

# VADĪBAS ZINĀTNE

## **Radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas īpatnības un prakse Latvijā**

### *Strategic Management in Creative Industries: Specific and Practices in Latvia*

**Gundars Bērziņš**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *gundars.berzins@lu.lv*

Mūsdienu ekonomikā ne tikai ir mainījušies konkurences nosacījumi, bet arī attīstījušās jaunas nozaru grupas. Jauno nozaru grupu rašanās ir saistīta ar intelektuālo darbu un radošumu. Viena no jaunajām nozaru grupām ir radošās nozares. Nozaru grupa, kuras mūsdienās sauc par radošajām nozarēm, kā atsevišķas nozares pastāvējušas arī iepriekš, tomēr kā nopietns, vienots ekonomisks spēks apzinātas un definētas tikai 20. gadsimta beigās. Radošo nozaru darbībā var nodalīt specifiskus darbības nosacījumus, kuri nav raksturīgi vai arī ir mazāk izteikti tradicionālajām nozarēm. Organizāciju vadīšanas problēma ir tā, ka radošo nozaru organizācijas tiek vadītas ar tradicionālajām metodēm, neņemot vērā radošo nozaru darbības specifiku. Problēmas atrisināšanai rakstā piedāvāts identificēt radošo nozaru specifiskās pazīmes un to darbības īpatnības, kuru apzināšana un izmantošana nodrošinātu nozaru vadīšanas pilnveidi. Radošo nozaru specifiskās pazīmes var iedalīt 5 grupās: nepārtrauktas inovācijas; unikāli produkti un procesi; grūti prognozējams pieprasījums; produkta mākslinieciskais saturs; pašvadīšana un darbinieki – vadītāji. Autora veiktais pētījums apliecināja, ka radošo nozaru organizācijām nepastāv vislabākais vadīšanas modelis, bet organizāciju vadīšanā ir jāizmanto modelis, kurš vislabāk atbilst konkrētas organizācijas specifikai un konkrētiem ārējās vides nosacījumiem.

**Atslēgvārdi:** radošās nozares, stratēģiskā vadīšana, pārmaiņu vadīšana, stratēģiskā plānošana.

## **Ievads**

Straujo ekonomisko pārmaiņu periodā no 1990. līdz 2010. gadam liela daļa organizāciju nonāca pie secinājuma, ka iepriekš veiksmīgie darbības modeļi vairs nenodrošina organizāciju attīstību, tādēļ rodas objektīva nepieciešamība mainīt organizāciju darbības principus. Nepieciešamībai pēc jaunas, konkrētai organizācijai un videi atbilstošas vadīšanas sistēmas ir vairāki cēloņi: pieaug pārmaiņu intensitāte, veidojas jaunas nozaru grupas, palielinās intelektuālo un radošo darbinieku īpatsvars, pieaug klientu gaidas pēc inovatīviem, unikāliem produktiem.

Nepārtrauktas pārmaiņas ir konstanta parādība visas cilvēces pastāvēšanas vēsturē, tomēr var apgalvot, ka pārmaiņu intensitāte nemitīgi pieaug, un tam par iemeslu ir straujā informācijas globalizācija, tehnoloģiju attīstība, sociālo tīklu, individuālo un

organizāciju informācijas apmaiņas un komunikācijas līdzekļu attīstība, piemēram, *twitter*, datubāzu un bibliotēku elektroniski pieejamo grāmatu pieaugums. Līdz ar informācijas globalizāciju pieaug globāli pieejamu produktu un pakalpojumu skaits, attīstās globālie produktu loģistikas tīkli fiziskai produktu pārvietošanai, ievērojami ir pieaugusi un attīstījusies elektroniskā tirdzniecība un reklāma. Šo procesu rezultātā klientiem palielinās izvēles iespējas, savukārt organizācijām pieaug tiešo konkurentu skaits, straujāk noveco tehnoloģijas, saīsinās produktu dzīves cikli, kā sekas tam ir pārmaiņu intensitātes pieaugums organizācijas ārējā un iekšējā vidē. Šo procesu iespaidā mainās arī ekonomiskā situācija – no strauji augošas līdz strauji lejupejošai un pretēji, kā pierādījums tam ir LR IKP dinamika no 2005. līdz 2010. gadam, kad LR IKP mainījās no 12,3% pieauguma 2006. gadā līdz 17,9% kritumam 2009. gadā. Visi iepriekš minētie pārmaiņu cēloņi un sekas kopā rada pieaugošu nenoteiktības stāvokli organizācijā. Nenoteiktībā ir iespējas, tomēr organizācijas spēja izmantot radušās iespējas lielā mērā ir atkarīga no organizācijas vadītājiem, viņu zināšanām un pieejamām vadīšanas metodēm.

Mūsdienu ekonomikā ne tikai mainījušies konkurences nosacījumi, bet arī attīstījušās jaunas nozaru grupas. Jauno nozaru grupu rašanās ir saistīta ar intelektuālo darbu un radošumu. Viena no jaunajām nozaru grupām ir informācijas tehnoloģijas, kas ietver programmēšanu, datortehniku un komunikācijas; otra nozaru grupa ir radošās nozares. Abas nozaru grupas kā atsevišķas nozares ir pastāvējušas arī iepriekš, tomēr kā nopietns, vienots ekonomiskais spēks tika apzināts un definēts tikai 20. gadsimta beigās. Autors analizēs radošās nozares. Radošajās, informācijas tehnoloģiju un tradicionālajās nozarēs atšķiras darba saturs, atšķiras arī nozarē iesaistīto darbinieku izglītības līmenis, bet vadīšanā tiek izmantotas tās pašas metodes kā organizācijās, kurās dominē fizisks darbs.

## 1. Radošās nozares

21. gadsimtā notika pāreja no informācijas sabiedrības uz jaunrades sabiedrību. Valstis vairs nevarēja attīstīties, balstoties tikai uz ekstensīvo resursu iesaistīšanu tautsaimniecībā. „Mūsdienu pasaulē parādās jauna attīstības paradigma, kura sasaista ekonomiku un kultūru, apvienojot ekonomisko, kultūras, tehnoloģijas un sociālo attīstības aspektu gan makrolīmenī, gan mikrolīmenī. Jaunās paradigmas centrā ir fakts, ka kreativitāte, zināšanas un pieeja informācijai tiek uzskatīta par spēcīgu ekonomikas izaugsmes virzītāju, veicinot attīstību mūsdienu globalizētajā pasaulē.” (UNCTAD (ANO Tirdzniecības un attīstības konference) Radošās ekonomikas ziņojums, 2008) [1, 6] Attīstība var būt intensīva, kas prasa cilvēkresursus, dažādu ideju, radošuma attīstību. Tas, kas uzņēmumiem bija piemērots pagājušajā gadsimtā, neder 21. gadsimtā, jo 20. gadsimtā tika uzsvērtā materiālo vērtību radīšana. Netiek apgalvots, ka ražošana neattīstīsies vispār, tomēr īpatsvars sliecas par labu pakalpojumiem un uzņēmumiem ar nepieciešamo intelektuālo īpašumu [2, 1, 2]. 60,8% ekonomiski aktīvo iedzīvotāju Eiropas Savienībā 2006. gadā bija nodarbināti pakalpojumu sektorā. Sektors, kurā 2006. gadā ES tika radīta vislielākā pievienotā vērtība, ir citi biznesa pakalpojumi [3]. Pasaules saimniekošanas sistēmā darba dalīšanas un specializācijas dēļ veidojas un 21. gadsimtā arvien nozīmīgāku vietu ieņem radošās nozares.

Radošās nozares var identificēt kā atsevišķu nozaru grupu. Problēmas šo nozaru organizāciju vadīšanā rada darba satura īpatnības, papildu problēma ir neskaidra un daudzveidīga terminoloģija. Saistībā ar šā termina definīciju nav vienotas nostājas, kādas tieši organizācijas var tikt sauktas un apzīmētas ar terminu „radošās nozares pārstāves”. „Ir skaidrs, ka nav vienotas šo nozaru definīcijas. Vispārīgi apskatot nosaukumu, jēdzienu var attiecināt tikai uz „kultūras nozarēm”, „radošām nozarēm”, „autortiesību nozarēm” ekonomiskajā terminoloģijā vai „satura nozarēm” tehnoloģiskajā terminoloģijā.” (Markus, 2005) Radošās nozares var definēt šādi: „„Radošās nozares” ir vispārējs apzīmējums tām aktivitātēm, kas sakņojas individuālajā radošumā, prasmēs, talantā, ar vērtības potenciālu, kas darbavietu radīšanai izmanto intelektuālo īpašumu, – galvenokārt reklāma, arhitektūra, māksla, senlietas, rokdarbi, dizains, modes dizains, kino, interaktīva izklaides programmatūra, mūzika, tēlotājmāksla, izdevējdarbība, datorprogrammu dizains, TV un radio.” [4, 939] Radošās nozares rada, attīsta, saražo, izmanto, izrāda, izplata, saglabā produktus, kam piemīt ekonomiska, kultūras un/vai izklaides vērtība. Šajā pētījumā definīcijai atbilstošas un NACE klasifikatorā norādītās nozares iedalītas deviņos sektoros: literatūra, prese un poligrāfija; vizuālā māksla; audiomāksla; audiovizuālā māksla; TV, radio un interaktīvie mediji; reklāma; izpildītājmāksla; kultūras saglabāšana, izplatīšana un izglītība; atpūta, izklaide un citas kultūras darbības [5].

Radošo nozaru organizācijas saskaras ar tām pašām vadīšanas problēmām kā pārējo nozaru organizācijas, tomēr ir arī specifiskas problēmas, kuras raksturīgas tikai šai nozaru grupai.

„Radošo nozaru specifika un galvenās problēmas vadīšanā ir saistītas ar nozarē ražojamajiem produktiem/pakalpojumiem. Darbs un rezultāts šeit var būt simbolisks, vairāk saistīts ar estētisku sajūtu un gandarījumu nekā ar fizisku labumu gūšanu, rezultāta nozīmīgums ir saistīts ar patērētāju novērtējumu – cik svarīgs pircējam liekas šis produkts un tā sniegtais labums. Tas viss paaugstina nenoteiktības līmeni nozarē, kas savukārt apgrūtina vadītāju darbību – grūtāk pieņemt lēmumus, izvēlēties pareizo virzienu un mārketinga stratēģiju, organizācijas stratēģiju.” [6] (Gundars Bērziņš, 2011)

Atsevišķi darbinieki radošajās nozarēs arī atrodas augstas nenoteiktības situācijā un mēģina to novērst, līdz ar to viņi nemeklē ilgstošas darba attiecības, bet cenšas likt lietā savas spējas uzreiz vairākās vietās. Arī tas apgrūtina vadītāju darbu, jo, pirmkārt, ir grūti atrast kvalificētus cilvēkus konkrētam darbam, otrkārt, bieži vien nav noteikts laiks, kuru darbinieki veltīs šim uzdevumam, kā arī cilvēki ir grūtāk ietekmējami salīdzinājumā ar parastām darba attiecībām. Var apgalvot, ka darba attiecības radošo nozaru organizācijās vairāk ir partnerattiecības nekā klasiskās hierarhiskās vadītāja – padotā darba attiecības.

Apkopojot iepriekš minēto, autors izvirza radošo nozaru specifiskās pazīmes, kuras tās atšķir no citām nozaru grupām. Autors radošo nozaru specifiskās pazīmes ir iedalījis 5 grupās: **nepārtrauktas inovācijas; unikāli produkti un procesi; grūti prognozējams pieprasījums; produkta mākslinieciskais saturs; pašvadišana un darbinieki – vadītāji.** **Nepārtrauktas inovācijas** ir viena no pazīmēm, kas īpaši raksturīga radošajām nozarēm. Klienti no radošo nozaru pārstāvjiem pieprasa un sagaida inovācijas, tās lielā mērā tiek uztvertas kā produkta neatņemams atribūts,

bez kura zūd radoša produkta jēga. Līdz ar to inovatīvs produkta raksturs ir viena no būtiskām atšķirīgajām pazīmēm. **Produktu unikālitate** ir saistīta ar to, ka pats produkts lielā daļā gadījumu tiek radīts vienā eksemplārā, līdz ar to ir unikāls. Arī šis apstāklis ir saistīts ar produkta pasūtītāja gaidām pēc konkrētai situācijai laikā un telpā piemērota unikāla un inovatīva produkta. Produkta inovativitāte un unikālitate šajā gadījumā tiek saprastas kā atšķirīgas pazīmes, kad unikālitate nozīmē produkta atšķirību telpā un laikā, savukārt inovativitāte raksturo jauninājumu līmeni. Kā papildu faktoru pie produkta unikālitates var minēt **procesa unikālitate**. Radošās organizācijas mēģina radīt unikālus produktus, izmantojot vienotu procesu, piemēram, koncertu organizēšanā tiek izmantota viena un tā pati loģistikas sistēma, iekārta un skatuve. Tomēr klientu prasība pēc produkta inovācijas rada nepieciešamību mainīt arī paša produkta radīšanas procesu, lai tas atbilstu konkrētai vietai, laikam, auditorijai utt. **Produkta mākslinieciskais saturs** ir būtiskākā pazīme, kura atšķir vienkārti inovatīvu un unikālu produktu, kas var būt, piemēram, augsto tehnoloģiju jomā, no radošo nozaru produktiem. Produkta radītais emocionālais, estētiskais un mākslinieciskais baudījums ir tā pievienotā vērtība, par kuru klients maksā. **Pieprasījums pēc produkcijas nav prognozējams**, tādējādi arī ienākumi nevar būt paredzami pirms ražošanas izmaksu noteikšanas. Piemēram, filmu, grāmatu, mūzikas ražošanā patiesās izmaksas var aprēķināt tikai dažas nedēļas pēc produkta izlaišanas, un tās ir ļoti atkarīgas no publiskuma pakāpes. **Darbinieki – vadītāji** ir darbinieki, kuri realizē vadības funkcijas organizācijā, taču tiem nav formāla vadītāja statusa, bet tiem ir jāveic sevis vadīšana, vai arī vadītāja statuss tiem iestājas uz noteiktu laiku – tas saistīts ar formālu vai neformālu projektu, par kura realizāciju atbild konkrētais darbinieks, kurš uzdevuma veikšanai piesaista citus darbiniekus. Darbiniekam – vadītājam jāsaprot un jāpieņem organizācijas augstākās vadības argumenti par labu organizācijas darbības izmaiņām.

Radošo nozaru specifisko atšķirīgo pazīmju identificēšana radīja iespēju pētīt vadīšanas prakses vides apstākļos radošajās organizācijās.

## 2. Latvijas radošo nozaru intelektuālo organizāciju stratēģijas izstrāde un vadīšana strauji mainīgos vides apstākļos

### 2.1. Pētījuma gaita

Atbilstoši radošo nozaru organizāciju pazīmēm autors izveidoja speciālistu aptauju, lai noskaidrotu, kādā veidā radošo nozaru organizācijās strādājošie speciālisti realizē stratēģiskās vadīšanas funkciju savās organizācijās. Autors izmantoja iegūtos datus radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmas pilnveidošanas priekšlikumu izstrādei. Šajā pētījumā uzsvērtā stratēģiskā vadīšana, līdz ar to stratēģiskās vadīšanas prakse tika pētīta gan tradicionālajās organizācijās, gan radošajās organizācijās, un priekšlikumi izvirzīti, apvienojot divu pētījumu rezultātus. Autors izmantoja iespēju pētīt organizāciju rīcības specifiku strauji lejupejoša tirgus apstākļos, lai iegūtu datus par organizāciju rīcības modeļiem strauju pārmaiņu apstākļos ar lejupejošu tendenci.

Kā pētījumu metode tika izvēlēta izlase ar nolūku, kuras kritērijs (*judgmental-sampling*) bija uz spriedumu balstīta izlase, speciālistu aptauja. Pirmais pētījuma iz-

lases atlases kritērijs bija vadošs amats organizācijā un darbības periods, kā eksperti iekļauti visu līmeņu vadītāji un speciālisti, kuru pārstāvētās organizācijas aktīvi darbojas laika posmā no 2008. līdz 2009. gadam. Izlases apjoms – 50 organizācijas.

Pētījuma rezultātā tika noskaidrotas galvenās stratēģiskās vadīšanas problēmas ekonomikas lejupejas apstākļos.

Otrs pētījums tika veikts, lai noskaidrotu radošo nozaru organizāciju stratēģisko rīcību strauji mainīgos vides apstākļos, identificētu radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas problēmas, apstiprinātu vai noliegtu autora izvirzītās hipotēzes, kā arī noteiktu iepriekš minēto nozaru ekspertu viedokli par valsts un pašvaldību nepieciešamo atbalstu radošo nozaru attīstībai. Arī kā otrā pētījuma veikšanas metode tika izvēlēta izlase ar nolūku, kuras kritērijs (*judgementsampling*) bija uz spriedumu balstīta izlase, speciālistu aptauja. Speciālistu izlases kritēriji: darbības nozare, vadošs amats organizācijā un darbības periods.

Pirmā un otrā pētījuma aptaujas anketās bija iekļautas piecas jautājumu grupas: organizācijas rīcība strauji mainīgos vides apstākļos; veiksmīgas stratēģiskās vadīšanas faktori un nosacījumi; stratēģiskās vadīšanas prakse radošo nozaru organizācijās; lēmumu pieņemšanas metodes un prakse Latvijas radošo nozaru organizācijās; efektīvākie radošo nozares attīstības atbalsta mehānismi. Pirmās divas jautājumu grupas tika noskaidrotas pirmajā pētījumā, pārējās trīs – otrajā pētījumā. Pētījuma rezultāti tika izmantoti, lai pierādītu vai noliegtu autora izvirzītās hipotēzes. Pētījumam autors izvirzīja šādas hipotēzes.

1. Nepastāv universāls stratēģiskās vadības modelis, kuram sekojot organizācijas iegūtu noturīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums.
2. Pieaugot pārmaiņu intensitātei, palielinās nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus.
3. Radošo organizāciju elastīgu stratēģiju veidošanā noteicošais faktors ir organizāciju vadītāju pieņemto lēmumu atbilstība konkrētajai ārējās vides situācijai.

## 2.2. Stratēģiskās vadīšanas problēmu identificēšana Latvijā

Pirmā pētījuma aptaujā piedalījās eksperti, kas darbojas dažādās tautsaimniecības nozarēs. Ekspertu sadalījums pa darbības nozarēm: lielākā daļa ekspertu jeb 61,70% darbojas pakalpojumu sfērā, 12,77% – ražošanā, 14,89% – valsts pārvaldē, 6,38% – informācijas tehnoloģiju sfērā, 4,26% – nevalstiskās organizācijās.

Eksperti sniedza ziņas par pārstāvētajām organizācijām, puse jeb 50% aptaujāto ekspertu pārstāv organizācijas, kurās kopējais darbinieku skaits ir mazāks par 10 cilvēkiem (mikrouzņēmumi). Gandrīz ceturtdaļa aptaujāto ekspertu jeb 24% pārstāv organizācijas, kurās ir nodarbināti 11–100 cilvēki, 16% aptaujāto ekspertu pārstāv organizācijas, kas apvieno 501–1000 darbinieku, 8% ekspertu pārstāv organizācijas, kurās ir nodarbināti 101–500 darbinieku, un 2% aptaujāto organizācijās darbojas vairāk nekā 1001 cilvēks.

Lai noskaidrotu organizācijas darbības dinamiku krīzes apstākļos, ekspertiem tika lūgts sniegt informāciju par apgrozījumu. 32,65% ekspertu uzņēmumu apgrozījums

pēdējā gada laikā ir samazinājies būtiski, 28,57% – samazinājies nebūtiski, 20,41% – palicis nemainīgs, 14,29% – pieaudzis nebūtiski, 4,08% – pieaudzis būtiski.

Lai noskaidrotu ekspertu viedokli par faktisko rīcību krīzes apstākļos, intervijās tika noteikti ekspertu pārstāvēto organizāciju rīcības modeļi ar stratēģisko vadīšanu saistītos jautājumos. Šī uzdevuma veikšanai ekspertiem tika uzdoti vairāki rīcību raksturojoši jautājumi. Uz jautājumu „Vai jūsu organizācija seko pirmskrīzes laikā izvirzītajai stratēģijai?” 44,9% ekspertu atbildēja, ka viņu organizācija daļēji seko pirmskrīzes stratēģijai, 22,45% – pilnībā seko, 12,24% – gandrīz pilnībā seko pirmskrīzes stratēģijai, un tikpat daudz ekspertu atbildēja, ka viņu uzņēmums pirmskrīzes stratēģijai neseko, 8,16% pirmskrīzes stratēģijai seko minimāli. Šāda atbilde liecina par to, ka arī krīzes apstākļos stratēģija ir pieturas punkts organizāciju vadīšanas nodrošināšanai, koriģējot to atbilstoši reālajai ārējās vides situācijai. Apgalvojumam „Uzskatu, ka ir iespējams veidot un realizēt organizācijas stratēģiju strauji mainīgos vides apstākļos” kopumā 76% aptaujāto piekrit.

### 2.3. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās rīcības īpatnību identificēšana

Otrajā pētījumā tika veikta anketēšana, kurā piedalījās 60 eksperti, kas pārstāvēja dažādas radošās nozares, kuras sīkāk iedalās apakšnozarēs. Tika pārstāvētas šādas radošās nozares: 11 mākslas galerijas, 10 dizaina nozares, 9 reklāmas aģentūras, 8 tūrisma aģentūras, 3 dažādas Latvijas radiostacijas, 3 apgādi, piedalījās 3 datorspēļu ražotāji un 3 mūzikas nozares pārstāvji, 2 modes ateljē, 2 arhitektu biroji, 2 teātri, 1 kultūras centrs, 1 sabiedrisko attiecību nozare, 1 zinātniskā institūcija un 1 labdarības organizācija.

Ekspertu aptauja tika veikta, lai noskaidrotu radošo nozaru organizāciju stratēģisko rīcību strauji mainīgos vides apstākļos, identificētu radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas problēmas, apstiprinātu vai noliegtu autora izvirzītās hipotēzes, kā arī noteiktu iepriekš minēto nozaru ekspertu viedokli par valsts un pašvaldību nepieciešamo atbalstu radošo nozaru attīstībai.

Ziņas par ekspertiem: eksperti pārsvarā ir augstākā un vidējā līmeņa vadītāji (attiecinīgi 59 un 29%), kas darbojas pārsvarā mazos uzņēmumos (51%), mikro-uzņēmumos (26%) vai vidējos uzņēmumos (23%). Darbinieku skaits šajās organizācijās ir līdz 10 cilvēkiem (56% organizāciju) un no 11 līdz 100 (37% organizāciju). Ekspertu izglītība pārsvarā ir augstākā (91%) vai nepabeigta augstākā (9%). Ekspertu pārstāvētajās organizācijās apgrozījuma izmaiņas pēdējā gada laikā ir ļoti atšķirīgas, apgrozījums 48% organizāciju ir pieaudzis, bet 41% samazinājies, savukārt 11% gadījumu palicis nemainīgs.

Stratēģiskās vadīšanas nepieciešamības apzināšanai autors noskaidroja, vai radošās organizācijas izmanto stratēģisko vadīšanu kā vadības instrumentu. Eksperti atzina, ka 57% organizāciju stratēģija ir izstrādāta un tiek īstenota, 23% ekspertu atzīst, ka viņu pārstāvētajās organizācijas stratēģija ir izstrādes posmā, un tikai pieci speciālisti jeb 8% aptaujāto atzīst, ka viņu organizācijās stratēģija nav izstrādāta un nav īstenota. Šāds ekspertu viedoklis liecina par autora veiktā pētījuma aktualitāti un nepieciešamību. Ekspertu atbildes arī norāda, ka lielākā daļa (80%) radošo nozaru organizāciju stratēģisko vadīšanu uzskata par svarīgu krīzes apstākļos, no tām 23% to ir sākušas veidot tieši krīzes laikā. Var secināt, ka liela daļa organizāciju

stratēģisko vadīšanu uzskata par atbilstošu vadīšanas instrumentu strauji mainīgos vides apstākļos.

Viens no kritērijiem, kas apraksta organizāciju stratēģisko vadīšanu, ir organizāciju prakse saistībā ar stratēģijas veidošanas periodu. Apkopojot atbildes, var secināt, ka visbiežāk radošās organizācijas veido stratēģiju uz 1, 3 vai 5 gadiem. No 60 ekspertu pārstāvētajām organizācijām 55 eksperti sniedza vērtējumu par stratēģijas veidošanas termiņu. Līdz ar to 55 organizācijām 29% gadījumu stratēģijas tiek veidotas 1 gadam, 27% organizāciju 3 gadiem un tikai 20% organizāciju stratēģija tiek veidota 5 gadiem. Diviem gadiem stratēģiju veido mazāk organizāciju (13%), 4 gadiem – 5% organizāciju. Neviena ekspertu pārstāvētā organizācija neveido stratēģiju 10 gadiem. Saistībā ar autora piedāvāto stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli atbilde uz šo jautājumu parāda, ka radošo nozaru pārstāvju izstrādātās stratēģijas faktiski atbilst tradicionālajiem operatīvā plāna termiņiem, kas ir 1 gads, un taktisko plānu termiņiem no 1 līdz 5 gadiem. Var secināt, ka 69% ekspertu pārstāvētās organizācijas izmanto īsākus stratēģiskā plāna termiņus, lai nodrošinātu lielāku atbilstību mainīgās vides apstākļiem.

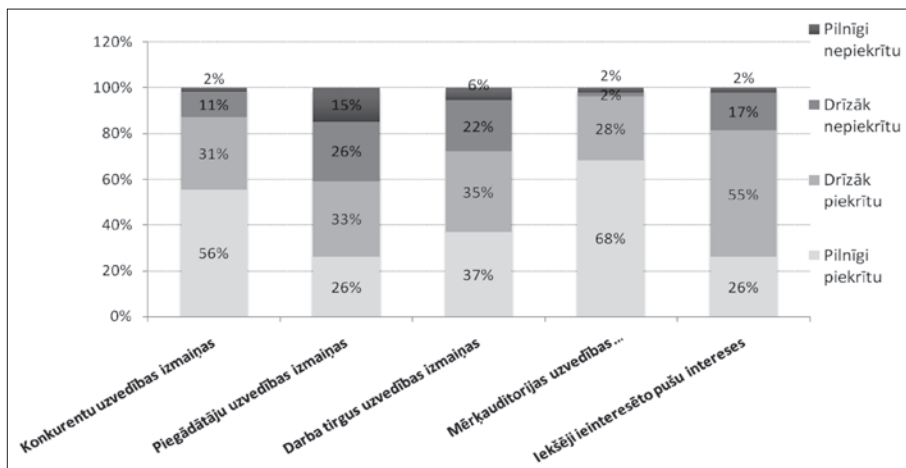
Saistībā ar organizācijas plānošanas prioritātēm ir svarīgi noskaidrot stratēģiskajā plānošanā dominējošos organizācijas darbības aspektus. Šāda informācija autoram dos iespēju pielāgot stratēģiskās vadīšanas sistēmu atbilstoši radošo organizāciju vajadzībām, kā arī parādīs iespējamās nepilnības esošajā stratēģiskās vadīšanas sistēmā. No ekspertu atbildēm varam secināt, ka stratēģiskajos mērķos dominē budžeta un finanšu plānošana, to par vissvarīgāko uzskata 22% ekspertu. Izskaidrojums tam ir krīzes apstākļi valstī un pasaulē, nodokļu sloga palielinājums un citi nelabvēlīgi finanšu faktori. Otrajā vietā ir radošo organizāciju stratēģiju neatņemamās sastāvdaļas, kas ir konkurences priekšrocību veidošana un inovācijas. Šīs pozīcijas par vissvarīgākajām uzskata 19% ekspertu. Gan konkurences priekšrocības, gan inovāciju savlaicīga ieviešana rada priekšnoteikumus organizāciju konkurētspējai. Ekspertu atbildes apliecina arī autora izvirzīto apgalvojumu par individuālisma un neatkarības faktoru lielo lomu radošajās organizācijās, tikai 5% ekspertu atzina, ka tiem ir svarīga korporatīvā plānošana, kas faktiski apraksta organizācijas vienotu virzību uz kopēju mērķi.

Stratēģiskās vadīšanas pilnveidei autors noskaidroja, kādus tiešās ietekmes vides elementus organizācijas ņem vērā, veidojot stratēģiskos plānus. Lielākā daļa ekspertu jeb 68% pilnīgi piekrīt, ka mērķauditorijas uzvedības izmaiņas noteikti jāņem vērā, veidojot viņu organizāciju stratēģijas. 56% ekspertu pilnīgi piekrīt, ka jāņem vērā konkurentu uzvedības izmaiņas, veidojot stratēģiju. Šī atbilde faktiski parāda kritiskos panākumu faktoros radošajās nozarēs. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 1. attēlā.

Saistībā ar organizāciju stratēģiskās vadīšanas pieeju saņemtās atbildes sniedz informāciju par to, kādas pieejas organizācijas izmanto stratēģijas veidošanā. Kā redzams 2. attēlā, 24% organizāciju izmanto tādu pieeju stratēģiskajai vadīšanai un funkcionālajam sadalījumam starp vadības līmeņiem, kurā organizācijas augstākā līmeņa vadība faktiski rada un meklē iespējas tālākai organizācijas attīstībai, nododot funkcionālajām struktūrvienībām gatavus biznesa modeļus un iestrādes, turpretī lielākā daļa (62%) organizāciju seko tradicionālajām stratēģiskās vadīšanas



metodēm, kur darbiniekiem jāpielāgo savu darbību kopējam stratēģiskajam plānam. Lai gan ceturtajā jautājumā kā dominējošā minēta apļveida plānošanas metode, 59% gadījumu pats vadīšanas process paliek tradicionālais. Kā pamatots autora promocijas darbā un citu autoru pētījumos, šāda pieeja nav piemērota intelektuālo darbinieku vadīšanai.



1. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kādu tiešās ietekmes vides elementus jūs ņemtu vērā, veidojot organizācijas stratēģiju?”

Expert answers breakdown of response to the question „What kind of direct impact on environmental elements you take into account when designing the organization strategy?”

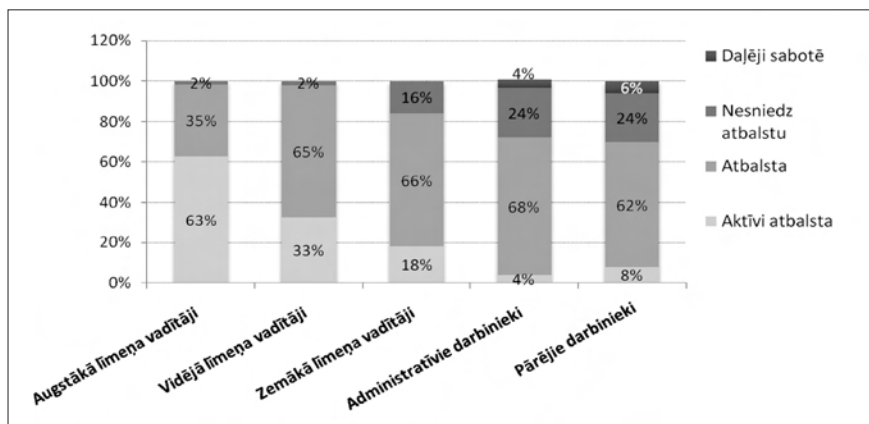


2. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kura pieeja ir raksturīga jūsu organizācijai, veidojot stratēģiju?”

Expert answers breakdown of response to the question „Which approach is specific to your organizations strategy creation?”

Par organizāciju stratēģiskās vadīšanas pieejām liecina arī sadarbības līmenis starp dažādām organizācijas vadības struktūrām. Par sadarbības līmeni stratēģiskās vadīšanas procesā liecina iterāciju skaits stratēģijas izmaiņu saskaņošanas procesā. Visbiežāk stratēģija tiek saskaņota vienu reizi – gan stratēģijas izveides (25%), gan stratēģijas realizācijas posmā (25%). Stratēģijas izveides stadijā 6 un vairāk reizes tā tiek saskaņota tikai 11% organizāciju, bet realizācijas posmā – 19% organizāciju. Šādu pieeju var skaidrot ar īpaši strauji mainīgiem un neparedzamiem ārējiem apstākļiem un augstiem darbības riskiem, kuri nav laikus prognozēti un tikuši identificēti stratēģijas realizācijas laikā. Kopumā jāatzīmē, ka 59% stratēģiju izveides laikā un 52% realizācijas laikā tiek veidotas, nepietiekami saskaņojot izmaiņas. To apliecina situācija, ka intelektuāliem darbiniekiem ir informācija par stratēģijas izmaiņām un viņiem ir apziņa, ka viņi piedalījušies saskaņošanas procesā.

Saistībā ar jautājumu, kā organizācijas izvēlas darbības nozari un līdz ar to arī vides ietekmi uz organizāciju, var secināt, ka gandrīz vienāds respondentu skaits izvēlējās katru no 2 piedāvātajām pieejām. Radošās organizācijas stratēģijas izveidē izmanto abas pieejas, kas balstās gan uz nozares izvēli ar vislabākās atdeves perspektīvām, gan uz esošo kompetenču attīstību. Tādējādi varam teikt, ka nepastāv viens universāls variants, kas attiecināms uz radošajām nozarēm saistībā ar veidu, kā izvēlēties darbības nozari. Tomēr autors uzskata, ka tieši radošajām nozarēm vairāk atbilstu variants, kurā primāras ir kompetences un spējas, nevis nozares izdevīgums. Šīs pieejas izvēle arī nodrošinātu organizācijas un ārējās vides saskaņu un samazinātu nepamierinātību ar ārējās vides apstākļiem.



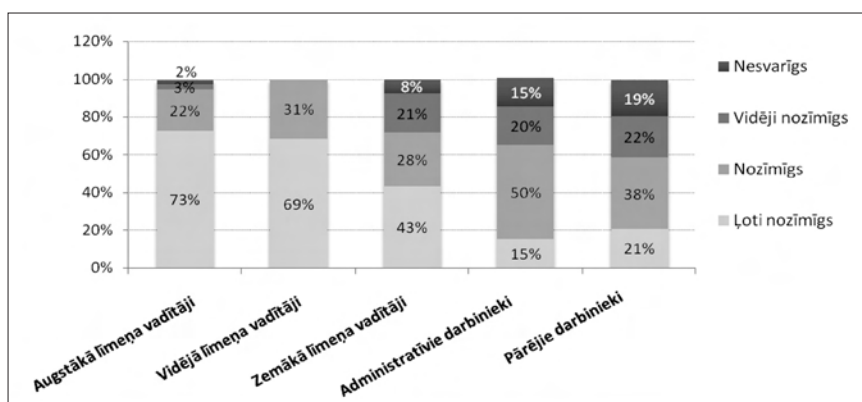
3. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kā jūs raksturotu dažādu jūsu organizācijas vadības līmeņu darbinieku attieksmi pret jaunas stratēģijas ieviešanu?”

*Expert answers breakdown of response to the question „How would you describe your organization’s management of various levels of staff attitudes towards the introduction of new strategies?”*

Stratēģijas veiksmīgas ieviešanas priekšnoteikums ir dažādu organizācijas vadības līmeņu un darbinieku atbalsts, tāpēc autors pārbaudīja, kāda ir darbinieku grupu attieksme pret jaunas stratēģijas ieviešanu. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts

3. attēlā. Interesanti ir tas, ka daļā organizāciju jebkura līmeņa vadītāji nekad nesabotē jaunas stratēģijas ieviešanu (0% ekspertu), tomēr 4% ekspertu norādīja, ka viņu organizācijās jaunas stratēģijas ieviešanu daļēji sabotē administratīvie darbinieki, bet 6% ekspertu norādīja, ka organizācijās jaunas stratēģijas ieviešanu sabotē pārējie darbinieki. Radošo nozaru organizācijās stratēģiskās vadīšanas sistēmas ir nepieciešams veidot, balstoties gan uz ārējiem, gan iekšējiem interesentiem, lai nepieļautu situāciju, kad kāda darbinieku grupa sabotē vai neatbalsta stratēģijas ieviešanu, īpašu uzmanību pievēršot administratīvajiem un pārējiem darbiniekiem.

Turpinot darbinieku atbalsta jautājumu, autors noskaidroja dažādu vadības līmeņu ietekmi uz stratēģijas realizāciju. Tika secināts, ka augstākais līmenis un vidējais vadības līmenis ir ļoti nozīmīgi veiksmīgai stratēģijas realizācijai, attiecīgi 73 un 69% ekspertu vērtējumu. Ekspertu atbilžu sadalījums parādīts 4. attēlā.



4. attēls. Ekspertu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kurš organizācijas vadības līmenis ir izšķirošs veiksmīgai stratēģijas realizācijai?”

*Expert answers breakdown of response to the question „Which of the organization's management level is crucial for the successful realization of strategy?”*

Lai paaugstinātu stratēģiskās vadīšanas efektivitāti, nepieciešams noteikt to ietekmējošos faktoros. Autors piedāvāja ekspertiem 4 faktoros, kuru izmantošana var kāpināt organizācijas stratēģiskās vadīšanas efektivitāti. Ekspertiem nebija vienota viedokļa, tomēr kā dominējošais faktors tika norādīta, pirmkārt, struktūrvienību darbību un procesu atbilstība organizācijas stratēģijai (38%), otrkārt, struktūrvienību darbības atbilstība organizācijas ārējai videi (26%) un, treškārt, organizācijas finansiālais ieguvums. Atbildes uz šo jautājumu pamato autora pieņēmumu, ka organizācijas stratēģiskās vadīšanas procesa novērtēšanai var izmantot atbilstības un finansiālos rādītājus. Tomēr vērā ņemams ir fakts, ka radošo nozaru organizācijas salīdzinoši maz rada pievienoto vērtību. Pievēršot uzmanību pievienotās vērtības radīšanai visos darbības procesos un iekļaujot šo faktoru stratēģiskās vadīšanas sistēmās, ir iespējams panākt tās efektivitātes palielināšanos.

Lai noskaidrotu ekspertu viedokli par panākumu stratēģijām radošo nozaru organizācijās, ekspertiem tika uzdots jautājums „Kādas ir būtiskākās panākumu

stratēģijas radošo industriju organizācijām?” Ekspertiem bija jāsarānžē atbildes no 1 līdz 7 (7 – svarīgākais, 1 – nesvarīgs faktors). Eksperti piešķīra īpatsvaru katrai panākumu stratēģijai pēc svarīguma. Maksimālais vidējais īpatsvars tika piešķirts produkta kvalitātes attīstības stratēģijai (4,545). Tomēr ekspertu viedokļu nesaskaņotību atspoguļo gan augsts variācijas rādītājs, kas mainās no 0,39 līdz 0,64, gan ļoti zems konkordācijas koeficients (0,04). Abi šie rādītāji liecina, ka ekspertu viedokļi par būtiskām panākumu stratēģijām dažādās radošajās nozarēs atšķiras.

Izskatot katru nozari atsevišķi, iegūti līdzīgi kopējie rezultāti, t. i., konkordācijas koeficients pārsvarā ir zems. Īpaši zems tas ir arhitektūras, dizaina, reklāmas un tūrisma nozarē (attiecīgi: 0,09, 0,16, 0,09, 0,28). Augstākā saskaņotība bija datorspēļu un mūzikas nozarē (attiecīgi: 0,44, 0,55). Kā redzams tabulā, augstāka saskaņotība ir mūzikas nozares un datorspēles nozares ekspertiem, bet tā sasniedz tikai 50%, pārējām nozarēm šis rādītājs ir vēl mazāks. Reklāmas nozarei, neņemot vērā pietiekami lielo ekspertu skaitu, ir tikpat mazs konkordācijas koeficients kā arhitektūras nozarei, kuru pārstāv divi eksperti, un veido tikai 0,09.

Apskatot ekspertvērtējumu svarus, var secināt, ka eksperti īpaši neizceļ nevienu stratēģiju: svaru variācija ir ļoti neliela: no 0,12 līdz 0,16. Nozaru griezumā tā nedaudz mainās. Apgādiem svarīgas ir visas stratēģijas, izņemot zīmola attīstību, arhitektūras birojam svāri sadalījās gandrīz vienmērīgi, datorspēļu nozarē nedaudz augstāk (0,21) novērtēta 7. stratēģija, visnoteiktāk, ar visaugstāko svaru (0,51) mākslas nozares speciālisti izcēla intelektuālas īpašuma aizsardzības stratēģiju, mūzikas nozares eksperti uzsvēra organizācijas reputācijas un atbilstoša biznesa modeļa stratēģiju, teātra nozares eksperti vairāk nobalsoja par zīmola stratēģijas izveidi, tūrisma nozares eksperti atzīmēja produkta kvalitātes un reputācijas paaugstināšanas stratēģiju.

*Tabula*

**Ekspertu vērtējumu svāri pa nozarēm**  
*Expert assessment scales by industry*

Nozare	Faktori						
	1	2	3	4	5	6	7
Datorspēles	0,18	0,17	0,17	0,10	0,10	0,08	0,21
Dizains	0,09	0,15	0,17	0,12	0,17	0,17	0,14
Māksla	0,51	0,13	0,08	0,09	0,02	0,11	0,06
Mūzika	0,07	0,13	0,16	0,13	0,09	0,23	0,20
Reklāma	0,15	0,17	0,12	0,12	0,14	0,12	0,17
Teātris	0,13	0,14	0,20	0,13	0,21	0,09	0,11
Tūrisms	0,10	0,20	0,15	0,13	0,12	0,20	0,11

Līdz ar to var secināt, ka nav vienotas ekspertu nostājas un vienas universālas panākumu stratēģijas radošo nozaru organizācijām, organizāciju stratēģijas ir atkarīgas no konkrētās organizācijas darbības unikālajiem aspektiem.

Apkopojot pētījumā iegūto informāciju, autors ieguva rezultātus, uz kuru pamata var izdarīt secinājumus par izvirzītajām hipotēzēm.

Pirmo hipotēzi – nepastāv universāls stratēģiskās vadīšanas modelis, kuram sekojot organizācijas gūtu ilglaicīgu uzplaukumu, bet pastāv konkrētai organizācijai atbilstošs stratēģiskās vadīšanas elementu kopums – apstiprina atbildes uz pirmās un trešās grupas jautājumiem.

Otro hipotēzi – pieaugot pārmaiņu tempam, palielinās nepieciešamība precīzi saskaņot stratēģiskos un operatīvos plānus – apstiprina atbildes uz otro jautājumu grupu.

Trešā hipotēze – radošo organizāciju stratēģiju veidošanā noteicošais faktors ir organizāciju vadītāju pieņemto lēmumu atbilstība konkrētai ārējās vides situācijai – apstiprinājās tikai daļēji, jo eksperti, atbildot uz ceturto jautājumu grupu, gan norāda uz ārējās vides faktoru nozīmīgumu, bet uzsver, ka ne mazāka nozīme ir arī iekšējām nostādņām. Tātad trešā hipotēze ir tikai daļēji pierādīta.

Pētījums apstiprināja autora viedokli, ka radošo nozaru organizāciju vadīšanā nepieciešams jauns stratēģiskās vadīšanas modelis, jo radošo organizāciju stratēģiskajai plānošanai raksturīga plānošanas perioda saīsināšanās tendence, atšķirīgs stratēģiskās vadīšanas satura izpratnes līmenis (no pilnīgas neizpratnes līdz mūsdienu teorijai atbilstošam līmenim) un tas, ka organizācijās nepastāv noteikta stratēģijas veidošanas sistēma (tiek izmantotas atsevišķas teorijā aprakstītas metodes).

## Secinājumi

1. Strauju pārmaiņu apstākļos par vispiemērotāko vadības rīku eksperti atzīst operatīvo un stratēģisko vadīšanu, attiecīgi 98 un 90%.
2. Galvenie stratēģijas neveiksmes cēloņi – vadītāju nekompetence un organizācijas lēmumu neatbilstība reālajai situācijai, attiecīgi 84 un 83%.
3. Sekmīgas stratēģiskās vadīšanas nodrošināšanai eksperti mainītu plānošanas procesu (83%).
4. Autora pētījuma rezultāti apstiprina izvirzītās hipotēzes un norāda, ka radošās organizācijās dominējošās pašvadīšanas sistēmas prasa visaptverošu organizācijas stratēģijas izpratni un katra darbinieka stratēģisku rīcību, pieņemot organizācijai svarīgus lēmumus savas kompetences ietvaros.
5. Radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas galvenais uzdevums ir līdzsvarot organizācijas attīstības virzienu, individuālismu, produkta biznesa modeli un māksliniecisko vērtību ar ārējās vides mainīgajiem elementiem, lai saglabātu šo polarizēto elementu attīstību un vienotību.

## Priekšlikumi

1. Stratēģiskās vadīšanas piedāvātās sistēmas izmantošanas veiksmē ir atkarīga no tā, kādā pakāpē sistēmas lietotāji ņems vērā radošo organizāciju specifiskos darbības nosacījumus: nepārtraukto inovāciju procesu, organizācijas vispārējās vadīšanas un zināšanu paralēlās vadīšanas nepieciešamību, darbu palielinātas neskaidrības apstākļos un nepieciešamību apvienot radošo, māksliniecisko darba saturu ar dzīvotspējīgu un komercializējamu biznesa modeli.

2. Ņemot vērā stratēģiskās plānošanas perioda saīsināšanos radošajās organizācijās un vides mainīgumu un nenoteiktību, autors piedāvā jaunu stratēģijas vadīšanas modeli, kuru nosauc par stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli atbilstoši tā jaunajam saturam. Modeļa pamatā ir atbilstības pieeja, kura paredz precīzi saskaņot operatīvos, īsa termiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa lēmumus.
3. Mainoties organizāciju darbības nosacījumiem, autors piedāvā izmantot nepārtrauktu inovācijas procesu gan organizācijas produktiem vai pakalpojumiem, gan tās vadīšanas sistēmai, kā arī pāreju no tradicionālās vadīšanas uz stratēģisko vadīšanu.
4. Autors kā risinājumu darba satura dažādības pretnostatījumam vienotam vadības modelim radošo nozaru organizācijās piedāvā izmantot
  - a) pašvadīšanu, kur pašvadīšanas procesā iesaistītie darbinieki – vadītāji paši izvērtē gan ārējās vides faktorus, procesu nepieciešamību un to uzlabošanas iespējas, kā arī savu lēmumu sekas, izmantojot autora izstrādāto lēmumu novērtēšanas modeli;
  - b) pieļaut izmantot dažādas vadīšanas modeļus vienā organizācijā, ja daļai no vienotās organizācijas ir radošs darba saturs.
5. Radošās nozares pārstāvošo ekspertu aptauja skaidri iezīmēja stratēģiskā perioda samazināšanos – strauji mainīgās organizāciju vides nosacījumi un nenoteiktība rada nepieciešamību mainīt tradicionālo stratēģiskās vadīšanas modeli. Autors izstrādāja stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli, kura pamatā ir atbilstības ideja. Ar atbilstību tiek saprasta stratēģiskā plāna, stratēģijas realizācijas, vides, visu līmeņu vadītāju organizācijai svarīgu operatīvo, īstermiņa, vidēja un ilgtermiņa lēmumu atbilstība visam iepriekš minētajam. Atbilstoši šim modelim organizāciju vadītājiem ir jāmaina uzsvars no stratēģiskā plāna ieviešanas kontroles uz stratēģisko iespēju radīšanu un atbalstu vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, kuri nodrošina visatbilstošāko iespēju realizāciju.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Hagoort Giep, Kooyman Rene. *Creative Industries, Colourful fabric in multiple dimensions*. Utrecht: Utrecht School of Arts, 2009. ISBN 978-90-5972-353-5.
2. *Kas ir radošā industrija un cik tā aktuāla Latvijā*. Volkova T. 69, Rīga: Komersanta vēstnesis, 2007, 13. sēj.
3. Eurostat. Pieejams: [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu). [Skatīts 2010. gada 4. augustā.]
4. *Managing in the creative industries: Managing the motley crew*. Townley, Beech, McKinlay. Human Relations, 2009, p. 5–9. Pieejams: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/62/7/939>.
5. Miķelsone Anda. Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā. LR Kultūras ministrija. 2008. gads. Pieejams: [http://www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/RI\\_zinojums.pdf](http://www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/RI_zinojums.pdf). [Skatīts 2010. gada 12. oktobrī.]
6. *Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā*. Latvija: LR Kultūras ministrija, 2008, 8.–11. lpp.

7. Bērziņš Gundars, Niedrīte Vizma. „Konkurētspējas paaugstināšanas sistēma radošo nozaru organizācijās”. Iesniegts publicēšanai LU Rakstu krājumā „Vadības zinātne”. 2011.

## Summary

*Nowadays economy has not only changed the same conditions of competition but also has developed a new Industry groups. The new generation of industry groups is linked to intellectual work and creativity. One of these new sector groups are creative industries. Industry groups that are now called creative industries in some sectors have existed in the past, but as serious as a single economic strength has only been identified and defined in 20th century. Creative industries' work can be divided into specific operating conditions that are not typical or are less clearly traditional industries. Organizations management problem is that the creative sector organizations are run by traditional methods, despite the activity of creative sector. The creative industries specific features can be separated into 5 groups: continuous innovation, unique products and processes, unpredictable demand, the product artistic content; self-managing staff and managers. The author's survey suggested that there is no best creative industries' driving model, but models should be used in the management of the organization that best suits particular organization-specific and specific external environmental conditions.*

**Keywords:** *creative industries, strategic management, change management, strategic planning.*

## **Konkurētspējas paaugstināšanas sistēma radošo nozaru organizācijās**

### *System for Increasing Competitiveness in Creative Industries*

**Gundars Bērziņš**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *gundars.berzins@lu.lv*

**Vizma Niedrīte**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

Problēmas, kuras ikdienā jārisina ikvienā mūsdienu organizācijā, būtiski atšķiras no tām problēmām, kuras ietekmēja organizāciju darbību pagātnē. Šī iemesla dēļ pakāpeniski mainās organizāciju koncepcija, un atbilstoši tai mainās arī organizāciju vadīšanas metodes. Organizācijas kā atvērta sistēma mūsdienās būtiski ietekmē ārējā vide. Zinātnes un tehnikas attīstība maina produktus un to izgatavošanas veidu. Produktu izgatavošanas darbietilpībā pieaug intelektuālā darba īpatsvars. Rezultātā organizāciju konkurētspēju nosaka darbinieku radošās domas potenciāls un zināšanas. Darba satura izmaiņas un tai sekojošā sabiedriskā darba dalīšana ir novedusi pie jaunas nozaru grupas izveidošanās, kura tiek apzīmēta ar nosaukumu „radošās nozares”. Lai gan darba saturs/radītais produkts būtiski atšķiras no materiālos labumus ražojošām nozarēm, to vadīšanā tiek izmantotas klasiskās vadīšanas teorijas piedāvātās metodes. Rezultātā šo nozaru uzņēmumu konkurētspēja nepalielinās tādā tempā, kas nodrošinātu ilglaicīgu organizāciju pastāvēšanu. Problēmas atrisināšanai rakstā ir piedāvāta jauna radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma. Šī sistēma pamatojas uz radošo nozaru stratēģiju ietekmējošo spēku polaritātes modeli un „nepieciešamības pieejas” filozofiju.

**Atslēgvārdi:** radošās nozares, stratēģiskā vadīšana, konkurētspēja.

## **Ievads**

Mainīgā organizāciju saimniekošanas vide mūsdienās rada nepārtrauktu tirgus pieaugumu. Īpašas problēmas organizācijām rada tas, ka iegūtais konkurences pārrākums ir īslaicīgs. Tikko kādā līdz šim neapgūtā tirgus nišā parādās inovatīvs produkts, konkurenti aktīvi cenšas to izpētīt un attīstīt tālāk. Tā konkurenti rada sev zināmu konkurences pārrākumu. Šāda situācija veidojas tādēļ, ka darbojas vairāki organizāciju konkurētspēju ietekmējoši faktori, tādi kā konkurences globalizācija, ētisko standartu ievērošanas nepieciešamība un organizāciju sociālās atbildības lomas pieaugums, ātras reaģēšanas nepieciešamība uz organizāciju ārējās vides pārmaiņām un patērētāju vajadzībām, nepieciešamība atbalstīt daudzveidību un virtuālās darba vides vadīšana. Daļēji šo faktoru ietekmes noteikšana un iekļaušana organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmā ir nodrošināta materiālos labumus ražojošās organizācijās. Šo jautājumu risināšanā tiek sperti pirmie soļi jaunā nozaru grupā – radošajās nozarēs.



Zinātniskajā literatūrā Latvijā nav pētītas radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas īpatnības un to loma organizāciju konkurētspējas palielināšanā.

Pētījuma mērķis ir, noskaidrojot radošo nozaru organizāciju darbības īpatnības, izstrādāt tādu šo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmu, kas nodrošinātu radošo nozaru organizāciju konkurētspējas palielināšanu.

Pētījuma mērķa sasniegšanai rakstā risināti šādi uzdevumi:

- noskaidrotas radošo nozaru vispārējās īpatnības un tās ietekmējošie faktori;
- analizētas un vērtētas radošo nozaru organizāciju vadīšanā izmantotās metodiskās pieejas;
- izstrādāta radošo nozaru stratēģiskās vadīšanas sistēma, lai palielinātu šo organizāciju konkurētspēju.

Pētījumā izmantota speciālā literatūra, Latvijas Republikas un ES normatīvie akti, publikācijas un autoru veiktie radošo nozaru organizāciju aptauju rezultāti.

## 1. Radošo nozaru organizāciju darbības īpatnības un konkurētspējas nosacījumi

Organizācijas kā ekonomikas sastāvdaļa un virzītājas nevar ignorēt pārmaiņas, kuras notiek visapkārt un lielā mērā rada jaunās ekonomikas attīstību.

Organizācijas meklē jaunus veidus, kā veiksmīgi attīstīties, pielāgojoties jaunajiem vides darbības nosacījumiem. Tomēr, lai pielāgotos, ir nepieciešamas pārmaiņas organizāciju vadīšanā, jo palielinās to faktoru skaits, kuri vadītājiem ir jāņem vērā, nodrošinot vadīšanas funkciju.

Organizāciju darbību ietekmējošo faktoru dēļ 21. gadsimtā notiek pāreja no informācijas sabiedrības uz jaunrades sabiedrību. Valstis vairs nevar attīstīties, balstoties tikai uz ekstenzívā resursu iesaistīšanu tautsaimniecībā. „Veidojas jauna attīstības paradigma, kura pamatojas uz atziņu, ka kreativitāte, zināšanas un pieeja informācijai tiek uzskatīta par spēcīgu ekonomikas izaugsmes virzītāju, veicinot attīstību mūsdienu globalizētajā pasaulē.” [1, 6]

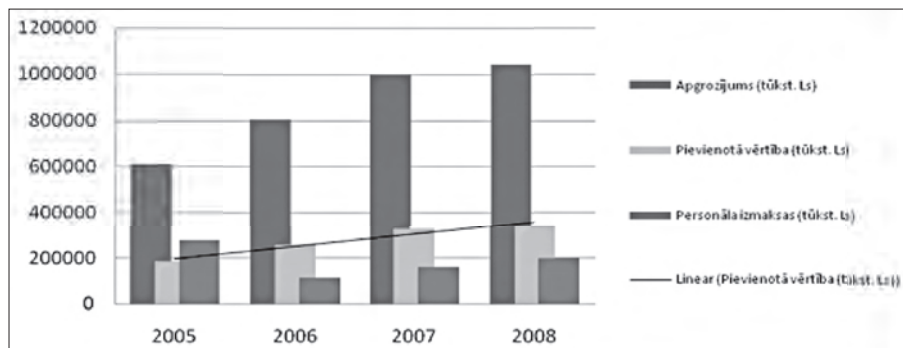
Pasaules saimniekošanas sistēmā darba dalīšanas un specializācijas dēļ veidojas un 21. gadsimtā arvien nozīmīgāku vietu ieņem jauna nozaru grupa – radošās nozares. Vadības zinātnē turpinās diskusija par to, kādus darbības veidus var iekļaut šajā nozaru grupā un vai pamatots ir pieņēmumus, ka šos darbības veidus var apzīmēt ar vienotu nosaukumu „radošās nozares”.

Latviešu valodā tiešs tulkojums no angļu valodas vārda „*creativeindustries*” ir ‘radošās nozares’, bet tiek lietots arī latviski pielāgotais variants ‘radošās industrijas’ [2], lieto arī terminu „radošie darbības veidi”, jo tas precīzāk atspoguļo reālo situāciju, kad nozarē var būt gan radošas, gan tradicionālas organizācijas. No tradicionālo nozaru sadalījuma viedokļa radošās nozares ir starpnozaru organizāciju kopa, kur par klasifikācijas pazīmi tiek izmantots radošums kā produktu vai pakalpojumu nodrošināšanas pamatelements. Autori piedāvā izmantot vienotu apzīmējumu „radošās nozares” tām aktivitātēm, kas sakņojas individuālajā radošumā, prasmēs, talantā, ar vērtības potenciālu, kas darbavietu radīšanai izmanto intelektuālo īpašumu.

Radošo nozaru efektivitāte ir salīdzinoši lielāka par citu nozaru efektivitāti valsts ekonomikas izaugsmē, valsts IKP un nodarbinātības līmeņa celšanā – to parāda

Latvijas un ārvalstu pētījumi. Statistikas informācija par radošo nozaru darbību raksturojošiem rādītājiem kopsavilkuma veidā redzama 1. attēlā.

Radošās nozares rada, attīsta, saražo, izmanto, izrāda, izplata, saglabā produktus, kam piemīt ekonomiska, kultūras un/vai izklaides vērtība. Šajā pētījumā atbilstoši definīcijai NACE klasifikatorā norādītie darbības veidi iedalīti deviņos sektoros: literatūra, prese un poligrāfija; vizuālā māksla; audiomāksla; audiovizuālā māksla; TV, radio un interaktīvie mediji; reklāma; izpildītājmāksla; kultūras saglabāšana, izplatīšana un izglītība; atpūta, izklaide un citas kultūras darbības [3].



1. attēls. Latvijas radošo nozaru darbības rādītāju statistika no 2005. līdz 2008. gadam  
*Latvian creative industry performance statistics for years 2005 to 2008 (Developed using the CSB data)*

Avots: izstrādāts, izmantojot LR CSP datus.

Radošo nozaru specifika un galvenās problēmas vadīšanā ir saistītas ar nozarē ražojamiem produktiem. Darbs un rezultāts šeit var būt simbolisks, vairāk saistīts ar estētisku sajūtu un gandarījumu nekā ar fizisku labumu gūšanu, rezultāta nozīmīgums ir saistīts ar patērētāju novērtējumu – cik svarīgs pircējam liekas šis produkts un tā sniegtais labums. Tas viss paaugstina nenoteiktības līmeni nozarē, tā savukārt apgrūtinot vadītāju darbību – ir sarežģītāk pieņemt lēmumus, izvēlēties pareizo virzienu un mārketinga stratēģiju, organizācijas stratēģiju. Pieprasījums pēc produkta nav prognozējams.

Atsevišķi darbinieki radošajās nozarēs arī atrodas augstas nenoteiktības situācijā un mēģina to novērst. Autori uzskata, ka darba attiecības radošo nozaru organizācijās vairāk ir partnerattiecības nekā klasiskās hierarhiskās vadītāja un padotā darba attiecības.

Radošajās nozarēs vadīšanā dominē decentralizācija, galvenā kontroles iespēja ir laika ierobežojums vai rezultāts konkrētā termiņā. Autori piedāvā radošo nozaru darbinieku darbības specifiku raksturot ar palielinātu darbības inovāciju līmeni. Radošajās nozarēs lielākā daļa to radīto produktu ir inovatīvi un vienreizēji. Tas nozīmē, ka no klienta puses tiek sagaidīts, ka ikviens nākamais produkts ir uzlabots ar jauninājumiem, savukārt produkta radītājam katrā produktā ir jāiekļauj jauninājumi, unikalitāte vai individualitāte, kas saistīta ar konkrēto klientu. Tradicionālajās nozarēs produktam ir savs dzīves cikls, kura laikā tas piedzīvo pakāpenisku pilnveidošanās procesu, savukārt no radošo nozaru pārstāvjiem vienmēr sagaida produktu radīšanu

no jauna. Radošajās nozarēs dominē intelektuālais darbs, tomēr ne visi intelektuālā darba veidi ir radoši. Radošās nozarēs dominē jaunais organizāciju veids – intelektuālās organizācijas. Autori secina, ka radošums ir tas, kas pārveido produktu jaunā kvalitātē, radot tā vērtības pieaugumu.

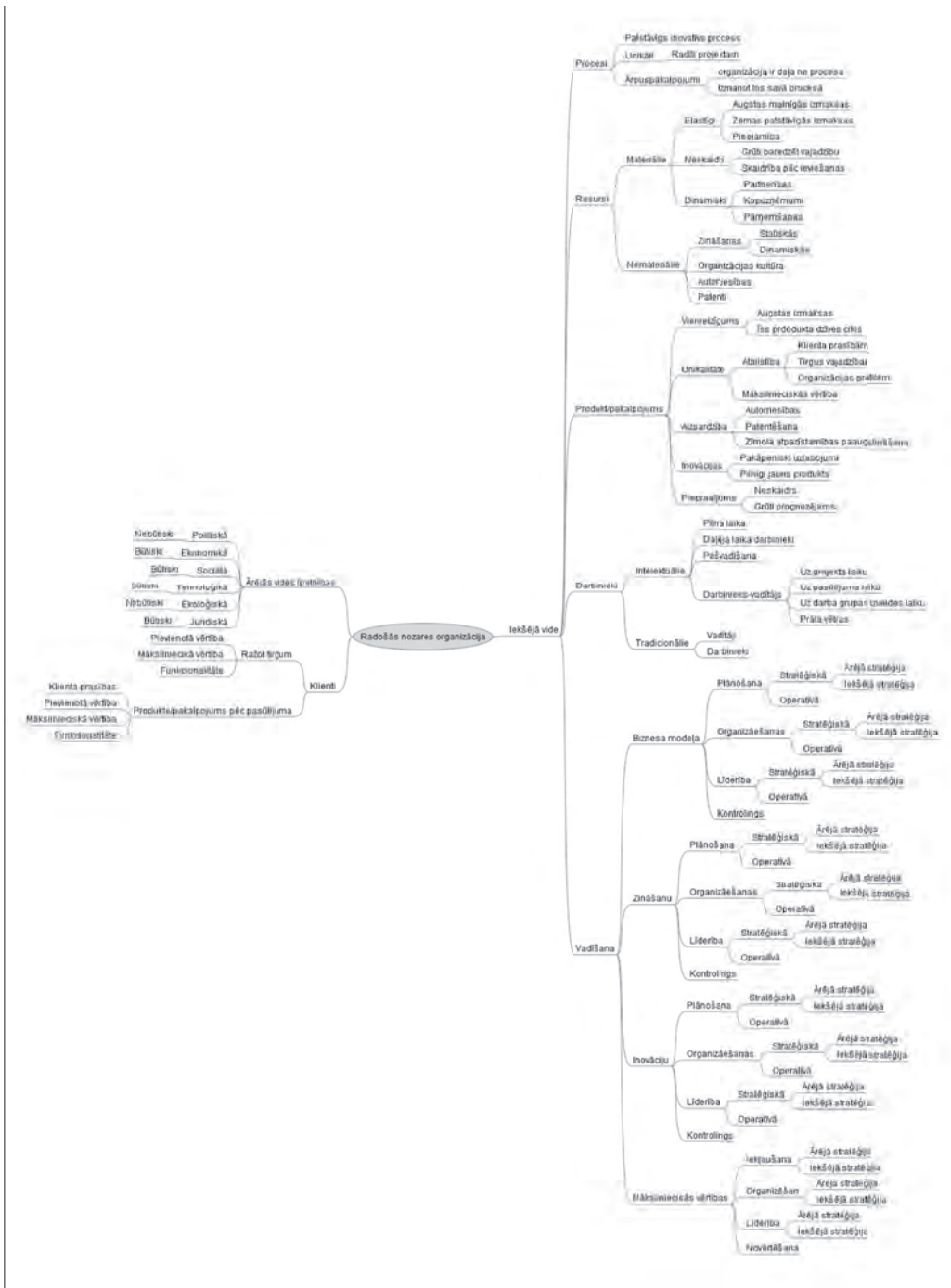
Radošo nozaru specifika ir arī tā, ka tajās darbojas tā sauktā dažādu speciālistu grupa ar dažādām iemaņām, profesijām. Pirmā darbinieku grupa rada produkta galveno ideju, viņiem ir nepieciešama lielāka brīvības pakāpe darba organizācijā, otrā grupa ir darbinieki, kuri realizē idejas un izstrādā unikālu ideju realizācijas procesu, savukārt trešā grupa ir atbalsta procesa darbinieki, no kuriem netiek prasīts radošums, tomēr organizācijas vienotas kultūras radīšanai ir vēlams, lai šiem darbiniekiem būtu interese par visu jauno, kā arī radoša pieeja savam konkrētajam darbam. Organizācijas kultūras un komandas darba veidošanai nepieciešams ņemt vērā autoru piedāvāto trīs darbinieku grupu dalījumu, kur vienas darbinieku grupas radošums iedvesmo un rada sinerģētisku efektu pārējās darbinieku grupās – tas ir pamats organizācijas konkurētspējīgai priekšrocībai un organizācijas konkurētspējai.

Radošo nozaru organizāciju vadīšanas īpatnība un vienlaikus risināma problēma ir tā, ka radošās nozares nevar fokusēties tikai uz radoša produkta radīšanu, bet jāievēro visa kapitāla aprites sistēma: ražošana, producēšana, izplatīšana, aprīte un patērēšana. Vadīšanas problēma ir mijiedarbības nodrošinājums.

Svarīgs faktors, kas raksturīgs lielākajai daļai radošo nozaru organizāciju, ir pastāvīga nepieciešamība līdzsvarot radošā produkta veidotāju, lietotāju un produkta pasūtītāja un īpašos gadījumos arī maksātāja intereses. Radošajiem darbiniekiem bieži vien pats mākslinieciski veidots unikālais produkts kā vērtība ir svarīgāks nekā klienta, kurš par to maksā, vēlmes un idejas. Organizācijas vadītāja uzdevums līdz ar to ir līdzsvarot radošo intelektuālo darbinieku inovatīvās darbības, kuras ir saistītas ar produkta radīšanu, ar klienta vēlmēm un interesēm.

Radošo organizāciju vadīšanas īpatnības nosaka darba saturs organizācijā. Radošo nozaru organizāciju specifikas pamatā ir nepieciešamība pēc augsti kvalificēta darbaspēka, kas var pieņemt atbildīgus lēmumus bez nepārtrauktas komunikācijas lēmumu saskaņošanā, balstoties uz mainīgo informāciju un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem konkrētajā brīdī. Šāda situācija faktiski nozīmē to, ka lielākā daļa organizācijas darbinieku realizē visas organizācijas tradicionālās vadības funkcijas pilnā apmērā un veidojas jauna darbinieku grupa – darbinieki – vadītāji. Darbinieki – vadītāji ir darbinieki, kuri realizē vadības funkcijas organizācijā, taču tiem nav formāla vadītāja statusa, bet ir jāveic sevis vadīšana, vai vadītāja statuss tiem iestājas uz noteiktu laiku – tas saistīts ar formālu vai neformālu projektu, par kura realizāciju atbild konkrētais darbinieks, kas uzdevuma veikšanai piesaista citus darbiniekus. Tādējādi var teikt, ka organizācijas vadības funkcijas nav mainījušās, tomēr to izmantojošo darbinieku skaits vienā organizācijā ir būtiski pieaudzis. Līdz ar to augstākās vadības galvenais uzdevums ir koordinēt, saskaņot šo daudzo vadītāju darbību un virzīt to vienotā virzienā. Darbiniekam – vadītājam jāsaprot un jāpieņem organizācijas augstākās vadības argumenti par labu organizācijas darbības izmaiņām.

Viss iepriekš minētais norāda, ka radošo nozaru organizācijas ietekmē daudzi ārējās un iekšējās vides faktori. Radošo nozaru organizācijas ietekmējošie faktori un to izpausmes īpatnības redzamas 2. attēlā.



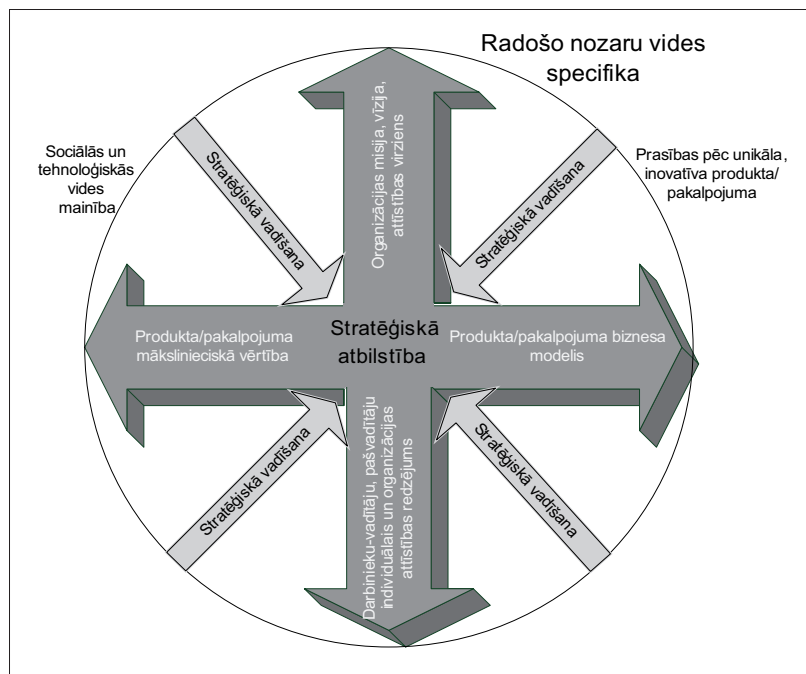
2. attēls. Radošo nozaru organizācijas – tās ietekmējošie faktori un to īpatnības  
 Creative industry organizations and factors affecting their nature

Nemot vērā radošo nozaru organizāciju vadīšanas procesa sarežģītību, īpaši nozīmīga ir visu vadības līmeņu saskaņota darbība un vienota izpratne par organizācijas nākotnes attīstības virzieniem, tomēr saglabājot individuālismu un intelektuālo darbinieku personisku redzējumu par to. Jāsecina, ka darba satura dažādība organizācijās nerada situāciju, kurā ir iespējams izstrādāt vislabāko vienoto organizācijas vadības modeli, tomēr ir iespējams piedāvāt modeli, ar kura palīdzību pašvadīšanas procesā iesaistītie darbinieki – vadītāji paši izvērtē gan ārējās vides faktorus, procesu nepieciešamību un to uzlabošanas iespējas, gan arī savu lēmumu sekas. Tas nozīmē, ka radošo nozaru organizācijām ir nepieciešams pārorientēt vadīšanas sistēmas no tradicionālajām vadīšanas metodēm uz tādām metodēm, kuru pamatā būtu ilgtermiņa stratēģiskais redzējums. Ilgtermiņa skatījumu organizācijas var panākt, izmantojot stratēģiskās vadīšanas metodes. Tomēr, ņemot vērā radošo nozaru organizāciju produktu un darba satura īpatnības, nav iespējams bez izmaiņām izmantot to stratēģiskās vadīšanas sistēmu, kura ir orientēta uz materiālos labumus ražojošām organizācijām. Šādu secinājumu var izdarīt tādēļ, ka radošo organizāciju mērķi un uzdevumi būtiski atšķiras no tradicionālo organizāciju mērķiem un uzdevumiem. Atšķirīga radošo nozaru organizācijās ir arī konkurences pārākumu ietekmējošo faktoru izpausme.

## 2. Radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma

Intensīvu pārmaiņu laikā organizāciju panākumus ilgā laika posmā var nodrošināt metodiski pareizi izveidota stratēģiskās vadīšanas sistēma. Vadībzinību teorētiski piedāvā daudzas stratēģiskās vadīšanas definīcijas. Visplašāk izmantotā definīcija: stratēģiskā vadīšana ir ilgtermiņa konkurences pārākuma meklēšana, noteikšana un izmantošana. Principā piekrītot šāda definīcijai, autori uzskata, ka stratēģiskajā vadīšanā būtiskākā ir stratēģiska rīcība. Stratēģiska rīcība ir tādas darbības, kur vadītāji pieņem lēmumus un rīkojas, ņemot vērā organizācijas attīstības virzienu, vērtības, alternatīvus nākotnes attīstības scenārijus un interesentu reakciju uz organizācijas darbību tās ārējā un iekšējā vidē. Stratēģiskās rīcības uzdevums ir novērst tādu situāciju, kad iepriekš izstrādātais plāns objektīvu apstākļu dēļ vairs neatbilst reālai organizācijas ārējās un iekšējās vides situācijai, t. i., likvidēt tā saucamo „stratēģisko nobīdi”. Autori piedāvā šādu stratēģiskās vadīšanas definīciju: stratēģiskā vadīšana ir tālredzīga, mērķtiecīga, visaptveroša organizācijas un katra tās dalībnieka stratēģiska rīcība.

Apvienojot intelektuālo organizāciju darbības specifiskos nosacījumus ar radošo nozaru organizāciju darbības specifiku, var noteikt radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas galvenos uzdevumus un īpatnības, kas izpaužas paralēlo funkciju stratēģiskā vadīšanā, līdzsvarojot organizācijas attīstības virzienu, individuālismu, produkta biznesa modeli un māksliniecisko vērtību ar ārējās vides mainīgajiem elementiem. Stratēģiskās vadīšanas īpatnību raksturošanai var izmantot radošo nozaru organizāciju stratēģiju ietekmējošo spēku polaritātes modeli (sk. 3. att.)



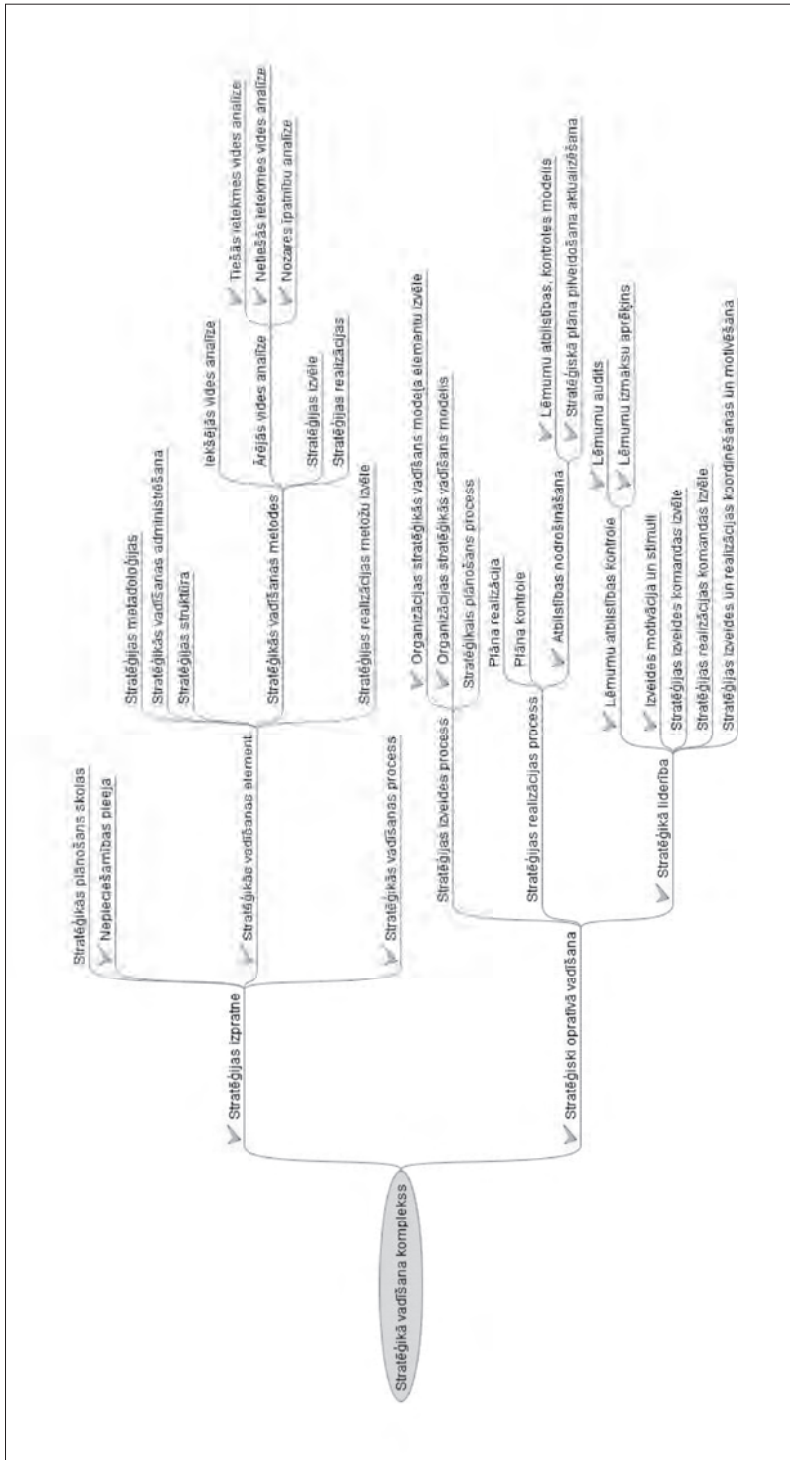
3. attēls. Radošo nozaru stratēģijas ietekmējošo spēku polaritāte  
*Polarization of strategic forces for creative industries*

Izstrādātais modelis atklāj radošo nozaru organizāciju stratēģijas ietekmējošos faktorus un to iedarbības tendences. Spēku polaritātes modelis norāda arī uz izstrādātās stratēģijas izpildes procesa vadīšanas sarežģītību.

Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas process ir sarežģītāks, ņemot vērā papildu faktorus un paralēlās funkcijas, kuras ir jāievēro organizācijas vadītājiem, realizējot vadības funkcijas. Stratēģijas realizācija ir vadības process, kas sevī ietver visu vadības funkciju izmantošanu, radošo nozaru gadījumā arī paralēlās funkcijas.

Organizācijas stratēģiskā vadīšana ietver visu organizācijā iesaistīto pušu un procesu nepārtrauktu mijiedarbību un orientāciju uz noteiktu mērķi, līdz ar to šī procesa vadīšana ir sarežģīta, bieži vien organizācijām grūti izprotama. Radošo organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmas sakārtošanai un racionalizēšanai ir lietderīgi izveidot divas vadīšanas apakšsistēmas: stratēģijas izpratni un stratēģiski operatīvo vadīšanu (sk. 4. att.). Katra apakšsistēma nepārtraukti pilnveidojas un iterāciju rezultātā attīstās, kopā veidojot vienotu organizācijas stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma ir veidota, izmantojot radošo nozaru ekspertu aptaujā iegūto informāciju. Šī informācija apstiprināja autoru pieejas pamatotību, jo eksperti norādīja uz krasi atšķirīgu, nepietiekami pamatotu, darbības īpatnībām maz atbilstošu stratēģiskās vadīšanas atsevišķu elementu izmantošanu.



4. attēls. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma  
*Strategic management system for creative industries*

Pieaugošas konkurences situācijā radošo nozaru organizācijas konkurenci var palielināt, tikai izmantojot organizācijas darbiniekiem saprotamu stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

Tieši šī iemesla dēļ viena no stratēģiskās vadīšanas apakšsistēmām ir nosaukta par „stratēģijas izpratni”.

Salīdzinot ar klasiskām stratēģiskās vadīšanas sistēmām, atšķirīga ir arī otra stratēģiskās vadīšanas apakšsistēma „stratēģiski operatīvā vadīšana”. Klasiskajā stratēģiskās vadīšanas sistēmā parasti ir vispārēja satura apakšsistēma – „stratēģijas realizācija”. Piedāvātajā variantā papildus jau zināmiem stratēģijas izpildi nodrošinošiem elementiem paredzēti jauni elementi: stratēģiskā līderība, atbilstības nodrošināšana, stratēģiskās vadīšanas modeļa izstrādāšana.

Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmā nav iekļauta taktiskā plānošana un taktisko mērķu noteikšana, jo, pirmkārt, radošo nozaru attīstības tempi ir strauji, parādās jaunas tendences tirgū, notiek nepārtraukts inovāciju process, kurā iesaistās lielākā daļa nozares organizāciju. Otrkārt, kā pierādīja pētījums, būtiski saīsinājies stratēģiskās plānošanas periods – līdz 2 vai 3 gadiem. Šādā situācijā taktiskos mērķus var aizstāt ar stratēģiskā plānā iekļaujamo mērķu realizācijas uzdevumiem, tā nodrošinot nepārtrauktas plānošanas koncepcijas ievērošanu un novēršot iespēju novirzīties no stratēģisko mērķu sasniegšanas, orientējoties uz gada un operatīviem ikdienas mērķiem. Sistēmiskās pieejas izmantošana stratēģiskās vadīšanas modelī rada priekšnoteikumus organizāciju konkurētspējas paaugstināšanai.

### 3. Stratēģiskās vadīšanas sistēma kā konkurences pārākuma nodrošināšanas elements

Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma pati nerada organizāciju konkurences pārākumu. Konkurences pārākums veidosies atbilstoši tam, kāda būs augstākā līmeņa vadītāju attieksme pret stratēģisko lēmumu saturu un to pieņemšanas organizāciju. Pēc šīs pazīmes organizācijas var grupēt 4 kategorijās: stratēģiskās organizācijas, uz stratēģiju orientētas organizācijas, stratēģiskās plānošanas organizācijas, kompromisu organizācijas.

Katra minētā organizāciju tipa raksturošanai lietderīgi izmantot divus galvenos kritērijus: 1) periodiskums; 2) organizācijas līmeņu skaits, kuri piedalās stratēģisko lēmumu izstrādē un uz stratēģiju balsītu lēmumu pieņemšanā. Šādi kritēriji dotu iespēju novērtēt stratēģiskās vadīšanas decentralizācijas pakāpi.

Konkurences pārākumu ātri un efektīvi nodrošinās pirmā organizāciju grupa – stratēģiskās organizācijas, jo šajās organizācijās stratēģijas izstrādāšanā ir iesaistīti darbinieki, stratēģija ir saprotama un tās izpildes laikā tai neveidojas pretdarbība. Diskutējams ir jautājums, vai ceturtnā uzņēmumu grupa – kompromisa organizācijas – spēs izpildīt izstrādāto stratēģiju. Rezultātā, kaut arī stratēģija organizācijai ir, konkurences pārākums netiks radīts. Lai arvien vairāk organizāciju pārvērstu par stratēģiskām organizācijām vai uz stratēģiju orientētām organizācijām, ir jānosaka sava darbības filozofija. Radošajām organizācijām autors piedāvā īpašu stratēģiskās vadīšanas sistēmas ideoloģiju, kuru nosauc par „**nepieciešamības pieeju**”.

Autori piedāvā mainīt skatījumu no atsevišķā uz vienoto, par pamatu ņemot citu skatījumu uz organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmu. Šīs attieksmes pamatā arī

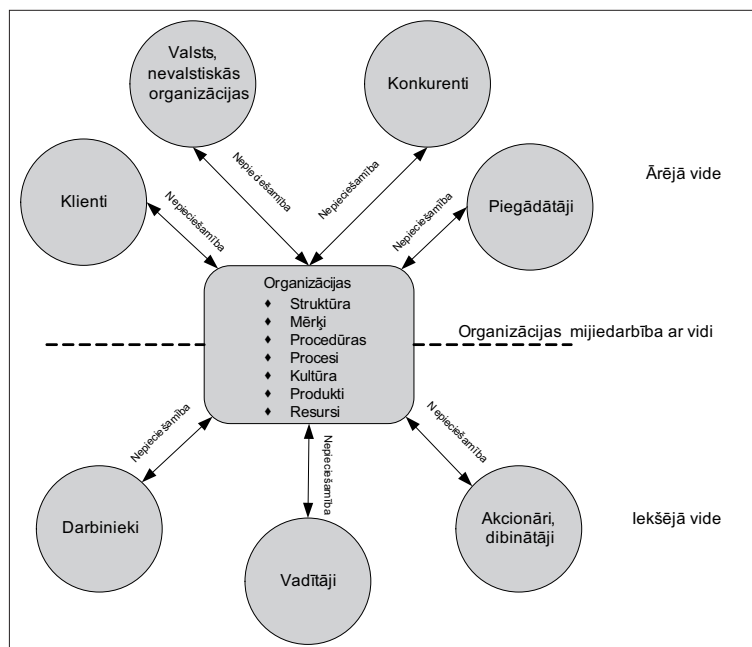


ir nepieciešamības pieeja. Autoru piedāvātā nepieciešamības pieeja ir pieņēmums, ka organizācija ilgākā laika posmā pārstāj attīstīties, ja organizācijas struktūra vai tās elements nav pierādījuši to eksistences nepieciešamību. Nepieciešamības pieejas pamatā ir jebkura iekšējā un ārējā organizācijas sistēmas elementa vajadzības un lietderības apzināšanās. Katram organizācijas elementam ir pastāvīgi jāpierāda savas pastāvēšanas lietderība, tādā veidā radot kopējo sistēmas nepieciešamību. Vadītāju galvenais uzdevums ir veidot organizāciju, kura būtu nepieciešama visiem tās interesentiem, ieskaitot vadību, darbiniekus, akcionārus, konkurentus utt. Sistēmas elementu savstarpējo nepieciešamību var raksturot kā savstarpējās atdeves un attīstības attiecību. Palielinoties vai samazinoties atdevei vai attīstībai, mainās arī nepieciešamība pēc konkrētā sistēmas elementa.

Galvenie sistēmas interesenti, kuri savstarpēji pierāda savu nepieciešamību, redzami 5. attēlā.

Pēc autoru domām, primārais jautājums, kas jānoskaidro, ir nevis kā pilnveidot sistēmu, bet gan jautājums, vai vispār šī sistēma vai tās daļa ir nepieciešama. Pilnveidot nevajadzīgu sistēmu ir bezjēdzīgi un neefektīvi.

Izmantojot nepieciešamības pieeju, katram sistēmas elementam ir nepārtraukti jāpierāda savas eksistences nepieciešamība organizācijai un tās interesentiem, savukārt sistēmai kopumā ir jāpierāda sava nepieciešamība katram sistēmas elementam. Organizācijas stratēģiskā vadīšana izpaužas šo nepieciešamību pārraudzības, sistēmas darbības noteikumu, principu uzturēšanā, ko kopumā var saukt par nepieciešamības vadības procesu.



5. attēls. Nepieciešamības pieejas shematiskais attēlojums

*Schematic view of necessity approach*

Piedāvātā nepieciešamības pieeja paredz, ka ikviens sistēmas elements, pierādot savu nepieciešamību sistēmai kopumā, un sistēma, pierādot savu nepieciešamību sistēmas elementam, pašregulācijas ceļā atrod vislabāko un efektīvāko darbības režīmu konkrētajā situācijā. To var panākt, katram sistēmas elementam nepārtraukti pilnveidojot savu konkrēto darba lauku un tādā veidā radot pilnveidošanās nepieciešamību pārējos sistēmas elementos. Mērķis ir panākt pašregulējošās sistēmas darbības efektivitāti, saglabājot elastības elementus sistēmā.

Tādu organizācijas vadītāju galvenais uzdevums, kuri grib vadīt organizāciju, izmantojot nepieciešamības pieeju, ir radīt un uzturēt sistēmas pilnveides principus un ierobežojumus, kuri summāri veidotu vidi, kurā darbinieki un klienti varētu pierādīt savu nepieciešamību organizācijai, vienlaikus nepasliktinot citu ieinteresēto pušu situāciju.

Nepieciešamības novērtēšanā lietderīgi izmantot divus vērtēšanas kritērijus. Pirmais ir atbilstība. Ar atbilstību tiek saprasta organizācijas darbības atbilstība pieņemtajai stratēģijai un organizācijas videi. Otrs kompleksais kritērijs ir finanšu ieguvumi. Finanšu ieguvumu novērtēšanai kā vispiemērotākos vērtēšanas kritērijus autori iesaka peļņu, organizācijas vērtību, kredītspēju.

Nepieciešamības pieeja atspoguļo iespējamo radošo nozaru stratēģijas veidošanas ideoloģisko pieeju, kuru tiek piedāvāts saskaņot ar vides faktoriem un organizācijas interesentiem. Radošo nozaru specifika izpaužas daudzu jaunu, bieži netradicionālu un riskantu ideju radīšanā gan attiecībā pret produktu, gan saistībā ar realizācijas procesu. Līdz ar to būtiska ir produkta idejas, realizācijas un vides atbilstības nodrošināšana. Šim nolūkam, pēc autoru domām, jāizmanto pretējo spēku modelis.

Izstrādātais modelis paredz stratēģijas veidošanas procesu novērtēt kā četru dažādu mijiedarbīgu spēku summāro vektoru: pretdarbības spēka, ierobežojumu spēka, mērķu, idejas spēka, organizācijas (iekšējo resursu) spēka vektoru. Šo četru spēku mijiedarbība nosaka organizācijas spēju realizēt tās iecerētos mērķus.

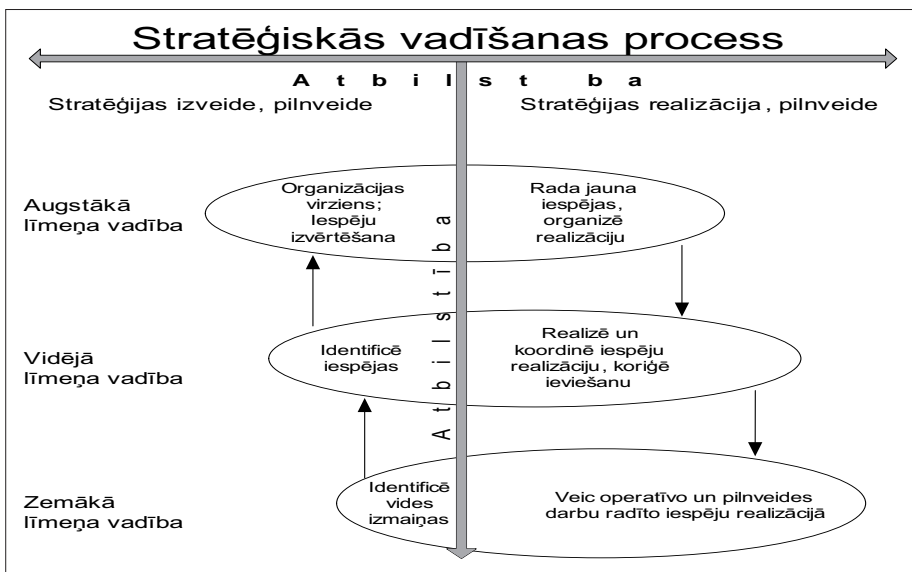
Pretējo spēku modelis ir jāizmanto, izvērtējot izvirzīto stratēģisko alternatīvu ieguvumus vai sagaidāmos rezultātus. Stratēģisko alternatīvu izvērtēšanas procesā tiek izstrādāti vairāki mērķi vai realizējamās idejas (tas atkarīgs no alternatīvu izstrādes stadijas)  $x_{1-n}$ , katram mērķim/idejai tiek noteikts ieinteresēto pušu pretdarbības vai atbalsta līmenis skalā no +3 līdz -3, savukārt katram ārējam un iekšējam ierobežojumam tiek noteikts ierobežojuma ietekmes spēks. Abos gadījumos tiek izmantots ekspertu vai stratēģijas veidotāju viedoklis. Nākamais solis paredz, ka katram mērķim/idejai tiek noteikts nepieciešamo resursu  $y_{1-n}$  plānotais apjoms un novērtēta tā iespējamā pieejamība, tādā pašā veidā tiek noteikta nepieciešamo kompetenču pieejamība  $z_{1-n}$ ; gan resursu, gan spēju pieejamību nosaka ar ekspertu vērtējumu skalā no +3 līdz -3. Pēc mērķu/ideju izvērtēšanas organizācija var pieņemt objektīvāku lēmumu par iespējamām stratēģiskās rīcības alternatīvām katram mērķim.

Radošo nozaru organizāciju konkurētspējas paaugstināšanā svarīgi ir ne tikai paredzētie mērķi un to izpildes pasākumi, bet arī tādi stratēģiskās vadīšanas sistēmas būtiskākie elementi kā stratēģijas izveides metodoloģija, stratēģiskās vadības administratīvās pieejas, stratēģijas struktūras elementi, stratēģisko jautājumu analīzes metodes, stratēģijas satura elementi.

Visas iespējamās darbības un metodes, kuras organizācija var izmantot savā stratēģiskās vadīšanas procesā, ir stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementi, tās sastāvdaļas. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas izveides process ir stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšana. Sistēmas projektēšanas efektivitātes paaugstināšanas nolūkā autori paredz grupēt sistēmas stratēģiskos elementus piecās grupās atbilstoši stratēģiskās vadīšanas sistēmas projektēšanas posmiem.

Šāda veida pieeja ļauj organizāciju vadītājiem, uzsākot stratēģiskās vadīšanas procesu organizācijā, izvēlēties savai organizācijai vispiemērotākās pieejas, elementus, metodes un saturu. Praktiski šāda pieeja ir īstenojama, organizācijas vadībai veidojot iteratīvu sadarbības mehānismu stratēģijas izveides grupā atbilstoši organizācijas vadības hierarhijai un secīgi modelējot organizācijas stratēģisko vadīšanas sistēmu.

Ņemot vērā radošo nozaru darbības īpatnības konkurētspējas paaugstināšanā, nozīmīga loma ir stratēģisko lēmumu operatīvai izpildīšanai. Kā norādīts iepriekš, to nodrošina stratēģiskās vadīšanas sistēmas elements „stratēģiski operatīvā vadīšana” (sk. 4. att.).



6. attēls. Stratēģiski operatīvās vadības modeļa shematisks attēlojums  
*Framework of strategic-operational management model*

Stratēģiski operatīvās vadības pamatelements ir ar organizācijas darbības nodrošināšanu saistīti vadītāju lēmumi. Stratēģiski operatīvās vadīšanas galvenā atšķirība no tradicionālās stratēģiskās vadīšanas ir visu vadības līmeņu pieņemto lēmumu sasaiste ar organizācijas operatīvo vadību, tādā veidā nodrošinot to atbilstību organizācijas konkrētā brīža iekšējai un ārējai videi, kā arī stratēģijai. Tā kā konkurences pārākums radošo nozaru organizācijās ir īslaicīgs, tad pieaug operatīvo un stratēģisko lēmumu saistības nozīme. Lai atrisinātu šo problēmu, radošo nozaru organizācijas lēmumu pieņemšanas procesi jāpaplašina ar lēmuma seku izvērtējumu.

Lēmumu sekas (rezultāti) jāizvērtē vismaz sešos līmeņos: problēma/iespēja, iekšējās un ārējās vides analīze, alternatīvo variantu novērtēšana, darbības novērtēšana, seku noteikšana un jaunu iespēju vai problēmu rašanās.

Izstrādātā stratēģiskās vadīšanas sistēma ir kvalitatīvs stratēģiskā plāna saturs un divu elementu kopums, kas var nodrošināt radošo nozaru organizāciju konkurētspējas paaugstināšanos.

## Secinājumi

1. Uz zināšanām balstītas ekonomikas laikmetam raksturīgi, ka organizācijas ietekmē arvien vairāk faktoru, to ietekme ir daudzveidīga un grūti prognozējama. Šo faktoru darbības rezultātā mainās darba saturs un pieaug intelektuālā darba īpatsvars produkta ražošanas darbietilpībā. Tādēļ veidojas jauns organizāciju veids – intelektuālās organizācijas un jaunas nozaru grupas – radošās nozares.
2. Radošās nozares ir veidošanās stadijā. Šīs nozares atrodas uz kultūras un uzņēmējdarbības robežas. Darba rezultāts nozares organizācijās ir specifisks, bieži tas vairāk ir saistīts ar estētisku sajūtu nekā ar fizisku labumu gūšanu. Šī iemesla dēļ organizācijas darbība notiek augstākas nenoteiktības apstākļos nekā tradicionālajām organizācijām.
3. Radošo organizāciju vadīšanas prakse norāda, ka šīs organizācijas tiek vadītas, izmantojot klasiskās vadīšanas teorijas atziņas, bet neņemot vērā īpašo darba saturu, rezultātu un darba izpildē dominējošo pašvadīšanu. Pārmaiņu īpašais saturs nosaka to, ka radošo nozaru organizāciju vadīšanā ir nepieciešams jauns stratēģiskās vadīšanas modelis.

## Priekšlikumi

1. Radošo nozaru organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēmas pilnveidošanai nepieciešama jauna stratēģiskās vadīšanas procesu sistēma, kurā iekļautas stratēģijas izveides metodoloģiskās pieejas, stratēģiskās vadīšanas pieeja, stratēģijas struktūras elementi, stratēģisko jautājumu analīzes metodes, stratēģijas satura elementi.
2. Stratēģiskās vadīšanas pilnveidošanai un stratēģiskā plāna kvalitātes paaugstināšanai lietderīgi izmantot nepieciešamības pieeju, kura paredz novērtēt visas organizācijas procesus, funkcijas un struktūru attiecībā pret to nepieciešamību savai organizācijai kopumā, pret katru atsevišķu organizācijas apakšsistēmu un attiecībā pret šīs pieejas nepieciešamību vispār.
3. Stratēģiskā plāna kvalitātes un izpildes iespēju novērtēšanai dažādās plāna izstrādāšanas stadijās jāizmanto pretējo spēku modelis, ar kuru vērtē plāna saturā ieinteresēto pušu pretdarbības spēku, dažādu ierobežojumu, organizācijas iekšējo resursu un spēju, idejas pievienotās vērtības spēku.

Ņemot vērā stratēģiskās plānošanas perioda saīsināšanos radošajās organizācijās un vides mainīgumu un nenoteiktību, stratēģijas izpildes nodrošināšanai autori rekomendē jaunu stratēģijas vadīšanas modeli, kuru nosauc par stratēģiski operatīvo vadīšanas modeli atbilstoši tā jaunajam saturam. Modeļa pamatā ir atbilstības pieeja.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Hagoort Giep, Kooyman Rene. *Creative Industries, Colourful fabric in multiple dimensions*. Utrecht: Utrecht School of Arts, 2009. ISBN 978-90-5972-353-5.
2. *Kas ir radošā industrija un cik tā aktuāla Latvijā*. Volkova T. 69, Rīga: Komersanta Vēstnesis, 2007, 13. sēj.
3. Miķelsone Anda. Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā. LR Kultūras ministrija. 2008. gads. Pieejams: [http://www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/RI\\_zinojums.pdf](http://www.km.gov.lv/lv/doc/dokumenti/RI_zinojums.pdf). [Skatīts 2010. gada 12. oktobrī.]
4. *Managing in the creative industries: Managing the motley crew*. Townley, Beech, McKinlay. Human Relations, 2009, p. 5–9. Pieejams: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/62/7/939>.
5. *Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā*. Latvija: LR Kultūras ministrija, 2008, 8.–11. lpp.
6. Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James Brian, Ghoshal Sumantra. *The Strategic Process*. New Jersey: Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-122790-4.
7. Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 5 th. bez viet.: Blackwell Publishing, 2005, p. 548.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. ISBN 1-59139-134-2.
9. Daft R., Lane P. *Management*. 9th Edition. Mason, USA: South-Western, 2009. ISBN 10: 0-324-59584-0.

## Summary

*Problems that are faced by modern organization, significantly differ from the problems which affected the activities of organizations in the past. For this reason, a gradual changes organization understanding of organization as system, this on other hand brings change to the organization of management techniques. Another factor influencing organization as an open system is that it experiences a significant impact from the external environment. Scientific and technical development is changing the products and their manufacturing job content. Product manufacturing labor intensity is increasing the share of intellectual work. As a result, the competitiveness of organizations is based on employee creativity potential and knowledge. The work content changes and the subsequent public division of labor have led to emergence of new industries, which is indicated by the title – the creative industries. Although the content generated by the product differs substantially from the material benefits-producing industries, the management procedures used in creative industries is based on classical management theory. As a result, these industries will not increase the competitiveness of enterprises at a pace that would ensure long-term existence of the organization. To resolve the problem the article has offered creative industry organizations new strategic management system. This system is based on the creative industries strategy for influencing the internal strength polarity model and "necessity approach" philosophy.*

**Keywords:** *Creative industries, strategic management, competitiveness.*

## Latvijas attīstības līmenis un pastāvošās attīstības problēmas

### *Latvian Development Level and Existing Development Problems*

**Olga Bogdanova**

Rīgas Tehniskā universitāte  
Meža iela 1/7–107, Rīga, LV-1048  
E-pasts: *nameolga@yahoo.co.uk*

Valsts attīstības novērtēšana ir komplicēts process, un novērtēšanas rezultātus lielā mērā ietekmē izvēlēta metodoloģija. Rakstā sniegti Latvijas attīstības līmeņa novērtēšanas rezultāti, kas iegūti, izmantojot Eiropas Savienības (ES) iekšējā tirgus dalībvalstīm izstrādāto attīstības novērtēšanas metodoloģiju. Rezultātu iegūšanai analizēti 12 attīstības faktori, kuri novērtēti ar 65 rādītājiem, izmantojot 120 literatūras avotus. Noteikti valsts attīstību veicinošie faktori katrā no trim valsts attīstības stadijām, kā arī identificēti Latvijas attīstības priekšnosacījumi un galvenie šķēršļi ES iekšējā tirgū.

**Atslēgvārdi:** valsts attīstība, ES iekšējais tirgus, attīstības faktori, attīstības rādītāji.

### **Problemātikas izklāsts un raksta metodoloģiskais pamatojums**

Valsts attīstības līmeņa, kā arī tā izmaiņu dinamikas noteikšana ir komplicēts process, un vienotas metodoloģijas tā novērtēšanai pagaidām nav. Pasaules ekonomisti ir identificējuši virkni faktoru, kuri vairāk vai mazāk ietekmē valsts ekonomisko un politisko stāvokli, tomēr to kombinācijas ir atkarīgas no pētījuma mērķiem. Lai objektīvi novērtētu mūsdienu valsts attīstību, nepieciešams ne tikai analizēt valstī notiekošos ekonomiskos un politiskos procesus, bet arī izvērtēt reģionālās integrācijas un globalizācijas ietekmi. Viens no galvenajiem valdības uzdevumiem ir noteikt pareizas prioritātes, kurām pievēršot galveno vērību, valsts varēs nodrošināt ilgspējīgu attīstību.

Raksta mērķis ir novērtēt Latvijas attīstības līmeni, kā arī identificēt Latvijas attīstības galvenos šķēršļus un priekšnosacījumus ES iekšējā tirgū. Izvirzītā mērķa sasniegšanai izpildīti šādi uzdevumi: analizēti 12 valsts attīstību raksturojošie faktori, kuri novērtēti ar 65 rādītājiem, izmantojot 120 literatūras avotus; noteiktas Latvijas vājās un stiprās puses katrā no trim valsts attīstības līmeņiem, kā arī definēti rīcības virzieni Latvijas efektīvai darbībai un tālākai attīstībai.

Rakstā autore sniedz Latvijas attīstības līmeņa novērtēšanas rezultātus, kuri iegūti, izmantojot attīstības novērtēšanas metodoloģiju, izstrādātu tieši Eiropas Savienības iekšējā tirgus dalībvalstīm vai kandidātvalstīm. Minētās metodoloģijas īpatnība ir tāda, ka tā izvērtē situāciju valstī, ņemot vērā ES iekšējā tirgus esošās un

potenciālās priekšrocības un trūkumus, kā arī palīdz noteikt prioritārus virzienus, kuriem valstij jāpievērš īpaša uzmanība, lai panāktu augstākus attīstības tempus.

Vadoties no tā, ka ES četri pamata pīlāri (t. i., preču, pakalpojumu un kapitāla brīvā aprīte un personu brīvā kustība) darbojas plašāk nekā tikai *de jure* ES robežās, par ES iekšējā tirgus dalībvalstīm metodoloģijā ir uzskatītas Eiropas Ekonomikas zonas valstis:

- 27 ES dalībvalstis;
- trīs Eiropas Brīvās tirdzniecības asociācijas valstis (Norvēģija, Īslande, Lihtenšteina).

Metodoloģiju var izmantot arī ES kandidātvalstu attīstības līmeņa novērtēšanai, nosakot minēto valstu ekonomisko un politisko procesu saskaņotību ar ES darbības principiem (Bogdanova, 2010).

Valsts attīstības stadijas novērtēšanai metodoloģija paredz oficiāli pieejamas, ticamas informācijas un datu analīzi: no starptautiskajiem avotiem (Starptautiskā Valūtas fonda, Eiropas Komisijas, *Fitch Ratings* reitingu aģentūras, *Moody's Investors Service* reitingu aģentūras, *Standard & Poor's* reitingu aģentūras, R & I reitingu aģentūras u. c., Eiropas Centrālās bankas, *Eurostat*, Pasaules Bankas, EFTA statistikas biroja u. c. datubāzēm), nacionālajiem resursiem (LR Centrālās statistiskās pārvaldes, LR Ekonomikas ministrijas, LR Finanšu ministrijas, LR Ārlietu ministrijas, nozaru ministriju, LR Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras, Latvijas Bankas, Valsts kases, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras u. c.), kā arī zinātniskajiem pētījumiem, publikācijām masu medijos, speciālajos izdevumos un konferenču rakstu krājumos. Ņemot vērā to, ka rakstā atspoguļoto rezultātu iegūšanai izmantota informācija no 120 literatūras avotiem, literatūras sarakstā norādīti tikai tie avoti, uz kuriem šajā rakstā iekļautas tiešās atsauces. Dotajā metodoloģijā izmantoti statistiskie un analītiskie dati par desmit gadu periodu (2000–2010) (Bogdanova, 2010).

## Metodoloģijas izklāsta kopsavilkums

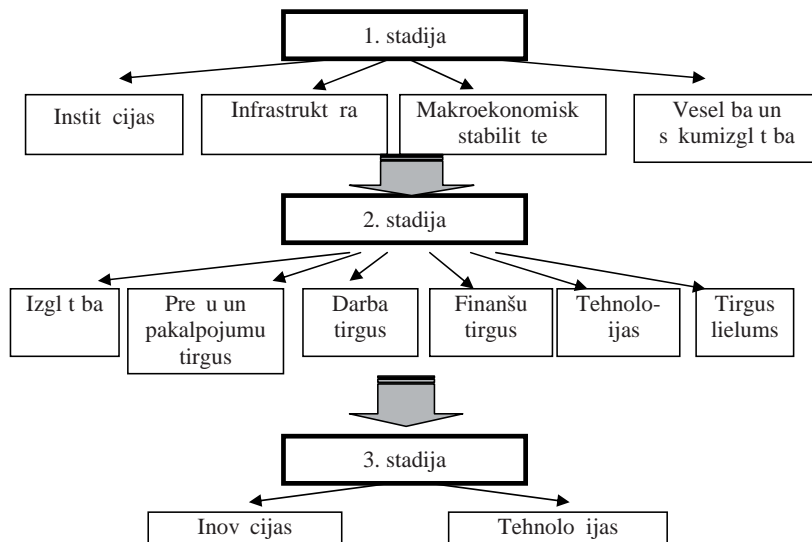
ES iekšējā tirgus dalībvalstu attīstības līmeņa novērtēšanas metodoloģijā attīstības process tika sadalīts trijās stadijās. Lai veicinātu valsts attīstības procesu, katrā attīstības stadijā nepieciešams noteikt atbilstošas prioritātes, kā arī pareizi sadalīt pieejamos resursus.

Divpadsmit valsts attīstību ietekmējošie faktori ir sakārtoti atbilstoši valsts attīstības stadijām (sk. attēlu). Katras valsts ekonomika un attiecīgi arī šīs valsts komersanti atrodas vienā no attēlā atspoguļotajām attīstības stadijām.

Pirmā valsts attīstības stadija raksturo valsts spēju pastāvēt un darboties, nodrošinot iedzīvotājus ar pirmās nepieciešamības precēm un pakalpojumiem. Tā ietver sevī institucionālo kvalitāti, infrastruktūras kvalitāti, makroekonomisko stabilitāti, kā arī veselības aprūpes un sākumizglītības kvalitāti.

Kad valstī ir izveidots pamats tās ekonomiskai funkcionēšanai, valsts pāriet uz otro attīstības stadiju. Otrās attīstības stadijas galvenais mērķis ir uzlabot valsts darbības mehānisma kvalitāti un paaugstināt iedzīvotāju dzīves līmeni. Šajā gadījumā valdības prioritātes ir preču un pakalpojumu tirgus, darbaspēka tirgus un finanšu tirgus efektivitātes uzlabošana, tehnoloģiju attīstība, tirgus paplašināšana un izglītība.

Trešā attīstības stadija paredz valsts esošo ekonomisko, politisko un citu instrumentu pilnveidošanu, un parasti to izmanto vislabāk attīstītajās pasaules valstīs. Šajā stadijā valdība fokusējas galvenokārt uz inovācijām un augstākajām tehnoloģijām.



*Attēls. Valsts attīstības novērtēšanas faktoru sistēma  
The system of state development evaluation factors*

*Avots: Bogdanova, 2010.*

Lai paceltos uz nākamo attīstības stadiju, valstij ir jāievēro visu iepriekšējo stadiju attīstības priekšnosacījumi. Neskatoties uz katras valsts unikalitāti, izšķirošo faktoru kopums, kas stimulē izaugsmi, ir analogisks lielākajai daļai ekonomikas nozaru. Lai noteiktu, kurā attīstības stadijā atrodas konkrētā valsts un izvēlētos turpmākās attīstības racionālu stratēģiju, nepieciešams detalizēti izvērtēt attēlā atspoguļotos novērtēšanas faktorus.

Katru attīstības novērtēšanas faktoru var raksturot ar rādītāju kopumu. Minēto rādītāju rinda var būt pagarināta gandrīz bezgalīgi, līdz ar to metodoloģijā, balstoties uz pasaules ekonomistu *V. Rostov*, *R. Solou*, *W. A. Lewis*, *H. B. Chenery*, *F. Perroux*, *K. Rothschild*, *J. Hicks*, *G. Stigler*, *P. Howitt* u. c., kā arī Eiropas Komisijas un Pasaules Bankas pētījumiem un galvenajiem ES stratēģiskajiem dokumentiem (Lisabonas stratēģija, Eiropa 2020), tika atlasīti nozīmīgākie valsts attīstības rādītāji. Rādītāju skaita paplašināšana samazina katra atsevišķa rādītāja ietekmi uz pētāmo faktoru, un tas apgrūtinā attīstības procesa komponentu uzvedības paradigmas pareizu interpretēšanu (Bogdanova, 2010).

Attīstības faktori un attiecīgie rādītāji tika analizēti trijās dimensijās: nacionālā vērtība, ES iekšējā tirgus vidējā vērtība un koeficienta *F* vērtība. Nacionālā un ES iekšējā tirgus vidējā vērtība ir izteiktas absolūtos skaitļos.



ES iekšējā tirgus vidējā vērtība ir noteikta pēc šādas formulas (Bogdanova, 2010):

$$\overline{B_{EU}} = \frac{\sum_{j=1}^n b_j}{n}, \quad (1)$$

kur

$\overline{B_{EU}}$  – vidējais ES iekšējā tirgus dalībnieku nacionālo rādītāju lielums;

$b_j$  – rādītāja lielums izvēlētajā valstī;

$n$  – ES iekšējā tirgus dalībvalstu skaits (atbilstoši metodoloģijai ES iekšējā tirgus dalībvalstu skaits ir 30) (Bogdanova, 2010).

Koeficientam  $F$  ir relatīvā vērtība, kura parāda, cik lielā mērā izvēlētais valsts attīstības rādītāju vērtības atbilst ES vispārējam līmenim. Koeficientu  $F$  var noteikt ar šādu formulu (Bogdanova, 2010):

$$F_i = \frac{A_{ni}}{\overline{B_{EU}i}} \times 100\%, \quad (2)$$

kur

$F_i$  – rādītāja  $i$  efektivitātes koeficients (%);

$A_{ni}$  – rādītāja  $i$  nacionālā vērtība;

$\overline{B_{EU}i}$  – rādītāja  $i$  vidējā vērtība ES iekšējā tirgū (Bogdanova, 2010).

Pēc visu attīstības rādītāju  $i$  koeficientu  $F$  noteikšanas tika aprēķināta vidējā koeficienta  $F$  vērtība katrā attīstības stadijā. Koeficienta  $F$  rezultatīvo rādītāju interpretācija redzama 1. tabulā.

1. tabula

**Koeficienta  $F$  vērtības interpretēšana**  
*Interpretation of value of the  $F$  coefficient*

Koeficienta $F$ vērtības diapazons	Pētāmās un faktiskās valsts attīstības stadijas atbilstība
$F < 85\%$	Valsts nav gatava konkurēt ar citām valstīm izvēlētajā attīstības stadijā. Joprojām nepieciešams uzlabot attiecīgo rādītāju vērtības. Iespējams, ir vērts sākt ar attīstības rādītāju vērtību un to nepilnību izvērtējumu, kā arī attiecīgo problēmu risināšanu iepriekšējā attīstības stadijā.
$85\% < F < 100\%$	Analizētā attīstības stadija atbilst valsts faktiskajai attīstības stadijai. Valstī ir piemērota pareiza attīstības stratēģija un izvēlētas atbilstošas prioritātes. Valstij nepieciešams stiprināt savas pozīcijas esošajā attīstības stadijā arī turpmāk, likvidējot nelielas pastāvošās tirgus nepilnības, lai plašāk spētu izmantot attiecīgās attīstības stadijas priekšrocības.
$100\% < F < 125\%$	Analizētā attīstības stadija atbilst valsts faktiskajai attīstības stadijai. Valstī ir piemērota pareiza attīstības stratēģija un izvēlētas atbilstošas prioritātes. Valstij nepieciešams plānot turpmākos soļus un veikt attiecīgas investīcijas pāriešanai uz nākamo attīstības stadiju.
$125\% < F$	Valsts ir veiksmīgi izgājusi analizēto attīstības stadiju. Nepieciešams izvērtēt valsts attīstības rādītājus nākamajā attīstības stadijā.

Avots: Bogdanova, 2010.

Valsts sekmīga darbība ir atkarīga no piemērojamās stratēģijas un pareizi izvēlētām prioritātēm, kā arī no efektīvas pieejamo resursu izmantošanas. Metodoloģija palīdz noteikt, vai piemērojamā valdības stratēģija atbilst valsts vajadzībām esošajā attīstības stadijā, kā arī norāda iespējamus kavēkļus tālākai attīstībai.

Esošo metodoloģiju var izmantot valsts vai reģiona attīstības novērtēšanai, arī Latvijas un citu ES dalībvalstu vai kandidātvalstu attīstības novērtēšanai ES vienotajā tirgū, kā arī prioritāšu izvirzīšanai efektīvai kopējai ES darbībai un atsevišķu ES dalībvalstu konkurētspējas paaugstināšanai.

## Pētījuma rezultāti

Atbilstoši aprakstītajai metodoloģijai valsts attīstību raksturojošie faktori ir izkārtoti pēc to svarīguma pakāpes Latvijas secīgai attīstībai (sk. attēlu), sākot ar institūciju darbības efektivitāti, infrastruktūras kvalitāti, makroekonomisko stabilitāti, veselības aprūpes un sākumizglītības pieejamību, turpinot ar vispārējās izglītības kvalitāti, preču un pakalpojumu tirgus, darba tirgus un finanšu tirgus darbības efektivitāti, modernu tehnoloģiju pieejamību un tirgus lielumu, beidzot ar inovācijām un jaunākajām tehnoloģijām. Katrs attīstības faktoru raksturojošais rādītājs ir novērtēts nacionālajā un ES iekšējā tirgus līmenī. Ņemot vērā to, ka rakstā atspoguļoto rezultātu iegūšanai kopumā tika padziļināti izvērtēti 65 dažādi rādītāji, rakstā nav iekļauts detalizēts aprēķinu apraksts katra rādītāja noteikšanai. Rakstā uzsvērtā pētījuma rezultātu interpretēšana.

Pirmajā stadijā apkopotie rādītāji sniedz ieskatu par apstākļiem, kuri ir svarīgi, lai darbotos valsts aparāts. Turpmāk sniegta pirmās attīstības stadijas rādītāju detalizēta analīze.

Valsts politiku nosaka un ekonomiskos procesus pārvalda valdība un valsts pārvaldes institūcijas. Lai nodrošinātu valsts darbību, būtiski ir panākt, lai valstī izstrādātie tiesību akti būtu objektīvi un aizsargātu visas sabiedrības kopējās intereses. Līdz ar to likumdošanas neatkarības nodrošināšanai Latvijā ir ieviesta duālā sistēma, kad Ministru kabinetā pieņemtajiem normatīvajiem aktiem pirms stāšanās spēkā jābūt akceptētiem arī Saeimā. Līdzīga sistēma pastāv arī citās ES dalībvalstīs, attiecīgi likumdošanas neatkarības rādītājs Latvijā un ES ir 1 (sk. 1. tabulu).

Latvijai kā ES dalībvalstij ir jāpilda savas saistības un jāpiemēro normas, kuras ietvertas ES līmenī pieņemtajos tiesību aktos. Kā liecina Eiropas Komisijas regulārais ziņojums „Scoreboard”, Latvija ir sasniegusi augstu ES direktīvu ieviešanas efektivitāti. 2009. gada jūlijā valsts direktīvu transponēšanas deficīts bija zemāks par ES nosprausto mērķi 1% un veidoja tikai 0,7%, tas ir, laikā nepārņemto direktīvu skaits Latvijā bija tikai 12. Atbilstoši ziņojumam ES tiesību piemērošanas efektivitātes rādītājs Latvijā ir 0,3, bet ES – 0,09 (European Communities, 2009). Personu īpašumtiesības ir aizsargātas ar valsts normatīvajiem aktiem, un valdība nepārtraukti sekmē sabiedrības informētību par īpašumtiesībām, tajā skaitā rūpniecisko īpašumtiesību jautājumos, rīkojot izglītošanas pasākumus tiesībsargājošo iestāžu darbiniekiem, komercsabiedrībām un patērētājiem, kā arī stiprina īpašumtiesību normatīvo bāzi, pilnveidojot pastāvošo regulējumu. Tā, piemēram, visjūtīgākajā īpašumtiesību jomā – intelektuālā īpašuma aizsardzībai – tika izstrādāti

grozījumi Krimināllikumā un Administratīvo pārkāpumu kodeksā, palielinot sankcijas intelektuālā īpašuma tiesību pārkāpumu gadījumos (Tieslietu ministrija, 2010<sup>a</sup>; Tieslietu ministrija, 2010<sup>b</sup>). Arī rūpnieciskā īpašuma tiesību aizsardzības jomā ir vērojams zināms progress. Latvijā 2009. gada 1. pusē, pēc Ekonomikas ministrijas datiem, tika iesniegti 134 patentu pieteikumi no Latvijas un ārvalsts pieteicējiem un piešķirti 104 izgudrojumu patenti. Latvijas valdība apzinās īpašumtiesību aizsardzības jautājuma svarīgumu un turpina uzlabot esošo regulējumu kvalitāti. Tajā pašā laikā patentu pieteikumu skaits uz 10 tūkstošiem iedzīvotāju 2009. gadā Latvijā bija 2170, bet ES vidējais analogisks rādītājs ir 32 700 (Ekonomikas ministrija, 2009).

Lai nodrošinātu publisko iepirkumu neatkarību, valstī ir spēkā Publisko iepirkumu likums. Likums nosaka, ka valsts pasūtījumiem, kuru summa pārsniedz 20 000 latu, jāizsludina atklāts konkurss, par kuru informācija ir publiski pieejama, kā arī citas prasības godīgas konkurences nodrošināšanai (Finanšu ministrija, 2009). Publisko iepirkumu regulējums tiek regulāri pārskatīts un pilnveidots. Tā, piemēram, 2009. gada 18. jūnijā tika pieņemti grozījumi Publisko iepirkumu likumā, nosakot, ka reglamentētās publiskā iepirkuma procedūras attiecas uz iespējami lielāku iepirkumu skaitu, tādējādi nodrošinot augstāku konkurences līmeni starp ieinteresētajiem piegādātājiem. Papildus tam šajā likumā tika iekļauts skaidrojums, kādi piegādātāji ir uzskatāmi par vienu tirgus dalībnieku konkursā, kā arī precizēta kārtība izslēgšanai no dalības iepirkumos par būtiskiem konkurences tiesību pārkāpumiem, nodrošinot iespēju neizslēgt tos tirgus dalībniekus, kas snieguši informāciju par kartelvienošanās aizlieguma pārkāpumiem (Ekonomikas ministrija, 2009). Līdzīga satura normatīvie akti darbojas arī citās ES dalībvalstīs. Līdz ar to publisko iepirkumu neatkarības rādītājs Latvijā un ES ir 1.

Ar korupcijas līmeni Latvijā cīnās Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs (KNAB), tomēr korupcijas rādītājs pagaidām ir tālu no ideālā – Latvija korupcijas ziņā Eiropas Savienībā ieņem 22. vietu no 27, bet pēc nevalstiskās organizācijas *Transparency International* veidotā Korupcijas uztveres indeksa Latvija 180 valstu vidū ierindojas 52. vietā. 2010. gadā Pasaules caurskatāmības indekss Latvijā bija 4,3, bet ES iekšējā tirgus valstu vidējais indekss – 6,5 (Transparency International, 2010). Kopumā desmit gadu laikā, kopš Latvija iekļauta *Transparency International* pētījumā, indekss uzlabojies par 1,6 punktiem. Starpvalstu pretkorupcijas grupas (GRECO) III eksperti lielākoties atzinīgi vērtē Latvijas tiesisko regulējumu, tomēr 2008. gada 10. oktobra GRECO ziņojumā Latvija saņēma vairākas rekomendācijas normatīvās bāzes pilnveidošanai (piemēram, paplašināt kriminālatbildību par kukuļošanu privātajā sektorā, tajā skaitā attiecinot to uz šķērjētiesnešiem un tiem valsts un pašvaldību iestāžu darbiniekiem, kuri nav valsts amatpersonas Krimināllikuma izpratnē, paaugstināt KNAB neatkarības līmeni u. c.) (KNAB, 2008).

Komercdarbības uzsākšanas administratīvā sloga mazināšana ir noteikta par vienu no valsts prioritātēm, un līdz 2013. gadam Latvijā to plānots samazināt par 25%. Toties 2009. gadā Pasaules Bankas ziņojumā „Doing Business 2010” Latvija pēc komercdarbības veikšanas administratīvā sloga tika ierindota 27. vietā no 183, kas ir par 3 pozīcijām augstāk nekā iepriekšējā gadā. ES vienotā tirgus dalībvalstu vidējā pozīcija attiecībā uz administratīvo slogu ir 25 (The World Bank, 2010). Līdz ar to šobrīd komercdarbības uzsākšanas administratīvo slogu Latvijā var novērtēt ar koeficientu 0,037 ( $0,037 = 1 / 27$ , jo izmantotajā metodoloģijā augstākā rādītāja

vērtība nozīmē labāku rezultātu), bet ES ar 0,04 ( $0,04 = 1 / 25$ ). Uzņēmējdarbības atbalstam, tai skaitā administratīvo šķēršļu novēršanai, 2009.–2010. gadā Latvijas ekonomikā tika iepludināti 600–700 milj. latu (Ekonomikas ministrija, 2009). 2008. gadā tika apstiprinātas Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013. gadam, kas paredz institūciju pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, e-pārvaldes un e-pakalpojumu attīstību, kvalitātes vadības sistēmu attīstību, administratīvo procedūru vienkāršošanu un administratīvā sloga mazināšanu, kā arī valsts un privātā sektora sadarbības uzlabošanu. Kopš 2007. gada Latvijā nacionālajā līmenī tika uzsākti dažādi administratīvā sloga mērījumi. Tā, piemēram, Zemkopības ministrija 2008. gadā uzsāka tādus pētījumus kā „Administratīvā sloga un izmaksu izvērtējums pārtikas drošības normatīvajā regulējumā” un „Lauku attīstības programmas 2007.–2013. gadam ar meža nozari saistīto atbalsta pasākumu īstenošanas administratīvā sloga novērtējums”. Kā pētījuma rezultāts 2009. gadā tika pārskatīta līdzšinējā minētā atbalsta saņemšanas kārtība un izstrādāta jauna, paredzot samazināt administratīvo slogu. Darbs ar administratīvā sloga samazināšanu Latvijā turpinās (Ekonomikas ministrija, 2009; Latvijas Lauksaimniecības Universitāte u. c., 2008; Zemkopības ministrija, 2010).

Aprakstītā informācija par Latvijas valsts pārvaldes institūciju darbības efektivitāti ir apkopota 2. tabulā.

2. tabula

### Valsts pārvaldes institūciju efektivitātes novērtēšana

#### *Public institutions effectiveness evaluation*

Nr.	Attīstības novērtēšanas faktori un rādītāji	Nacionālā vērtība ( $A_n$ )	ES vidējā vērtība ( $B_{EU}$ )	Koeficients $F$ , %
<b>1.</b>	<b>Pirmā attīstības stadija</b>			
1.1.	<i>Institūcijas</i>			
1.1.1.	Likumdošanas neatkarība	1	1	100
1.1.2.	ES tiesību piemērošanas efektivitāte	0,3	0,09	333
1.1.3.	Īpašumtiesību neatkarība	2170	32700	7
1.1.4.	Publisko iepirkumu neatkarība	1	1	100
1.1.5.	Korupcijas līmenis	4,3	6,5	66
1.1.6.	Komercedarbības uzsākšanas administratīvais slogs	0,037	0,04	93
		<b>Vidējais lielums</b>		117

Latvijas valsts pārvaldes institūciju efektivitātes koeficients  $F$  aprēķināts, izmantojot formulu (2).

Koeficienta  $F$  vērtība ( $F = 117$ ) liecina par to, ka valstij ir nepieciešams arī turpmāk likvidēt nelielās nepilnības institūciju darbībā, lai pilnībā izmantotu pirmās attīstības stadijas priekšrocības.

Līdzīgi, detalizēti novērtējot arī pārējos valsts pirmā attīstības līmeņa faktorus (kopā tika izvērtēti 25 pirmās attīstības stadijas faktoru rādītāji), tika secināts, ka, neskatoties uz atsevišķām nepilnībām valsts mehānismā, Latvija ir izgājusi pirmo

valsts attīstības stadiju. Pārskats par valsts attīstības pirmās stadijas faktoriem sniegts 3. tabulā.

Kā rāda 3. tabulā atspoguļotās 1. attīstības stadijas dažādu faktoru  $F$  koeficientu vērtības, Latvijas institūciju darbību var raksturot pozitīvi (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 117, un tā ir:  $85\% < F < 100\%$ ) – lielākoties ir nodrošināta likumdošanas neatkarība, ES tiesību pārņemšanas efektivitāte ir viena no labākajām starp ES dalībvalstīm, ir izveidots īpašumtiesību aizsardzības mehānisms, publisko iepirkumu regulējums tiek nepārtraukti pilnveidots. Tajā pašā laikā joprojām nepieciešams uzlabot rezultātus korupcijas līmeņa ierobežošanā, komercdarbības administratīvā sloga mazināšanā un politiskās stabilitātes nodrošināšanā, jo pastāv risks, ka līdz ar finanšu krīzi valstī situācija šajos jautājumos varētu pasliktināties. Latvijas valdība turpina strādāt, lai paaugstinātu institucionālās vides efektivitāti.

3. tabula

**Valsts attīstības 1. stadijas novērtēšanas faktori**  
*State development 1st stage factors evaluation*

Nr.	Attīstības novērtēšanas faktori un rādītāji	Koeficients $F$ , %
<b>1.</b>	<b>Pirmā attīstības stadija</b>	
1.1.	Institūcijas	117
1.2.	Infrastruktūra	74
1.3.	Makroekonomiskā stabilitāte	99
1.4.	Veselība un sākumizglītība	104
	<b>Vidējais lielums</b>	99

Infrastruktūras kvalitātei ir viens no zemākajiem vērtējumiem starp pirmās attīstības stadijas faktoriem Latvijā (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 74, un tā ir zem 85%). Autoceļu kvalitāte Latvijā ir zem ES vidējā līmeņa, un līdz ar finanšu krīzi finansējuma apjoms autoceļu kvalitātes celšanai tika samazināts. Dzelzceļa un autoostu infrastruktūra ir diezgan labi attīstīta un tiek nepārtraukti uzlabota, piesaistot ES līdzekļus. Pašreiz notiek aktīvs darbs enerģētikas infrastruktūras kvalitātes celšanā; telefonu, mobilo sakaru un interneta infrastruktūras kvalitāte Latvijā atpaliek no ES vidējā rādītāja, bet kopumā to var novērtēt pozitīvi.

Sākoties pasaules finanšu krīzei, makroekonomiskā stabilitāte ir kļuvusi par vienu no Latvijas vājākām vietām. Samazinoties ekonomiskās attīstības tempiem, kopš 2008. gada aizvien pieaug valdības parāds, palielinās budžeta deficīts. Neskatoties uz lata piesaisti eiro valūtai, ekonomisti piesardzīgi vērtē lata kursa stabilitāti, valdība ir pārskatījusi budžeta izdevumus, ievērojami tos samazinot, valsts kredītreitings ir ievērojami samazinājies salīdzinājumā ar 2008. gadu. Tajā pašā laikā vairs nav vērojama ātri augoša inflācija, Latvijas Banka ir samazinājusi nacionālo uzkrājumu likmi, veicinot naudas līdzekļu ienākšanu tirgū. Pastāv liela starpība starp aizņēmuma un aizdevuma procentu likmi un naudas tirgus likmi, kas liecina par augstu konkurences līmeni starp bankām un banku tirgus darbības efektivitāti. 2009. gadā Latvijai bija viens no sliktākajiem makroekonomiskās stabilitātes rādītājiem ES (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 99, un tā ir:  $85\% < F < 100\%$ ).

Attiecībā uz sabiedrības veselību un sākumizglītību pēdējos gados Latvijā ir samazinājies negatīvais dabiskais pieaugums un palielinājies iedzīvotāju vidējais dzīves ilgums. Tomēr līdz ar valdības budžeta izdevumu ievērojamo samazinājumu sociālajā jomā, tai skaitā medicīnai un sākumizglībai, 2009. gadā Latvijā tika samazināts slimnīcu skaits un pirmsskolu mācību iestāžu un skolu skaits. Dzimstības un mūža garuma pozitīvā tendence tuvākajos gados Latvijā var mainīties (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 104, un tā ir:  $85\% < F < 100\%$ ).

Valsts attīstības pirmās stadijas faktoru koeficientu vidējā vērtība Latvijā ir tuva vidējam līmenim visā ES iekšējā tirgū (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 99, kas ir:  $85\% < F < 100\%$ ). Tas nozīmē, ka Latvija ir veiksmīgi izpildījusi pirmās valsts attīstības stadijas priekšnosacījumus. Tajā pašā laikā valdībai ir pārdomāti jāpārvalda nacionālie procesi, lai tādu rādītāju pasliktināšanās kā, piemēram, makroekonomiskā stabilitāte, netraucētu valsts izaugsmei nākamajās attīstības stadijās.

Otrajā valsts attīstības stadijā valdības ekonomiskajiem un politiskajiem lēmumiem jābūt vēršamiem uz iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanu. Kopumā otrās valsts attīstības stadijas faktori tika novērtēti ar 31 rādītāju. Šajā rakstā ir apkopoti faktoru novērtēšanas rezultāti. Pārskats par valsts attīstības otrās stadijas faktoriem sniegts 4. tabulā.

4. tabula

#### Valsts attīstības 2. stadijas novērtēšanas faktori

##### *State development 2nd stage factors evaluation*

Nr.	Attīstības novērtēšanas faktori un rādītāji	Koeficients $F$ , %
<b>2.</b>	<b>Otrā attīstības stadija</b>	
2.1.	Preču un pakalpojumu tirgus efektivitāte	193
2.2.	Darba tirgus efektivitāte	106
2.3.	Finanšu tirgus efektivitāte	62
2.4.	Profesionālās un augstākās izglītības kvalitāte	183
2.5.	Tehnoloģiskais progress	53
2.6.	Tirgus lielums	60
	<b>Vidējais lielums</b>	109

Atbilstoši metodoloģijai preču un pakalpojumu tirgus efektivitātes faktors raksturots ar tādiem rādītājiem kā slepenas tirdzniecības barjeras (Eiropas Kopienas Tiesas lietu skaits), tarifu liberalizācija, konkurences intensitāte un ierobežojumi ES un ārvalstu komersantiem; darba tirgus efektivitāte raksturota ar bezdarba līmeni, vidējo darba ilgumu nedēļā, nodarbināto skaitu nelauksaimniecības sektorā, ilgtermiņa bezdarbnieku īpatsvaru, darbaspēka produktivitāti, nodarbinātību reģionos, pensioņnieku vecumu, brīvo darbaspēka kustību ES; finanšu tirgus efektivitāte raksturota ar kredītu pieejamību, akciju tirgus darbību, banku sektora ienesīgumu, sliktu parādu attiecību pret banku kopējamiem līdzekļiem, brīvo kapitāla kustību; profesionālās un augstākās izglītības kvalitāte raksturota ar studentu skaitu augstskolās, studiju apmaiņu programmu popularitāti ES, darbinieku profesionalitāti, vadības profesionalitāti; tehnoloģiskais progress raksturojams kā IKT pievienotā vērtība iekšzemes

kopproduktā, uzņēmumu apgrozījums no e-komercijas, izdevumi IKT, interneta pieejamība mājsaimniecībās, platjoslu tīklu kanālu skaits uz 100 iedzīvotājiem; tirgus lielums raksturojams ar iedzīvotāju skaitu, iedzīvotāju pirktspējas paritāti, ārējo tirdzniecību, ienākošām ārējām tiešām investīcijām, tirdzniecību ES tirgū.

Valsts attīstības otrās stadijas faktoru koeficientu vidējā vērtība Latvijā ir tuva vidējam līmenim visā ES iekšējā tirgū. Tas nozīmē, ka Latvija ir samērā veiksmīgi izpildījusi otrās valsts attīstības stadijas priekšnosacījumus (koeficienta  $F$  vērtība ir vienāda ar 109, un tā ir:  $85\% < F < 100\%$ ). Tajā pašā laikā Latvijai joprojām ir jārisina atsevišķas problēmas, lai spētu veiksmīgi konkurēt ar citām ES iekšējā tirgus dalībvalstīm, kā arī pilnā mērā izmantot ES iekšējā tirgus sniegtās priekšrocības.

Atbilstoši metodoloģijai valsts otrās attīstības stadijas rādītāji (izglītība, preču un pakalpojumu tirgus efektivitāte, darba tirgus, finanšu tirgus, tehnoloģijas un tirgus lielums) tika izvērtēti ne tikai no Latvijas nacionālā skatpunkta, bet arī vispārējā ES līmenī. Efektivitātes paaugstināšanas instrumenti nevar būt piemēroti tikai attiecībā uz daļu no vienotā tirgus, jo robežu šķērsošanas barjeras starp ES dalībvalstīm vairs nepastāv. Visas Eiropas valstis ir cieši saistītas savā starpā, un vienā valstī pieņemtais ekonomiskais lēmums var ievērojami ietekmēt citas dalībvalsts labklājību vai ES kopējo ekonomisko līdzsvaru. Nacionālās problēmas, kas parādās tādās politiskajās jomās kā izglītība, preču un pakalpojumu tirgus efektivitāte, darba tirgus, finanšu tirgus, tehnoloģijas un tirgus lielums, nepieciešams risināt ES līmenī, meklējot risinājuma kompromisu ar visām ES dalībvalstīm. Tajā pašā laikā ir būtiski nodrošināt, lai ES līmenī pieņemtie lēmumi būtu laikus un kvalitatīvi ieviesti visu ES dalībvalstu vietējās ekonomiskajās sistēmās.

Latvija ir sasniegusi labus rezultātus salīdzinājumā ar vidējo ES līmeni (koeficients  $F = 109$ ), pieskaņojoties augstām ES prasībām. Kopš 2004. gada daudzas problēmas normatīvajā vidē tika novērstas un regulatīvais ietvars kļuvis efektīvāks. Tomēr virkne tirgus nepilnību joprojām pastāv. Latvijai visaktuālākie ir tādi tirgus efektivitātes paaugstināšanas jautājumi kā tehnoloģiskais progress (koeficienta  $F$  vērtība ir 53%, kas ir zem 85%), tirgus izmērs un komercdarbības paplašināšanas problēmas mazajās valstīs (koeficienta  $F$  vērtība ir 60%, kas ir zem 85%), finanšu tirgus efektivitāte (koeficienta  $F$  vērtība ir 62%, kas ir zem 85%) u. c. Daudzas nepilnības atklājās tieši finanšu krīzes laikā, jo ekonomiskās nestabilitātes laikā ekonomisko procesu ietekmei ir lielāks efekts. Lai veiksmīgi turpinātu valsts ekonomisko attīstību, Latvijai joprojām nepieciešams novērst ekonomiskās nepilnības iepriekš minētajās politikas jomās.

Trešā ekonomiskās attīstības stadija paredz esošo ekonomisko instrumentu pilnveidi, un parasti tiek lietota valstīs vai reģionos, kas ir galvenie pasaules tirgus spēlētāji un jaunu virzienu noteicēji. Augstākais valsts ekonomiskās attīstības līmenis balstās uz unikālām zināšanām un spējām būt pārākiem par konkurentiem – efektīvāk ražot preces un pakalpojumus ar augstāku kvalitāti un zemākām ražošanas izmaksām. To var panākt, lielāku uzmanību pievēršot inovācijām un augstākajām tehnoloģijām. Lai nodrošinātu tālāku attīstību valstīs, kuras atrodas trešajā attīstības stadijā, valdībai būtu jāizvēlas „virziena noteicēja” stratēģija, ieguldot ievērojamus līdzekļus inovācijās un tehnoloģiju attīstībā. Pārskats par valsts attīstības trešās stadijas faktoriem sniegts 5. tabulā.

5. tabula

**Valsts attīstības 1. stadijas novērtēšanas faktori**  
*State development 3rd stage factors evaluation*

Nr.	Attīstības novērtēšanas faktori un rādītāji	Koeficients $F$ , %
<b>3.</b>	<b>Pirmā attīstības stadija</b>	
3.1.	Inovācijas	39
3.2.	Augstākās tehnoloģijas	80
	<b>Vidējais lielums</b>	60

Kopumā trešās valsts attīstības stadijas faktori tika novērtēti ar 9 rādītājiem. Kā redzams 5. tabulā, inovāciju faktors ir visai zems (atbilstoši metodoloģijai tas ir raksturojams ar tādiem rādītājiem kā izdevumi pētniecībai un attīstībai procentos no kopējiem izdevumiem, patentu pieteikumu skaits uz 1 miljonu iedzīvotāju, zināšanu intensīvajās nozarēs nodarbināto īpatsvars procentos no kopējās nodarbinātības, kā arī apgrozījums uzņēmuma inovāciju rezultātā; koeficienta  $F$  vērtība ir 39%, kas ir zem 85%). Arī augstāko tehnoloģiju faktors nesasniedz ES vidējo sliekšni (atbilstoši metodoloģijai šis faktors ir raksturojams ar tādiem rādītājiem kā IKT kā valsts prioritāte, e-pārvaldes pieejamība tiešsaistē, augstāko tehnoloģiju eksports procentos no kopējā eksporta, personu skaits, kas izmanto internetu saziņai ar valsts institūcijām, kā arī uzņēmumu skaits, kas izmanto programmatūras risinājumus tirgus datu analīzē; koeficienta  $F$  vērtība ir 80%, kas ir zem 85%).

Valsts trešās attīstības stadijas faktoru koeficientu vidējā vērtība Latvijā stipri atpaliek no ES iekšējā tirgus vidējā līmeņa (koeficienta  $F$  vidējā vērtība ir tikai 60% no ES vidējā rādītāja), un šobrīd Latvija nav gatava konkurēt ar citām valstīm, izmantojot 3. attīstības stadijas priekšrocības. Līdz ar to, ņemot vērā izveidojušos ekonomiski sarežģīto situāciju, inovāciju un augstāko tehnoloģiju jautājumos Latvijai būtu vēlams izvēlēties „sektotājas stratēģiju”, piedaloties kopējās ES programmās un kvalitatīvi ieviešot efektīvas un praksē pārbaudītas tehnoloģijas, kas izstrādātas citās ES dalībvalstīs ar augstāku ekonomiskās attīstības līmeni. Ekonomiskās attīstības 3. līmeņa faktori vairāk attiecas uz kopējām ES politikas prioritātēm, kuru noteikšanā un realizēšanā Latvijai ir jāpiedalās nevis individuāli, bet kopā ar citām dalībvalstīm.

## Secinājumi

Apkopojot informāciju par valsts attīstības rādītājiem, faktoriem un faktoru koeficientiem, var secināt, ka Latvija ir samērā veiksmīgi izgājusi pirmo attīstības stadiju un atrodas otrajā ekonomiskās attīstības līmenī. Otrajā attīstības stadijā Latvijai ir relatīvi stabilas pozīcijas – valsts attīstības relatīvais rādītājs ir nedaudz virs ES vidējā rādītāja un veido 109%. Latvijai jāseko līdzi, lai 2008. gada finanšu krīzes dēļ netiktu iztraucēts pirmā attīstības līmeņa faktoru līdzsvars, kas varētu apgrūtināt un pat apdraudēt valsts attīstību nākamajos līmeņos (ņemot vērā negatīvas tendences ekonomikā, kā arī faktu, ka šobrīd pirmā attīstības līmeņa rādītājs ir 99%). Valsts pamatmehānisma efektīva darbība, kas ietver sevī institūciju efektīvu darbību, infrastruktūru, makroekonomisko stabilitāti, iedzīvotāju veselību un sākumizglītību,



ir obligāts priekšnosacījums tālākai ekonomikas attīstībai. Savukārt otrajā attīstības līmenī, kur valsts konkurētspējas celšana ir atkarīga no tādiem faktoriem kā vidējā un augstākā izglītība, preču un pakalpojumu tirgus efektivitāte, darba tirgus efektivitāte, finanšu tirgus efektivitāte, tehnoloģijas un tirgus lielums, Latvijai joprojām ir vairums neatrisinātu jautājumu (piemēram, tirgus lielums, tehnoloģiskais progress, finanšu tirgus efektivitāte). Kā otrā attīstības līmeņa Latvijas stiprās puses var izcelt preču un pakalpojumu tirgus efektivitāti un profesionālās un augstākās izglītības kvalitāti. Ņemot vērā to, ka Latvija ir ES dalībvalsts, ekonomiskās efektivitātes paaugstināšanas jautājumi tiek pacelti no nacionālā līmeņa līdz ES līmenim. Līdz ar ES vienotā tirgus izveidi, atsevišķā dalībvalstī pieņemtais lēmums attiecībā uz tirgus politiku pat nacionālajā līmenī var ietekmēt citu dalībvalstu tirgus spēlētājus. Savukārt augstāko tehnoloģiju un inovāciju attīstībā Latvijai lielākoties būtu jāizvēlas „sekotāja stratēģija”, ieviešot citās dalībvalstīs veiksmīgi darbojušās inovācijas un tehnoloģijas.

Ņemot vērā to, ka pētījuma rezultātā konstatēts, ka Latvijas ekonomika pašreiz atrodas otrajā no trim attīstības stadijām, kā arī to, ka trešās attīstības stadijas izaicinājumi ir pārāk ambiciozi un nevar tikt atrisināti tuvākajā laikā nepietiekamo resursu dēļ, Latvijai, lai panāktu pēc iespējas augstākus valsts attīstības tempus, galvenos valstī pieejamos resursus nepieciešams orientēt uz 2. attīstības līmeņa faktoru problēmu risināšanu. Papildus tam ir būtiski nodrošināt arī stabilu 1. līmeņa faktoru darbību.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Ekonomikas ministrija. (2009) Ziņojums par progresu Latvijas nacionālās Lisabonas programmas īstenošanā. Rīga: Ekonomikas ministrija, 16., 30. lpp.
2. Ekonomikas ministrija. (2009) Ziņojums par progresu Latvijas nacionālās Lisabonas programmas īstenošanā. 1. pielikums. Latvijas nacionālās Lisabonas programmas pasākumu saraksts, to statuss un finansējums. Rīga: Ekonomikas ministrija, 9., 20. lpp.
3. Finanšu ministrija. (2010) Publisko iepirkumu likums. Rīga: Latvijas Vēstnesis, 65 (3433) 25.04.2006. (ar grozījumiem 20.05.2010.).
4. KNAB. (2008) Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats. Rīga: Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, 42 lpp. Pieejams: [http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab\\_parskats\\_2008.pdf](http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_parskats_2008.pdf) [Skatīts 05.08.2010.]
5. Latvijas Lauksaimniecības universitāte, Latvijas Valsts agrārās ekonomikas institūts, RSEBAA Ekonomikas un biznesa institūts. (2008) Administratīvā sloga un izmaksu izvērtējums pārtikas drošības normatīvajā regulējumā. 1. posms. Atskaite. Rīga: Zemkopības ministrija, 86 lpp. Pieejams: [http://www.zm.gov.lv/doc\\_upl/\\_admin\\_partika\\_ataskaite\\_7.pdf](http://www.zm.gov.lv/doc_upl/_admin_partika_ataskaite_7.pdf) [Skatīts 16.10.2010.]
6. Tieslietu ministrija. (2010<sup>a</sup>) Krimināllikums. Rīga: Latvijas Vēstnesis, 199/200, 08.07.1998. (ar grozījumiem 02.02.2010.).
7. Tieslietu ministrija. (2010<sup>b</sup>) Latvijas administratīvo pārkāpumu kodekss. Rīga: Ziņotājs, 51, 20.12.1984. (ar grozījumiem 17.11.2010., publicēti Latvijas Vēstnesī).
8. Zemkopības ministrija. (2010) 2009. gada progresa ziņojums par Latvijas Lauku attīstības programmas 2007.–2013. gadam īstenošanu. Rīga: Zemkopības ministrija, 54. lpp. Pieejams:

[http://www.zm.gov.lv/doc\\_upl/pielikums\\_LAP\\_progres\\_a\\_zinojums\\_2009\\_28062010.pdf](http://www.zm.gov.lv/doc_upl/pielikums_LAP_progres_a_zinojums_2009_28062010.pdf) [Skatīts 15.10.2010.]

9. Bogdanova O. (2010) Latvia on the way of economic development in the EU internal market // Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Volume 4, Part 2. Bulgaria: Info Invest, ISSN: 1313-2555, p. 290–307. Available: [www.science-journals.eu](http://www.science-journals.eu) [Retrieved 10.09.2010.]
10. European Communities. (2009) Internal market scoreboard 19. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, ISSN 1830-5881, p. 13.
11. Transparency International. (2010) Corruption perception index 2010. Berlin: Transparency International. Available: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results) [Retrieved 10.02.2011.]
12. The World Bank, IFC, MacMillan P. (2009) Doing Business 2010. Washington, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank. E-ISBN: 978-0-8213-7965-3, p. 4. Available: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org). [Retrieved 18.07.2010.]

## Summary

*Evaluation of the state development level is a complicated process, and the outcome of the estimation depends to a great extent on a selected methodology. The article provides the results of the evaluation of the level of Latvian development, which are generated with the help of the methodology especially elaborated for the member states of the internal market of the European Union (EU). In order to gain the results, 12 development factors characterized by 65 different indicators were analyzed, and also 120 sources of information were studied. As a result of the research, the development stage of Latvia was determined, and the factors that currently foster and impede further development of the country were identified. Also the preconditions were defined for the successful development of Latvia, taking into account the benefits provided by the EU internal market.*

**Keywords:** *state development, EU internal market, development factors, development indicators*

## **Darba praktizēšana ar stipendiju pašvaldībās un tās ietekme uz uzņēmējdarbības veicināšanu un nabadzības risku mazināšanu**

### ***Impact of Work Practice with Stipend in Municipalities on Entrepreneurship Development and Poverty Risk Reduction***

#### **Ieva Brence**

Latvijas Zinātņu akadēmija  
Akadēmijas laukums 1, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [Ieva.Brence@lza.lv](mailto:Ieva.Brence@lza.lv)

#### **Biruta Sloka**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [Biruta.Sloka@lu.lv](mailto:Biruta.Sloka@lu.lv)

#### **Ināra Kantāne**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [Inara.Kantane@lu.lv](mailto:Inara.Kantane@lu.lv)

Līdz ar ekonomiskās lejupslīdes iestāšanos Latvijā aktuāls ir kļuvis jautājums par nabadzības mazināšanu un arī uzņēmējdarbības veicināšanu. Raksta mērķis ir izpētīt, vai Latvijā īstenotie pasākumi – darba praktizēšana ar stipendiju, ja darba devējs ir pašvaldība, – ir mazinājuši iedzīvotāju nabadzību Latvijā un veicinājuši bezdarbnieku iekļaušanos darba tirgū. Mērķa sasniegšanai analizēti normatīvie dokumenti nabadzības mazināšanai Latvijā, analizēta sniegtā sociālā palīdzība un trūcīgo personu statistiskā informācija. Uzdevuma īstenošanai izmantotas šādas metodes: politikas plānošanas dokumentu analīze, kā arī iepriekš veikto zinātnisko pētījumu analīze par nabadzības riska mazināšanas iespējām. Pētījumā konstatēts, ka Latvijā realizētā darba praktizēšana ar stipendiju, ja darba devējs ir pašvaldība, ir veiksmīgs risinājums iedzīvotāju pasargāšanai no nonākšanas galējā nabadzībā, taču nav lielu cerību, ka ilgstoši bezdarbnieki varētu uzsākt savu uzņēmējdarbību.

**Atslēgvārdi:** nabadzības risks, uzņēmējdarbība, nabadzības līmenis, aptauja, ekspertu aptauja.

#### **Ievads**

2010. gads bija noteikts par Eiropas gadu cīņai pret nabadzību un sociālo atstumtību, pamatojoties uz Eiropas Parlamenta un Padomes 2008. gada 22. oktobra Lēmumu Nr. 1098/2008/EK [18].

Viedokļa detalizētākam pamatojumam ir izmantoti pētījumā veikto mājsaimniecību aptaujas rezultāti ( $n = 3064$ ), kā arī pašvaldību pārstāvju aptaujas ( $n = 116$ ) un ekspertu aptaujas rezultāti ( $n = 23$ ). Datu apstrādei un analīzei izmantotās metodes: grupēšana, centrālās tendences jeb lokācijas rādītāji, variācijas rādītāji.

## 1. Nabadzības teorētiskie aspekti un situācijas raksturojums Latvijā

Nabadzība ir daudzpusīgs jēdziens. Piemēram, par nabadzīgām tiek uzskatītas personas, kuru ienākumi un resursi (ekonomiskie, sociālie un kultūras) ir tik ierobežoti, ka viņu dzīves līmenis ir zemāks par sabiedrībā pieņemto [3]. Nabadzības samazināšana ir viens no būtiskākajiem valsts izaicinājumiem ekonomiskās un sociālās konsolidācijas nodrošināšanai [14].

Pārsvārā gadījumu pētījumi par nabadzības izplatību Eiropas valstīs tiek uzsākti ar pieņēmumu, ka cilvēki ir nabadzīgi, ja viņiem pieejamie resursi ir būtiski mazāki par to indivīdu vai ģimeņu resursiem, kuri atbilst valsts vidējam līmenim [22]. Nabadzības līmeņa un struktūras identificēšana ir būtiska, lai noteiktu nepieciešamos uzdevumus tās mazināšanai [20]. Pēdējos gados ir palielinājusies zinātnieku interese par nabadzības cēloņiem, attiecīgi attīstot šo pētījumu virzienu [23].

Cilvēki, kuri uzskatāmi par nabadzīgiem, ir tiesīgi saņemt sociālo palīdzību. Zinātniskajā literatūrā nodalīti dažādi sociālās palīdzības veidi, piemēram, vispārējā palīdzība, kad tiek sniegts atbalsts visiem vai gandrīz visiem cilvēkiem, kuru ienākumi ir mazāki par noteiktu sliekšni; kategoriju palīdzība, kas tiek piešķirta tikai noteiktām iedzīvotāju grupām, piemēram, bezdarbniekiem; saistītā palīdzība, kas ietver noteiktas preces un pakalpojumus, piemēram, kompensācijas par dzīvokli [2].

Zinātniskajās publikācijās norādīts, ka cilvēki tiek uzskatīti par nabadzīgiem tad, kad viņu standarta dzīves līmenis ir zemāks par minimālo pieņemamo nabadzības sliekšni. Turklāt nav šaubu, ka pastāv psiholoģiskais preču un pakalpojumu minimums. Ja patēriņš ir mazāks par noteikto minimumu, laika gaitā tas var apdraudēt indivīda normālu attīstību un pat psiholoģisko izdzīvošanu. Tomēr daudz grūtāk ir nosakāms katram indivīdam nepieciešamais minimums [17].

Daudzi pētījumi par nabadzību 20. gs. atspoguļo cīņu par koncepta nošķiršanu no politiskās ideoloģijas, kā arī par iespējām paplašināt zinātniskās perspektīvas šauros uzskatus par nabadzīgo indivīdu fiziskajām vajadzībām un vajadzībām pēc pārtikas, tos papildinot ar atziņām, ka nabadzīgajiem iedzīvotājiem ir arī kompleksas sociālās vajadzības [5]. Turklāt nabadzības izpratne dažādās valstīs ir atšķirīga. Nevienlīdzība, kas cieši tiek saistīta ar nabadzību, ņemot vērā tās sociodemogrāfiskos parametrus, ir kardināli atšķirīga, piemēram, Krievijā un ASV [8].

Nabadzībai ir daudzšķautņaini aspekti saistībā ar tās raksturojumu, cēloņiem un sekām, kā arī veidu, kādā tā tiek atspoguļota sociālajās struktūrās [15]. Tā ietver tādus faktoros kā ienākumu un resursu trūkums; bads un nepietiekams uzturs; slikta veselība; ierobežotas iespējas iegūt izglītību; paaugstināta saslimstība, kā arī nāve, kas iestājusies no slimībām; nepiemērots mājoklis; nedroša vide un sociālā diskriminācija un izstumtība [16]. Nabadzība saistīta arī ar attīstīto valstu

nosacījumiem un uzskatiem par profesionālā statusa lomu, kas nosaka cilvēku stāvokli sociālajās struktūrās [21].

2007. gadā (jaunākie oficiāli pieejamie dati par situāciju nabadzības jomā ES) 16% ES iedzīvotāju bija pakļauti nabadzības riskam, turklāt 20% no tiem bija bērni, jaunāki par 18 gadiem [4]. Pēdējos gados ir būtiski pieaugusi arī nabadzības izplatība, kā arī nabadzības risks Latvijā. Šī tēma detalizētāk analizēta nākamajā nodaļā.

## 2. Nabadzības risks un tā raksturojums Latvijā

Nabadzības risks Latvijā tiek mērīts pēc ES Statistikas biroja (*EUROSTAT*) izstrādātās metodoloģijas, jo Latvijā nav noteikts oficiālais nabadzības riska sliekšnis vai nabadzības līnija. Tiek pieņemts, ka nabadzības riska sliekšnis ir 60% no ekvivalento rīcībā esošo ienākumu mediānas. Lai novērtētu un pārraudzītu situāciju sociālās iekļaušanas jomā, tiek lietoti t. s. Lākenas indikatori, kurus aprēķina CSP [9]. Nabadzības riska sliekšnis 2009. gadā bija Ls 160 mēnesī, un šajā gadā 475,5 tūkstošiem jeb 21% iedzīvotāju ienākumi bija zemāki par nabadzības riska sliekšni [9].

Latvijā ir vairāki rādītāji, kas tieši saistīti ar nabadzības risku.

Saskaņā ar Ministru kabineta 2010. gada 30. marta noteikumiem Nr. 299 „Noteikumi par ģimenes vai atsevišķi dzīvojošas personas atzīšanu par trūcīgu” [11] ģimene (persona) atzīstama par trūcīgu, ja tās vidējie ienākumi katram ģimenes loceklim mēnesī pēdējo triju mēnešu laikā nepārsniedz 50% no attiecīgā gada 1. janvārī valstī spēkā esošās minimālās mēneša darba algas apmēra un ja 1) tai nepieder naudas līdzekļu uzkrājumi, vērtspapīri vai īpašums, izņemot šādus rādītājus (dzīvokļa vai mājas iekārta, apģērbs, sadzīves priekšmeti, bērnu piederumi, kā arī manta, uz kuru nevar vērst piedziņu pēc izpildu dokumentiem saskaņā ar Civilprocesa likuma 1. pielikuma 2., 3., 4., 5., 6., 7. un 8. punktu; nekustamais īpašums vai tā daļa, kur savu dzīvesvietu deklarējis un dzīvo iesniedzējs un viņa ģimenes locekļi, vai īpašums vai tā daļa, kas pieder iesniedzējam vai kādam no ģimenes locekļiem, kur dzīvo ģimenes locekļu pirmās pakāpes radnieki, kuriem nepieder cits nekustamais īpašums; zeme, mežs, ēkas atbilstoši pašvaldības saistošajos noteikumos noteiktajiem kritērijiem; viena garāža, viens automobilis vai motocikls, kas ir ģimenes (personas) īpašumā, kā arī viens velosipēds, mopēds vai motorollers katram ģimenes loceklim); 2) tā nav noslēgusi uztura līgumu; 3) tā nesaņem ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijas sniegtos pakalpojumus vai tā neatrodas ieslodzījumā; 4) persona ir reģistrējusies Nodarbinātības valsts aģentūrā kā bezdarbnieks vai darba meklētājs, izņemot gadījumus, kad minētā persona ir invalīds, kas saņem invaliditātes pensiju vai valsts sociālā nodrošinājuma pabalstu; sieviete grūtniecības un dzemdību atvaļinājuma laikā, viens no bērna vecākiem vai cita persona bērna kopšanas periodā; viens no bērna invalīda vecākiem; persona, kas vecāka par 15 gadiem un iegūst izglītību klātienē vispārējās vidējās vai profesionālās vidējās izglītības iestādē vai ir pilna laika studējošais augstskolā.

Latvijā noteiktais iztikas minimums, ko aprēķina Centrālā statistikas pārvalde, 2011. gada februārī bija Ls 172,28 [9].

Visvairāk nabadzības un no tās izrietošajam sociālās atstumtības riskam ir pakļautas ģimenes, kurās ir trīs un vairāk bērni (daudzbērnu ģimenes), kā arī nepilnas ģimenes un ģimenes vienu vai vairākiem bērniem (Latvijas Nacionālais rīcības plāns nabadzības un sociālās atstumtības mazināšanai 2004–2006) [7]. Nabadzības riskam pakļautās ģimenes ir tiesīgas saņemt sociālos pabalstus.

Nabadzības riskam kopš 2009. gada visvairāk bijuši pakļauti bezdarbnieki, kuru vidū nabadzības riska indekss bija 48%. Arvien vairāk nabadzības riskam tika pakļautas mājsaimniecības ar bērniem. Visu veidu mājsaimniecības ar bērniem veido vairāk nekā trešo daļu no mājsaimniecību kopējā skaita (38% 2009. gadā), un tajās dzīvo vairāk par pusi (57%) no kopējā personu skaita mājsaimniecībās. Teju ceturtdaļa no tām 2009. gadā bija saskārušās ar nabadzības risku. Daudz lielāks risks nonākt nabadzībā joprojām ir nepilnām ģimenēm un tām ģimenēm, kurās ir trīs un vairāk bērnu. Atbilstoši LR Labklājības ministrijas aprēķiniem, nabadzības risks 2009. gadā pieaudzis arī vairākām iedzīvotāju grupām, tostarp jauniešiem līdz 24 gadu vecumam [10].

Nabadzības riska, kā arī ekonomiskās krīzes radīto seku mazināšanai ir izstrādāta [24] Sociālās drošības tīkla stratēģija (turpmāk – Stratēģija).

Stratēģijas mērķis ir izstrādāt ārkārtas drošības pasākumu kopumu, kuru ieviešana nodrošinātu negatīvās sociālās ietekmes samazināšanu, kas ir izveidojusies

- 1) globālās un Latvijas finanšu un ekonomikas krīzes rezultātā;
- 2) strukturālo reformu veikšanas rezultātā (LR Ministru kabineta sēdes 2009. gada 8. septembra (prot. Nr. 56, 78. §) protokola Nr. 56 izraksts) [13].

Stratēģijā ir noteikti šādi uzdevumi (LR Ministru kabineta sēdes 2009. gada 8. septembra (prot. Nr. 56, 78. §) protokola Nr. 56 izraksts) [13]:

- 1) nodrošināt garantēto minimālo ienākumu (turpmāk – GMI) trūcīgajām personām, vienlaikus paaugstinot GMI apmēru un izmaksāt dzīvokļa pabalstu;
- 2) nodrošināt transporta pakalpojumus izglītības sistēmā, kā arī pirmsskolas izglītības pieejamību;
- 3) nodrošināt veselības aprūpes pamata pakalpojumu un pamata medikamentu pieejamību trūcīgajām personām;
- 4) nodrošināt darba prakses vietas pašvaldībās, šādi veicinot nodarbinātību.

Saskaņā ar Ministru kabineta 2009. gada 22. septembra (prot. Nr. 61, 66. §) noteikumiem Nr. 1070 „Noteikumi par garantēto minimālo ienākumu līmeni” [12] garantētais minimālais ienākumu līmenis ir:

- pilngadīgai personai – Ls 40 mēnesī;
- bērnam – Ls 45 mēnesī.

Bez tam maznodrošinātajām personām pienākas papildu kompensācijas, piemēram, par dzīvokļa apkuri, bērnu ēdināšanu skolā u. tml.

Dati par sniegto sociālās palīdzības apjomu 2010. gadā atspoguļoti 1. tabulā. Dati liecina, ka pabalstus, tai skaitā par dzīvokli, saņem arī cilvēki, kuriem nav noteikts maznodrošinātas vai trūcīgas personas statuss.

1. tabula

**Pašvaldību izmaksātie sociālie pabalsti Latvijas reģionos un pilsētās  
2010. gada decembrī, personu skaits**

*Social Benefits Paid by Municipalities in Latvia's Regions and Cities in December, 2010*

	Personu skaits, kurām izmaksāti pabalsti	Iedzīvotāju skaits	Personu, kurām izmaksāti pabalsti, īpatsvars no iedzīvotāju skaita, %
Pierīgas reģions	18 260	1 095 706	1,7%
Vidzemes reģions	13 855	233 570	5,9%
Kurzemes reģions	9707	299 506	3,2%
Zemgales reģions	13 881	279 809	5,0%
Latgales reģions	14 417	339 783	4,2%
Daugavpils	6456	103 922	6,2%
Jelgava	4376	64 898	6,7%
Jēkabpils	1758	26 386	6,7%
Jūrmala	1486	55 858	2,7%
Liepāja	3096	84 074	3,7%
Rēzekne	1463	35 074	4,2%
Rīga	36 928	706 413	5,2%
Valmiera	1647	27 234	6,0%
Ventspils	11 241	42 734	26,3%
Kopā	138 571	3 394 967	4,08%

*Avots: autoru aprēķini, pamatojoties uz LM datiem, 15.02.2011.*

Bez darba esošie cilvēki rindas kārtībā var piedalīties arī Stratēģijā noteiktajā uzdevumā nodrošināt darba prakses vietas pašvaldībās, šādi veicinot nodarbinātību.

2009. gada 14. jūlija noteikumi Nr. 786 „Grozījumi Ministru kabineta 2008. gada 10. marta noteikumos Nr. 166 „Noteikumi par aktīvo nodarbinātības pasākumu un preventīvo bezdarba samazināšanas pasākumu organizēšanas un finansēšanas kārtību un pasākumu īstenotāju izvēles principiem”” noteikts, ka, sākot ar 2009. gada septembri, ir ieviests jauns aktīvās nodarbinātības pasākums – „Apmācība darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai, ja darba devējs ir pašvaldība” (turpmāk – *Pasākums*).

*Pasākuma* mērķis ir sniegt atbalstu tiem bezdarbniekiem, kuri nesaņem bezdarbnieka pabalstu, taču ir gatavi iesaistīties darba praksē pašvaldībā, veicot sabiedrībai derīgus fiziska rakstura darbus, par to saņemot stipendiju Ls 100 apmērā. *Pasākums* ir vērsts uz sociālās palīdzības rakstura atbalsta sniegšanu bezdarbniekiem, kuriem nav iespēju pašreiz atrast darbu, vienlaikus nodrošinot personu, kas ir bezdarba situācijā, aktivizāciju, lai veicinātu, ka tās pēc iespējas ātrāk iekļaujas darba tirgū. Tādējādi *Pasākums* ir vērsts uz atbalsta sniegšanu būtiskam segmentam, kas pakļauts nabadzības riskam, – bez darba esošajiem cilvēkiem.

Detalizētāka analīze par *Pasākuma* saistību ar nabadzības riska mazināšanu Latvijā ietverta nākamajā nodaļā.

### 3. Pasākuma ietekme uz nabadzības riska mazināšanu Latvijā

Latvijā ir liels trūcīgo personu skaits. Turklāt aptuveni 46% ir personas ārpus darbības vecuma, savukārt aptuveni 11% – strādājošas personas, un tas liecina, ka, arī esot nodarbinātām algotā darbā, pastāv risks iegūt trūcīgas personas statusu. Detalizētāks datu atspoguļojums iekļauts 2. tabulā.

2. tabula

Trūcīgās personas statuss Latvijas reģionos un pilsētās 2010. gada decembrī  
*Status Poor persons in Latvia's Regions and Cities in December, 2010*

Reģions/pilsēta	Trūcīgas personas statuss		Trūcīgas pilngadīgas darbības personas			
	Kopā	Atrodas bēr- na kopšanas atvaļinājumā	Kopā	No tām strādājo- šas personas	No tām nestrādājošas personas	
					Kopā	T. sk. personas, kuras veic darba praktizē- šanu pašvaldī- bās ar 100 latu stipendiju
Pierīgas reģions	25 901	752	13 634	2837	10 045	630
Vidzemes reģions	23 002	599	12 078	2755	8724	819
Kurzemes reģions	17 476	509	8817	1980	6328	545
Zemgales reģions	18 253	532	9471	1543	7396	621
Latgales reģions	29 922	555	17 318	3019	13 744	1434
Daugavpils	4256	123	2193	663	1407	170
Jelgava	4242	114	2178	555	1509	42
Jēkabpils	2037	19	1046	434	593	198
Jūrmala	2363	96	1325	249	980	29
Liepāja	4561	152	2502	519	1831	113
Rēzekne	3331	87	1898	282	1529	56
Rīga	33 083	1442	18 400	4099	12 859	335
Valmiera	1670	74	843	271	498	31
Ventspils	2758	90	1417	401	926	63
Kopā	172 855	5144	93 120	19 607	68 369	5086

Avots: autoru aprēķini, pamatojoties uz LM datiem, 15.02.2011.

Izpēte liecina, ka 2010. gada decembrī vidēji 7% trūcīgo statusu ieguvušo nestrādājošo personu bija iesaistītas *Pasākumā*. Lielākais trūcīgo personu īpatsvars, kas iesaistīts *Pasākumā*, bija Latgales reģionā, mazākais – Pierīgas reģionā.

Viena no iespējām nabadzības un trūcīgās personas statusa mazināšanai, ir dalība *Pasākumā*. Lai arī stipendija Ls 100 apmērā ir mazāka par noteikto nabadzības riska sliekšni, jāņem vērā, ka papildus Ls 100 stipendijai persona ir tiesīga saņemt arī Ls 12 transporta izdevumiem, kā arī bezmaksas apdrošināšanu un veselības pārbaudi Ls 20 apmērā.



Kopumā stipendija ir būtisks devums mājsaimniecību budžetā, jo mājsaimniecību apsekojums liecina, ka 57,88% (1174) aptaujāto mājsaimniecību iepriekšējā mēnesī nav guvušas ienākumus, 1193 (38,92%) mājsaimniecības ir norādījušas, ka guvušas ienākumus iepriekšējā mēnesī, savukārt 98 (3,20%) mājsaimniecības nav devušas atbildi uz šo jautājumu.

78 (2,54%) mājsaimniecības norādījušas, ka iepriekšējā mēnesī guvušas citādu atlīdzību (ne naudu) par darbu vai ekonomisko aktivitāti, ko pašas organizējušas, 2916 (95,14%) mājsaimniecības nav guvušas atlīdzību, 71 (2,32%) mājsaimniecība nav devusi atbildi uz šo jautājumu.

Sociālos pabalstus saņēma vidēji 2–3% *Pasākumā* iesaistīto cilvēku, līdz ar to lielākajai daļai *Pasākumā* iesaistīto stipendija ir būtisks finansiāls ieguvums.

Lai arī stipendijas apmērs nav augsts, jāņem vērā, ka persona, kura nodarbināta par minimālo darba algu – Ls 200 pēc nodokļu nomaksas, saņem Ls 144,75 ar nosacījumu, ka tai nav apgādībā esošu personu. Līdz ar to stipendija veido aptuveni 77% no valstī esošās neto minimālās darba algas. Turklāt stipendija garantē vismaz minimālus ienākumus, tādējādi pasargājot cilvēkus no absolūta trūkuma, jo īpaši tad, ja mājsaimniecībā ir vairāki pelnoši cilvēki.

Arī lielākajai daļai iedzīvotāju, kam nav piešķirts trūcīgās personas statuss, ienākumi nav augsti. 2009. gadā mājsaimniecību rīcībā esošie ienākumi, rēķinot uz vienu mājsaimniecības locekli, veidoja Ls 214, kas ir par 16% jeb 40 latiem mēnesī mazāk nekā 2008. gadā.

Lai iegūtu pilnīgāku viedokli par *Pasākuma* ietekmi uz nabadzības riska mazināšanu, tika pērti ekspertu un pašvaldību pārstāvju viedokļi. Eksperti *Pasākuma* ietekmi uz galēja trūkuma samazināšanu vērtējuši pozitīvi: zemākais vērtējums bija 5, visbiežāk sastopamais vērtējums bija 9, maksimāli augstāko vērtējumu sniegusi desmitā daļa ekspertu. Līdzīgu nostāju pauduši arī pašvaldību pārstāvji.

Pašvaldību pārstāvji norādīja, ka „praksē nākas saskarties ar bezdarbnieku ģimenēm, kad abi vecāki ir palikuši bez darba, bet viņu aprūpē ir nepilngadīgi bērni. Daļība *Pasākumā* bieži ir pēdējā cerība; *Pasākuma* ietekme ir ļoti liela, jo vairums bezdarbnieku, kuri iesaistās šajā projektā, uz laiku risina savas sociālās vajadzības, kā vienīgo iztikas avotu izmantojot stipendiju,” kā arī pauž līdzīgus viedokļus.

Balstoties uz pieejamiem statistikas datiem, mājsaimniecību apsekojumu, kā arī pašvaldību un ekspertu aptaujas rezultātiem, secināms, ka *Pasākumam* ir būtiska ietekme uz nabadzības riska mazināšanu Latvijā, par ko liecina arī 3. tabulā apkopotie dati par aritmētisko vidējo ienākumu uz mājsaimniecībām reģionu griezumā un tām, kuras piedalījās *Pasākumā*.

Mājsaimniecību aptaujas dati liecina, ka *Pasākuma* mērķa grupas dalībnieku (mājsaimniecības, kurās kāds no mājsaimniecību locekļiem piedalās *Pasākumā*) ienākumi ir augstāki salīdzinājumā ar citu mājsaimniecību ienākumiem. 3. tabulas dati liecina, ka visos reģionos, izņemot Vidzemi, aritmētiskais vidējais ienākums uz mājsaimniecību bija lielāks tām mājsaimniecībām, kurās kāds no mājsaimniecības locekļiem piedalījās *Pasākumā*. Lielākais aritmētiskais vidējais ienākums uz mājsaimniecību bija Latgales reģionā (Ls 296,75), Rīgā – Ls 284,55, Kurzemes reģionā – Ls 268,87, Zemgales reģionā – Ls 258,90, bet Vidzemes reģionā tikai

Ls 211,20. Šie aprēķini veikti, pamatojoties uz mājsaimniecību aptauju, kurā aptaujātas 3064 mājsaimniecības, no kurām 1128 mājsaimniecībās kāds no pārstāvjiem bija iesaistīts *Pasākumā*.

3. tabula

***Pasākuma mērķa grupas respondentu mēneša vidējie ienākumi mājsaimniecībā  
2010.–2011. gadā***

***Average Monthly Income of a Household in 2010–2011***

Reģions	Vidējais aritmētiskais no visām aptaujā- tām mājsaimniecībām, kas devušas atbildi uz šo jautājumu un kuru ienākumi uzrā- dīti lielāki par 0 (LVL) (n = 2899)	Vidējais aritmētiskais no mājsaimniecī- bām, kurās kāds mājsaimniecības loceklis pašreiz ir iesaistīts <i>Pasākumā</i> (LVL) (n = 1128)
Kurzeme	239,86	268,87
Latgale	223,04	296,75
Rīga	245,95	284,55
Vidzeme	241,79	211,20
Zemgale	223,60	258,90

*Avots: autoru aprēķini, pamatojoties uz mājsaimniecību aptauju 2010. gada novembrī – 2011. gada martā (n = 3064).*

Viens no pašvaldību pārstāvju un ekspertu aptaujas jautājumiem bija novērtēt *Pasākuma* ietekmi, pasargājot tajā iesaistīto cilvēku mājsaimniecības no nokļūšanas galējā trūkumā. Šo novērtējumu galvenie rezultāti apkopoti 4. tabulā.

4. tabula

**Ekspertu viedokļu sadalījums par apgalvojumu „*Pasākuma* ietekme, pasargājot iesaistīto cilvēku mājsaimniecības no nokļūšanas galējā trūkumā” – galvenie statistiskie raksturlielumi**

***Main Statistical Indicators of Expert Views on Influence of Activity to Prevent People from Poverty***

	NVA	Citas institūcijas	Pašvaldību pārstāvji
Izlases apjoms <i>n</i>	17	6	108
Aritmētiskais vidējais	7,65	7,33	7,71
Aritmētiskā vidējā standartklūda	0,430	0,803	0,199
Mediāna	8,00	8,00	8,00
Moda	9	9	9
Vidējā kvadrātiskā novirze	1,801	1,966	2,069
Variācijas apjoms	5	4	8
Minimums	5	5	2
Maksimums	10	9	10

*Avots: autoru aprēķini, pamatojoties uz ekspertu darba tirgus aptauju 2010. gada novembrī par Pasākuma organizēšanas un novērtēšanas jautājumiem (n = 23) un pašvaldības pārstāvju aptauju 2010. gada novembrī (n = 116).*

*Novērtēšanas skala 1–10, kur 1 – nepiekrītu apgalvojumam; 10 – pilnīgi piekrītu apgalvojumam.*

Vairums aptaujāto ekspertu un pašvaldību pārstāvju norādīja, ka *Pasākumam* ir nozīmīga ietekme mājsaimniecību pasargāšanā no nonākšanas galējā trūkumā, par ko liecina augstie novērtējumi (visas grupas visvairāk novērtējumu deva 9 (moda) desmit ballu skalā, līdzīgi bija arī aritmētiskie vidējie vērtējumi, un visām grupām bija vienādas mediānas: 8). Šajos vērtējumos variācija jeb izkliede bija maza.

#### 4. *Pasākuma ietekme uz uzņēmējdarbības veicināšanu Latvijā*

Zinātniskajā literatūrā ir pētīts, vai pastāv sakarība starp uzņēmējdarbību un bezdarbu [19], kā arī konstatēts, ka bezdarbs ir saistīts ar lielākām uzņēmējdarbības aktivitātēm [6], tāpēc arī autori sīkāk pētīja tieši šos jautājumus.

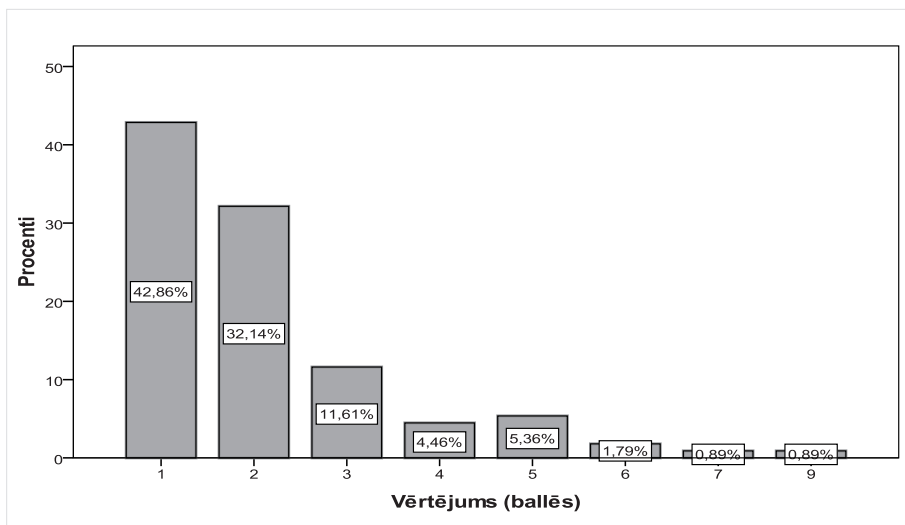
Mikrouzņēmējdarbība, mazā un vidējā uzņēmējdarbība ir galvenais darbvieta avots. Grūtības atrast darbu sagādā brīvo darbvieta trūkums. 2010. gada decembrī reģistrētas 2259 brīvas darbvietas, uz vienu brīvo darbvieta aptuveni 72 bezdarbnieki. Vislielākais bezdarbnieku skaits ir vecuma grupā no 50 līdz 54 gadiem – 14,1%. Pēc izglītības līmeņa visvairāk ir bezdarbnieku ar vispārējo vidējo izglītību – 48,1% un profesionālo izglītību – 36,3%, ar augstāko izglītību tas ir mazāks – 12,3%. Vislielākais bezdarbnieku skaits ir palīgstrādnieka, pārdevēja un celtnieka profesijā [9].

Biežāk minētie ekspertu priekšlikumi NVA pakalpojumu pilnveidošanai, lai veicinātu bezdarbnieku atgriešanos darba tirgū, ir šādi: vairāk līdzekļu novirzīt pasākumam „Komercedarbības un pašnodarbinātības uzsākšanai”; vairāk atbalstīt bezdarbniekus, kas uzsāk savu uzņēmējdarbību vai kļūst par pašnodarbināto personu, piešķirot papildu finanšu līdzekļus; paplašināt darba devēju loku, kas var pieteikties dalībai aktīvajos nodarbinātības pasākumos, lai veidotu subsidētās darbvietas vai prakses vietas; aktīvāk sadarboties ar darba devējiem un apzināt viņu vajadzības; paplašināt pasākumus noteiktām personu grupām – riska grupu iesaiste pasākumos.

Eksperti un pašvaldību pārstāvji 2010. gada pētījumā par nodarbinātības pasākumu „Apmācība darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai, ja darba devējs ir pašvaldība” izteica priekšlikumus NVA pakalpojumu pilnveidošanai, lai veicinātu šai pasākumā iesaistīto bezdarbnieku atgriešanos darba tirgū. Visbiežāk pašvaldību pārstāvji minēja nepieciešamību atbalstīt uzņēmējus jaunu darbvieta radīšanā; iesaistīt ieinteresētos uzņēmējus bezdarbnieku apmācībā; izveidot subsidētās darbvietas ilgstošiem bezdarbniekiem uzņēmējiem vai zemniekiem, kad NVA sedz daļu algas vai visu algu, bet komersants nomaksā tikai nodokļus; organizēt lielāku sadarbību ar uzņēmējiem; veidot vēl ciešāku sadarbību ar darba devējiem gan bezdarbnieku nodarbināšanas, gan apmācības jautājumos; paredzēt nodokļu atvieglojumus darba devējam, kas nodrošina darbvieta cilvēkiem ar īpašām vajadzībām; piedāvāt finansiālu palīdzību noteiktas summas apmērā, lai bezdarbnieks varētu uzsākt savu uzņēmējdarbību, neiesniedzot sarežģītus biznesa plānus un vīzijas; atļaut strādāt pasākumā iesaistītiem bezdarbniekiem kvalificētus darbus, savukārt bezdarbniekus, kuri sevi parādījuši kā apzinīgus darbiniekus, stimulēt ar papildu nodarbinātības periodu un apmācību profesionālā jomā; piedāvāt vairāk apmācības kursu; rūpīgāk izpētīt valsts darba tirgū pieprasītās profesijas, atbilstoši šim pieprasījumam organizēt apmācības un pārkvalifikācijas; savstarpēji sasaistīt dažādas nodarbinātību veicinošas aktivitātes, piemēram, stipendiāts sākumā apgūst noteiktu profesiju un pēc tam izmanto stipendiātu programmas iespēju praktizēties, ja nav atradis darbu

pēc apmācībām; turpināt dažādu kursu organizēšanu un radīt iespēju tos ātrāk apgūt, negaidot garās rindās; palielināt apmācību kursu profesijās, kas pieprasītas darba tirgū un kur var mācīties ar pamatizglītību; vairāk atbalstīt tos, kam ir darba attiecības un kas vēlas paaugstināt savu kvalifikāciju vai pārkvalificēties; īstenot NVA pasākumu „Algoti darbi”; optimizēt nodokļu slogu, lai veicinātu legālās uzņēmējdarbības attīstību; ļaut iesaistīt stipendiātus darbā uzņēmumos un zemnieku saimniecībās.

Pasākuma ietekme uz bezdarbnieku aktivitāti darba meklēšanā ir viduvēja, aritmētiskais vērtējums ir 5,25 balles (pēc 10 ballu skalas), visbiežāk sastopamais vērtējums – 5 balles. Pasākuma ietekmi uz bezdarbnieku spēju iekārtoties algotā darbā pašvaldību pārstāvji novērtē vēl zemāk – aritmētiskais vidējais vērtējums ir 4,5 balles (pēc 10 ballu skalas), visbiežāk dotais vērtējums 5 balles. Kā galvenie iemesli vājai pasākuma ietekmei uz bezdarbnieku spēju iekārtoties algotā darbā minēti šādi: iesaistītajiem bezdarbniekiem pārsvarā ir zemas darba prasmes, kas neatbilst tirgus prasībām, pasākumā veicamie darbi ir tik primitīvi (krūmu ciršana, lapu grābšana, atkritumu savākšana), ka tie neietekmē profesionālo sagatavotību. Pašvaldību pārstāvji norāda, ka iekārtošanos algotā darbā ietekmē brīvo darbvietu trūkums. Pozitīva ir pasākuma ietekme, ka, piedaloties pasākumā, tiek uzturēts ieradums regulāri iet uz darbu, strādāt pilnu darba nedēļu. Ļoti zema ir pasākuma ietekme uz bezdarbnieku sagatavotību kļūt par pašnodarbināto vai uzsākt uzņēmējdarbību, aritmētiskais vidējais vērtējums ir 2,12 balles, aritmētiskā vidējā standartklūda – 0,139 balles, vidējā kvadrātiskā novirze – 1,469 balles, visbiežāk sastopamais vērtējums – 1 balle. 1 balles vērtējumu ir devuši 42,86% aptaujāto pašvaldību pārstāvji, 2 balles – 32,14%, 3 balles – 11,61%, 4 un vairāk balles – 13,39% (sk. attēlu).



**Attēls. Pasākuma ietekme uz bezdarbnieku spēju uzsākt uzņēmējdarbību**

***Influence of Activity on Ability to Start Entrepreneurship***

*Avots: autoru aprēķini pēc pašvaldību aptaujas „Apmācība darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai, ja darba devējs ir pašvaldība” 2010. gada decembrī (n = 116).*

Taču pasākuma mērķa – sniegt atbalstu personām, kurām tas visvairāk nepieciešams, – vērtējums ir augstāks, aritmētiskais vidējais vērtējums 6,15 balles, aritmētiskā vidējā standartklūda – 0,563 balles, visbiežāk sastopamais vērtējums – 5 balles, vidējā kvadrātiskā novirze – 2,519 balles. Pašvaldību pārstāvji min, ka *Pasākuma* mērķa sasniegšanu negatīvi ietekmē nosacījums, ka *Pasākumā* var piedalīties jebkurš bezdarbnieks, kas nesaņem bezdarbnieka pabalstu, tādējādi iesaistot *Pasākumā* bezdarbniekus rindas kārtībā. Līdz ar to ne vienmēr atbalstu saņem tie, kam tas visvairāk nepieciešams. *Pasākuma* efektivitātes uzlabošanai, lai objektīvāk noteiktu personas, kurām atbalsts visvairāk nepieciešams, vajadzētu izmantot dažādu kritēriju kopumu, ne tikai rindas kārtību.

Lai samazinātu bezdarbu, svarīgi ir radīt jaunas darbvietas. Svarīgs ir valsts atbalsts jaunu uzņēmumu dibināšanā un esošo uzņēmumu attīstībā. Paplašinot pasākumu „Komerccarbības un pašnodarbinātības uzsākšanai”, tiktu sekmēta bezdarbnieku iesaistīšana uzņēmējdarbībā. Par šā pasākuma lietderību liecina pasākuma rezultāti: pasākuma dalībnieku līdz šim veiksmīgā uzņēmējdarbība, bezdarbnieku skaits, kas vēlas piedalīties pasākumā, lai gūtu atbalstu uzņēmējdarbības realizēšanai. Arī pašvaldību pārstāvji un eksperti kā svarīgāko NVA pakalpojumu pilnveidošanā min, ka nepieciešams vairāk līdzekļu piešķirt pasākumam „Komerccarbības un pašnodarbinātības uzsākšana”, tādējādi vairāk atbalstot bezdarbniekus uzsākt uzņēmējdarbību vai kļūt par pašnodarbināto personu.

## Secinājumi

Kopš 2008. gada Latvijā aktuāls ir kļuvis nabadzības jēdziens, jo valstī ir pieaudzis cilvēku skaits, kuru ienākumi vērtējami kā ļoti zemi.

Zinātniskajā literatūrā norādīts, ka cilvēki uzskatāmi par nabadzīgiem tad, ja viņu dzīves līmenis ir sliktāks nekā nabadzības sliekšnī noteiktais, kā arī patēriņš ir mazāks par noteikto minimumu.

Ir vairāki jēdzieni, kas saistīti ar nabadzības risku. Tā, piemēram, nabadzības risks, kas Latvijā tiek mērīts pēc ES Statistikas biroja (*EUROSTAT*) metodoloģijas, nosaka, ka nabadzības riska sliekšnis ir 60% no ekvivalento rīcībā esošo ienākumu mediānas.

Saskaņā ar Ministru kabineta 2010. gada 30. marta noteikumiem Nr. 299 „Noteikumi par ģimenes vai atsevišķi dzīvojošas personas atzīšanu par trūcīgu” ģimene (persona) atzīstama par trūcīgu, ja tās vidējie ienākumi katram ģimenes loceklim mēnesī pēdējo triju mēnešu laikā nepārsniedz 50%.

Latvijā noteiktais iztikas minimums, ko aprēķina Centrālā statistikas pārvalde, 2011. gada februārī bija Ls 172,28.

Viena no iespējām nabadzības un trūcīgās personas statusa mazināšanai ir daļība pasākumā „Apmācība darba iemaņu iegūšanai un uzturēšanai, ja darba devējs ir pašvaldība”. Izpēte liecina, ka 2010. gada decembrī vidēji 7% trūcīgo statusu ieguvušo nestrādājošo personu bija iesaistītas *Pasākumā*. Lielākais trūcīgo personu īpatsvars, kas iesaistīts *Pasākumā*, bija Latgales reģionā, mazākais – Pierīgas reģionā.

Kopumā *Pasākumā* nodrošinātā stipendija ir būtisks devums mājsaimniecību budžetā, jo veiktais mājsaimniecību apsekojums liecina, ka 57,88% (1174) aptaujāto

mājsaimniecību nav guvušas ienākumus iepriekšējā mēnesī, 1193 (38,92%) mājsaimniecības ir norādījušas, ka guvušas ienākumus iepriekšējā mēnesī, savukārt 98 (3,20%) mājsaimniecības nav devušas atbildi uz šo jautājumu.

2010. gadā vidēji 2–3% *Pasākumā* iesaistīto cilvēku saņēma papildu sociālos pabalstus, tomēr lielākajai daļai *Pasākumā* iesaistīto nebija papildu ienākumu.

Lai arī pasaulē ir konstatēta pozitīva pieredze ar uzņēmējdarbības aktivitāšu uzsākšanu, ja cilvēks ilgstoši ir bezdarbnieks, Latvijā nav lielu cerību, ka *Pasākumā* iesaistītie cilvēki varētu būt aktīvi uzņēmējdarbības uzsākšanā.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Eardley T., Bradshaw J., Ditch J., Gough I. and Whiteford P. (1996) Social Assistance in OECD-Countries. Synthesis Report. London: OECD.
2. Eardley T., Bradshaw J., Ditch J., Gough I., Whiteford P. (1996) Social Assistance in OECD Countries: Synthesis Report, London, HMSQ.
3. Eiropas Komisijas Kopējais sociālās iekļaušanas ziņojums, 2003.
4. D'Addato A. (2010) EU Social Agenda Contribution to Strengthening Families, Fighting Against Child Poverty and Promoting Child Well-Being. Today's Children are Tomorrow's Parents, p. 5–10.
5. Gordon D., Levitas R., Pantasiz C. et al. (2000) Poverty and social exclusion in Britain. York, UK: The Joseph Rowntree Foundation Press. Retrieved 12.07.2010. Available: <http://www.bris.ac.uk/poverty/>
6. Faria J., R., Cuestas J., C., Mourelle E. (2010) Entrepreneurship and Unemployment: A Nonlinear Bidirectional Causality? *Economic Modelling* 27, p. 1282–1291.
7. Latvijas Nacionālais rīcības plāns nabadzības un sociālās atstumtības mazināšanai 2004–2006.
8. Lezhnina I. P. (2011) Sociodemographic Factors Determining the Risk of Poverty and Low-Income Poverty. *Sociological Research*, vol. 50, No. 2, p. 13–31.
9. LR Centrālās statistikas pārvaldes mājaslapa, skatīta 01.02.2011.
10. LR Labklājības ministrijas mājaslapa, skatīta 01.02.2011.
11. LR Ministru kabineta 2010. gada 30. marta noteikumi Nr. 299 „Noteikumi par ģimenes vai atsevišķi dzīvojošas personas atzišanu par trūcīgu”.
12. LR Ministru kabineta 2009. gada 22. septembra (prot. Nr. 61, 66.§) noteikumi Nr. 1070 „Noteikumi par garantēto minimālo ienākumu līmeni”.
13. LR Ministru kabineta 2009. gada 8. septembra (prot. Nr. 56, 78.§) sēdes protokola Nr. 56 izraksts „Par Sociālās drošības tīkla stratēģiju”.
14. Myftaray E. (2010) Poverty and inequality issues in Albania: trends and determinants. *EuroEconomica*, Issue 3 (26), p. 79–89.
15. Nolan B., Whelan C. T. (2010) Using Non-Monetary Deprivation Indicators to Analyze Poverty and Social Exclusion: Lessons from Europe? *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 29, No. 2, p. 305–325.
16. Ozkan Y., Purutcuoglu E., Hablemitoglu S. (2010) Interpersonal Impact of the Poverty on Children. *International Journal on Academic Research*. Vol. 2, No. 6, p. 172–179.
17. Paniotto V., Kharchenko N. (2009) What Poverty Criteria are Best for Ukraine? *Problems of Economic Transition*, vol. 51, No. 7, p. 5–12.

18. Plāns Eiropas gadam cīņai pret nabadzību un sociālo atstumtību, 2010.
19. Remeikiene R., Startiene S. (2009) Does the Interaction between Entrepreneurship and Unemployment Exist? *Economics & Management*, 14, p. 903–911.
20. Saunders P., Naidoo Y. (2009) Poverty, Deprivation and Consistent Poverty. *The Economic Record*, Vol. 85, No. 271, p. 417–432.
21. Tikhonova N. E. (2011) Maloobespechennye v sovremennoi Rossii: spetsifika urovnia i obraza zhizni. *Sotsiologicheskie issledovaniia, Sociological Research*, vol. 50, No. 1, p. 3–23.
22. Townsend P. (1979) *Poverty in the United Kingdom*. Harmondsworth: Penguin.
23. Vazquez J. J., Pascual I. (2010) Developing the „causes of poverty in developing countries questionnaire (cpdcq)” in a Spanish-speaking population. *Social behavior and personality*, Vol. 38 (9), p. 1167–1172.
24. Ziņojums par nacionālo sociālās aizsardzības un sociālās iekļaušanas stratēģiju 2008.–2010. gadam.

## Summary

*Article „Impact of Work Practice with Stipend in Municipalities on Entrepreneurship Development and Poverty Risk Reduction” is devoted to issues on reduction of poverty risk in economic downturn situation and effect of taken measure: work practice with stipend in municipalities. Possibilities to start entrepreneurship activities are examined in the article. Basis for research was 3064 household survey, 23 expert surveys and survey of 116 municipality representatives. For data analysis indicators of central tendency or location and indicators of variability are used.*

**Keywords:** *poverty risk, entrepreneurship, poverty level, survey, expert survey.*



Piezīme. Raksts sagatavots, pateicoties ERAF projekta „Latvijas Zinātņu akadēmijas un Latvijas Lauksaimniecības un meža zinātņu akadēmijas kapacitātes stiprināšana un starptautisku projektu pieteikumu izstrāde” Nr. 2010/0294/2DP/2.1.1.2.0/10/APIA/VIAA/009 finansiālam atbalstam.

# Mazumtirdzniecības objektu atrašanās vietas noteikšanas metožu komplekss

## *Retail Object Location Selection Method Complex*

**Mārtiņš Danusēvičs**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [martins.danusevics@lu.lv](mailto:martins.danusevics@lu.lv)

Mazumtirdzniecības vietas izvēle ir process, kurā tiek analizēti dažādi vietas izvēles līmeņi – no valsts līdz pat konkrētai adresei. Autors izstrādājis metožu kompleksu, kas ietver visu teritoriālo līmeņu novērtēšanas metodes, sākot ar valsts izvēli, kurā izvietotu jaunus mazumtirdzniecības modeļus, līdz pat atrašanās vietas novērtēšanai. Aprakstītas katrā metožu kompleksa blokā paredzamās procedūras, metodes un modeļi, sniegta vēlamā pieeja bloku izvēlei atkarībā no vadības stratēģiskajiem mērķiem. Piedāvātajam metožu kompleksam būtu jābūt galvenajam instrumentam mazumtirdzniecības tīklu teritoriālās darbības plānošanā.

**Atslēgvārdi:** mazumtirdzniecība, vietas izvēle, valsts izvēle, tirgus teritorijas novērtēšana, pārdošanas teritorijas novērtēšana, atrašanās vietas novērtēšana.

### **Ievads**

Mazumtirdzniecības veikalu tīklu attīstībā viens no svarīgākajiem posmiem ir jauno veikalu izvietojuma plānošana. Salīdzinājumā ar citiem lēmumiem, ko pieņem veikalu tīklu vadība, piemēram, iepirkumiem, tirgvedības pasākumiem, finanšu un personāla plānošanu, tieši atrašanās vietas lēmumi ir vieni no stratēģiski svarīgākajiem, un tos ir visgrūtāk koriģēt. Neveiksmīgi izvēlēta veikala vieta uzņēmumam var radīt lielus zaudējumus, kas galvenokārt saistīti ar lielām būvniecības un veikala aprīkošanas izmaksām. Veikala vietas maiņa var notikt tikai pēc vairāku gadu perioda. Tādēļ ir ļoti svarīgi, lai uzņēmumu vadības rīcībā būtu piemērots, ērti lietojams instruments, kas ļautu pieņemt šos svarīgos lēmumus. Darba **mērķis** ir izstrādāt metožu kompleksu, pēc kā izvēlēties mazumtirdzniecības objektu atrašanās vietu vairākos teritoriālos līmeņos. Šī mērķa sasniegšanai veicami šādi uzdevumi:

- apkopot un sagrupēt pa līmeņiem dažādu autoru metodes un modeļus, kas saistīti ar atsevišķu mazumtirdzniecības uzņēmumu atrašanās vietu;
- integrēt metodes un modeļus vienā kompleksā, papildinot kompleksu ar autora piedāvātām metodēm un esošo metožu modifikācijām.

### **Mazumtirdzniecības vietas izvēles līmeņi**

Uzņēmuma vadībai nosakot mazumtirdzniecības objekta atrašanās vietu, nepieciešams aplūkot vairākus teritoriālos līmeņus. Plašākais teritoriālais līmenis var



būt valsts līmenis vai reģionu līmenis atkarībā no uzņēmuma tirdzniecības specifikas. Šaurākais līmenis ir konkrēta atrašanās vieta, kas izpaužas kā konkrēta adrese. Katrā no šiem līmeņiem tiek izmantotas citas novērtēšanas metodes. Vieta tiek izvēlēta vairākos līmeņos, katrā nākamajā līmenī samazinot pētīšanas areālu. Autors piedāvā teritoriālos vietas izvēles līmeņus [2], balstoties uz savu viedokli un dažādu autoru [8; 12] viedokļiem. Šie līmeņi ir

- valsts vai reģions – valsts vai valsts lielākie apgabali, kurus var iedalīt pēc administratīvām, kulturālām vai ekonomiskām pazīmēm, bet kuri ir savstarpēji homogēni, iespējami pārrobežu reģioni;
- tirgus teritorija – reģiona daļa, parasti pilsēta. Tirgus teritorija ir saistīta ar fundamentālo tirgus jēdzienu kā teritorija, kurā atrodas esošie un potenciālie pircēji, kas pašlaik un šajā teritorijā ir iesaistīti preču un pakalpojumu apmaiņā vai drīzumā tajā iesaistīsies;
- pārdošanas teritorija (*trade area*) – apgabals pilsētā vai apdzīvotā vietā, no kura veikals gūs savus pircējus. Pastāv vairākas tirdzniecības vietas definīcijas: 1) tirdzniecības teritorija – ‘ģeogrāfiska teritorija, no kuras veikals gūst pircējus’ [8], 2) tirdzniecības teritorija – ‘rajons, kura robežās ir ekonomiski izdevīgi veikt mārketinga pasākumus, lai pārdotu vai piegādātu preces un pakalpojumus’ [12];
- tirdzniecības vieta – konkrēta vieta tirdzniecības teritorijā.

Pirmās analītiskās metodes veikalu izvietojuma novērtēšanai un plānošanai tika izstrādātas jau 20. gs. 30. gados, kad pirmos pētījumus veica Reiljs [9], vēlākās dekādēs tika izstrādātas jaunas metodes, kas bija balstītas gan uz Reilja iestrādēm, piemēram, Hafa likums [10], gan uz citiem pieņēmumiem. Tomēr, aplūkojot metodes, kas izstrādātas līdz pat mūsdienām, piemēram, balstoties uz *Chasco* un *Vicens* apskata pētījumu [6], ir izstrādātas tikai atsevišķos veikala izvēles posmos lietojamas metodes. Autors uzskata, ka nepieciešams izstrādāt metožu un modeļu kompleksu, kas paredzētu šo dažādo pieejamo, kā arī līdz šim neizstrādāto metožu apvienojumu. Tādēļ autors piedāvā savu pieeju tirgus teritorijas novērtēšanas metožu un modeļu kompleksa izveidei.

Autora piedāvātais metožu komplekss ir iedalīts četros blokos, kas atbilst teritoriālajiem līmeņiem. Katrā analīzes līmenī autors ir apkopojis virkni dažādu procedūru (1. attēls), kas jāveic, lai uzņēmuma vadība varētu izvēlēties attiecīgā līmeņa teritoriālo vienību. Bāzes pieeja metožu kompleksa izmantošanai paredz visu līmeņu iekļaušanu metožu kompleksā. Šajā gadījumā vietas izvēle tiek sākota ar valsts līmeni, kam seko tirgus teritorijas līmenis, pārdošanas teritorijas līmenis un atrašanās vieta. Tomēr atsevišķos gadījumos iespējams izslēgt daļu etapu no kopējā metožu kompleksa. Šāda situācija ir iespējama gadījumos, ja lēmumu pieņēmēji, piemēram, tirdzniecības uzņēmuma vadība, ir *apriori* noteikuši kādus ierobežojumus. Pirmkārt, šāds ierobežojumu veids var izpausties kā vadības līmenī pieņemts lēmums par kādu no plašākajām teritorijām (2. attēls). Piemēram, ir noteikts, ka mazumtirdzniecības objekta atrašanās vietai jābūt noteiktā valstī. Tādā gadījumā analīzes procesā var tikt izlaists attiecīgais teritoriālais līmenis un analīzi var uzsākt ar tirgus teritorijas līmeni. Otrkārt, var būt noteikti konkrēti teritorijas tipi, kuri ir pieļaujami mazumtirdzniecības objektam. Šāda situācija varētu rasties,

ja ir noteikts, ka objekta izvietošana pieļaujama tikai piekrastes teritorijā vai tikai pilsētā un ne lauku teritorijā. Šādā gadījumā var tikt apiets kāds no apakšposmiem, piemēram, tirgus teritorijas izvēle, un var tikt uzreiz analizētas tikai tās pārdošanas teritorijas, kas atbilst izvirzītajai vadības prasībai.

Teritoriālie līmeņi			
	Galvenie faktori	Izvēles procedūras	Metodes un modeļi
Valsts līmenis	Demogrāfiskie faktori Mājokļu iekārtību kumulācija Mazumtirdzniecības apgrozījums Nozares darbinieku tirgus daļas	Nozares koncentrācijas analīze Tautsaimnieciskā struktūra analīze Potenciālais atbilstības iekārtību izmaksu vērtēšana	Koncentrācijas rādītāju aprēķins Tirgus sadalījuma prognozēšana Mazumtirdzniecības indeksa prognozēšana StoreLoc modelēšana Tirgus un konkurences novērtēšanas ekspertīze
Tirgus teritorija	Tirgus darbinieku apgrozījums Tirgus darbinieku tirdzniecības platība Demogrāfiskie rādītāji Mājokļu iekārtību kumulācija Mazumtirdzniecības apgrozījums	Tirgus teritorijas konkurences analīze Tirgus teritorijas ekonomiskā struktūra analīze Tiesiskā regulējuma analīze	Mazumtirdzniecības blīvuma indeksa aprēķins Pirkstspējuma analīze Pirkstspējuma prognozēšana Stratēģiskā nozīmības analīze
Pārdošanas teritorija	Demogrāfiskie faktori Satiksmes plūsmu intensitāte Nodarbinātība Mazumtirdzniecības objektu skaits un platība	Pircēju piesaistes analīze Teritorijas pievilcības spēks Pārdošanas teritorijas ekonomiskās aktivitātes analīze	Piesaistošo un atgrādošo objektu analīze Satiksmes plūsmu analīze Pieprasījuma analīze Pieviltības analīze Pirkstspējuma analīze Stratēģiskā pievilcības vērtēšana
Atrašanas vieta	Demogrāfiskie faktori Vieta tehniskie parametri Satiksmes plūsmu intensitāte	Kvantitatīvā vietas analīze Kvalitatīvā vietas analīze	Apgrozījuma pircēju skaita prognozēšana Veikala izveides izmaksu novērtēšana Satiksmes plūsmu ekstrapolācija Vieta tehniskā rādītāju novērtēšana Tirgus izpēti Pārdošanas teritorijas iedzīvotāju atbilstības novērtēšana

1. attēls. Teritoriālais līmeņu nepieciešamo faktoru, izvēles procedūru, metožu un modeļu sadalījums

*Distribution of factors, site selection procedures, methods, and models by territorial levels*

Avots: veidojis autors.

Plašākais izvēles līmenis ir valsts līmenis, kas ietver metodes, kuras ļauj salīdzināt dažādas alternatīvas valstis, kurās būtu iespējams uzsākt darbību vai atvērt jaunus mazumtirdzniecības objektus. Valsts līmeņa izvēle ir iespējama gan situācijā, ja mazumtirdzniecības tīkls jau darbojas pētāmajā valstī, gan arī gadījumā, ja šajā valstī darbība vēl nav uzsākta. Abos gadījumos nepieciešama valstu teritoriju analīze, bet atkarībā no tā, vai mazumtirdzniecības tīkls jau darbojas šajā valstī, atsevišķās metodēs var būt atšķirīga pieeja parametru noteikšanā vai izmaksu novērtēšanā.

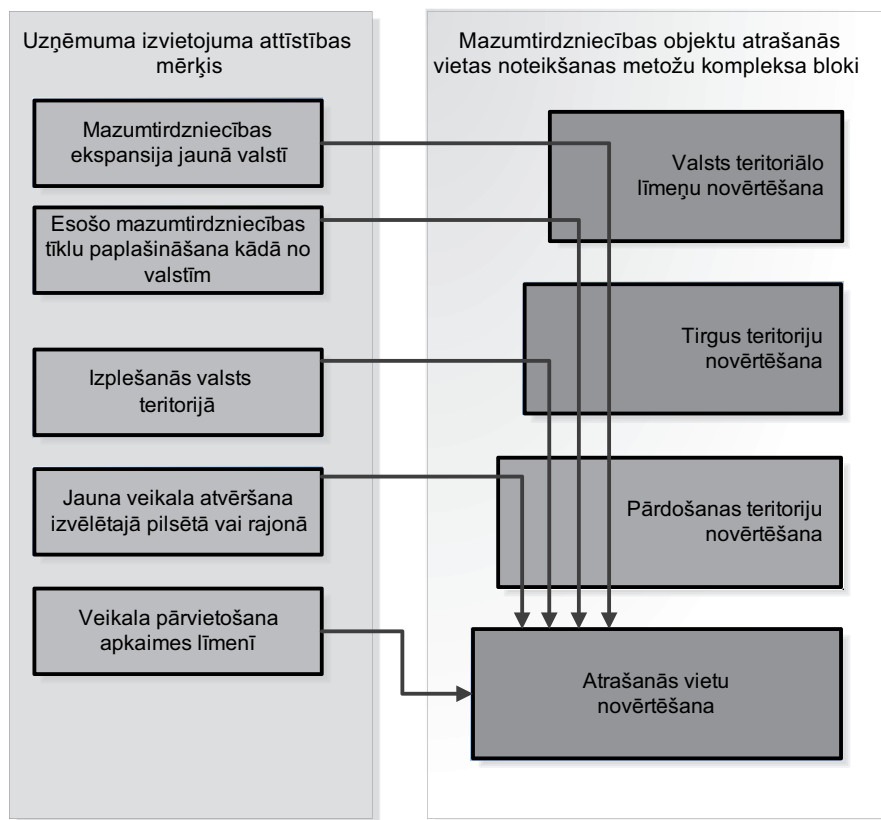
Valsts līmeņa novērtēšanas modeļu realizācijai nepieciešama informācija par katras valsts demogrāfiskajiem faktoriem atkarībā no tā, kāda ir mazumtirdzniecības

veikalu tīkla mērķauditorija. Valsts novērtēšanā nepieciešama arī informācija par valsts mājsaimniecību ienākumiem, mazumtirdzniecības kopējo apgrozījumu valstī attiecīgajā preču grupā vai grupās, nozarē vai kategorijā, piem., pēc NACE klasifikācijas, kā arī esošo tirgus dalībnieku tirgus daļas. Viens no valstu pievilcības kritērijiem ir konkurences līmenis. Gadījumā, ja tirgū dominē atsevišķi mazumtirdzniecības tīkli, var būt apgrūtināta iekļuve tirgū, jo dominējošiem uzņēmumiem ir labvēlīgāki piegādes nosacījumi, attīstītāka loģistika un lielāka zīmola atpazīstamība. Tādēļ valstu novērtēšanā tiek aprēķināti koncentrācijas rādītāji [3, 289], zemāks rādītājs norāda uz augstāku valsts pievilcību. Valsts tautsaimniecība tiek analizēta no iedzīvotāju ienākumu viedokļa (mājsaimniecību ienākumi, skaits, patēriņa struktūra) un no piedāvājuma viedokļa (mazumtirdzniecības apgrozījums, tirdzniecības platība) [14]. Tiek aprēķināti indeksi, kas raksturo pastāvošo mazumtirdzniecības proporciju pret iedzīvotājiem un tiem pieejamiem ienākumiem. Ja pētāmais uzņēmums ir veikalu tīkls un var pretendēt uz vērā ņemamu tirgus daļu, nepieciešams prognozēt tirgus sadalījumu. Tirgus sadalījuma prognozēšanas gadījumā, ja uzņēmums līdz šim nav darbojies šajā valstī, var tikt piemērota *StoreLoc* modelēšana, iekļaujot autora piedāvātās modifikācijas [15]. Ja uzņēmums jau darbojas šajā tirgū un tam ir noteikta tirgus daļa, tirgus daļas prognozējamas, izmantojot ekspertnovērtējumus. Abos pēdējos gadījumos nepieciešama ekspertu līdzdalība gan prognožu izteikšanas procesā, gan atsevišķu parametru novērtēšanā (tirgus izaugsmes potenciāls, konkurentu spēka novērtēšana u. c.).

Tirgus teritorijas līmenī daļa izmantojamo faktoru ir līdzvērtīgi valsts līmenī izmantotajiem, tikai mainās to detalizācijas līmenis atbilstoši tirgus teritorijas robežām. Papildus demogrāfiskajiem faktoriem un mazumtirdzniecības apgrozījuma rādītājiem nepieciešams izvērtēt saistošās preču grupas tirgus dalībnieku tirdzniecības platību. Ņemot vērā tirgus teritorijas iedzīvotāju ienākumus un tirdzniecības platību, tiek veikts mazumtirdzniecības blīvuma indeksa aprēķins [2], kas ļauj novērtēt jaunā potenciālā mazumtirdzniecības objekta iespējas piesaistīt līdzekļus no mājsaimniecībām. Tirgus līmenī nepieciešama tiesiskā regulējuma analīze [2], kas ir saistīta ar tirgus līmeņu tipisku pārklāšanos ar pašvaldību teritorijām, kurās var būt atsevišķs normatīvo aktu klāsts, kas regulē mazumtirdzniecību (piegādes, licencēšana, ierobežojumi). Augstāk novērtējamas ir tirgus teritorijas ar augstāku iedzīvotāju pirkspējas potenciālu, ņemot vērā esošo piedāvājumu. Tirgus teritorijas izvēlei var būt arī stratēģiska nozīme, kas var atsvērt citu rādītāju lielumus. Piemēram, tirgus teritorija, kas ir zemāk novērtēta pēc dažādiem kvantitatīviem rādītājiem, var būt ar augstu stratēģisko vērtību, piemēram, tai ir izdevīga pozīcija, kas atvieglotu tālāku ekspansiju uz citām blakus esošām tirdzniecības teritorijām, un tai ir izdevīga pozīcija loģistikas vajadzībām.

Pārdošanas teritoriju līmenī lielāka nozīme tiek piešķirta šaurai teritorijai, tās demogrāfiskajiem rādītājiem, teritorijā esošiem uzņēmumiem un to raksturlielumiem. Tiek analizēti apkaimes iedzīvotāju demogrāfiskie rādītāji. Pārdošanas teritorijas novērtēšanā pievērsta uzmanību atsevišķiem infrastruktūras un pilsētvides elementiem, kuriem ir potenciālos pircējus piesaistoša vai atgrūdoša ietekme. Ņemot vērā gan ietekmējošo pilsētvides elementu, gan iedzīvotāju dzīvesvietas, darbavietas un izklaides objektu izvietojumu un reālos novērojumus, tiek analizētas satiksmes plūsmas [1, 144]. Atkarībā no mazumtirdzniecības objekta tipa var tikt novērtēta

automašīnu plūsma, kājāmgājēju plūsma vai abu plūsmu kombinācija. Ņemot vērā iespēju šādā novērtēšanas līmenī analizēt individuālu konkurentu mazumtirdzniecības objektu, tiek pētīts esošais piedāvājums, kā arī piesaistošo mazumtirdzniecības objektu piedāvājums. Piedāvājuma novērtējuma rezultāti iekļauti telpiskās mijiedarbības modeļu aprēķinā.



2. attēls. Mazumtirdzniecības objekta atrašanās vieta – tās noteikšanas metožu kompleksa bloku izvēle atkarībā no uzņēmuma attīstības mērķa

*Selection of retail object site selection decision-making process method complex blocks depending on company development targets*

Avots: veidojis autors.

Atrašanās vietas līmenī tiek novērtēta katra alternatīvā mazumtirdzniecības objekta celšanas vai telpu/ēku nomas vieta. Atkarībā no piedāvājumā pieejamā nekustamā īpašuma tipa telpas var iegādāties vai nomāt. Esošās telpas var tikt izmantotas uzreiz, ja tās ir piemērotas mazumtirdzniecības objekta vajadzībām vai pārveidotas. Ja telpas nav pieejamas, iespējama nekustamā īpašuma iegāde vai noma un mazumtirdzniecības objekta uzcelšana. Katrā no šiem gadījumiem var būt dažādas objekta izveides izmaksas, kas nav saistītas ar tirgus pieprasījumu un piedāvājumu.

Tādēļ šajā etapā tiek novērtētas objekta izveides izmaksas. Izvēloties vietas, tiek novērtēti teritorijas un ēku tehniskie rādītāji. Atkarībā no mazumtirdzniecības objekta tipa un prasībām (celtniecības, iekārtu pieejamības, zīmola, franšīzes noteikumu u. c.) tiek sastādīts tehnisko rādītāju saraksts dažādās grupās (infrastruktūra, izskats, pieejamība u. c.), šo rādītāju nozīmības svaru koeficienti un kritiskās robežas. Mazumtirdzniecības speciālisti novērtē katru potenciālās atrašanās vietas tehnisko rādītāju iepriekš noteiktā ballu skalā, un iegūtie rezultāti tiek izmantoti kopējā tehniskā novērtējuma rādītāja aprēķinā. Iegūtais rādītājs tiek salīdzināts ar alternatīvām atrašanās vietām.

## Vadības noteiktie ierobežojošie parametri

Jaunu mazumtirdzniecības objektu vietas izvēlē nepieciešams definēt vairākus ierobežojumus, kas jāņem vērā vietas piemeklēšanā. Šie ierobežojumi var attiekties gan uz jauno mazumtirdzniecības objektu, gan uz ārējo vidi.

Uzņēmuma vadība var noteikt nosacījumus, kādām prasībām jāatbilst jaunajam objektam. Šādas prasības var būt:

- mazumtirdzniecības objekta platība – nosakot vēlamu platību vai tās amplitūdu, šis rādītājs tiek izmantots tirgus teritoriju novērtēšanas blokā mazumtirdzniecības blīvuma aprēķinā, pārdošanas teritoriju novērtēšanas blokā telpiskās mijiedarbības metodēs, atrašanās vietu novērtējumā vietas tehnisko rādītāju novērtēšanā, veikala izveides izmaksu novērtēšanā;
- piesaistāmo pircēju demogrāfiskās pazīmes – visos četros teritoriālās izvēles līmeņos tiek pētīti demogrāfiskie faktori. Uzņēmuma vadības noteiktās prasības, kāda ir šī veikalu tīkla mērķauditorija (vecums, dzimums, tautība u. c.), nosaka to, kāda kvantitatīvā informācija tiks izmantota demogrāfiskās analīzes procesā;
- loģistiskās pieejamības prasības – ņemot vērā uzņēmuma piedāvāto preču sortimentu, šo preču piegādes nosacījumus un pastāvošo loģistikas centru izvietojumu, nepieciešams šīs prasības iekļaut virknē metožu. Tirgus teritorijas un pārdošanas teritorijas līmenī šī informācija tiek izmantota teritorijas stratēģiskās pievilcības un nozīmības analīzē.

Vadoties no vadības noteiktā lēmuma, kāda tieši būs uzņēmuma stratēģija un vēlamais mērķis, iespējams, ka tiek izmantota tikai daļa metožu kompleksa bloku (2. attēls). Ja uzņēmuma izvietojuma mērķis ir mazumtirdzniecības ekspansija uz jaunu valsti, kurā vēl nav uzsākta darbība, vai ja nepieciešams pieņemt lēmumu, kurā no valstīm, kur uzņēmuma tīkls jau darbojas, paplašināties, vietas izvēle tiek sākta ar valsts teritoriālo līmeņu novērtēšanu, kurai seko tirgus teritorijas, pārdošanas teritorijas un atrašanās vietas novērtējums. Ja uzņēmuma vadība stratēģiskā līmenī ir noteikusi valsti, kurā tiks izvietots jauns mazumtirdzniecības objekts, tiek izmantoti trīs no četriem vietas izvēles metožu kompleksa blokiem: tirgus teritoriju novērtēšana, pārdošanas teritoriju novērtēšana un atrašanās vietas novērtēšana. Paralēli var tikt izvēlētas vairāku valstu tirgus teritorijas, bet pašu valstu teritorijas šajā gadījumā netiek vērtētas. Ja uzņēmuma vadība vēlas tikai paplašināt savu darbību kādā pilsētā vai rajonā vai arī vēlas uzsākt darbību kādā noteiktā pilsētā, izvēles procesā tiek

izmantots pārdošanas teritorijas novērtēšanas bloks un atrašanās vietas novērtēšanas bloks. No četriem blokiem izmanto tikai vienu bloku – atrašanās vietas novērtēšanu, ja uzņēmuma vadības mērķis ir tikai konkrēta veikala pārvietošana pilsētas apkaimes līmenī, saglabājot esošo klientu bāzi.

## Secinājumi

Izveidotais mazumtirdzniecības objektu atrašanās vietas noteikšanas metožu komplekss apvieno vairākas metodes, kuras aplūkotas dažādos autora pētījumos un kuru integrācija veido vienotu, kompleksu pieeju uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanā. Metožu kompleksā paredzēta vadības iesaistīšanās noteiktu prasību izvirzīšanā un mērķu noteikšanā, un atkarībā no tiem var noteikt kompleksu bloku izmantošanu un ieejas informācijas definēšanu atsevišķiem procesiem, metodēm un modeļiem. Metožu kompleksa izmantošana mazumtirdzniecības nozarē ļautu uzņēmumiem mazināt risku iesaldēt līdzekļus neveiksmīgos nekustamo īpašumu darījumos, palielināt apgrozījumu, veiksmīgāk izvēloties uzņēmējdarbības izvietojuma vietas, un kontrolēt dažādu teritoriju stāvokli no uzņēmējdarbības pievilcības viedokļa. Autors uzskata, ka tirgus izpēti uzņēmumiem informācijas apkopošanas procesā par mazumtirdzniecības nozari būtu nepieciešams iekļaut rādītājus, kas ir paredzēti teritoriālo līmeņu faktoru shēmā (1. attēls), lai veicinātu piedāvātā metožu un modeļu kompleksa realizācijas iespējas. Mazumtirdzniecības uzņēmumiem būtu nepieciešams piedāvāto kompleksu ieviest kā sastāvdaļu no uzņēmuma ekspansijas stratēģijas.



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Danusēvičs M. Potenciālo pircēju plūsmas novērtēšanas metodes. Latvijas Universitātes Raksti Nr. 717, 2007, 142.–151. lpp.
2. Danusēvičs M. Tirgus teritorijas novērtēšanas stadijas mazumtirdzniecībā. Latvijas Universitātes Raksti, 2010. [Iesniegts publicēšanai.]
3. Šķiltere D., Danusēvičs M. Latvian retail market concentration analysis. International Conference „Current issues in management of Business and society development – 2009”. Riga, Latvia, May 7–9, 2009. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia, 2011, p. 289–295.
4. Alexander R. S. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms (Chicago, American Marketing Association, 1960).
5. Berman B., Evans J. Retail Management, a Strategic Approach. New York, 1989, 582 p.

6. Chasco C., Vicens J. Spatial Interaction Models Applied to the Design of Retail Trade Areas, ERSA conference papers, European Regional Science Association, 1998.
7. Dawidson W. Modern Retailing. New York, 1998, 875 p.
8. Dunne P., Lusch R., Gable M., Gebhardt R. Retailing – Cincinnati. 1992, 493 p.
9. Hernández T., Bennison D. The art and science of retail location decisions. International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 28, No 8, 2000, p. 357–367.
10. Huff D. L. A Probabilistic Analysis of Consumer Spatial Behaviour, Emerging Concepts in Marketing. Chicago: American Marketing Association, 1963, p. 443–461.
11. Lewison D. M., DeLoisa M. W. Retailing 3rd. USA, 1989, 691 p.
12. Microanalysis of Shopping Center Location in Terms of Retail Supply Quality and Environmental Impact. J. Urban Plng. and Devel., vol. 128, Issue 3, September 2002, p. 139–149.
13. Reilly W. J. The Law of Retail Gravitation, New York, W. J. Reilly, Inc.
14. Данусевич М. Г. Модель выбора региона для расширения сети розничной торговли, Экономика и управление предприятием (I Международная научно-практическая конференция аспирантов и молодых ученых «Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность»), Минск, 2009.
15. Данусевич М. Г. Прогнозирования доли рынка нового розничного магазина, Математические и инструментальные методы экономики, vol. 2 (III Международная научно-практическая конференция „Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость”) Минск, 2010, с. 275–277.

## Summary

*Retail site selection is a process which analyzes different levels of location – starting from the countries' choice and down to addressing specific site selection. The author develops complex incorporating methods for assessment of all territorial levels, starting from country selection, where to locate new retail objects, to assessment of a precise location. Procedures, methods, and models in each block of the complex are described, depending on management strategic objectives. The developed model complex should be the main instrument in planning territorial development of retail chains.*

**Keywords:** Retail, site selection, country selection, market selection, trade area selection, store location selection.

# Koksnes energoresursa vadība siltumenerģētikā un tā izmantošanas pamatojums

## *Wood Energy Resource Management in Heat Power Industry and Its Justification for the Use*

**Kārlis Dauge**

E-pasts: [dauge@lanet.lv](mailto:dauge@lanet.lv)

Apskata raksta, daļēji arī oriģinālraksta **mērķis**: *izpētīt koksnes atjaunojamā energoresursa ilgtspējīgas izmantošanas vadības iespējas siltumenerģijas ražošanā Eiropas Savienībā un Latvijā.*

No izvirzītā mērķa izriet pētījuma **galvenie uzdevumi**.

1. Izanalizēt jauno enerģētikas politiku Eiropas Savienībā un atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, izmantošanas vadību siltumenerģijas ražošanā.
2. Analizēt Latvijas pašvaldību siltumapgādes uzņēmumus un Enerģētikas aģentūru ietekmi uz koksnes atjaunojamā energoresursa izmantošanu.
3. Enerģētiskās koksnes un fosilā kurināmā cenu dinamikas analīze un koksnes atjaunojamā energoresursa izmantošanas pamatojums.

Rakstā autors raksturojis jauno enerģētikas politiku Eiropas Savienībā (turpmāk ES), tās stratēģijas ievirzi enerģētikas jomā. Analizēti ES dalībvalstu atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, izmantošanas mērķi 2020. gadā. Analizēti esošie un iespējamie finanšu instrumenti Rīcības plāna ieviešanai ES, kā arī Latvijā. Apkopota bioenerģijas izmantošanas pieredze un atbalsta mehānismi ES dalībvalstīs, tai skaitā Latvijā. Rakstā ir veikta enerģētiskās koksnes pārstrādes produktu eksporta un importa cenu dinamikas analīze Latvijā. Autors ir analizējis savus agrāk publicētos zinātniskos rakstus, kā arī interneta resursus par raksta tēmai atbilstošām publikācijām. Rakstā izmantoti valsts statistikas pārvaldes veikto pētījumu dati. Autors ir apmeklējis Rīgas Enerģētikas aģentūru un veicis ekspertu interviju ar Rīgas Enerģētikas aģentūras vadību.

**Atslēgvārdi**: enerģētikas aģentūras, koksnes energoresursi, energoresursu cenu analīze.

## Ievads

Enerģija ir viens no valsts ekonomiskās attīstības dzinējspēkiem un svarīga dzīves kvalitātes sastāvdaļa visā pasaulē. Enerģijas pietiekamība valsts ekonomiskajai attīstībai un dzīves kvalitātes nodrošināšanai ir valsts drošības jautājums. Enerģētikas jomas attīstība ir nepieciešama, lai nodrošinātu līdzsvarotu, kvalitatīvu, drošu un ilgtspējīgu tautsaimniecības un iedzīvotāju apgādi ar enerģiju.

Enerģijas ražošanā vēl joprojām ievērojamu vietu ieņem fosilo kurināmo resursi, bet, pasaulē pastāvot pašreizējā enerģijas patēriņa pieauguma tendencei, tiek prognozēta straujāka fosilo energoresursu izsīkšana. Vislielākie krājumi 2004. gadā tika prognozēti akmeņoglēm – 15 000 miljardi t, un ar pašreizējo



akmeņogļu patēriņu to pietiks vēl 400 gadiem. Naftas rezerves veido 500 miljardus t, un ar patēriņa nepārtrauktu pieaugumu to pietiks vēl ~ 40 gadiem. Dabaszāzes aprēķinātie krājumi bija 400 triljoni m<sup>3</sup>, pietiks vēl ~ 60 gadiem. Tiek prognozēts šo energoresursu cenu kāpums [24]. Pasaules valstis, tostarp ES, meklē risinājumus klimata maiņas mazināšanai, būtisku nozīmi piešķirot vietējiem, t. sk. koksnes, atjaunojamiem energoresursiem. Piemēram, Rīgas Tehniskās universitātes Vides aizsardzības un siltuma sistēmu institūta zinātnieki veica Latvijas atjaunojamo energoresursu izmantošanas potenciāla izvērtējumu līdz 2020. gadam. Pētījumā konstatēts, ka ir iespējams sasniegt ES enerģijas un klimata paketē Latvijai noteikto mērķi: *atjaunojamo energoresursu īpatsvars 2020. gadā varētu sasniegt 40%, bet ar noteiktu nosacījumu izpildi* [21]. Latvijā nepieciešams būtiski paaugstināt siltumenerģijas ražošanas efektivitāti, samazināt siltumenerģijas zudumus pārvades un sadales sistēmās un sekmēt importēto fosilo kurināmā veidu aizvietošanu ar vietējiem koksnes kurināmajiem. Latvijas primāro energoresursu bilancē koksnes energoresursi ieņem nozīmīgu vietu. Galvenais stratēģiskais mērķis attiecībā uz koksnes atjaunojamiem energoresursiem ir *optimāla šo energoresursu potenciāla izmantošana Latvijā, vadoties no ekonomiskajiem, vides aizsardzības un enerģētikas attīstības kritērijiem un ņemot vērā starptautiskos un Eiropas Savienības mērķus un prasības*.

Lai veicinātu Latvijas enerģētikas nozares attīstībā noteiktos mērķus, Valsts pētījumu programmas galvenie pētniecības virzieni bija videi draudzīgu atjaunojamo enerģijas veidu izmantošanas tehnoloģiju izpēte un izstrāde; enerģijas piegādes drošuma izpēte, ievērojot tehnoloģiskos, vides, ekonomiskos, sociālos faktorus u. c. No 2004. gada 1. maija saskaņā ar ES prasību Latvijā nedrīkst izmantot mazutu, kurā sēra saturs pārsniedz 1%. Latvijas Nacionālā enerģētikas programma laika posmam līdz 2020. gadam paredz atbalstu vietējo energoresursu izmantošanai [20]. Lai aktualizētu regulējumu siltumapgādē, 2006. gada 30. novembrī Ministru kabinets pieņēma noteikumus Nr. 971 „Siltumenerģijas piegādes un lietošanas noteikumi”, kuros noteikta kārtība, kādā energoapgādes komersants piegādā un siltumenerģijas lietotājs lieto siltumenerģiju, un kārtība, kādā piegādātājs ir tiesīgs pārtraukt siltumenerģijas piegādi lietotājam, kurš nav samaksājis par saņemto siltumenerģiju vai nav izpildījis citas saistības pret piegādātāju [1].

## 1. Koksnes energoresursa izmantošanas vadība Eiropas Savienības dalībvalstīs

### 1.1. Jaunā enerģētikas politika Eiropas Savienībā

Globālā sadarbība klimata izmaiņu mazināšanai aizsākās ar ANO Vispārējo konvenciju par klimata pārmaiņām. Tās turpinājums 2009. gadā notika Kopenhāgenā, kur pasaules valstu vadītāju organizētajā samītā apsprieda *jaunās saistības klimata izmaiņu mazināšanai līdz 2050. gadam*. Svarīgākais saistību **mērķis** bija [5, 7]: *nepieļaut gada vidējās temperatūras kāpumu pasaulē un noturēt to līdz 2050. gadam robežās no 2 līdz 2,4 C°*. Lai to sasniegtu, *industriālām valstīm nepieciešams pazemināt CO<sub>2</sub> emisijas, salīdzinot ar 2000. gadu, par 50%*.

Īstenojot jauno enerģētikas politiku, ES 2007. gada 9. martā pieņēma dokumentu paketi „Enerģija mainīgai pasaulei”, kurā izvirzīja iniciatīvu par Eiropas *Pilsētu mēru paktu*, kas tika sagatavots un parakstīts 2009. gada 10. februārī Briselē. Pašlaik Pilsētu mēru pakta pievienojušās vairāk nekā 1600 ES pilsētas. Pilsētu mēru pakta tekstā ietvertas svarīgākās nostādnes un uzdevumi pašvaldībām pilsētu ilgtspējīgas enerģētikas nodrošināšanā, tostarp [5, 7]:

- izstrādāt pilsētas *Ilgspējīgas enerģētikas rīcības plānu* laika posmam līdz 2020. gadam;
- līdz 2020. gadam samazināt CO<sub>2</sub> emisijas vairāk nekā par 20%, ko panāk, par 20% paaugstinot energoefektivitāti un par 20% no patēriņa apjoma energoapgādē iesaistot atjaunojamus energoresursus u. c.;
- regulāri pilsētā rīkot *Enerģētikas dienas*;
- atziņa, ka daudzas darbības, kas attiecas uz enerģijas pieprasījumu un atjaunojamiem enerģijas avotiem un kas jāveic, lai cīnītos ar nelabvēlīgām klimata pārmaiņām, ir pašvaldību kompetences jomā, vai arī tās nav īstenojamas bez pašvaldības atbalsta;
- atziņa, ka atbildību par cīņu pret *globālo sasīšanu* daļa pašvaldības ar savu valstu valdībām, un tām šā uzdevuma izpildē jābūt neatkarīgām no personu saistībām.

Eiropas Komisija 2010. gada 3. martā ir uzsākusi īstenot *jaunu stratēģijas ievirzi* „Eiropa 2020”, kuras mērķis ir pārvarēt pasaules ekonomiskās krīzes sekas Eiropā un sagatavot ES ekonomiku nākamajai desmitgadei. Ir nosprausti pieci mērķi (sk. 1. tab.), ar kuriem noteikts, kas ES ir jāpanāk līdz 2020. gadam, un uz kuru pamata var novērtēt gūtos rezultātus.

Izstrādājot Ilgtspējīgas enerģētikas rīcības plānu, tika ņemtas vērā šādas galvenās Eiropas Savienības direktīvas energoapgādes, energoefektivitātes, atjaunojamo energoresursu un vides jomā, kuras autors apkopojis 1. tabulā.

1. tabula

**Izmantojamās svarīgākās ES direktīvas Ilgtspējīgas enerģētikas rīcības plāna izstrādē [5, 8]**

***The Most Important EU Directives Used for the Creation of Sustained Energy Action Plan***

Eiropas Savienības direktīvas noteiktā darbības joma	Eiropas Savienības direktīva
Par ēku energoefektivitāti	Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2002/91/EK (16.12.2002.)
Par koģenerācijas veicināšanu	Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2004/8/EK (11.02.2004.)
Par enerģijas galapatēriņa efektivitāti un energoefektivitātes pakalpojumiem	Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2006/32/EK (5.04.2006.)
Par gaisa kvalitāti un tīrāku gaisu Eiropā	Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2008/50/EK (21.05.2008.)
Par atjaunojamo energoresursu izmantošanas veicināšanu	Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2009/28/EK (23.04.2009.)

No pirmās tabulas izriet, ka visas piecas direktīvas varētu būt attiecināmas tieši uz atjaunojamo koksnes energoresursu izmantošanu. Atbilstoši dotajām ES direktīvām tiek veidoti Latvijas Republikas tiesību akti un reglamentējošie dokumenti.

Eiropas Savienība ir izstrādājusi politiku konkurētspējas un piegādes drošības nodrošināšanai, kā arī uzsākusi nepieciešamo programmu īstenošanu. Eiropas Savienības direktīvas un normatīvie dokumenti par atjaunojamo energoresursu (turpmāk – AER) izmantošanu, piemēram, par Eiropas stratēģiju enerģētikā, koģenerāciju, energoefektivitāti, lielā mērā ietekmē ES valstu, t. sk. Latvijas, veidoto enerģētikas politiku. *Eiropas Savienības valstīs ir pašvaldību līmenī jau ap 475 aģentūru*, kuras ir apvienojušās **Eiropas enerģētikas aģentūru apvienībā ManagEnergy**, kas veic metodiskās vadības funkcijas, uztur internetā informācijas tīklu un piedāvā aģentūrām izmantot ManagEnergy logo projektu pieteikumiem. Enerģētikas aģentūru veidošanu atbalsta ES „*Intelligent Energy – Europe*”. Projekta iesniedzējs pieteikumu veido sadarbībā ar partnerinstitūcijām (vismaz divām) no citām Eiropas valstīm. Naudas līdzekļus piešķir ap 50–75% apmērā [25].

## **1.2. Atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, izmantošanas apjomi un atbalsta mehānismi Eiropas Savienības dalībvalstīs**

Eiropas Savienībā normatīvu izpratnē atjaunojamie energoresursi ir hidroenerģija, vēja, Saules, ģeotermālā, biomasas, atkritumu un biogāzes enerģija. *Visvairāk izmantotais atjaunojamais energoresurss ir koksne, kas veido 54% no kopējiem atjaunojamiem energoresursiem*. Pēdējās desmitgades laikā enerģētiskās koksnes izmantošanas apjomi bijuši samērā vienmērīgi – vērojams neliels pieaugums par aptuveni 10%. Tas skaidrojams ar ES enerģētikas politiku – *energoresursu importa atkarības novēršana un klimatisko izmaiņu problēmas risināšana*. Kopumā atjaunojamie energoresursi ir tikai 6% no kopējā energoresursu patēriņa, tādējādi koksnes īpatsvars ES enerģētiskā bilancē ir aptuveni 3% [17].

No ES dalībvalstīm *atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, plānotā nacionālā mērķa ziņā 2020. gadā* pirmajā vietā ir Zviedrija, kuras nacionālais mērķis ir AER īpatsvaru enerģijas gala patēriņā palielināt gandrīz par 50%. Latvija ieņem otro vietu – tās mērķis ir palielināt nedaudz virs 40%. Trešajā vietā Somija – tuvu 40%. Ceturtajā vietā Austrija – aptuveni 34%. Piektajā vietā ir Portugāle, kuras mērķis – nedaudz virs 30%. No ES dalībvalstīm viszemākais plānotais AER īpatsvars ir Maltai – 10%. Viena no galvenajām ES atbalsta programmām, kas uzsākusi darbību 2009. gadā, ir ELENA [5, 116]. Šās programmas mērķis ir ar tehnisko un finansiālo palīdzību atbalstīt, piemēram, pašvaldības, kas parakstījušas Pilsētu mēru paktu, ātrāk īstenot savas investīciju programmas energoefektivitātes paaugstināšanas un AER izmantošanas jomā.

Zviedrijas nodokļu politika ir vērsta par labu atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, izmantošanai. Piemēram, ja kā kurināmais tiek izmantota gāze vai dīzeļdegviela, par to ir jāmaksā nodoklis, bet, ja par kurināmo tiek izmantoti atjaunojamie resursi, šāds nodoklis nav jāmaksā. Tādējādi, ja dīzeļdegviela ir pat sākotnēji lētāka, tās izmantotājam valstij jāmaksā tik liels nodoklis, ka šo energoresursu vairs neatmaksājas izmantot. Zviedrijā atjaunojamie energoresursi ir vairāk nekā 30% no kopējā resursu patēriņa. Koksnes izmantošanai enerģētikā

Īpatsvars ir 15%. Pateicoties Zviedrijas enerģētikas politikas mērķim līdz 2020. g. atteikties no fosilā kurināmā izmantošanas, strauji pieaug enerģētiskās koksnes patēriņš siltumapgādē un elektroenerģijas ražošanā. Bioenerģijas izmantošanas pieredzi un atbalsta mehānismus Eiropas Savienības dalībvalstīs autors apkopojis 3. tabulā [17].

Dānijā koksnes izmantošana enerģētikā pēdējo gadu laikā uzrāda pieaugošu tendenci, sešu gadu laikā koksnes patēriņš pieaudzis par 32%. Lielākā daļa šīs koksnes ievesta no ārzemēm. Koksne veido pusi no Dānijas atjaunojamiem energoresursiem. Koksnes īpatsvars energobilancē ir 6%. Somijā atjaunojamie energoresursi veido vairāk nekā 25% no kopējā energoresursu patēriņa. Koksnes izmantošanai ir pieaugoša tendence. Pēdējo sešu gadu laikā koksnes patēriņš pieaudzis par 20%. No atjaunojamiem energoresursiem koksne veido 80%. Koksnes īpatsvars valsts energobilancē ir aptuveni 20% [17]. Autors 2. tabulā ir parādījis bioenerģijas izmantošanas pieredzi un atbalsta mehānismus ES dalībvalstīs.

2. tabula

### Bioenerģijas izmantošanas pieredze un atbalsta mehānismi ES dalībvalstīs [17]

#### *Bioenergy experience and support mechanisms of the European Union countries*

Valsts	Biomasa izmantošana	Atbalsta instrumenti	Biomasa avoti	Bioenerģijas ražošana no biomasas
Austrija	Biomasa nodrošina 11% primāro energoresursu. Ciršanas atliekas izmanto siltumapgādē.	Tiešs finansiāls atbalsts un nodokļu atvieglojumi biomasas kurināmajam.	Galvenokārt ciršanas atliekas.	Koksnes sadedzināšanas katlu skaits 90. gados samazinājās. Vietējā apkurē biomasas loma saglabājas.
Dānija	Darbojas atbalsta programma 1,2 milj. t ciršanas atlieku izmantošanai. Biomasas kurināmo izmanto siltumapgādē.	Enerģētikas programmas atbalsts. Dotācijas bioenerģijas projektiem (līdz 50%).	Koksnes atliekas, sadzīves atkritumi.	1990.–2000. g. siltuma ražošanas apjoms no biomasas nav būtiski mainījies, elektroenerģijas ražošanas apjoms pieaudzis 10 reizes.
Francija	Nav īpašu bioenerģijas izmantošanu reglamentējošu normatīvu, tomēr biomasas loma ir būtiska. Biomasa nodrošina 2/3 no AER (6% no primārajiem energoresursiem).	100% nodokļu atbrīvojums biodīzelim, 80% – bioetanolam. Dotācijas investīcijām un izpētei.	Koksnes atliekas, sadzīves atkritumi.	Biomasa dominē vietējā apkurē, stabils vietējais tirgus. Mazākā mērogā centralizētās sistēmās un rūpniecībā. Pieaug modernu tehnoloģiju lietošana siltumapgādē.
Lielbritānija	Atjaunojamie resursi nodrošina 1% no primārās enerģijas patēriņa. Biomasa veido 2/3 no šī apjoma. 90. gados strauji attīstījās enerģijas ražošana no koksnes atliekām. Plānots būtiski palielināt energokultūru lomu.	Noteicošā loma atkritumu saimniecības likumdošanai. Nodokļu atvieglojumi biomasas kurināmajam, maksājumi par kārkļu plantāciju ierīkošanu.	Sadzīves atkritumi, strauji pieaug kārkļu plantācijās izaudzētās koksnes apjoms.	Siltuma ražošana no biomasas, tajā skaitā atkritumiem, 10 gadu laikā dubultojušies (40 PJ 2000. g.), bet elektroenerģijas ražošanas apjoms pieaudzis 8 reizes.

Valsts	Biomasa izmantošana	Atbalsta instrumenti	Biomasa avoti	Bioenerģijas ražošana no biomasas
Nīderlande	Biomasa un atkritumi nodrošina ap 50 PJ gadā. Mērķis 2007. g. – 85 PJ un 2020. g. – 150 PJ. Plānots, ka līdz 2040. g. biomasa kļūs par galveno kurināmā veidu (600–1000 PJ).	Nodokļu atlaides, garantēti tarifi, dotācijas investīcijām.	Koksnes atliekas. Biomasa kurināmais tiek importēts. Tā apjoms tiks palielināts.	Līdz 2010. g. elektroenerģijas ražošanas no biomasas apjomam jāpieaug 6 reizes.
Spānija	Biomasa nodrošina ap 160 PJ (50% no AER, 3% no primārās enerģijas patēriņa). Palielinās bioenerģijas apjomu līdz 430 PJ 2010. g. (2/3 no AER, 20% no primārās enerģijas patēriņa).	Nodokļu atlaides (10%) un dotācijas (līdz 30%) investīcijām, mazāki kredīta procenti bioenerģijas projektiem.	Galvenokārt atkritumi un koksnes atliekas.	Siltumenerģijas ražošanas no biomasas apjoms pēdējos gados nav būtiski mainījies.
Somija	20% primāro energoresursu nodrošina biomasa. Būtiska loma celulozes un papīra rūpniecībai, kas ražošanas atlikumus izmanto siltuma un elektroenerģijas ražošanai. Valdības atbalsts biomasas izmantošanai.	Valsts līdzfinansējums tehnoloģiju ieviešanai kurināmā ražošanā no AER. Finanssiāls atbalsts meža īpašniekiem kurināmā ražošanai.	Ciršanas atliekas, celulozes ražošanas atlikumi (2/3 no kopējā apjoma).	Siltuma ražošana no biomasas 1990.–2000. g. pieauga par 60%, elektroenerģijas – par 70%.
Vācija	Atjaunojamie resursi nodrošina 3% no primārās enerģijas patēriņa. Mērķis biomasas izmantošanā energoapgādē ir palielināt tās apjomu līdz 800 PJ 2010. g. (pašlaik ap 300 PJ).	Biomasa kurināmajam nav nodokļu. Dotācijas investīcijām līdz 100% un izpētes programmām.	Koksnes atliekas un atkritumi.	10 gadu laikā siltumenerģijas ražošanas apjoms no biomasas dubultojies (pašlaik 200 PJ). Tehnoloģiju modernizācija siltumapgādē.
Zviedrija	Biomasa nodrošina 17% no primārās enerģijas patēriņa un izmanto vietējā un centralizētajā siltumapgādē. Siltumapgādē koksnei ir noteicošā loma. Plānots līdz 2020. g. palielināt biomasas īpatsvaru energobilancē līdz 40%.	Labvēlīga nodokļu politika. Dotācijas biomasas koģenerācijas stacijām, atbalsts zemniekiem par energokultūru ierīkošanu.	Ciršanas atliekas (70%), papīra rūpniecības un kokapstrādes atlikumi. enerģētiskās koksnes tirgus strauji attīstās. Pieaug kārkļu plantāciju loma.	No biomasas saražotās siltumenerģijas apjoms no 1990. g. palielinājies par 110 PJ (2000. g. – 270 PJ). Elektroenerģijas ražošanas apjoms aug ievērojami lēnāk.

PJ (petadžouls) – starptautiskajā mērvienību sistēmā  $1 \text{ PJ} = 1\,000\,000\,000\,000\,000 \text{ J}$  (džouls);  
AER – atjaunojamie energoresursi.

No 2. tabulas izriet, ka ES valstīs, piemēram, Austrijā, Dānijā, Francijā, Lielbritānijā, Nīderlandē, Spānijā, Somijā, Vācijā, Zviedrijā un citās, AER izmantošanā tiek piemērotas valsts atbalsta shēmas un nodokļu atvieglojumu politika. Analizējot 2. tabulu, autors secina, ka koksnes izmantošana energoapgādē vairāk raksturīga Somijai, Zviedrijai, Austrijai un Dānijai. Lietuvā pēdējos gados enerģētiskās koksnes patēriņš pieaudzis par 25–30%, Igaunijā tas ir nedaudz samazinājies, salīdzinot ar 1997. gadu, bet Latvija saskaņā ar oficiālo statistiku ir pirmajā vietā Eiropā biomasas izmantošanā enerģētikā.

## 2. Koksnes atjaunojamo energoresursu ilgtspējīgas izmantošanas vadības sistēmas Latvijā un Rīgā

### 2.1. Autora veiktais pētījums siltumapgādes uzņēmumos un atjaunojamo energoresursu izmantošanas Valsts attīstības programmas nepieciešamība

*Koksnes energoresursu izmantošanas vadība siltumapgādes uzņēmumā „Tukuma siltums” – 2004. gadā veiktais autora pētījums*

Autors, 2004. gadā veicot pētījumu, secinājis, ka SIA „Tukuma siltums” jaunajā katlu mājā siltumenerģiju ražo, izmantojot šķeldas, un tas ir viens no lielākajiem šāda veida uzņēmumiem Latvijā. Tomēr izrādās, ka pārejai uz apkuri ar šķeldām nepieciešamas lielas naudas līdzekļu investīcijas, kaut Kurzeme ir mežiem bagāta un transporta izmaksas nelielas, ņemot vērā nosacīti nelielos transportēšanas attālumus. Situācija bioenerģijas izmantošanā pēdējo gadu laikā ir strauji mainījusies. Tukuma pilsētas pašvaldība ir ieguldījusi līdzekļus, lai uzbūvētu galveno pilsētas katlu māju, ir izveidotas jaunas katlu telpas un pārslēgtas no fosilā kurināmā uz vietējiem resursiem – *koksnes atlikumiem*. Siltumapgādes uzņēmums „Tukuma siltums” nodrošina karsto ūdeni un apkuri ar kopējo apkalpošanas platību 137 000 m<sup>2</sup>. Tukuma pašvaldībai pieder 100% uzņēmuma akciju.

Raksta autors ir piedalījies pašvaldības organizētajos semināros: *Ekonomiski efektīva enerģētiskās koksnes izmantošana Latvijas pašvaldību siltumapgādes sistēmās*, kuri no 2004. līdz 2005. gadam tika organizēti Cēsu, Balvu, Preiļu, Dagdas un Tukuma pašvaldībās. Autors šajā laika posmā ir veicis **pētījumus 11 Latvijas pašvaldībās (Balvu, Tukuma, Jumpravas, Pelēču, Šķaunes, Dagdas, Katvaru, Aglonas, Viļakas, Lielaucenes un Lielplatones) un atklājis esošo apkures sistēmu problēmas**. Lai izpētītu šajās pašvaldībās iespējamās ieviešanas uzlabojumus un ieguvumus, autors izstrādājis pētījumu datu analīzes tabulas (3., 4. tab.). Ar semināra dalībniekiem tika veiktas ekspertintervijas, saņemti dati darba rezultātu analīzei un citi nepublicēti, darba tēmai saistoši materiāli. *Autors pētījuma laikā tika apmeklējis šo pašvaldību siltumenerģijas ražošanas un apgādes esošos un jaunoceļamos siltumapgādes uzņēmumus, kas pāriet uz enerģētiskās koksnes kurināmo.*

3. tabula

**Latvijas pašvaldībās 2004. gadā autora veikto pētījumu svarīgāko rezultātu apkopojums**

*Latvian municipalities in 2004 The author's studies major Scoreboard*

Nosaukums	Veiktie siltumapgādes uzlabojumi	Iegūtā ekonomija	Veikto uzlabojumu izmaksas
Jumpravas pagasts	Rekonstruēti 16 pagasta siltummezgli ar uzstādītām datorizētām siltuma patēriņa uzskaites iekārtām. Veikta ēku siltināšana.	Koksnes kurināmā patēriņa samazināšanās par 50%. Iedzīvotāju maksa par patērēto siltumenerģiju samazinājās pusotras reizes.	
Katvaru pagasta Pociems	Uzcelta jauna katlu mājas piebūve. Centralizētai siltumapgādes sistēmai no jauna pieslēgti 4 ciemata objekti ar karstā ūdens skaitītāju uzstādīšanu.	Galvenais kurināmais – vietējais koksnes, ievērojami lētāks par iepriekšējo. Ekonomiskāka siltumenerģijas ražošana.	Kopējās izmaksas 68,13 tūkst. latu, no kuriem Vides investīciju fonda aizdevums ir 47,60 tūkst. latu, ANO AP dāvinājums – 13,63. Katvaru pagasta ieguldījums – 6,90 tūkst. latu.
Balvi	Katlu mājā uzstādīta centrālā vadības pults. Balvu amatniecības vidusskolā, internātskolā un citos siltummezglos ierīkota automatizēta datu nolasīšanas un uzskaites sistēma.	Jaunā sistēma ļauj konstatēt problēmas mājas siltumapgādē, palīdz atrast siltumenerģijas zudumu vietu sistēmā un ļauj fiksēt faktisko enerģijas patēriņu. Ietaupīts cilvēku darbs.	Projekts izmaksāja 14 tūkst. latu, no kuriem 11 tūkst. bija ANO AP dāvinājums, bet 3 tūkst. – Balvu pašvaldības ieguldījums.
Dagdas pagasts	Uzstādīti divi apkures katli: viens apkurei ar šķeldām, otrs – ar malku, kuriem pieslēgtas 4 dzīvojamās ēkas, slimnīca, poliklīnika u. c.	Jaunā katlu māja ļāva gadā ietaupīt 10 tūkst. latu. Projekta realizācijas rezultātā būs iespējams nodrošināt iedzīvotājus ar karsto ūdeni katru dienu.	Projekta kopējās izmaksas ir 194,6 tūkst. latu: 164,0 tūkst. – kredīts, 9,1 tūkst. – Dagdas pašvaldības finansējums, 21,5 tūkst. – ANO AP dāvinājums.
Preiļu rajona Pelēču pagasts	Uzstādīti divi katli: viens kurināms ar šķeldu, otrs – ar malku, kas nodrošināja ar siltumenerģiju pagastmāju un Pelēču pagasta pamatskolu.	Katlu mājas rekonstrukcija radīja arī labākus darba apstākļus kurinātājiem, jo tika izbūvētas jaunas atpūtas telpas ar dušu un tualeti.	Izlietoti paredzētie 60 tūkst. latu. No tiem ANO AP atbalsts bija 11 tūkst., Vides investīciju fonda aizdevums – 44 tūkst. un pašvaldības ieguldījums – 5 tūkst. latu.
Aglonas pagasts	Aglonas vidusskolu apkurināja no jaunas izbūvētas katlu mājas. Tajā tika uzstādīti trīs apkures katli. Apkure ar vietējo kurināmo materiālu – malku.	Tika aprēķināts, ka iepriekš, kurinot ar oglēm, tērēti Ls 5000, bet projekta īstenošanas rezultātā radīsies ietaupījums, ko varēs izlietot skolas attīstībai.	Projekta izmaksas ir 72 tūkst. latu. No tā 14,4 tūkst. latu ir ANO AP dāvinājums, 50,4 tūkst. latu – Vides investīcijas fonda kredīts un 7,2 tūkst. latu ir Aglonas pašvaldības ieguldījums.

4. tabula

**Latvijas pašvaldībās 2005. gadā autora veikto pētījumu svarīgāko rezultātu apkopojums**

*Latvian municipalities in 2004 The author's studies major Scoreboard*

Nosaukums	Veiktie siltumapgādes uzlabojumi	Iegūtā ekonomija	Veikto uzlabojumu izmaksas
Viļakas pilsēta	Veikta skolas, kurā mācās 450 skolēnu, katlu mājas rekonstrukcija: uzstādītas jaunas apkures iekārtas un nomainītas siltumtrases.	Izmanto videi draudzīgu kurināmo – koksnes atlikumus. Viļakas domes veiktie aprēķini liecina, ka izdosies ietaupīt līdz pat 30% enerģijas.	Kopējās izmaksas 51,1 tūkst. latu, no kuriem 9,0 tūkst. latu – ANO AP dāvinājums, 39,7 tūkst. – Vides investīciju fonda aizdevums, bet 2,4 tūkst. – pašvaldības finansējums.
Preiļu rajona Šķaunes pagasts	Tika rekonstruētas abas pagasta katlu mājas, nodrošinot apkuri Šķaunes pamatskolai un 4 dzīvojamām mājām ar 18 dzīvokļiem katrā un 330 iedzīvotājiem.	Katlu māja dod 50% ekonomiju, kas gadā ietaupa 5 tūkst. latu. Izmanto videi draudzīgu kurināmo – koksnes atlikumus.	Rekonstrukcijas kopējās izmaksas bija 51,1 tūkst. latu, no tām 14 tūkst. latu tika izlietoti ūdens atdzelžošanai.
Lielplatones pagasts	Rekonstruēta pagasta pamatskolas katlu māja. Skolas katlu māja nodrošina apkuri Lielplatones pamatskolas 126 skolēniem, kā arī divām ēkām ar dzīvokļiem skolotājiem.	Pagasta jaunā katlu māja ļāva dot ekonomisko efektu uz kurināmā un darba algu rēķina. Pirms rekonstrukcijas nodarbināto četri kurinātāju vietā turpmāk šo darbu pildīs tikai viens.	Kopējās projekta izmaksas – 22 tūkst. latu.
Lielaucē pagasts	Tika rekonstruēta pagasta katlu māja. Izveidota arī piebūve šķeldas glabāšanai. Kurināšana ar malku nomainīta pret apkuri ar šķeldām.	Pagastā dzīvo 605 iedzīvotāji, un katlu māja ar siltumenerģijas piegādi nodrošina piecas trīsstāvu dzīvojamās mājas.	Katlu mājas pārbūves izmaksas – 22,9 tūkst. latu.

*ANO AP – Apvienotās Nāciju Organizācijas Attīstības programma.*

**Autors izvēlējās pētīt tieši šos 11 pagastu siltumapgādes uzņēmumus, jo šis pagastu pašvaldības tika saņēmušas ANO AP līdzfinansējumu (dāvinājumu) katlu māju rekonstrukcijai un pārejai uz koksnes kurināmo.** No 3. un 4. tabulas izriet, ka *Latvijas pašvaldības jau ir nonākušas pie slēdziena, ka siltumapgādes uzņēmumiem pāriet no fosilajiem kurināmajiem uz atjaunojamiem koksnes energoresursiem ir svarīgi no daudziem aspektiem, piemēram, no ekonomiskiem, vides un sociālajiem aspektiem.* Par to liecina arī pašvaldību pieņemtie lēmumi šos pārejas būvniecības projektus daļēji finansēt no pašvaldību budžeta.



### *Atjaunojamo energoresursu izmantošanas valsts attīstības programmas nepieciešamība*

**Valstij ir nepieciešama atjaunojamo energoresursu izmantošanas attīstības programma, kas līdz šim nav izstrādāta.** Tai, pēc autora domām, būtu jāsaturs

- apraksts, kāda ir potenciāli iespējamā AER izmantošanas dinamika Latvijā, un priekšraksti, kā tā ir realizējama un kontrolējama;
- stimulu apraksts kopā ar to lietošanas uzsākšanu, rezultātu efektivitātes mērīšanu un atbilstošo priekšrakstu labošanas procedūru, ja kontrollaikos tiek konstatētas būtiskas nobīdes no prognozētā;
- programmai ir neatraujami jābūt saistītai ar ekonomiskiem procesiem Latvijā, esošajiem apstākļiem un to mainīšanas iespējām;
- valsts attīstības programmai jābūt saistītai ar Latvijā pieejamiem koksnes energoresursiem.

Šai programmai jābalstās uz radikālām esošās situācijas pārmaiņām un **no atjaunojamiem resursiem iegūstamā kurināmā** (turpmāk – ARIK) eksportu, kas dod pārliecinošas garantijas ieguldījumiem. *Izstrādātās jaunās metodes un tehnoloģiskie risinājumi veicinās jaunu tehnoloģiju attīstību un ieviešanu Latvijā, paplašinot atjaunojamo, t. sk. koksnes, un citu videi draudzīgu resursu izmantošanu, paaugstinot enerģijas piegādes drošību un palielinot enerģijas izmantošanas efektivitāti. Programmas tautsaimnieciskā nozīme tieši iegūstama no energoresursu patēriņa ietaupījuma, atjaunojamo resursu patēriņa pieauguma un ar to saistītiem ieguvumiem tautsaimniecībā un vides kvalitātē [19].*

*Īstenojot Latvijas attīstības scenāriju ar atjaunojamo energoresursu plašāku izmantošanu – līdz 40% no kopējā enerģijas gala patēriņa 2020. gadā, tiktu radītas aptuveni 8500 tiešas un netiešas jaunas darbvietas, kā arī sagādāti 56 milj. latu papildienākumu gadā valsts un pašvaldību budžetā nodokļu veidā. Atjaunojamiem energoresursiem var būt liela nozīme arī Latvijas ekonomikas atveseļošanā. Patlaban atjaunojamie energoresursi veido apmēram 30% no kopējā enerģijas patēriņa Latvijā [22, 56].* Latvijas Siltuma ražošanas uzņēmumu asociācijas dati liecina, ka vairāk nekā 80% Latvijas pašvaldību siltumapgādes apjoma nodrošina gāzes apkure.

## **2.2. Koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošanu ietekmējošie normatīvie akti Latvijā**

Koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošanas svarīgāko mērķu un īstenošanas pasākumu noteikšanai Latvijā ir izstrādāti vairāki politikas dokumenti, no tiem svarīgākie ir

1. Enerģētikas attīstības pamatnostādnes 2007.–2016. gadam (2006) [4];
2. Atjaunojamo energoresursu izmantošanas pamatnostādnes 2006.–2013. gadam [3].

*Lai izpētītu pašreizējo Latvijas normatīvo dokumentu ietekmi uz koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošanu, autors sastādījis 5. tabulu, kurā analizēti normatīvie akti, kas vistiešāk ietekmē koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošanu.*

5. tabula

**Koksnes energoresursu izmantošanas pamatojumu Latvijā ietekmējošie normatīvie akti**  
*Laws and Regulations Impacting Wood Energy Use Substantiation In Latvia*

Normatīvie dokumenti	Normatīvā dokumenta īsa analīze
Nacionālā enerģētikas programma	Nacionālo enerģētikas programmu MK apstiprināja 1997. gada 9. septembrī. Šīs programmas mērķis ir noteikt pasākumu kopumu, kas nodrošinās stabilu enerģijas piegādi ar viszemākajām izmaksām un ar vismazāko paredzamo ietekmi uz vidi u. c. Šis mērķis ir jāsasniedz, veicinot vietējo energoresursu izmantošanu un samazinot valsts enerģijas importa daļu u. c.
Latvija 2030, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija	<i>Mērķis</i> ir saglabāt līderpozīcijas ES atjaunojamo enerģijas resursu izmantošanā un pilnībā attīstīt „zaļās ekonomikas” potenciālu. <i>Mērķis</i> paredz stiprināt Latvijas enerģētisko drošību un neatkarību, atjaunojamo enerģijas resursu izmantošanu un inovācijas u. c.
J. Ekmanis. Pārskats par valsts pētījuma programmu enerģētikā 2006.–2009. gadam	Modernu metožu un tehnoloģiju izpēte un izstrāde enerģētikā: videi draudzīgiem atjaunojamās enerģijas veidiem, enerģijas piegādes drošībai un efektīvai izmantošanai. <i>Mērķis</i> ir izstrādāt metodes un risinājumus, kas sekmētu Latvijas enerģētikas straujāku virzību uz ilgtspējīgas un drošas enerģijas apgādes sistēmas izveidošanu u. c.
LR Enerģētikas likums (pieņemts 03.09.1998.)	Viens no Enerģētikas likuma galvenajiem mērķiem ir radīt labvēlīgas iespējas un apstākļus vietējo (koksnes), reģeneratīvo un sekundāro energoresursu izmantošanai.
LR Atkritumu apsaimniekošanas likums (pieņemts 2000.14.12.)	Noteikti koksnes atkritumu radītāju, valdītāju un to personu pienākumi, kuras veic koksnes atkritumu apsaimniekošanu, kā arī maksa par koksnes atkritumu apsaimniekošanu.
LR sadzīves atkritumu apsaimniekošanas stratēģija 1998.–2010. gadam	Stratēģijas un programmas mērķos tika ietverta saražoto (koksnes) atkritumu maksimāli iespējama otrreizējā izmantošana, kā arī (koksnes) atkritumi, kas neder otrreizējai izmantošanai, jānovirza enerģijas ieguvei.

Autors kā trūkumu atzīmē to, ka 5. tabulā *koksnes energoresursu izmantošanai un ekonomiskam pamatojumam Latvijā ietekmējošos normatīvajos aktos nav nodalīti atsevišķi koksnes energoresursi, kuri starp pārējiem izmantojamiem atjaunojamiem energoresursiem ir ievērojamā pārsvarā. Latvijas esošajos normatīvajos aktos apskatīti tikai atjaunojamie energoresursi kopumā, kuros ietilpst arī koksne.* Normatīvie dokumenti ir savstarpēji nesaistīti, jo veidoti, vadoties no dažādām interesēm, nevis no vienotas valsts programmas viedokļa. Esošā normatīvā bāze ir pretrunīga un neviendabīga, kas neveicina ARIK pieprasījumu iekšējā tirgū un tā dziļāku pārstrādi eksportam un pārdošanai vietējā tirgū, izņemot centralizēto siltumapgādes sistēmu katlu mājās un koģenerācijas stacijās. Ir jāsaģatavo atbilstoši priekšlikumi normatīvās bāzes līdzsvarošanai. Kā svarīgākos Latvijā ietekmējošos normatīvos aktus koksnes energoresursu izmantošanas pamatojumam autors no 5. tabulas izceļ: *Latvija 2030, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija* [2]; *J. Ekmanis. Pārskats par valsts pētījuma programmas enerģētikā, 2006.–2009. gadam* [18].

### 2.3. Enerģētikas aģentūru vadība Latvijā un Rīgā

#### *Enerģētikas aģentūras Latvijā*

Rīgas Enerģētikas aģentūra bija pirmā enerģētikas aģentūra Latvijā, bet pašlaik darbojas otra – Zemgales reģionālā enerģētikas aģentūra, kura aptver Jelgavu, Auci, Jēkabpili, Dobeli, Bausku, Ozolniekus un lauku teritorijas. Zemgales reģionālā enerģētikas aģentūra tika izveidota 2008. gada beigās ar Eiropas Komisijas programmas „Inteliģenta enerģija Eiropai” atbalstu.

Zemgales reģionālajai enerģētikas aģentūrai tika izvirzīti šādi mērķi [5]:

- veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu;
- izmantot atjaunojamus energoresursus publiskajā un privātajā sektorā;
- nodrošināt iedzīvotājiem pieejamu informāciju par aģentūrai risināmiem jautājumiem.

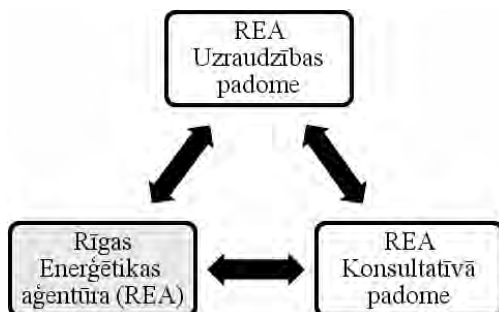
Latvijā vēl ir iespējams veidot reģionālās pašvaldību enerģētikas aģentūras uz lielo pilsētu bāzes Vidzemē, Latgalē un Kurzemē.

#### *Rīgas pašvaldības enerģētikas aģentūras vadība*

Rīgas Enerģētikas aģentūra (turpmāk – REA) tika izveidota 2006. gadā ar ES atbalstu. Rīgas Enerģētikas aģentūra ir patstāvīgi strādājoša bezpeļņas iestāde, ko veido pašvaldība savu funkciju nodrošināšanai. Tās izveidošanas svarīgākie mērķi:

- energoapgādes un energoefektivitātes vadība un koordinācija Rīgas pašvaldībā;
- informācijas pieejamības nodrošināšana iedzīvotājiem par minētajiem jautājumiem.

*Uzraudzības padomi* vada vēlētā persona, kas pašvaldībā pārrauga energoapgādi. Uzraudzības padome tiek izveidota 10 cilvēku sastāvā. Padomē iekļauti, piemēram, pārstāvji no Rīgas domes deputātiem, Ekonomikas ministrijas, patērētāju pārstāvjiem, energoapgādes uzņēmumiem, zinātniskām iestādēm un universitātēm un energoefektivitātes servisa uzņēmumiem. Rīgas Enerģētikas aģentūras darbības nodrošināšanas vadības struktūru autors ir parādījis 1. attēlā.



1. attēls. Rīgas Enerģētikas aģentūras darbības nodrošināšanas vadības struktūra [26]

#### *Function Provision Management Framework for Riga Energy Agency*

Rīgas pilsētas ekspertu Konsultatīvā padome sastāv no 16 cilvēkiem. Tā veidota no vadošiem zinātniekiem un pieredzes bagātiem enerģētikas ekspertiem no

zinātniskiem institūtiem un augstskolām, energoapgādes uzņēmumiem, projektēšanas organizācijām, kā arī enerģijas gala patērētāju pārstāvjiem. Rīgas Enerģētikas aģentūras darbību nodrošina pieci pilna laika darbinieki, to vada direktore.

Vieni no svarīgākajiem energoefektivitātes pasākumiem Rīgā, piemēram, ir šādi:

- energoefektivitātes palielināšana, izmantojot jaunākas un modernākas tehnoloģijas;
- esošo ogļu katlu māju likvidācija dzīvojamā un sabiedriskā sektorā;
- kurināmā diversifikācija siltuma avotos, iesaistot atjaunojamos koksnes energoresursus.

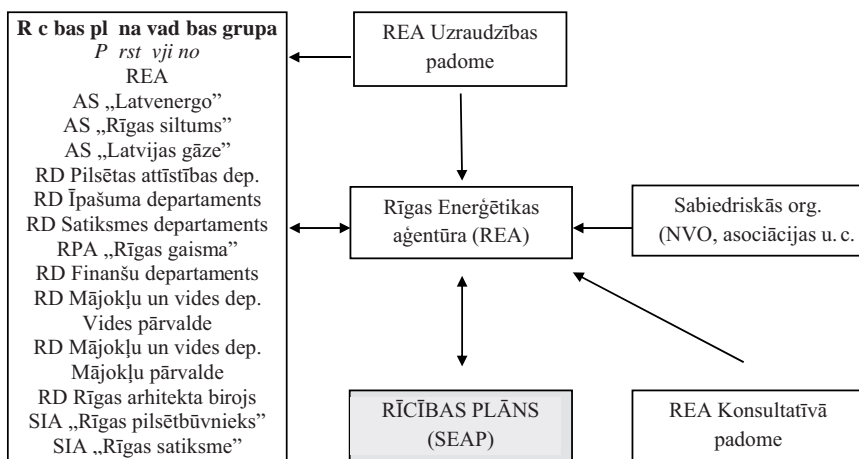
Rīgas Enerģētikas aģentūra ir noslēgusi arī sadarbības līgumu ar Zinātnes un tehnikas namu, biedrību „Baltijas vides forums”, fizikālās enerģētikas institūtu un SIA „Baltkonsults”.

Rīgas Enerģētikas aģentūra veic sadarbību arī starptautiskā līmenī:

- līdzdarbojas Eiropas enerģētikas apvienībā *ManagEnergy*, kura uztur informācijas tīklu internetā par Eiropas enerģētikas aģentūru aktivitātēm, pieredzes apmaiņu, konkursiem sadarbības iespējām utt. [25];
- sadarbojas ar jaunajām enerģētikas aģentūrām konsorcijs ietvaros;
- sadarbojas ar ES pilsētām, kas ir parakstījušas *Pilsētu mēru pakta* par energoefektivitāti.

*Vadības struktūras Rīcības plāna ieviešanai Rīgas pašvaldībā*

Lai nodrošinātu Rīcības plāna ieviešanu atbilstoši Pilsētu mēru pakta un ES vadlīniju ieteikumam, pašvaldība veido īpašu vadības struktūru, kurā iekļauj visu ieinteresēto institūciju pārstāvjus. Vadības struktūra ir apstiprināta ar Rīgas domes lēmumu un strādā sabiedriskā veidā.



2. attēls. Rīgas ilgtspējīgas enerģētikas Rīcības plāna ieviešanas vadības strukturālā shēma [5, 103]

*Implementation Management Schema for Sustainable Energy Action Plan in Riga*  
 REA – Rīgas enerģētikas aģentūra; RD – Rīgas dome; NVO – nevalstiskās organizācijas.

Rīgas pilsētas ilgtspējīgas enerģētikas Rīcības plāna ieviešanas vadības strukturālā shēma redzama 2. attēlā.

Galvenā nozīme Rīcības plāna ieviešanas organizēšanā un koordinācijā ir pašvaldības enerģētikas aģentūrai, ap kuru veidojas *nepieciešamās papildu struktūras*. Šīs papildu struktūras ir aplūkotas 2. attēlā, tie ir visu organizāciju pārstāvji, kuri ietilpst *Rīcības plāna vadības grupā*.

*Svarīgākie nepieciešamie normatīvie akti un reglamentējošie dokumenti Rīcības plāna ieviešanai*

Lai nodrošinātu Rīcības plāna ieviešanu, nepieciešams sagatavot un pieņemt šādus svarīgākos tiesību aktus, kuri apkopoti 6. tabulā.

6. tabula

**Svarīgākie normatīvie akti un reglamentējošie dokumenti Rīcības plāna ieviešanai**  
[5, 120]

*Key necessary laws and regulatory documents for implementation of Action Plan*

Nr. p. k.	Joma, kurā izstrādājams tiesību akts vai reglamentējošais dokuments	Termiņš, gads	Kas izstrādā	Piezīmes
1.	Atjaunojamo energoresursu likums	2010	Ekonomikas ministrija	REA līdzdalība normatīvā akta izstrādes procesā
2.	MK noteikumi, kas saistīti ar Atjaunojamo energoresursu likumu	2011–2012	Ekonomikas ministrija	REA līdzdalība MK noteikumu vērtēšana
3.	MK noteikumi, kas saistīti ar struktūrfondu izmantošanu energoefektivitātes paaugstināšanai un atjaunojamo energoresursu izmantošanas atbalstam	2010–2020	Ekonomikas ministrija	Rīgas Enerģētikas aģentūras (REA) līdzdalība MK noteikumu vērtēšanā
4.	MK noteikumi, kas saistīti ar Kioto protokola elastīgo mehānismu finansējuma izmantošanu energoefektivitātes un atjaunojamo energoresursu atbalstam	2010–2020	Ekonomikas ministrija	REA līdzdalība MK noteikumu vērtēšanā
5.	Reglamentējošo dokumentu izstrāde par mēraparātu distances nolasīšanas sistēmu izmantošanu un maksas aprēķināšanas kārtību	2010–2012	Ekonomikas ministrija	REA rosina un piedalās tiesību aktu izstrādē

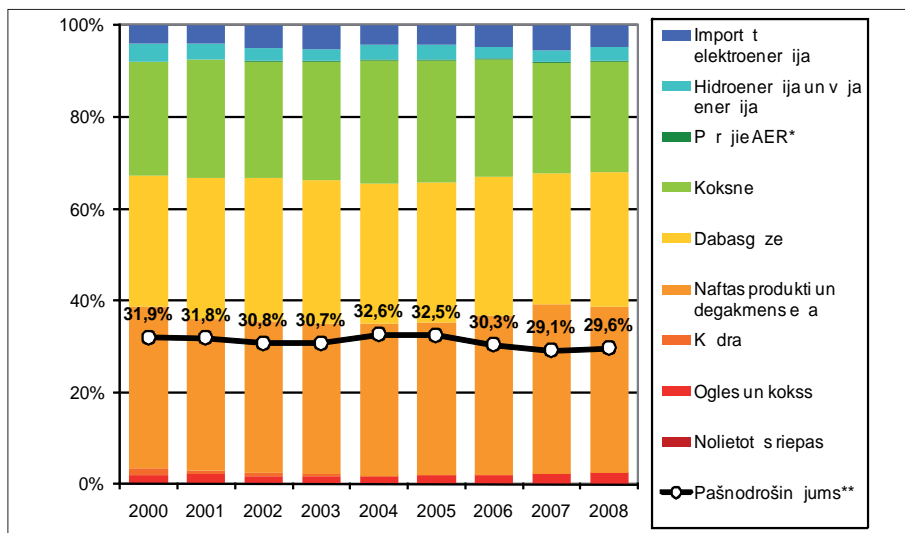
Kā izriet no 6. tabulas, atjaunojamo energoresursu izmantošanā svarīga ir energoefektivitāte un tās paaugstināšana. Kā uzskata raksta autors, 6. tabulā būtu nepieciešams iekļaut arī Koksnes atjaunojamo energoresursu likumu, Ministru kabineta noteikumus par koksnes atjaunojamiem energoresursiem un Latvijas pašvaldību saistošos noteikumus koksnes energoresursu izmantošanā.

Bez saskaņošanas ar ES Latvijai ir iespējama palīdzība, kas ietver subsīdiju mehānismu, ES dažāda veida finansējuma izmantošanu, akcizes nepiemērošanu no atjaunojamiem resursiem iegūstamā kurināmā, ienākuma nodokļu atlaides ARIK lietotājiem un ražotājiem. Lai īstenotu nepieciešamo valsts atbalstu, ir izstrādājama

un īstenojama valsts programma ARIK ražošanas un patērišanas veicināšanai. Investīcijas enerģētikas infrastruktūrā būtiski uzlabotu enerģijas pieejamību patērētājiem, sniegto pakalpojumu pārklājumu, kvalitāti, izmaksu efektivitāti un ilgtspējību, samazinātu Latvijas enerģētikas lielo atkarību no primāro energoresursu piegādēm ārpus ES. *Latvijas ARIK ražošanai derīgie biomasas esošie un izaudzējami resursi ir pietiekami, lai radītu jūtamu ARIK konkurenci ar fosiliem kurināmajiem un nodrošinātu valsts enerģētisko neatkarību kurināmā jomā, kas veido lielāko daļu patērēto primāro enerģijas resursu.*

### *Atjaunojamo energoresursu politika Latvijā ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai*

Pamatnostādnēs noteikto mērķu īstenošanai Ministru kabinets 2008. gadā apstiprināja *Latvijas Republikas Pirmo energoefektivitātes rīcības plānu 2008.–2010. gadam*, kas nosaka nacionālo indikatīvo enerģijas ietaupījuma mērķi – 2016. gadā sasniegt 3483 GWh lielu ietaupījumu, kā arī paredz pasākumu kopumu *energoefektivitātes paaugstināšanai* un konkrētus mērķus atsevišķiem enerģijas patērētāju sektoriem.



3. attēls. Primāro energoresursu patēriņa struktūra no 2000. līdz 2008. gadam un atjaunojamo energoresursu īpatsvara izmaiņu tendences [22]

### *Primary Energy Consumption and Renewable Energy Share Trends*

\* Salmi, biogāze, bioetanolis, biodīzeļdegviela.

\*\*Kopējā vietējo primāro energoresursu piegāde pret kopējo primāro energoresursu patēriņu.

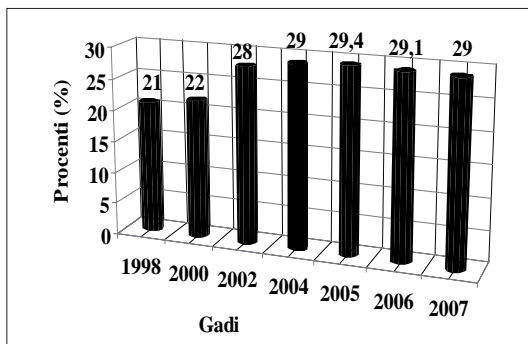
Kā uzskata raksta autori, Latvija līdz šim nav veiksmīgi realizējusi atjaunojamo energoresursu plašākas izmantošanas politiku. Tas uzskatāmi redzams 3. attēlā – atjaunojamo energoresursu daļa kopējā primāro energoresursu patēriņā kopš 2000. gada svārstās ap 30%. Lai nodrošinātu, ka *Latvija 2020. gadā* sasniedz savu obligāto mērķi – 40% no atjaunojamo energoresursu saražotās enerģijas īpatsvara,

valstij jādarbojas saskaņā ar indikatīvo trajektoriju, kas iezīmē mērķa sasniegšanas ceļu. Ņemot vērā to, ka kopš 2005. gada no AER saražotās enerģijas īpatsvarā ir vērojams kritums par 2,5 procentpunktiem, tad, lai atgrieztos uz iezīmētās indikatīvās trajektorijas 2011. gadā, AER daļa ir jāpalielina par 3,8 procentpunktiem, bet līdz 2020. gadam – par 10,1 procentpunktu salīdzinājumā ar 2008. gadu.

No 3. attēla izriet, ka koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošana enerģētikā pakāpeniski, nelielos apjomos ir pieaugusi līdz 2007. gadam. Sākot ar 2008. gadu, koksnes izmantošanas apjomi nedaudz samazinās. Tas izskaidrojams ar to, ka pēdējos gados ir pieaudzis koksnes energoresursa eksports. Koksnes kurināmā ražotājiem ir izdevīgāk savu produkciju novirzīt eksportam nekā valsts iekšējā tirgū. Ārvalstis lielos apmēros no Latvijas iepērk šķeldas, arī celtniecības materiālu, piemēram, skaidu plākšņu ražošanai. Kā uzskata autors, ir nepieciešams izstrādāt AER valsts un pašvaldības atbalsta politiku, kura darbotos veiksmīgāk par iepriekšējo, turklāt tai būtu jāaptver ne tikai elektroenerģijas, bet arī siltumenerģijas (t. sk. centralizētās siltumenerģijas) un transporta degvielas sektors. Viens no noteiktajiem nozares vispārējiem indikatoriem ir pašnodrošinājums ar primārajiem resursiem. Pamatnostādnēs noteikts, ka tam jābūt vismaz 36–37% līmenī.

#### *Ekonomikas ministrijas ikgadējo tautsaimniecības attīstības ziņojumu izpēte*

Lai salīdzinātu LR Ekonomikas ministrijas ik gadu publicētos datus „Ziņojumos par Latvijas tautsaimniecības attīstību” par kurināmās koksnes patēriņa īpatsvaru starp pārējiem primāriem energoresursiem Latvijā, autors ir izveidojis 4. attēlu.



**4. attēls. Kurināmās koksnes patēriņa īpatsvars starp pārējiem primārajiem energoresursiem Latvijā 1998.–2007. gadā** [16; 15; 14; 13; 12; 11; 10; 9]

#### *Fuelwood Consumption in the Proportion of Other Primary Energy Sources in Latvia in Years 1998–2007*

No 4. attēla izriet, ka kurināmās koksnes patēriņa īpatsvars procentos starp pārējiem primārajiem energoresursiem Latvijā no 1998. līdz 2004. g. pieaug, bet, sākot ar 2004. gadu, pieaugums izlīdzinās un lēnām nepārtraukti samazinās. Tā 2007. gadā, salīdzinot ar 2006. un 2005. gadu, kurināmās koksnes patēriņa īpatsvars procentos samazinās. Tas izskaidrojams ar to, ka pēc 2000. gada Latvijā bija palikušas galvenokārt lielās, starptautiskas nozīmes kokzāģētavas, kas strādā ar bezatlikuma tehnoloģiskiem procesiem. Rezultātā ražošanas blakusprodukti (atlikumi) tiek pārvērsti

citos produkcijas veidos, piemēram, kokskaidu briketēs, granulās vai skaidu plātnēs, kā arī ievērojami ir palielinājies kokrūpniecības atlikumu eksports uz ārvalstīm.

Autors analizējis arī kurināmās koksnes patēriņa īpatsvaru procentos starp pārējiem primāriem energoresursiem Latvijā par 2008. gadu un 2009. gadu, kas atbilstīgi veido 22,7% [7] un 28,6% [8].

#### *Latvijas atjaunojamo energoresursu palielināšanas potenciāla analīze*

Lai novērtētu Latvijas atjaunojamo energoresursu izmantošanas palielināšanas potenciālu, apkopotu Latvijas zinātnieku, ekspertu un speciālistu iepriekšējos gados veiktie pētījumi. Galvenokārt analizēti pēdējo trīs gadu laikā veiktie pētījumi par AER potenciālu, bet atsevišķos gadījumos arī senāku gadu pētījumi.

Atjaunojamo energoresursu potenciāla novērtējuma kopsavilkumu raksta autors ir parādījis 7. tabulā.

7. tabula

**Atjaunojamo energoresursu potenciāla novērtējums, 2009 [20]**  
*Renewable energy potential assessment, 2009. Year*

Atjaunojamo energoresursu veids	Potenciāla novērtējums
Enerģētiskā koksne	12,6 milj. c. m <sup>3</sup> (30,0 TWh)
Biogāze	120,0 milj. m <sup>3</sup>
Vēja enerģija	Varētu uzstādīt 500 MW – jūrā; 450 MW uz sauszemes
Hidroenerģija	Papildus varētu uzstādīt 5,0 MW

No 7. tabulas izriet, ka vislielākais potenciāla novērtējums ir enerģētiskai koksnei, kas veido 30,0 TWh. Atjaunojamo energoresursu potenciāla pētījumi analizēti divās daļās – biomasas pētījumi un pārējie atjaunojamie energoresursi. Lai noskaidrotu un vienotos par katras enerģijas veida reālā potenciāla vērtību, veikta potenciāla pētījumu analīze sākotnēji tika prezentēta un analīzes rezultāti apspriesti trīs apaļā galda diskusijās, kurās piedalījās pētījumu nozares pārstāvji, veikto pētījumu autori, ministriju pārstāvji un Latvijas zinātnieki [20].

### **3. Enerģētiskās koksnes pārstrādes produktu tirgus cenu dinamikas analīze**

*Autora pētījums koksnes energoresursu izmantošanas vadībā  
AS „Rīgas siltums”*

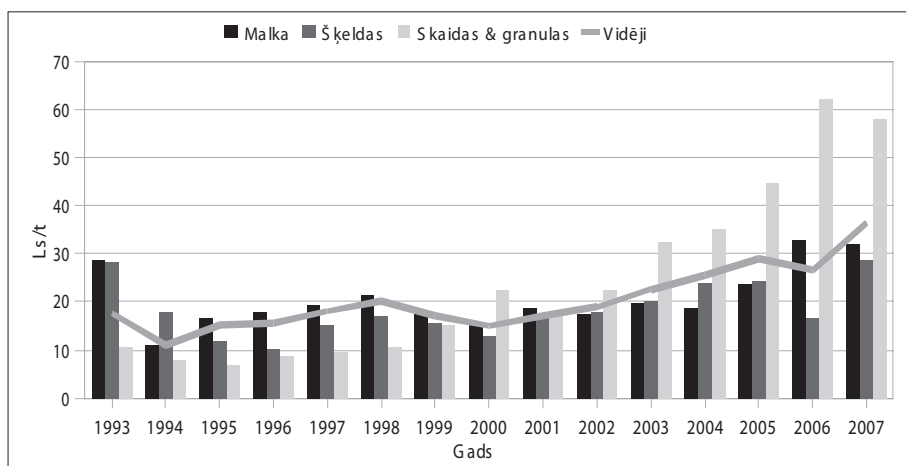
Saskaņā ar 2007–2008. gadā <http://www.lvm.lv> publicēto informāciju Latvijas Valsts mežu vidējā šķeldas pārdošanas vairumtirdzniecības cena ir bijusi 4,87–5,5 Ls/ber. m<sup>3</sup>. Piedāvājuma kopapjoms 150 tūkst. ber. m<sup>3</sup>. Pētot publisko iestāžu iepirkumu rezultātus, kas ir mazumtirdzniecības piedāvājums, jāsecina, ka šķeldas cena ir diezgan līdzīga, proti, no 4,86 līdz pat 6,26 Ls/ber. m<sup>3</sup>. Mazāku mazumtirdzniecības cenu par 5 Ls/ber. m<sup>3</sup> var atļauties piegādātāji, kuru minētās pārstrādes un transporta izmaksas ir ļoti minimālas (atrodas blakus pasūtītājam).

Autora pētījums AS „Rīgas siltums” rāda, ka enerģētiskās šķeldas sadedzināšana rada lielus ekspluatācijas izdevumus, kā arī cita alternatīvā kurināmā efektivitāte



nevar sasniegt gāzes apkures efektivitāti, kas ir papildu risks lielu līdzekļu ieguldīšanai alternatīvā kurināmā, t. sk. šķeldas, ražošanā. Enerģētiskā šķelda kā kurināmais ir lēts – AS „Rīgas siltums” to iepērk par sešiem latiem beramkubikmetrā. Taču šķeldas sadedzināšanas procesā rodas lieli ekspluatācijas izdevumi. AS „Rīgas siltums” vienā no siltumcentrālēm izmanto Zviedrijā ražotu šķeldu priekšskurtuvi, kuru šeit ekspluatē jau 10 gadus. Iekārtai ir septiņu megavatu siltuma jauda, savukārt aiz šī katla ir 600 kilovatu tvaika elektrības turbīna. Tādējādi AS „Rīgas siltums” ir pietiekami liela pieredze šķeldas izmantošanā. Kokskaudu granulas ir produkts, kura vērtība gan energoefektivitātes ziņā, gan cenas ziņā, gan popularitātes ziņā ir viena no lielākajām. Granulu katli pašlaik ir ļoti izplatīti, tie sastopami gandrīz katrā privātmājā. Granulas no alternatīvajiem kurināmajiem ir visizdevīgākais gan ražotājam, gan publiskajam pasūtītājam. Granulu vidējās iepirkšanas cenas Latvijā svārstās ap Ls 100 par tonnu.

SIA „PATA AB” jaunajai biokurināmā katlu mājai „Vecmīlgrāvis” sezonā nodrošinās nepieciešamos 100 tūkst. beramo kubikmetru šķeldas, kura pieder AS „Rīgas siltums”. Katlu māja ir viena no lielākajiem centralizētās siltumapgādes avotiem Latvijā, kurā par kurināmo izmanto šķeldas. Katlu mājas jauda ir 14 megavati. Tā ekspluatācijā tika nodota 2010. gada 26. novembrī. Pēc katlu mājas „Vecmīlgrāvis” rekonstrukcijas biokurināmā īpatsvars „Rīgas siltuma” kurināmā bilancē palielināsies par vairāk nekā divām reizēm. Kā uzskata katlu mājas vadība, šāda apkure ir vismaz par 50% lētāka, nekā kurināšanā izmantojot fosilo kurināmo. Bez tam 77% no siltumapgādes uzņēmuma piegādātās siltumenerģijas tiek izmantoti dzīvojamu māju apkurei un karstā ūdens sagatavošanai. Enerģētiskās koksnes eksporta cenu dinamika Latvijā parādīta 5. attēlā.



5. attēls. Enerģētiskās koksnes eksporta cenu dinamika Latvijā [17]  
*Energy Wood Export Price Dynamics in Latvia*

Avots: veidojis autors.

No 5. attēla izriet, ka enerģētiskās koksnes produktu eksporta cenu dinamika ir savstarpēji atšķirīga. Malkas eksporta cenas ir nedaudz pieaugušas, tikai sākot ar

2005. gadu. Arī neliels eksporta cenu pieaugums, sākot ar 2004. gadu, ir šķeldai. Liels eksporta cenu pieaugums, jau sākot ar 2003. gadu, ir skaidām un granulām, pārsniedzot 60 Ls/t.

### *Koksnes energoresursu izmaksas Latvijā 2006.–2009. gadā*

Kopējās energoresursu izmaksas 2009. gadā bija 1926,9 milj. latu. Tas ir par 17% mazāk nekā 2008. gadā. Energoresursu kopējās izmaksas 2009. gadā bija 14,7% no iekšzemes kopprodukta. Energoresursu izmaksas uz vienu iedzīvotāju 2009. gadā bija 852 lati, bet 2008. gadā – 989 lati. Kurināmās koksnes vidējās cenas Latvijā 2006.–2009. gadā parādītas 8. tabulā.

8. tabula

#### **Kurināmās koksnes vidējās cenas Latvijā 2006.–2009. gadā [6]**

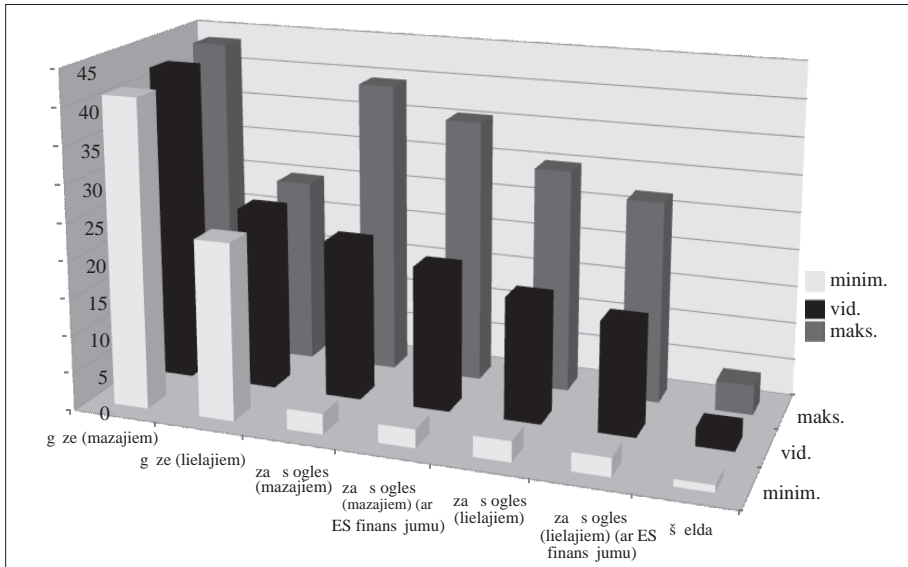
##### *Wood Fuel, the Average Price of Latvian 2006th–2009. The*

Kurināmās koksnes produkti	Mērvienības	2006	2007	2008	2009
Malka	Ls/cieš. m <sup>3</sup>	7	10	10	9
Koksnes atlikumi	Ls/ber. m <sup>3</sup>	2	3	4	5
Kurināmās šķeldas	Ls/ber. m <sup>3</sup>	4	5	6	5
Koksnes briketes	Ls/t	80	104	108	87
Koksnes granulas	Ls/t	71	91	94	96

*Avots: veidojis autors.*

No 8. tabulas izriet, ka vislētākie kurināmās koksnes produkti Latvijā ir bijuši koksnes atlikumi un kurināmās šķeldas, kas 2009. gadā bija 5 Ls/ber. m<sup>3</sup>. Malka salīdzinājumā ar iepriekšējiem diviem gadiem ir kļuvusi nedaudz lētāka – 9 Ls/cieš. m<sup>3</sup>. Ievērojami dārgākas ir koksnes briketes un granulas, attiecīgi 87 un 96 Ls/t.

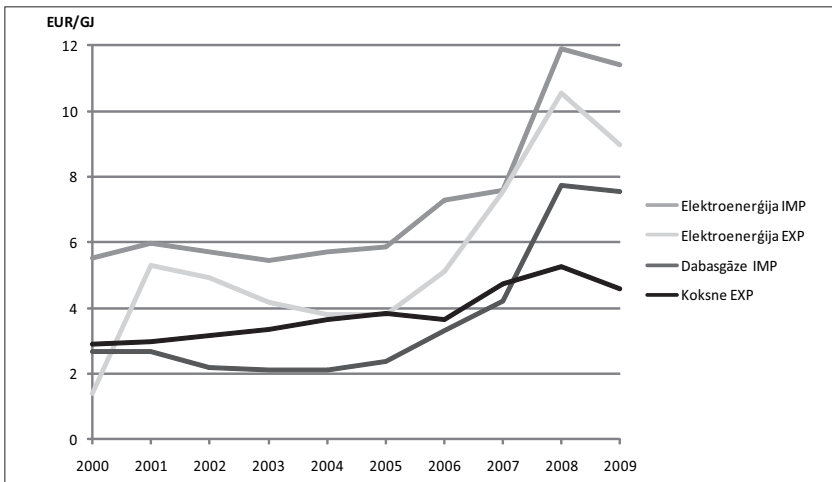
Autora 6. attēlā sniegtā diagramma parāda, kāda var būt, piemēram, zaļās ogles un dabasgāzes cenu attiecība. Šeit nav apskatītas visas iespējamās tālākās apstrādes iespējas, bet redzamas principiālās iespējas. Tālākās pārstrādes produkti noteikti būs dārgāki par vietējiem dabiskajiem koksnes materiāliem, un to lietošana vietējā tirgū ir apgrūtināta. Ir jāizvēlas tādas turpmākās dziļākās pārstrādes, kas būtu konkurētspējīgas pasaules tirgū, jo tur, kur koksnes materiāli ir grūti pieejami un dārgi, tālākās pārstrādes produkti būtu konkurētspējīgi. Šādas pārstrādes ieviešana ar ES finansējumu cenu samazinātu līdz 10%. Tālāka pārstrāde un iespējamo tirgu atrašana būtu vēlama, jo palielinātu Latvijas eksporta iespējas un reizē uzlabotu Latvijas eksporta un importa bilanci. Jāatzīmē, ka iespējamo nodokļu ieņēmumu pieaugums no šobrīd neizmantoto izmantojamo koksnes atlikumu pārstrādāšanas nevis šķeldā, bet dziļākas pārstrādes produktos, piemēram, „zaļajās oglēs”, būtu mazāks nekā iespējamais IKP pieaugums, jo galveno IKP pieaugumu veidos peļņas pieaugums. Savukārt nodokļu slogs uz peļņu pašlaik ir būtiski zemāks par nodokļu slogu uz algām. *Neskatoties uz neizmantoto izmantojamo koksnes atlikumu, dziļākas pārstrādes gadījumā nodokļu ieņēmumu pieaugums būtu vismaz divas reizes lielāks nekā pārstrādājot šos pašus atlikumus šķeldā.*



6. attēls. Cenu vidējie, minimumi un maksimumi (Ls par MWh) [23]  
*Price averages, minima and maxima (Ls per MWh)*

Avots: veidojis autors.

7. attēlā redzamas no koksnes energoresursu, elektroenerģijas un dabasgāzes iegūstamās enerģijas robežvērtības Latvijā, EUR/GJ [27].



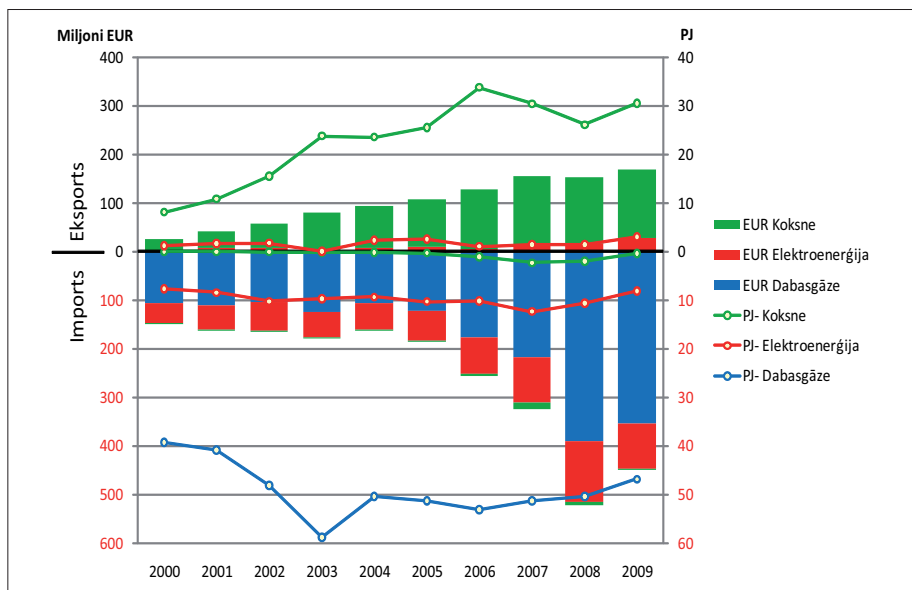
7. attēls. No koksnes energoresursu, elektroenerģijas un dabasgāzes iegūstamās enerģijas robežvērtības Latvijā, EUR/GJ [27]

*Limit Values of Energy Acquired from Wood Energy Resources, Electricity and Natural Gas in Latvia EUR/GJ*

Elektroenerģija IMP – importētā elektroenerģija; elektroenerģija EXP – eksportētā elektroenerģija; dabasgāze IMP – importētā dabasgāze; koksne EXP – eksportētā koksne.

No koksnes energoresursu, elektroenerģijas un dabasgāzes iegūstamās enerģijas robežvērtības Latvijā EUR/GJ redzamas 7. attēlā. No 7. attēla izriet, ka enerģētiskai koksnei robežvērtību, EUR/GJ, pieaugums 2000.–2008. gadā ir neliels, bet, sākot ar 2008. gadu, samazinās. Savukārt dabasgāzei 2000.–2007. gadā robežvērtības Latvijā, EUR/GJ, nedaudz samazinās un ir zemākas par enerģētisko koksni. 2007.–2008. gadā dabasgāzes robežvērtībām ir vērojams straujš kāpums, bet pēc 2008. gada atkal nedaudz samazinās. No 7. attēla var arī secināt, ka eksportētās elektroenerģijas robežvērtībām 2005.–2008. gadā ir vērojams straujš kāpums, bet pēc 2008. gada vērojams robežvērtības straujš kritums. Vislielākās robežvērtības veido valstī importētā elektroenerģija, kuras robežvērtībām 2007.–2008. gadā ir vērojams straujš kāpums, bet pēc 2008. gada atkal nedaudz samazinās.

Koksnes energoresursu, dabasgāzes un elektroenerģijas imports un eksports Latvijā, milj. EUR, redzams 8. attēlā.



8. attēls. Koksnes energoresursu, dabasgāzes un elektroenerģijas imports un eksports Latvijā, miljoni EUR [27]

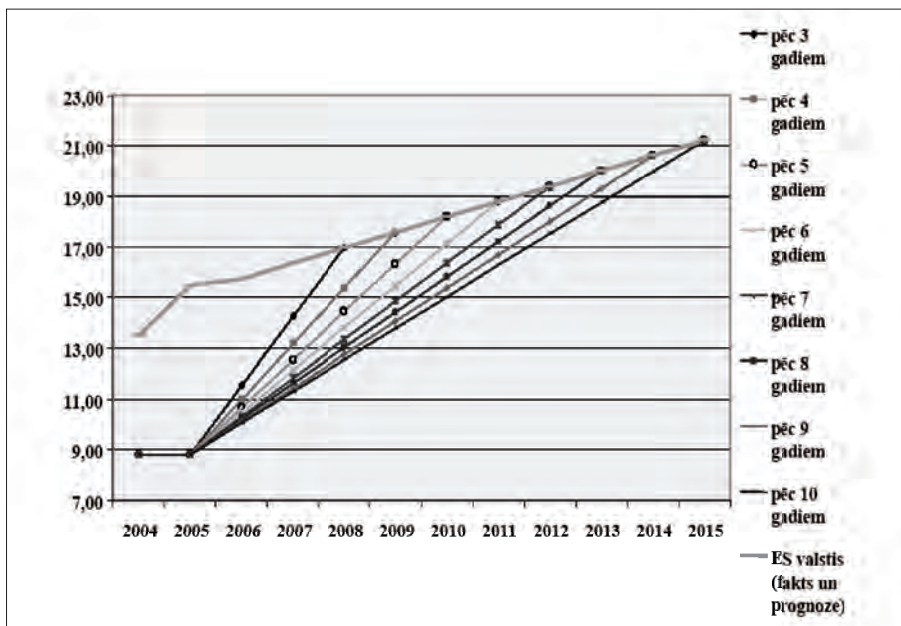
*Wood energy, natural gas and electricity imports and exports in Latvia, Mil. EUR*

Avots: veidojis autors.

No 8. attēla izriet, ka enerģētiskajai koksnei imports ir salīdzinoši ļoti niecīgs, ko var izskaidrot ar Latvijas valstī bagātajiem koksnes energoresursiem. Savukārt koksnes kurināmo produktu eksports ir ievērojami liels, kas arī ir viens no lielākajiem eksportējamiem produktiem visā Latvijā. Analizējot enerģētiskās koksnes eksportu 2000.–2009. gadā, redzams, ka kurināmās koksnes eksports ar katru gadu strauji pieaug.

Eiropas Savienības dabasgāzes cenu līmeni lielajiem patērētājiem (Ls par MWh) Latvijā prognozēts sasniegt no 2004. līdz 2015. gadam, kā redzams 9. attēlā. No

9. attēla izriet, ka Eiropas Savienības dabasgāzes cenu līmeni lielajiem patērētājiem (Ls par MWh) Latvijā prognozēts sasniegt 2004.–2015. gadā. Šajā periodā tiek prognozēts nepārtraukts dabasgāzes cenu pieaugums.



9. attēls. Latvijas lieli patērētāji sasniedz Eiropas Savienības dabasgāzes cenu līmeni, Ls par MWh, prognoze 2004.–2015. gadam [23]

*Latvia reaches of the European Union's natural gas price levels for large consumers, Ls per MWh, the prognosis for years 2004–2015*

Piezīme: 9. attēlā uz x ass kreisajā pusē ir atliktas mērvienības Ls par MWh.

## Secinājumi

1. Autora pētījums par jauno enerģētikas politiku Eiropas Savienībā ļauj secināt, ka tās politika pozitīvi ietekmē pasaules klimata maiņas mīkstināšanu, nepieļaujot gada vidējās temperatūras kāpumu pasaulē un to līdz 2050. gadam noturot robežās no 2 līdz 2,4 °C.
2. Eiropas Savienības valstīs pašvaldību līmenī ir jau ap 400 aģentūru, kuras ir apvienojušās Eiropas enerģētikas aģentūru apvienībā *ManagEnergy*, kas veic metodiskās vadības funkcijas, uztur internetā informācijas tīklu, piedāvā aģentūrām izmantot *ManagEnergy* logo projektu pieteikumu un kopumā pozitīvi ietekmē siltumenerģijas ražošanu, izmantojot koksnes energoresursus.
3. Eiropas Savienības valstīs nodokļu politika ir vērsta par labu atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, izmantošanai siltumenerģijas ražošanai, kā arī valstu atbalsts pozitīvi ietekmē bioenerģijas ražošanu.

4. Latvijā, arī Eiropas Savienībā un pasaulē, zinātnieki un eksperti tuvākajā nākotnē prognozē fosilā kurināmā, īpaši dabasgāzes, nepārtrauktu cenu kāpumu. Tanī pašā laikā koksnes energoresursiem cenu kāpums netiek prognozēts un to pašreizējās cenas ir ievērojami zemākas par fosilā kurināmā cenām. Tas Latvijā rada lielas priekšrocības atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, vēl plašākai izmantošanai enerģētikā. Ir izvērtēti enerģētikā izmantojamie koksnes energoresursu apjomi Latvijā, kuri ir neizsīkstoši un spējīgi radīt konkurenci ar fosiliem kurināmiem, ievērojami palielinot valsts enerģētisko neatkarību un drošību.
5. Latvijas pašvaldību siltumapgādes uzņēmumos veiktais autora pētījums ļauj secināt, ka tajos pāreja no fosilajiem kurināmiem uz atjaunojamiem koksnes energoresursiem ir svarīga un izdevīga no vairākiem aspektiem: ekonomiskiem, vides, sociālajiem u. c. aspektiem. Papildus rodas ieguvumi IKP, valsts budžetā, pašvaldībām, nodarbinātībā u. c. Bez tam, ja pārstrādā šobrīd neizmantoto koksni, rodas energoresursi siltumenerģijas ieguvei.
6. Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras un Rīgas pašvaldības enerģētikas aģentūru vadības struktūras analīze ļauj secināt, ka tās koksnes kurināmā ražošanas uzņēmumiem ļaus perspektīvā racionālāk un efektīvāk plānot koksnes atjaunojamo energoresursu izmantošanu pēc reģionālā principa to siltumapgādes sistēmās.
7. Īstenojot Latvijas attīstības scenāriju ar atjaunojamiem energoresursiem, t. sk. koksnes, plašāku izmantošanu – līdz 40% no kopējā enerģijas gala patēriņa 2020. gadā, tiktu radītas aptuveni 8500 tiešās un netiešās jaunās darbvietas, kā arī sagādāti 56 milj. latu papildienākumu gadā valsts un pašvaldību budžetos nodokļu veidā. Atjaunojamiem energoresursiem, t. sk. koksnei, var būt nozīmīga loma arī Latvijas ekonomikas atveseļošanā. Patlaban atjaunojamie energoresursi veido apmēram 30% no kopējā enerģijas patēriņa Latvijā.
8. Atjaunojamo koksnes energoresursu izmantošanu nepietiekami veicina Latvijas likumdošanas normatīvā aktu bāze, tā ir pretrunīga un neviendabīga, kas neveicina no koksnes resursiem iegūstamā kurināmā ražošanas pieprasījumu iekšējā tirgū un neveicina tā dziļāku pārstrādi pārdošanai vietējā tirgū, izņemot centralizēto siltumapgādes sistēmu katlu mājās. Valsts principiāls atbalsts atjaunojamo koksnes energoresursu izmantošanai tiek sniegts.
9. No atjaunojamajiem resursiem iegūstamā kurināmā, t. sk. koksnes, ražošanas un izmantošanas atbalsta sistēma ir nelīdzsvarota un nevar dot impulsu no atjaunojamiem resursiem iegūstamā kurināmā ražošanas un izmantošanas procesa sekmīgai sākšanai, izņemot atsevišķus precedentus, kas nenosaka kopējo virzību.
10. Energoefektivitātes paaugstināšana gan lietotāja, gan energoapgādes komersanta sistēmā samazina patērēto kurināmā daudzumu un tam tieši proporcionāli arī enerģijas ražošanas kaitīgo ietekmi uz vidi. Atjaunojamo energoresursu, t. sk. koksnes, plašāka izmantošana savukārt samazina enerģijas ražošanas ietekmi uz klimata pārmaiņām.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Siltumenerģijas piegādes un lietošanas noteikumi. 2006. gada 30. novembra Ministru kabineta noteikumi Nr. 971 // Latvijas Vēstnesis, 193, 05.12.2006.
2. Latvija 2030, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija. Apstiprināta LR Saeimā 2010. gada 10. jūnijā. Pieejams: <http://www.latvija2030.lv> [Skatīts 10.01.2011.]
3. Par Atjaunojamo energoresursu izmantošanas pamatnostādņēm 2006.–2013. gadam. Latvijas Republikas Ministru kabineta 2006. gada 31. oktobra rīkojums Nr. 835 // Latvijas Vēstnesis, 174, 2006.11.01., 63 lpp.
4. Par Enerģētikas attīstības pamatnostādņēm 2007.–2016. gadam. Latvijas Republikas Ministru kabineta 2006. gada 1. augusta rīkojums Nr. 571 // Latvijas Vēstnesis, 122, 2006.08.03., 63 lpp.
5. Rīgas pilsētas Ilgtspējīgas enerģētikas rīcības plāns 2010.–2020. gadam. Apstiprināts ar Rīgas domes 06.07.2010. lēmumu Nr. 1644. Rīga: Rīgas enerģētikas aģentūra, 2010/2010, 123 lpp.
6. Statistikas dati, 2010, informatīvais apskats. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv> [Skatīts 25.03.2011.]
7. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2010. gada decembris, 176 lpp.
8. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2009. gada decembris, 176 lpp.
9. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. Rīga: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2008. gada jūnijs, 146 lpp.
10. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2007. gada jūlijs, 148 lpp.
11. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2006. gada decembris, 176 lpp.
12. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2005. gada decembris, 143 lpp.
13. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2004. gada decembris, 148 lpp.
14. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2002. gada decembris, 142 lpp.
15. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2000. gada decembris, 135 lpp.
16. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 1998. gada decembris, 128 lpp.
17. Atjaunojamie energoresursi Latvijā un citās Eiropas Savienības valstīs, lauksaimniecības un cietā biomasa. Rīga: Biedrība „Zemnieku saeima”, 2008, 25 lpp. Pieejams: <http://www.zemniekusaeima.lv> [Skatīts 11.03.2011.]
18. Ekmanis J. Modernu metožu un tehnoloģiju izpēte un izstrāde enerģētikā: videi draudzīgiem atjaunojamās enerģijas veidiem, enerģijas piegādes drošībai un enerģijas efektīvai izmantošanai. Pārskats par valsts pētījuma programmu enerģētikā 2006.–2009. gadam. Pieejams: [http://www.innovation.lv/fei/projects/vpp\\_energetika\\_atk\\_2008.pdf](http://www.innovation.lv/fei/projects/vpp_energetika_atk_2008.pdf) [Skatīts 11.03.2011.]
19. Ekmanis J. Pārskats par Valsts pētījumu programmas enerģētikā *Modernu metožu un tehnoloģiju izpēte un izstrāde enerģētikā: Videi draudzīgiem atjaunojamās enerģijas*

- veidiem, enerģijas piegādes drošībai un enerģijas efektīvai izmantošanai 2. etapa izpildi.* Rīga: Fizikālās enerģētikas institūts, Rīgas Tehniskā universitāte, Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūts, 01.11.2006.–31.12.2009. Pieejams: [http://www.innovation.lv/fei/projects/vpp\\_energetika\\_atisk\\_20072.pdf](http://www.innovation.lv/fei/projects/vpp_energetika_atisk_20072.pdf) [Skatīts 11.03.2011.]
20. Rīgas Tehniskās universitātes Vides aizsardzības un siltuma sistēmu institūta zinātnieki, Latvijas atjaunojamo energoresursu izmantošanas un energoefektivitātes paaugstināšanas modelis un rīcības plāns. Izpētes darba kopsavilkums. Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte, Latvijas Vides aizsardzības fonds, 2009, 13 lpp. Pieejams: <http://www.videszinatne.lv> [Skatīts 11.03.2011.]
  21. RTU, VSSI. Atjaunojamo energoresursu izmantošanas iespēju izvērtējums Latvijā līdz 2020. gadam. Līgumdarbu atskaite. Rīga: Latvijas Vides aizsardzības fonds, 2008. gada augusts, 130 lpp. Pieejams: <http://www.videszinatne.lv> [Skatīts 10.03.2011.]
  22. Klāvs G., Kundziņa A. u. c. Atjaunojamo energoresursu izmantošana Latvijas ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai. Rīga: Sorosa fonds – Latvija, 2010, 64 lpp. Pieejams: <http://www.sfl.lv> [Skatīts 10.03.2011.]
  23. No atjaunojamajiem resursiem iegūstamā kurināmā ražošanas un patērēšanas intensificēšanas iespēju aktualizācija Latvijā. E&IC, 2009, 65 lpp. Pieejams: <http://www.videszinatne.lv> [Skatīts 10.03.2011.]
  24. Голицын М. В., Голицын А. М., Пронина Н. М. Альтернативные энергоносители. Российская Академия наук. Москва: Издательство Наука, 2004, 160-7. с.
  25. ES enerģētikas aģentūras. Pieejams: <http://www.managenergy.net/energyagencies.html> [Skatīts 05.03.2011.]
  26. Rubīna M. Pašvaldības enerģētikas aģentūra energoapgādes energoefektivitātes vadības koordinācijas nodrošināšanai. Rīgas Enerģētikas aģentūra: 2008. gada 26. februāris. Pieejams: <http://www.rea.riga.lv> [Skatīts 15.03.2011.]
  27. Balcers O. The „best practice” of the renewable energy in Latvia. Rīga, 2010. gada 20. augusts. Pieejams: <http://www.pateretajs.renewable.lv> [Skatīts 05.03.2011.]

## Summary

*Article aims:* Exploring renewable energy for sustainable forest management options using heat production in the European Union and Latvian.

*The objective of the study follows four main objectives:*

1. To analyze the new energy policy in the European Union and renewable energy, *t. see.*, wood utilization management of heat production;
2. Author of a study carried out an analysis of Latvian municipalities heating companies and the Energy Agency analysis of the effects of wood in renewable energy;
3. Fuelwood and fossil fuel prices and the analysis of the dynamics of wood in renewable energy in the grounds.

*The author characterized the new energy policy in the European Union, its strategic focus on energy. Analyzes the European Union Member States, including Latvian, renewable energy, including wood, with targets for year 2020. Analyze current and emerging financial instruments of the Action Plan of the National Energy Agencies in the European Union and Latvian. Gathered experience in the use of bioenergy and support mechanisms in the European Union Member States, including Latvian. The paper is about*



*wood processing, export and import price dynamics analysis of Latvia. The author has analyzed his previously published scientific articles, as well as Internet resources for the defense theme binding publications. The article uses surveys carried out by the National Statistics Bureau. The author has visited Riga Energy Agency and conducted interviews with experts in Riga Energy Agency. The article consists of annotation, introduction, three sections, and author's conclusions.*

**Keywords:** *Energy Agency, wood energy, the price of energy analysis.*

## **Inovāciju vadība Latvijas uzņēmumos un to ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju**

### ***Innovation Management in Latvian Companies and Its Impact on Companies' Competitiveness***

**Andris Deniņš**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [andris.denins@lu.lv](mailto:andris.denins@lu.lv)

**Filips Lipmans**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [filips.lipmans@grindeks.lv](mailto:filips.lipmans@grindeks.lv)

Raksta mērķis ir izpētīt Latvijas uzņēmumu inovatīvo darbību, to veicinošos faktoros un šķēršļus, kā arī uzņēmumu īstenotās pieejas inovāciju vadībai. Autoru veiktais pētījums ietver 20 Latvijas uzņēmumu anketēšanu un padziļinātas intervijas ar uzņēmumu vadītājiem un inovāciju procesā iesaistītajiem atbildīgajiem darbiniekiem. Rakstā ir ietverta informācija par inovāciju attīstības problēmām Latvijā kā uzņēmumu un tautsaimniecības konkurētspējas faktoru. Atklātas galvenās inovāciju attīstības tendences un problēmas; izpēta inovāciju ietekme uz uzņēmumu un Latvijas tautsaimniecības konkurētspēju.

**Atslēgvārdi:** inovācijas, inovāciju process, inovāciju vadības sistēma, konkurence, konkurētspēja, investīcijas.

Mūsdienu apstākļos praktiski katrs uzņēmums jebkurā nacionālās ekonomikas nozarē risina izmaiņu un uzlabojumu uzdevumus, kas nodrošina uzņēmuma konkurences priekšrocību citu uzņēmumu priekšā, ļaujot saglabāt un nostiprināt tirgus pozīcijas. Materiālie resursi ir izsmeļami, savukārt organizācijas, reģiona vai valsts intelektuālie resursi ir neizsmeļams avots, kas ļauj sekot līdzi nozares vai pasaules ekonomikas attīstības tempiem. Jauninājumu spēja ietaupīt nepieciešamās darba un resursu izmaksas piešķir tiem īpašu patēriņa vērtību – spēju samazināt ražotās produkcijas vai pakalpojumu izmaksas.

Inovācija ir ekonomiski attīstīto valstu konkurētspējas pamats, it īpaši mūsdienu globālā tirgus apstākļos. Sabiedrībai tā nodrošina gan individuālo, gan kolektīvo interešu apmierināšanu. Inovācija ir arī uzņēmējdarbības dzinējspēks, un uzņēmumam būt inovatīvam nozīmē būt konkurētspējīgam vietējā vai pasaules tirgū, ražojot

produktus vai sniedzot pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību. Atbalstīt inovāciju un veicināt sabiedrības inovatīvo darbību ir valdības uzdevums un pienākums, ja tā balsta savas valsts ekonomisko attīstību uz jaunu produktu izstrādi un ražošanu, ātri realizējot jaunas idejas, gūstot tehniskos un komerciālos panākumus pasaules tirgū un radot jaunas darbvietas augsti kvalificētam darbaspēkam [11]. Mūsdienās, lai saglabātu vai uzlabotu ieņemamo vietu tirgū, uzņēmumiem jābūt inovatīviem.

Raksta mērķis ir izpētīt inovatīvās darbības attīstības problēmas Latvijas uzņēmumos. Pētījuma priekšmets ir augstās pievienotās vērtības produkciju ražojošie Latvijas uzņēmumi; pētījuma objekts ir inovatīvā darbība.

Pētījuma metodes ir salīdzinošā analīze un sintēze, grafiskā metode, anketēšana un intervijas.

## **Inovāciju nozīme uzņēmumu un tautsaimniecības konkurētspējas nodrošināšanā**

Latvijas tautsaimniecībā, kas raksturojama ar īpaši mainīgu ekonomisko vidi tās atvērtības dēļ un kuru pēdējo 3 gadu laikā skārusi ekonomiskā krīze, inovāciju vadība ir īpaši aktuāla. Tomēr Latvijas uzņēmumu lielākā daļa īsteno nesistēmas pieeju, tikai laiku pa laikam ieviešot jauninājumus savā darbībā. Šādu jauninājumu ietekme uz uzņēmuma izaugsmi, attīstību un konkurētspēju ir minimāla.

Pēc autoru domām, Latvijā inovācijas sastopas ar šādiem lielākajiem šķēršļiem:

- 1) Latvijas uzņēmumos dominē īstermiņa biznesa plānošana, kas orientēta uz ātriem sasniegumiem un īpašnieku tūlītēju interešu apmierināšanu, nevis uzņēmumu stratēģiskās attīstības vīziju;
- 2) kā liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati, Latvijā tikai aptuveni 1/5 daļa uzņēmumu ir iesaistīti inovatīvā darbībā [5]. Turklāt bieži vien inovāciju avots ir atdalīts no biznesa, kā arī inovāciju attīstībai un ieviešanai trūkst infrastruktūras, kas saistītu pieprasījumu un piedāvājumu. Latvijā ir nepietiekama sadarbība starp uzņēmējiem un zinātniekiem. Uzņēmējiem Latvijā trūkst informācijas un līdz ar to arī intereses par iespējamo sadarbību ar zinātniekiem un inovatīvu produktu ieviešanu. Savukārt liela daļa zinātnieku nodarbojas ar fundamentāliem pētījumiem, kas vairāk veicina viņu akadēmisko karjeru, nevis jaunu inovatīvu produktu parādīšanos tirgū. Ideju ieviešanu trūkst apgrūtina inovāciju attīstību un to izmantošanu. Dažkārt jauna ideja reālā dzīvē nav pielietojama, jo tas ir tīri intelektuāls produkts ar pārāk gariem un/vai grūti prognozējamiem atmaksāšanas termiņiem, tāpēc nesaņem biznesa īpašnieku atbalstu, jo viņi ir orientēti uz peļņas gūšanu īstermiņā;
- 3) Latvijas valsts finansējums zinātnei un pētniecībai ievērojami atpaliek no attīstīto ES dalībvalstu līmeņa. Latvijā inovācijas politikas attīstībai ir izstrādāta virkne dokumentu un rīcības plānu, taču to praktiskā realizācija notiek ļoti nelielā mērogā un situācija uzlabojas ļoti lēni;
- 4) uzņēmējdarbības vidē pastāv stereotips par inovāciju procesa plānošanas, prognozēšanas un pārvaldīšanas neiespējamību. Tomēr šāds priekšstats ir kļūdainis: inovācijas iespējams pārvaldīt, un tās ir jāpārvalda, lai gūtu peļņu

un palielinātu produkcijas vai pakalpojumu pievienoto vērtību un uzņēmuma konkurētspēju. Reālā dzīvē lielos un vidējos Latvijas uzņēmumos inovācijas process parasti notiek haotiski un ļoti reti balstās uz pārdomātu darbību secību. Tas izriet no uzņēmumu struktūras, jo parasti lieliem uzņēmumiem ir izteikti hierarhiska (lineāra) organizatoriskā struktūra, kas neveicina darbinieku iniciatīvu.

Latvijā pašlaik trūkst fundamentālu pētījumu saistībā tieši ar inovatīvās darbības organizēšanu uzņēmumos. Latvijā ar inovatīvās darbības izpēti nodarbojas S. Boļšakovs, V. Dimza [1], A. Dravniece, Ģ. Karnītis, V. Siliņš, J. Stabulnieks, U. Viesturs u. c. Tomēr šie autori pievēršas pārsvarā inovāciju makroaspektam, proti, inovāciju ietekmei uz Latvijas tautsaimniecības attīstību, bet uzmanība praktiski netiek pievērsta inovāciju procesa nodrošināšanai, attīstībai un novērtēšanai mikrolīmenī.

## Latvijas tautsaimniecības konkurētspējas novērtēšana

Kopš neatkarības atgūšanas 20 gadu laikā Latvijas tautsaimniecības struktūrā ir notikušas vērā ņemamas izmaiņas: būtiski ir palielinājies pakalpojumu nozaru īpatsvars, tām attīstoties straujākiem tempiem nekā preču ražošanai. Straujais pakalpojumu nozaru attīstības temps nevar aizvietot eksportspējīgākās nozares – apstrādes rūpniecības – relatīvi lēno izaugsmi.

Latvijā ir izteikti zems apstrādes rūpniecības īpatsvars tautsaimniecībā, kas atpaliek no ES vidējā līmeņa. Saskaņā ar *Eurostat* datiem 2010. gadā ES-27 valstīs rūpniecības nozaru sniegums IKP veidošanā (ieskaitot ieguves rūpniecību, apstrādes rūpniecību un enerģētikas nozari jeb *C – E* nozares saskaņā ar *NACE* klasifikatoru) bija 18,5%, bet Latvijā – 16,8% (Lietuvā – 22,3%, Igaunijā – 22,7%) [6].

Ilgu gadu strauja izaugsme, turklāt nesabalansēta, kas galvenokārt balstījās uz milzīgu nekontrolētu ārvalstu kapitāla ieplūdi, ekstensīvu attīstību, ne vienmēr racionāli izmantojot vietējos resursus (lēts darbaspēks, meža resursi u. c.), noveda pie deformācijām Latvijas tautsaimniecībā. Tika attīstīta pārsvarā uz zemām un vidējām tehnoloģijām balstīta ražošana, kā arī uz vietējo pieprasījumu orientēta pakalpojumu nozare. Tautsaimniecībā izveidojās disproporcija – eksports palielinās lēnākos tempos nekā imports [4]. Izsīkstot ārējai kapitāla ieplūdei, sāka samazināties iekšējais pieprasījums, attiecīgi ekonomiskās izaugsmes tempi saruka.

Pat stabilizējoties Latvijas tautsaimniecībai un atsākoties ekonomiskās attīstības tempiem, jāsecina, ka Latvijas ekonomikas struktūra nav ilgtspējīga. Tai ir zems rūpniecības īpatsvars, turklāt apstrādes rūpniecībā dominē zemu tehnoloģiju nozares un produkcijas ražošana ar zemu pievienoto vērtību. Pēc autoru domām, ekonomiskās izaugsmes atjaunošanās nav iespējama bez Latvijas konkurētspējas paaugstināšanas.

Termins „konkurētspēja” tiek lietots dažādā izpratnē. Visagrāk šo terminu sāka lietot, lai aprakstītu valsts konkurētspēju makroekonomiskā līmenī, kur uzmanības centrā ir tādi mainīgie kā reālais valūtas maiņas kurss vai valsts ārējās tirdzniecības situācija. Šī pieeja koncentrējas uz faktoriem, kas ietekmē preču un pakalpojumu relatīvās cenas starptautiskajā tirgū, ieskaitot devalvāciju kā instrumentu valsts konkurētspējas atgūšanai starptautiskajā tirgū.

Mūsdienās pasaules ekonomiskajā literatūrā un dažādu ekonomisko organizāciju ziņojumos sastopamas dažādas konkurences definīcijas:

- „Valsts spēja sasniegt augstus IKP uz vienu iedzīvotāju pieauguma tempus” – Pasaules Ekonomikas forums (*World Economic Forum, WEF*), ziņojums „Globālā konkurētspēja” (1996. gads) [3];
- „Kompāniju, uzņēmumu, reģionu, valstu un starptautisko reģionu spēja saglabāt, būdami atvērti starptautiskajai konkurencei, salīdzinoši augstus iedzīvotāju ienākumus un nodarbinātības rādītājus” – Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (*OECD*) (1996. gads) [7];
- „Ekonomisko zināšanu sfēra, kas analizē faktus un politiku, kuri veido valsts spēju izveidot un uzturēt apstākļus, kas nodrošina pievienotās vērtības ražošanu no uzņēmumu puses un augstāku iedzīvotāju labklājības līmeni” – Starptautiskā Menedžmenta institūta Pasaules konkurētspējas gadagrāmata (2003. gads) [2];
- „Konkurētspēja ietver ražīguma, efektivitātes un ienesīguma elementus. Taču paši par sevi tie nav izsmeļoši un nenosaka gala mērķi. Tie ir jaudīgi dzīves līmeņa un materiālās labklājības paaugstināšanas līdzekļi, t. i., uzdevumu risināšanas instruments. Globālā mērogā paaugstinot ražīgumu un efektivitāti, konkurētspēja veido pamatu iedzīvotāju ienākumu palielināšanai neinflācijas ceļā” – *Ciampi Group* konkurētspējas konsultantu grupa, Pirmais ziņojums Eiropas Komisijas priekšsēdētājam, ministru prezidentiem un valstu galvām (1995. gads).

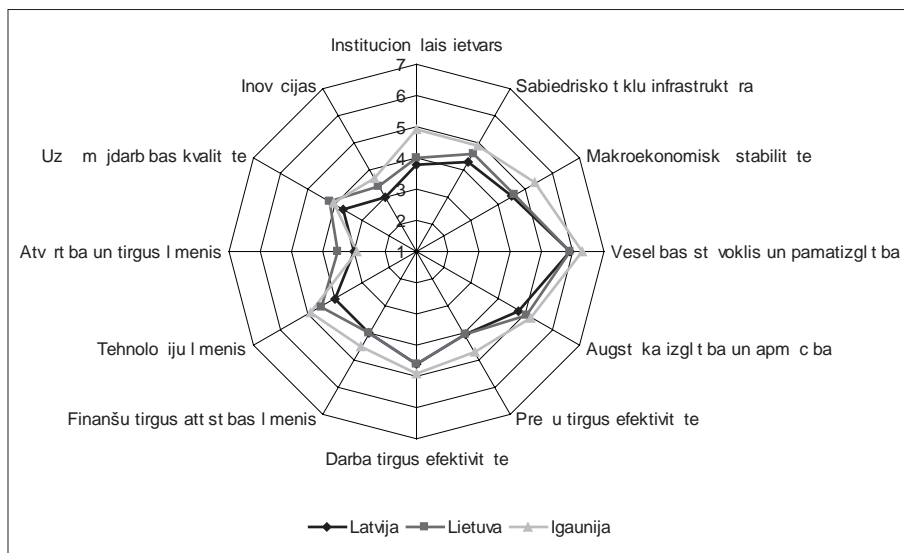
Autori uzskata, ka visprecīzāko konkurences definīciju sniedz Pasaules Ekonomikas forums: „Valsts spēja sasniegt augstus IKP uz vienu iedzīvotāju pieauguma tempus,” tomēr jāuzsver, ka IKP pieauguma tempi ir ne tikai augsti, bet arī stabili un tiek nodrošināti ilgtermiņā.

Sākot ar 2004. gadu, Pasaules Ekonomikas forums sācis izstrādāt Globālo konkurētspējas indeksu (*GloCI*). Tas balstās uz 12 pīlāriem jeb faktoriem, kuri nosaka valsts globālo konkurētspēju. Šie faktori nosacīti iedalāmi trīs grupās (pamatprasības, efektivitātes pastiprinātāji un inovāciju faktori), no kurām katra ir vairāk noteicoša konkurētspējas veicinātāja konkrētai valstij atkarībā no attīstības līmeņa. Katrs no 12 indikatoriem tiek vērtēts skalā no 1 līdz 7. Jo lielāks ir indikatora vērtējums, jo labāka ir situācija valstī konkrētajā jomā.

2010. gada Pasaules Ekonomikas foruma Globālās konkurētspējas indeksa reitingā Latvija ir ierindota 70. vietā 139 valstu vidū (2009. gadā – 68. vietā no 131 valsts). Pēc vietas reitingā Latvija būtiski atpaliek no vairākām ES dalībvalstīm. Daudz labākas pozīcijas ir arī Latvijas kaimiņvalstīm Lietuvai un Igaunijai, kuras reitingā ir attiecīgi 47. un 33. vietā (2009. gadā – 53. un 35. vietā, tādējādi Latvijas reitings ir pazeminājies, bet Lietuvas un Igaunijas reitings ir uzlabojies). Savukārt 10 valstis – līderes pēc *GloCI* ir Šveice, Zviedrija, Singapūra, ASV, Vācija, Japāna, Somija, Nīderlande, Dānija un Kanāda [10].

Konkurētspēju noteicošo faktoru (pīlāru) izvērtējums Latvijai salīdzinājumā ar citām Baltijas valstīm, kā arī salīdzinājumā ar valstīm, kuru attīstība ir balstīta uz inovācijām, ir parādīts 1. un 2. attēlā. Salīdzinājumam izmantoti dati par 2010. gadu.

Jo lielāka starpība ir starp līnijām, jo lielāka ir atpalcība konkrētajā konkurences jomā, savukārt jo lielāks attālums no centra, jo valsts pozīcija konkrētajā konkurences jomā ir labāka.



1. attēls. Latvijas vieta Globālās konkurētspējas indeksā salīdzinājumā ar Lietuvu un Igauniju

#### *Latvia's Position in Global Competitiveness Index Compared to Lithuania and Estonia*

Avots: Pasaules ekonomikas forums. Ziņojums par globālo konkurētspēju 2010–2011.

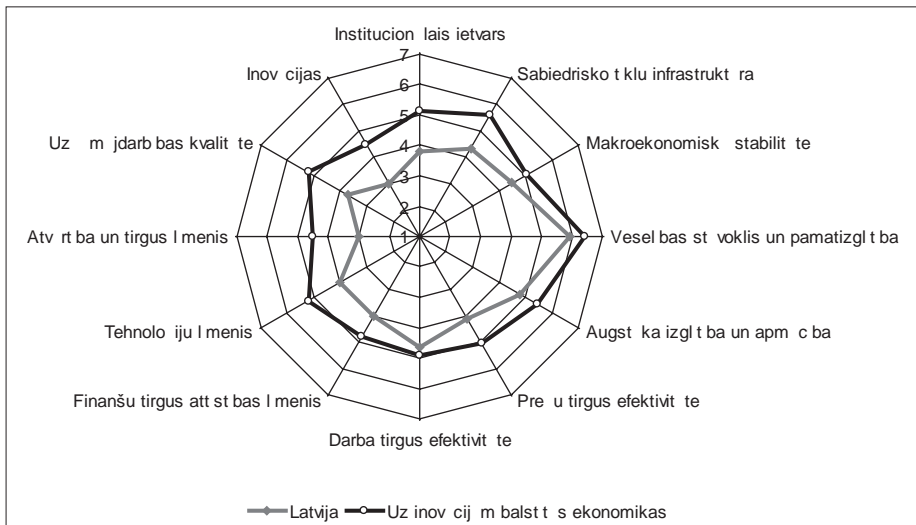
Pieejams: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

Dažās jomās, tādās kā finanšu tirgus attīstības līmenis, darba tirgus efektivitāte, produktu tirgus efektivitāte, veselības stāvoklis un pamatizglītība, Latvijai ir ļabi panākumi. Tomēr ir jomas, kurās Latvijai ir vērojama būtiska atpalcība no pārējām Baltijas valstīm. Kā var redzēt 2. attēlā, Latvijas Globālās konkurētspējas indeksa komponentu rādītāji ir diezgan tuvu Lietuvas reitingiem, tomēr no Igaunijas Latvija jūtami atpaliek, it īpaši pēc tādiem rādītājiem kā institucionālais ietvars un makroekonomiskā stabilitāte.

Latvija pēc konkurētspējas pamatnosacījumu novērtējuma ir ierindota 61. vietā. Kopumā tā ir visai augsta vieta. Tai pašā laikā mūsu konkurētspēju globālajā ekonomikā mazina vairākas jomas, kurās pasaules konkurētspējas indeksa reitingā esam ierindoti valstu saraksta beigu daļā. Piemēram, ceļu kvalitāte – 98. vieta, sabiedrības uzticamība politiķiem – 119. vieta, mazo akcionāru interešu aizsardzība – 93. vieta. Turpretim Lietuvas un Igaunijas pozīcijas ir daudz labākas, bet dažas jomas tiek vērtētas kā konkurences priekšrocības, piemēram, Igaunija pēc nodokļu sloga un ietekmes ieņem 18. vietu (Latvija – 127. vietu), pēc riska kapitāla pieejamības – 50. vietu (Latvija – 125. vietu), pēc banku stabilitātes – 72. vietu (Latvija – 127. vietu).

Kā var redzēt 2. attēlā, Latvijas tautsaimniecības atpalikums no valstīm, kuru attīstība ir balstīta uz inovācijām, ir ļoti liels gan inovāciju un tehnoloģiju ziņā,

gan arī pēc tādiem rādītājiem kā sabiedrisko tīklu infrastruktūra, uzņēmējdarbības kvalitāte un institucionālais ietvars.



## 2. attēls. Latvijas vieta Globālās konkurētspējas indeksā salīdzinājumā ar valstīm, kuru attīstība ir balstīta uz inovācijām

### *Latvia's Position in Global Competitiveness Index Compared to Innovation-Based Economies*

Avots: Pasaules ekonomikas forums. Ziņojums par globālo konkurētspēju 2010–2011.

Pieejams: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

Latvijas ekonomikas turpmāko attīstību noteiks tas, cik efektīvi tiks izmantoti esošie ražošanas resursi un spējas paplašināt ārējos noieta tirgus. To lielā mērā nosaka tehnoloģiju līmenis. Kā liecina globālās konkurētspējas reitinga rezultāti, Latvija pēc jaunāko tehnoloģiju pieejamības rādītāja ir ierindota 65. vietā, divreiz zemāk nekā Igaunija (31. vieta). Vāja ir arī saikne starp piesaistītajām ārvalstu tiešajām investīcijām un tehnoloģiju pārnesi – 94. vieta (Igaunija atrodas 40. vietā, bet Lietuva – 62. vietā).

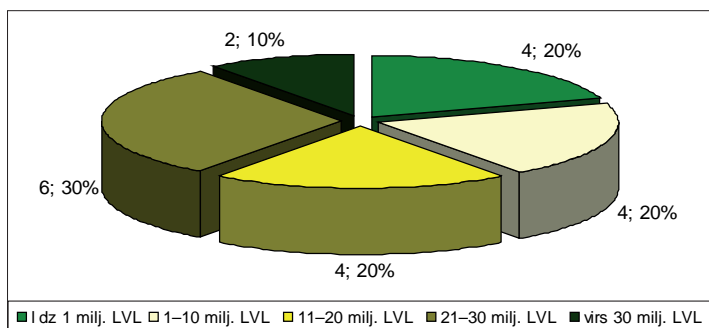
Inovācijas un uzņēmējdarbības attīstības kvalitatīvie aspekti ir noteicošais ekonomiskās attīstības faktors uz zināšanām balstītas ekonomikas modeļa veidošanai. Latvijai ir ļoti zems vērtējums gan starp pasaules valstīm, gan arī mūsu kaimiņvalstīm. Īpaši jāatzīmē klasteru zemais attīstības līmenis (103. vieta), zemā pētniecības institūciju kvalitāte (61. vieta), kā arī vājā augstskolu un nozaru sadarbība pētniecības jomā (73. vieta) [9].

## Inovāciju vadība Latvijas uzņēmumos

Lai novērtētu Latvijas uzņēmumu īstenoto pieeju inovāciju darbības vadībai, kā arī noskaidrotu galvenās nepilnības un šķēršļus inovāciju ieviešanā un izmantošanā uzņēmējdarbības vidē, 2011. gada 1. ceturksnī autori veica Latvijas ražošanas uzņēmumu aptauju. Uz jautājumiem atbildēja uzņēmumu vadītāji (valdes locekļi,

direktori vai viņu vietnieki vai inovāciju procesā iesaistītie atbildīgie darbinieki – atbilstošo nodaļu vai projektu vadītāji. Kopumā tika aptaujāti divdesmit Latvijas uzņēmumi, no kuriem 16 jeb 80% ir akciju sabiedrības, bet pārējie – sabiedrības ar ierobežotu atbildību.

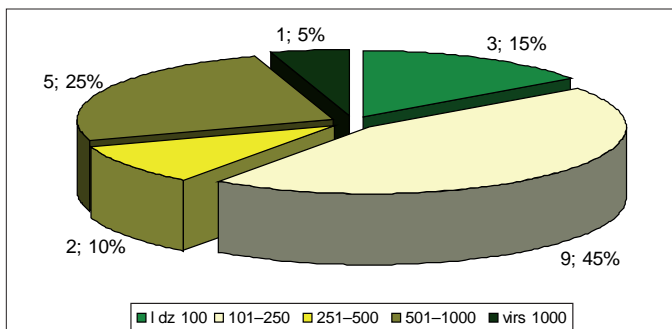
Aptaujāto uzņēmumu apgrozījums ir no 14,4 tūkst. latu līdz 35,8 milj. latu, tai skaitā 4 uzņēmumi ar apgrozījumu līdz 1 milj. latu (20%) un 2 uzņēmumi ar apgrozījumu virs 30 milj. latu (3. att.).



3. attēls. Respondentu apgrozījums 2009. gadā  
*Respondents' Net Revenues in 2009*

Avots: autoru pētījums.

Aptaujāto uzņēmumu darbinieku skaits ir no 55 līdz 2030, turklāt gandrīz pusē uzņēmumu (45%) darbinieku skaits ir no 101 līdz 250 cilvēkiem, un vienā ceturtdaļā (25%) ir nodarbināti 501–1000 cilvēki. Vienā uzņēmumā, kas piedalījās aptaujā, darbinieku skaits pārsniedz 2 tūkstošus cilvēku (4. att.).



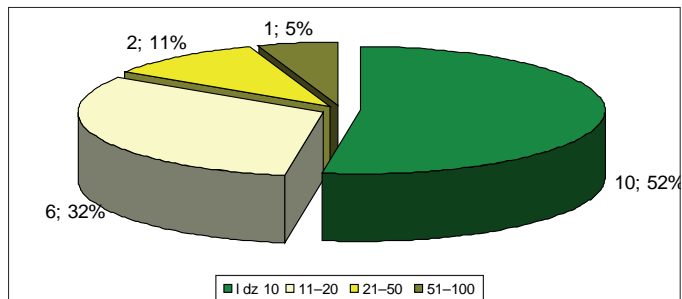
4. attēls. Nodarbināto respondentu skaits  
*Number of Respondent's Employees*

Avots: autoru pētījums.

Inovāciju procesā iesaistīto cilvēku skaits redzams 5. attēlā. Vairāk nekā pusē uzņēmumu (52%) inovāciju procesā iesaistīto cilvēku skaits ir mazs vai pat ļoti mazs – līdz 10 cilvēkiem. Saskaņā ar autoru aprēķiniem vidēji aptaujātos uzņēmumos inovāciju procesā ir iesaistīts 5,1% no uzņēmumu darbinieku kopskaita. Autori



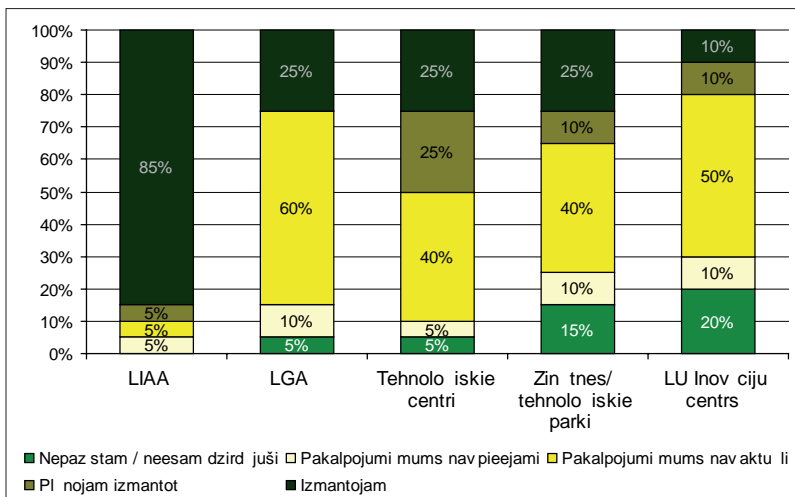
secina, ka inovāciju izstrādē un ieviešanā Latvijas uzņēmumos piedalās tikai neliels procents no visiem darbiniekiem – kā parādīja interviju rezultāti ar uzņēmumu vadītājiem, tas ir saistīts gan ar uzņēmumu vēlmi ietaupīt uz darba algu fondu, gan arī ar to, ka lieli un vidējie uzņēmumi salīdzinoši bieži izmanto ārštata speciālistu pakalpojumus.



5. attēls. Inovāciju procesā iesaistīto darbinieku skaits  
Number of Respondent's Employees Involved in innovation Process

Avots: autoru pētījums.

Autoru veiktā aptauja liecina, ka lielākā daļa respondentu (85%) izmanto Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras (LIAA) pakalpojumus, tai skaitā piedalās LIAA rīkotos konkursos, lai pieteiktos uz ES struktūrfondu līdzfinansējumu, īstenojot ar inovācijām saistītos projektus, tādus kā augstas pievienotās vērtības investīcijas, jaunu produktu izstrāde, jaunu produktu ieviešana ražošanā u. c. (6. att.).



6. attēls. Respondentu informētība par inovāciju atbalsta organizācijām un to pakalpojumu pieejamību

Respondents' Awareness of Innovation Support Organizations and Services Provided

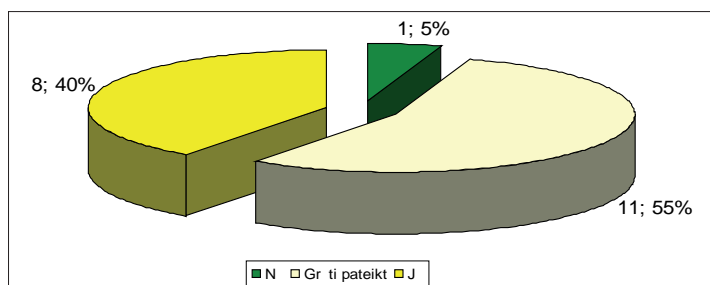
Avots: autoru pētījums.

Savukārt Latvijas Garantiju aģentūras, tehnoloģisko centru un zinātnisko tehnoloģisko centru pakalpojumus izmanto tikai 25% visu uzņēmumu, bet LU Inovāciju centra pakalpojumus – 10% visu respondentu jeb 2 respondenti. Tikai 25% respondentu plāno izmantot tehnoloģisko centru pakalpojumus un tikai 10% – zinātnes tehnoloģisko centru pakalpojumus. Diemžēl liela daļa respondentu atzīst, ka viņi nav informēti par šo organizāciju darbību un piedāvāto pakalpojumu klāstu, vai arī uzskata, ka šie pakalpojumi viņiem nav aktuāli.

40% visu respondentu uzskata, ka Latvijas likumdošanā ir nepieciešami grozījumi vai papildinājumi, vai arī jaunu programmdokumentu izstrāde, jo esošā likumdošana nepietiekami atbalsta Latvijas komersantu inovatīvo darbību (7. att.). Tikai 5% respondentu uzskata, ka esošā likumdošana inovatīvai darbībai ir labvēlīga, bet vairāk nekā pusei respondentu (55%) nav sava viedokļa par to, kādai jābūt valdības politikai attiecībā uz inovācijām.

Svarīgākie respondentu komentāri par Latvijas likumdošanas aktuālajiem pilnveidošanas virzieniem ir šādi:

- būtu nepieciešami nodokļu atvieglojumi reinvestīcijām, atbalsts jaunu tehnoloģiju ieviešanai eksportspējas nostiprināšanai;
- nepieciešams valsts atbalsts gan garantiju, gan finanšu līdzekļu veidā; nodokļu atlaides u. c. atlaides inovatīviem uzņēmumiem;
- valsts politikai alkoholisko dzērienu jomā jābūt vienlīdzīgai ar citu dzērienu ražotājiem un jābalstās uz ekonomiski pamatotiem lēmumiem, nevis uz spontānām idejām budžeta konsolidēšanai;
- valstij „uz papīra” ir daudz pasākumu gan jaunu tehnoloģiju ieviešanas, gan komersantu un zinātnieku sadarbības atbalstam un veicināšanai, bet diemžēl trūkst saprotamu un caurskatāmu programmdokumentu realizācijas mehānismu;
- jāveido tautsaimniecības attīstības stratēģija, bet šobrīd nav ģenerālo līniju; īpaša uzmanība jāpievērš mazā un vidējā biznesa atbalstīšanai.

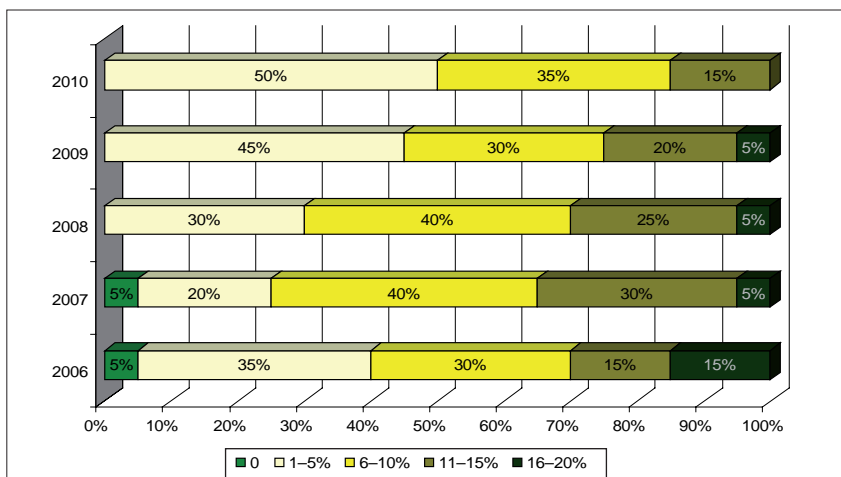


7. attēls. Respondentu viedoklis par LR likumdošanas pilnveidošanas nepieciešamību Latvijas uzņēmumu inovatīvās darbības atbalstīšanai  
*Respondents' Opinion on Latvian Legislation Improvement Necessity to Support Innovation Activity of Latvian Companies*

Avots: autoru pētījums.

Ļoti būtisks rādītājs, kas raksturo Latvijas uzņēmumu inovatīvās attīstības potenciālu, ir investīcijas inovācijās, kuras lietderīgi ir izteikt procentos no

uzņēmumu apgrozījuma. Kā autori secina pēc respondentu apsekojuma, pēdējo 3 gadu laikā investīcijas inovācijās ir sarukušas, jo ekonomiskās krīzes ietekmē mazinājies uzņēmumu rīcībā esošo brīvo naudas līdzekļu apjoms. 2006. gadā 15% visu respondentu ieguldīja inovācijās 16–20% no sava apgrozījuma, taču 2007.–2009. gadā šādu uzņēmumu īpatsvars mazinājies līdz 5%, bet 2010. gadā šādu uzņēmumu vispār nebija, un lielākie ieguldījumi inovācijās bijuši 11–15% no apgrozījuma (15% respondentu) (8. att.).



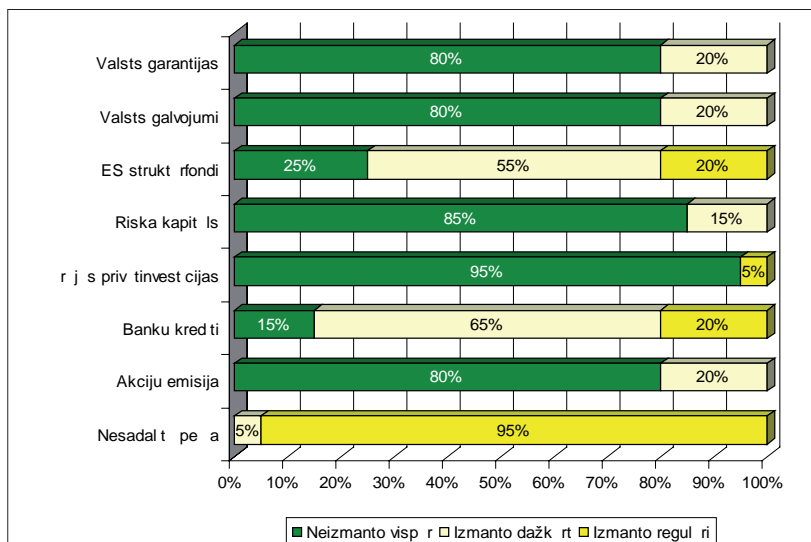
8. attēls. Respondentu sadalījums pēc ieguldījumiem inovācijās, % no apgrozījuma  
*Respondents' Breakdown by Investments in Innovation, of Net Revenues*

Avots: autoru pētījums.

Ņemot vērā, ka daudziem uzņēmumiem apgrozījums arī sarucis, absolūtos ciparos ieguldījumi inovācijās samazinājušies vēl būtiskāk.

No otras puses, 5% respondentu, kuri 2006. un 2007. gadā vispār neinvestēja inovācijās, sākot ar 2008. gadu, jau apzinās šādu investīciju nepieciešamību un sāk ieguldīt līdzekļus inovatīvā darbībā. Puse visu respondentu (50%) ik gadu iegulda inovācijās 1–5% no sava apgrozījuma, kas ir salīdzinoši zems rādītājs. Padziļinātas intervijas ar uzņēmumu vadītājiem ļauj secināt, ka tā galvenais iemesls ir ierobežotas aizņēmuma līdzekļu piesaistes iespējas. No visiem respondentiem 95% uzņēmumu inovatīvās darbības finansēšanai regulāri izmanto nesadalīto peļņu, savukārt citi inovāciju finansēšanas avoti uzņēmumos tiek izmantoti salīdzinoši retāk (9. att.).

Bankas kredītus regulāri izmanto 20% uzņēmumu, bet ārējās privātinvestīcijas – tikai 5% uzņēmumu. Savukārt 95% respondentu nekad neizmanto ārējās privātinvestīcijas un 85% nekad neizmanto riska kapitāla fondus. Praktiski netiek izmantoti valsts galvojumi un garantijas – 80% uzņēmumu tos neizmanto vispār, bet 20% izmanto dažkārt. Tas apliecina valsts atbalsta nepietiekamību inovatīvās darbības attīstībai. Tomēr pozitīvi vērtējams tas, ka 20% uzņēmumu regulāri izmanto ES struktūrfondus un vēl 55% tos izmanto dažkārt, tātad 75% jeb divas trešdaļas respondentu ir izmantojuši ES līdzfinansējuma sniegtās iespējas.

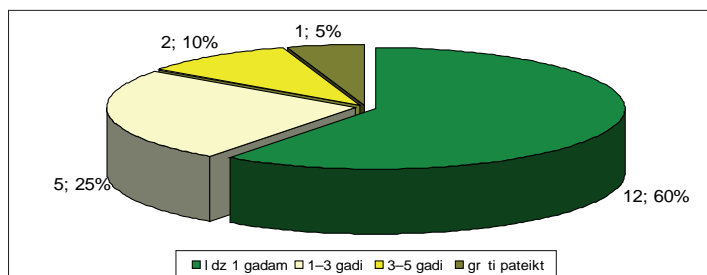


9. attēls. Finansējuma avotu/instrumentu izmantošana aptaujātajos uzņēmumos inovatīvās darbības finansēšanai

*The Use of Financing Sources / Tools by Respondents for Innovation Activity Financing*

Avots: autoru pētījums.

10. attēls ilustrē respondentu sadalījumu pēc inovāciju procesa ilguma. Lielākā daļa respondentu (60%) atzīmē, ka inovāciju procesa ilgums viņu uzņēmumā ir līdz 1 gadam – tas nozīmē, ka šīs inovācijas pārsvarā ir saistītas ar nebūtiskiem ražošanas procesa uzlabojumiem, jo jauna produkta ieviešana, it īpaši ar augstu pievienoto vērtību, prasa daudz ilgāku laiku, tātad lielākoties runa ir tieši par procesa inovācijām. Tikai 10% visu respondentu norāda, ka viņu uzņēmumā inovāciju process ilgst 3 līdz 5 gadus, un tas var paredzēt arī produkta inovāciju. Neviens no aptaujātajiem uzņēmumiem inovāciju process neilgst vairāk kā 5 gadus, un tas nozīmē, ka ar augstām tehnoloģijām saistīto inovāciju ieviešana un pielietošana Latvijas uzņēmumos ir ļoti ierobežota. To var atļauties tikai lielākie ražotāji, tirgus līderi.

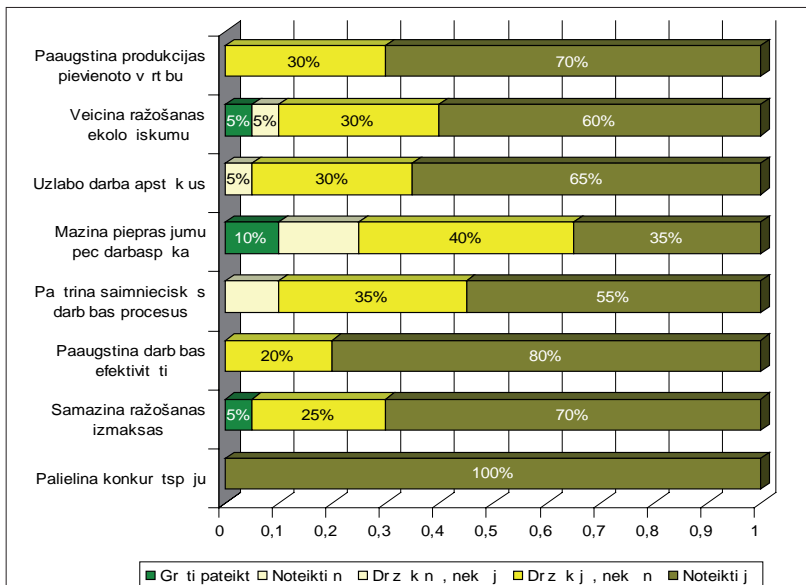


10. attēls. Respondentu inovāciju procesa ilgums

*The Length of innovation Process in Respondent Companies*

Avots: autoru pētījums.

Svarīgākie ieguvumi no inovācijām saskaņā ar respondentu viedokli redzami 11. attēlā. Ļoti būtiski ir tas, ka inovācijas palielina uzņēmumu konkurētspēju – to kā neapšaubāmu faktu norāda 100% respondentu. 80% respondentu uzskata, ka inovācijas nenoliedzami palielina darbības efektivitāti, 70% – ka tās samazina ražošanas izmaksas un paaugstina pievienoto vērtību, – tie ir svarīgākie respondentu atzīmētie ieguvumi no inovācijām.



11. attēls. Respondentu viedoklis par inovāciju ietekmi uz uzņēmuma saimniecisko darbību

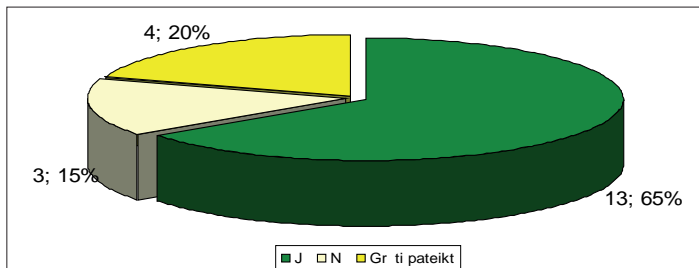
#### *Respondents' Opinion on Innovation Impact on Company's Business Activity*

*Avots: autoru pētījums.*

Autoru veiktajā aptaujā respondentiem tika piedāvāts atbildēt uz jautājumu, vai viņu uzņēmumā pastāv inovāciju vadības sistēma. No visiem respondentiem 65% apgalvo, ka viņu uzņēmumā šāda sistēma pastāv, 15% – ka nepastāv un 20% visu uzņēmumu jeb 4 respondenti uz šo jautājumu skaidri atbildēt nevarēja, jo šaubās par šādas sistēmas pastāvēšanu viņu pārstāvētajā uzņēmumā (12. att.). Tātad var secināt, ka 1/5 visu uzņēmumu pat vadošajiem darbiniekiem trūkst izpratnes par inovāciju vadības procesiem, tādējādi arī viņu piedalīšanās inovāciju procesos un inovāciju vadībā var būt ne visai efektīva.

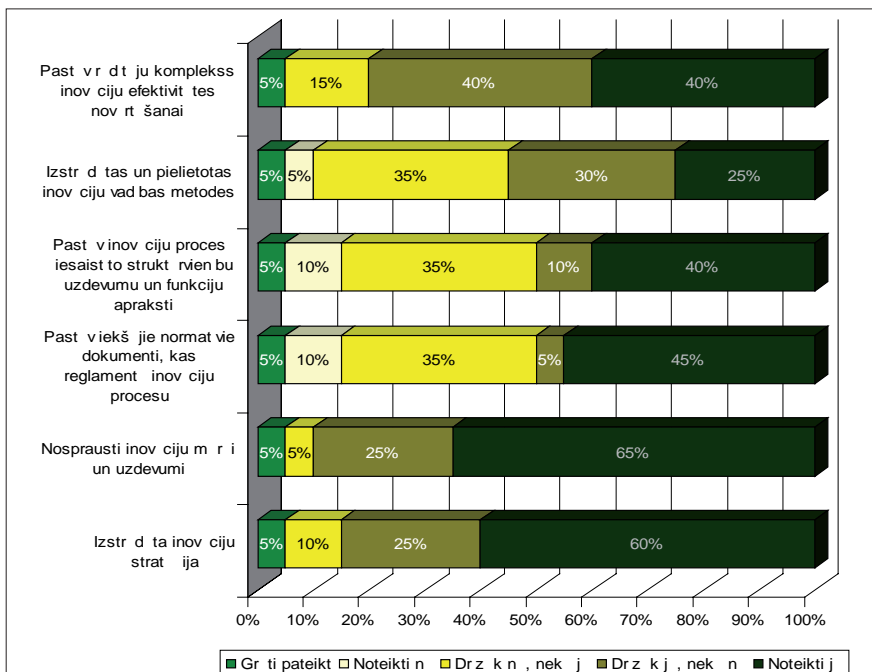
Kā galvenie inovāciju vadības sistēmas trūkstošie elementi atzīmējami inovāciju vadības metodes (45% respondentu noliedz šādu metožu pastāvēšanu viņu uzņēmumā vai šaubās, ka šādas metodes tiek lietotas), inovāciju procesā iesaistīto struktūrvienību uzdevumu un funkciju apraksti (uz jautājumu par to pastāvēšanu lielākā vai mazākā mērā negatīvi atbildēja 50% respondentu) un iekšējie normatīvie dokumenti, kas reglamentē inovāciju procesu (to pastāvēšanu un lietošanu noliedz vai par to šaubās 50% respondentu). Savukārt lielākajā daļā visu uzņēmumu ir nosprausti inovāciju mērķi un uzdevumi, kā arī pastāv inovāciju stratēģija. 40% respondentu atzīmē, ka

uzņēmumā pastāv rādītāju komplekss inovāciju efektivitātes mērīšanai, un vēl 40% uzskata, ka šāda rādītāju sistēma daļēji pastāv vai drīzāk pastāv (13. att.).



12. attēls. Inovāciju vadības sistēmas pastāvēšana aptaujātajos uzņēmumos  
*The Presence of Innovation System in Respondent Companies*

Avots: autoru pētījums.



13. attēls. Inovāciju vadības sistēmas elementu pastāvēšana aptaujātajos uzņēmumos  
*The Presence of Innovation System Elements in Respondent Companies*

Avots: autoru pētījums.

Tādējādi autoru veiktā aptauja parāda, ka Latvijas uzņēmējiem trūkst sistēmiskas pieejas inovāciju vadībai, kā arī trūkst līdzekļu konsekventas inovāciju politikas realizācijai.

## Secinājumi

1. Valsts (tautsaimniecības) konkurētspēju var vispārīgi definēt kā ekonomikas spēju uzturēt dzīves līmeņa pieaugumu. Viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē gan visas tautsaimniecības, gan tās atsevišķu sektoru konkurētspēju, ir inovācijas, kuru nozīme palielinās globalizācijas tendenču ietekmē. Inovāciju attīstība Latvijā ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmē Latvijas tautsaimniecības ilgtermiņa attīstību un konkurētspēju ilgtermiņā.
2. Ekonomiskās krīzes apstākļos, kad īpaši jūtams ārējā finansējuma trūkums zinātnes un tehnoloģiju attīstībai, Latvijas tautsaimniecības konkurētspēja ir samazinājusies, ko ilustrē Globālās konkurētspējas indeksa (*Global Competitiveness Index*) vērtības pasliktināšanās. Pēc vairākiem šī rādītāja komponentiem Latvija atpaliek no Baltijas kaimiņvalstīm – 139 pasaules valstu vidū Latvija pēc jaunāko tehnoloģiju pieejamības rādītāja ir ierindota 65. vietā, divreiz zemāk nekā Igaunija (31. vieta). Vāja ir arī saikne starp piesaistītajām ārvalstu tiešajām investīcijām un tehnoloģiju pānesi – 94. vietā (Igaunija 40. vietā, bet Lietuva – 62. vietā). Īpaši jāatzīmē klasteru zemais attīstības līmenis (103. vieta), zemā pētniecības institūciju kvalitāte (61. vieta), kā arī vājā augstskolu un nozaru sadarbība pētniecības jomā (73. vieta).
3. Latvijā inovatīvā darbībā ir iesaistīta tikai 1/5 daļa uzņēmumu. Sakarā ar lielu investīciju nepieciešamību produktu inovāciju procesā, kas atsevišķās nozarēs var ilgt līdz pat 10–15 gadiem, to var atļauties tikai lielākie ražotāji, tirgus līderi. Pārējie uzņēmumi īsteno procesa inovācijas jeb ražošanas procesa uzlabojumus. Šāds inovāciju process var ilgt līdz 1–3 gadus.
4. Saskaņā ar pētījumā veiktās Latvijas uzņēmumu anketēšanas rezultātiem lielākie ieguvumi no inovācijām ir konkurētspējas palielināšanās (šo faktoru atzīmēja 100% respondentu), uzņēmuma darbības efektivitātes uzlabošanās (80%), produkcijas pievienotās vērtības paaugstināšanās (70%) un ražošanas izmaksu samazināšanās (70%).
5. Lielākie šķēršļi, kas traucē Latvijas uzņēmumu inovatīvās darbības attīstībai, ir nepietiekami labvēlīga un veicinoša Latvijas likumdošana un valdības atbalsts (to atzīst 40% respondentu), ierobežotas ārējā finansējuma piesaistes iespējas (biežākais inovatīvās darbības finansējuma avots Latvijas uzņēmumos ir nesadalītā peļņa, bet tā bieži vien ir nepietiekama) un sistēmas pieejas trūkums inovāciju vadībai (35% respondentu atzīmē, ka inovāciju vadības sistēma viņu uzņēmumā nepastāv, vai šaubās par tās pastāvēšanu), konkrēti – trūkst iekšējo normatīvo dokumentu, kas reglamentētu inovāciju procesu uzņēmumā, attiecīgi mazinās inovāciju procesa efektivitāte un caurskatāmība.

## Priekšlikumi

1. Inovatīviem Latvijas uzņēmumiem jāizstrādā un jāievieš inovāciju vadības sistēma, turklāt jābūt izstrādātai atbilstoši iekšējai dokumentācijai, kas reglamentē šīs sistēmas funkcionēšanu un struktūrvienību un darbinieku atbildību.
2. Izstrādājot inovāciju vadības sistēmu, jāparedz kvantitatīvu rādītāju sistēma inovāciju vadības sistēmas efektivitātes mērīšanai.

3. Inovāciju atbalsta organizācijām (tehnoloģiskie centri, zinātnes/tehnoloģiskie parki u. c.) jāpopularizē savi pakalpojumi masu informācijas līdzekļos, kā arī dibinot tiešo kontaktu ar uzņēmumiem.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Dimza V. *Inovācijas pasaulē, Eiropā, Latvijā*. Rīga: LZA EI, 2003. 206 lpp.
2. IMD World Competitiveness Yearbook 2003. Lausanne: IMD, 2003.
3. The Global Competitiveness Report 1996. Geneva: World Economic Forum, 1996.
4. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2010. gada decembris. R.: Ekonomikas ministrija, 2010.
5. Centrālās statistikas pārvaldes datubāze. Pieejams: <http://www.csb.lv> [Skatīts 04.04.2011.]
6. Eurostat datubāze. Pieejams: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [Skatīts 04.04.2011.]
7. Latvijas bankas organizētās konkurences „Konkurētspēja – Latvijas tautsaimniecības stūrakmens” materiāli, 10.10.2007. Pieejams: [http://www.bank.lv/images/img\\_lb/sapinfo/latvian/konference/Konkuretspeja\\_07/Ozols.pdf](http://www.bank.lv/images/img_lb/sapinfo/latvian/konference/Konkuretspeja_07/Ozols.pdf) [Skatīts 04.04.2011.]
8. LR Finanšu ministrijas portāls par ES struktūrfondi. Pieejams: <http://www.esfondi.lv> [Skatīts 04.04.2011.]
9. Pasaules ekonomikas forums. Ziņojums par globālo konkurētspēju 2010–2011. Pieejams: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf) [Skatīts 04.04.2011.]
10. The World Economic Forum website. Pieejams: <http://www.weforum.org> [Skatīts 04.04.2011.]
11. Балдин К. В., Передеряев И. И., Голов Р. С. *Инвестиции в инновации*. М.: Дашков и Ко, 2008. 240 с.

## Summary

*The aim of the paper is to investigate innovation performance in Latvian companies, the factors, stimulating and impeding innovation activity, as well as the approaches to innovation management used by the companies. The research conducted by the author includes survey of 20 Latvian companies and detailed interviews with the managers and responsible executives, involved in innovation process. The paper contains information on innovation development problems in Latvia as the factor of competitiveness of the branch and national economy overall. The main tendencies and problems of innovation development are revealed; the impact of innovations on the competitiveness of Latvian companies and Latvian economy is investigated.*

*The main impediments of innovation activity development in Latvian companies are insufficiently favorable and stimulating Latvian legislation and government support, limited opportunities of funds raising, and lack of system approach to innovation management.*

**Keywords:** *innovations, innovation process, innovation management system, competition, competitiveness, investments.*



## Mārketinga stratēģijas nozīme Īslandes ūdeņraža enerģētikas attīstībā

### *Importance of the Marketing Strategy in Hydrogen Energy Development Process of Iceland*

**Justs Dimants**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [justs.dimants@lu.lv](mailto:justs.dimants@lu.lv)

Rakstā izpētīti un apkopoti Īslandē veikto pētījumu rezultāti ūdeņraža enerģētikas attīstības veicināšanā un izmantotie mārketinga komunikāciju kanāli un metodes. Pamatojoties uz pētījumu rezultātiem, analizēts Latvijas apstākļiem piemērotāko iespējamo aktivitāšu izmantojums. Viena no svarīgākajām lomām tehnoloģiju ieviešanas procesā piešķirta mārketinga stratēģijai, kuras veiksmīga realizācija nav iespējama bez piemērotu mārketinga komunikāciju kanālu izmantošanas, sabiedrības viedokļa izziņas un informēšanas par ūdeņraža tehnoloģijām. Galvenie secinājumi rāda, ka, veidojot mārketinga stratēģiju, nepieciešams novērtēt visus riskus un izstrādāt vairākus scenārijus grūti prognozējamo risku pārvarēšanai. Demonstrācijas projekta īstenošana uzskatāma par vienu no efektīvākajiem pasākumiem sabiedrības zināšanu līmeņa celšanai, kas piemērojams arī Latvijas apstākļos. **Atslēgvārdi:** mārketinga pētījumi, mārketinga stratēģija, alternatīvās enerģijas, ūdeņradis.

## Īevads

Īslande bija pirmā valsts pasaulē, kura apņēmas īstenot ūdeņraža ekonomiku (tautsaimniecība, kurā enerģētikas sektors balstīts uz ūdeņraža kā enerģijas nesēja un degvielas izmantošanu) [1]. Pēdējo desmit gadu laikā vērojams būtisks progress šī mērķa īstenošanā. Valsts ģeogrāfiskais novietojums ir ideāls, lai varētu pārbaudīt ūdeņraža tehnoloģiju iespējas dažādos laika apstākļos, kā arī veiktu sociālos pētījumus, kas saistīti ar tehnoloģijas ieviešanu un sabiedrības informēšanu. Apskata rakstā apkopoti veiksmīgākie piemēri no Īslandē realizētajiem projektiem, kurus īstenojot tiek ieviestas un popularizētas ūdeņraža enerģijas tehnoloģijas. Šīs valsts pieredze ir unikāla, jo vairākos projektos veikti veiksmīgi mārketinga pasākumi. Aprakstītas mārketinga stratēģijas nepilnības un ieteikumi, kā tās novērst. Veiksmīgās metodes varētu pārņemt arī Latvija, lai popularizētu un veicinātu no atjaunojamiem energoresursiem iegūta ūdeņraža enerģijas ieviešanu.

Raksta **mērķis** – izpētīt un apkopot Īslandē veiktos pētījumus par ūdeņraža enerģētikas attīstības veicināšanu un, pamatojoties uz pētījumu rezultātiem, analizēt stratēģijas efektivitāti, kā arī rast Latvijas apstākļiem piemērotāko metožu izmantojumu.

Mērķa sasniegšanai risināmie **uzdevumi** – izvērtēt veiksmīgākos pētījumus un to, kā rezultāti ietekmējuši kopējo ainu ūdeņraža enerģētikas attīstībā. Apkopot efektīvākās pētījumu metodes, sniegt rekomendācijas ūdeņraža enerģijas ieviešanas veicināšanai Latvijā. Atzīmēt mārketinga stratēģijas nepilnības, kuru novēršana veicinātu labāku rezultātu iegūvi.

Pētījuma **metodoloģiskais pamats** ir speciālā ekonomiskā literatūra, Īslandes normatīvie akti, Īslandes un ārvalstu zinātnieku publicētie zinātniskie darbi, zinātnisko konferenču un semināru materiāli, kā arī autora veikto interviju rezultāti. Izmantotas pētījumu metodes, tajā skaitā loģiski konstruktīvā, normatīvo dokumentu analīzes, salīdzināšanas un statistiskās analīzes metode.

## 1. Pirmie soļi ūdeņraža enerģētikas attīstībā Īslandē

Tiek prognozēts, ka no atjaunojamiem energoresursiem iegūtam ūdeņradim ir liela nozīme nākotnes ilgtspējīgas enerģētikas tirgos [2]. Īslande ir viena no vadošajām valstīm pasaulē ūdeņraža enerģijas ieviešanā un demonstrācijas projektu īstenošanā. Līdz minētajam statusam valstij izdevies nonākt, jo 1997. gadā Īslandes valdība nolēma izstrādāt ģenerālplānu [3] ūdens un ģeotermālās enerģijas resursu izmantošanai elektrības un siltuma ražošanai. Ģenerālplāna mērķis bija palielināt atjaunojamo energoresursu izmantošanu, lai samazinātu energoatkarību no ārvalstīm, kā arī palielinātu vietējo atjaunojamo energoresursu izmantošanas īpatsvaru Īslandes ekonomikā. Ierosinātie projekti tika izvērtēti pēc dažādām kategorijām: pēc energoefektivitātes un ekonomiskā izdevīguma, kā arī pēc enerģijas attīstības ietekmes uz vidi. 2008. gadā Īslandē vietējo atjaunojamo enerģijas avotu īpatsvars kopējā enerģijas patēriņā bija 81% [4], ieskaitot 56,8% saražotās enerģijas hidroelektrostacijās un 24,2% ģeotermālajās stacijās. Atlikušie 19% kopējā enerģijas patēriņā ietvertie resursi tika izlietoti pamatā transporta sektorā, t. i., uz naftas bāzes balstītas degvielas auto, avio un ūdens transportam, kā arī ogļu izmantošanā. Elektroenerģijas sektorā 99,9% saražoti, izmantojot atjaunojamus energoresursus. Paralēli kopējam atjaunojamo energoresursu attīstības plānam, kuru īsteno valsts, atsevišķs uzņēmums *Icelandic New Energy* pirmais ieviesa ūdeņraža enerģijas ražošanas un attīstīšanas izpētes virzienu [5] un 2003. gadā paziņoja, ka Īslande būs pirmā valsts pasaulē, kurā tiks īstenota ūdeņraža ekonomika [6]. 50% minētā uzņēmuma daļu pieder Īslandes valdībai un Īslandes institūcijām (tai skaitā *Reykjavik Energy*, *The National Power Company*, *The Technological Institute of Iceland*, *New Business Venture Fund*, Īslandes Universitāte), otri 50% pieder starptautiskām kompānijām – *Shell Hydrogen*, *Norsk Hydro* un *Daimler Chrysler*. Lai sasniegtu minēto mērķi, Īslandē pēdējo desmit gadu laikā īstenoti vairāki vērienīgi ūdeņraža enerģijas projekti, kuros izmantotais ūdeņradis ražots, izmantojot atjaunojamās enerģijas resursus. Konkrētāk, elektrolīzes procesā ūdens tiek sadalīts skābeklī un ūdeņradī, par enerģijas avotu daļīšanai izmantojot hidroelektrostacijās ražoto elektrisko strāvu [7]. Nozīmīga loma ūdeņraža enerģētikas attīstības veicināšanā ir arī Īslandes valdībai. Enerģētikas politikā ietverta atjaunojamā enerģija, tai skaitā ūdeņraža automašīnu neaplikšana ar nodokļiem [8]. Tāpat ir izveidota starptautiska platforma ūdeņraža izpētei un eksperimentiem [9]. Programmas mērķis ir padarīt ūdeņraža enerģiju par galveno Īslandē, un tā ietver arī mārketinga aktivitāšu īstenošanu.

## 2. Nozīmīgākie īstenotie projekti ūdeņraža attīstības veicināšanai

Ar ūdeņraža enerģijas attīstību un integrēšanu galvenokārt nodarbojas iepriekš minētais uzņēmums *Icelandic New Energy*, kura galvenais mērķis ir popularizēt ūdeņraža enerģiju Īslandē (*Promoting Hydrogen in Iceland*) [10]. Tāpat pētniecības darbus veic arī Īslandes Universitāte (*University of Iceland*) [11], Agireiri Universitāte (*University of Akureyri*) [12], Atjaunojamo enerģiju zinātnes skola (*RES / the School for Renewable Energy Science*) [13], kā arī Īslandes inovāciju centrs (*Innovation Center Iceland*) [14], kurā tiek pētītas degvielas šūnu (*fuel cell*) tehnoloģiju iespējas un attīstība. Katra no minētajām institūcijām darbojas savā pētniecības virzienā, piemēram, Agireiri Universitātē tiek pētīta termofilo baktēriju spēja ražot ūdeņradi, Atjaunojamo enerģiju zinātnes skolā no zinātņu viedokļa interesantāko darbu veic *Icelandic New Energy* un Īslandes inovāciju centrs. Viens no veiksmīgākajiem ir pirmais ūdeņraža integrēšanas projekts – ekoloģiskas pilsētas transporta sistēmas ECTOS ūdeņraža projekts (*Ecological city Transport System ECTOS hydrogen project*), kas tika īstenots Reikjavīkā no 2001. līdz 2005. gadam [15]. Projekta īstenošanas pirmo divu gadu laikā tika sagatavota infrastruktūra (uzbūvēta pirmā komerciālā ūdeņraža degvielas stacija pasaulē), pārbaudīta iekārtu darbības efektivitāte, uzturēšanas izmaksas, kā arī veikti sociāli ekonomiskie pētījumi. Projekta trešajā un ceturtajā gadā tika publiski demonstrēta minētā degvielas stacija, kā arī publiskā transporta sistēmai pievienoti trīs *Mercedes-Benz Fuel Cell Citaro* autobusi, kuros par degvielu izmantoja ūdeņradi. Autobusu demonstrācijas periodā tika veiktas arī tehnoloģiju darbības pārbaudes un uzlabošana. Minētie autobusi atbilstoši mārketinga stratēģijai tika aplīmēti ar ūdeņradi popularizējošiem uzrakstiem, tāpat tika norādīts, kāda degviela izmantota konkrētajos transporta līdzekļos. Sabiedriskā transporta pieturās, kas atradās ūdeņraža autobusu maršrutos, tika izvietoti informatīvi materiāli. Pastāv viedoklis, ka viens no sarežģītāk noteicamajiem procesiem alternatīvu tehnoloģiju ieviešanā ir patērētāja apmierināšana [16]. Tādēļ uzņēmuma mārketinga stratēģijā tika apstiprinātas vairākas aktivitātes, kuras bija saistītas ar potenciālā patērētāja viedokļa izziņāšanu un izglītošanu par ieviešamo produktu. Projekta laikā 2004. gada martā [17] tika veikta publiska aptauja – vairākas nedēļas tika aptaujāti sabiedriskā transporta pasažieri (kopējā mērķgrupa – 1000 pasažieri, katru nedēļu tika aptaujāti līdz 200 pasažieriem). Pētījuma mērķis – iedzīvotāju attieksmes noskaidrošana par ūdeņradi kā fosilās degvielas aizvietošanu. Pētījuma struktūra tika veidota tā, lai piecu nedēļu periodā dažādās sabiedriskās vietās iegūtu statistiski analizējamus datus par visiem Reikjavīkas un tās apkārtnes iedzīvotājiem (sk. tabulu).

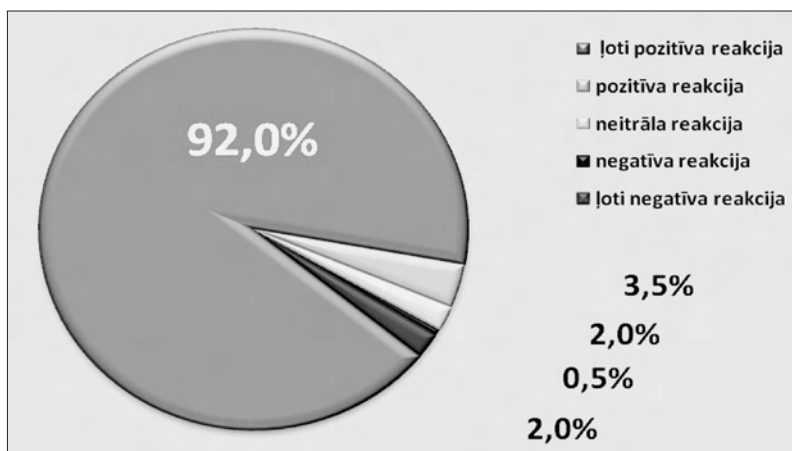
Tabula

**Pētījuma struktūras nosacījumi Reikjavīkā veiktajā pētījumā Īslandē 2004. gadā**  
*Structure of the survey completed in Reykjavik, Iceland, year 2004*

Pētījuma ilgums	Mērķgrupas izvēle	Aptaujas vietas
Piecas nedēļas	Reikjavīkas pastāvīgie iedzīvotāji	Uz ielas – sabiedriskā transporta maršruta robežās
	Reikjavīkas rajona pastāvīgie iedzīvotāji	Kursējošos autobusus, kuri tiek darbināti ar ūdeņradi
		Kursējošos autobusus, kuri tiek darbināti ar dīzeļdegvielu

Avots: veidojis autors, pamatojoties uz pētījuma datiem [16].

Apkopojot aptaujas rezultātus, konstatēts, ka visu vecuma grupu respondenti paiduši līdzīgus viedokļus ar minimālu atšķirību. Tāpat arī netika konstatētas ciešas korelatīvas pazīmes starp atbilžu rezultātiem un respondentu aptaujas vietām [17]. Līdz ar to var secināt, ka iedzīvotāju zināšanas un spēja spriest par ūdeņradi kā fosilās degvielas aizvietošanu ir vienā līmenī. Dažādās aptaujas vietās (uz ielas, ūdeņraža un ar dīzeļdzinēju aprīkotajos autobusus) aptaujātie respondenti pauda līdzīgu viedokli. Uz jautājumu „Kāda ir jūsu reakcija uz to, ka Reikjavīkas ielās notiek ūdeņraža autobusu demonstrācijas projekts?” 92% respondenti pauda ļoti pozitīvu reakciju un tikai 2% pauda ļoti negatīvu reakciju [17] (sk. 1. attēlu).

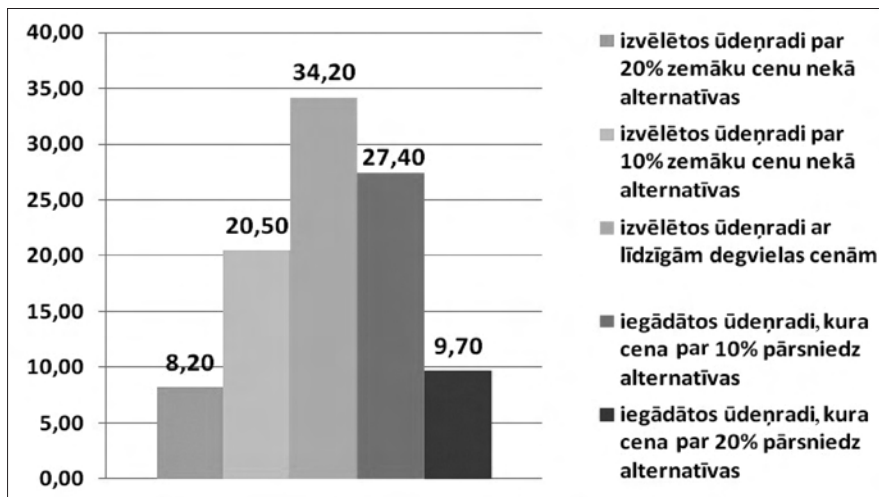


1. attēls. Respondentu reakcija (%) par Reikjavīkas ielās notiekošo ūdeņraža autobusu demonstrācijas projektu 2004. gadā Reikjavīkā, Īslandē

*Society attitude towards hydrogen bus demonstration  
Project in Reykjavik, Iceland, 2004*

Avots: veidojis autors pēc M. Maack, ECTOS sociāli ekonomisko faktoru novērtēšana (n = 995).

Viens no demonstrācijas projekta svarīgākajiem aspektiem bija panākt projekta atpazīstamību sabiedrībā, līdz ar to respondentiem tika uzdots jautājums „Vai jūs esat satiksmē ievērojuši ūdeņraža autobusus?” 47% respondentu apstiprināja, ka ūdeņraža autobusus redzējuši vairākas reizes, bet 12,5% aptaujāto nebija ievērojuši minētos autobusus. Jautājumā par ūdeņraža tirgus cenas ietekmi uz respondentu [17] (sk. 2. attēlu) viedokļi veidoja normāla sadalījuma līkni, kurā lielākā daļa respondentu ūdeņraža degvielu izvēlētos ar nosacījumu, ka tirgus cena ir vismaz alternatīvas degvielas robežās. Rezultāti parāda arī, ka vismaz 37% respondentu, izrādot vēlmi atbalstīt atjaunojamas degvielas izmantošanu pat ar augstāku tirgus cenu nekā alternatīva, ir „zaļi” domājoši. Kopumā rezultāti attiecībā uz patērētāja attieksmi par vēlmi maksāt vairāk ir tendēti pozitīvi, taču vēlmes ne vienmēr atbilst finansiālajām iespējām. Pastāv reāla varbūtība, ka reālajā dzīvē respondents izvēlēties lētāku alternatīvo produktu.



2. attēls. Respondentu izvēle (%) par labu ūdeņraža degvielai Reikjavīkā, Īslandē, 2004. gadā

*Respondents view (%) on hydrogen fuel prices,  
Reykjavik, Iceland, year 2004*

Avots: veidojis autors pēc M. Maack, ECTOS sociāli ekonomisko faktoru novērtēšana (n = 998).

Sociāli ekonomiskajā pētījumā tika vaicāts, kādas asociācijas respondentiem nāk prātā, izdzirdot vārdu „ūdeņradis”? 2% aptaujāto ūdeņradis asociējās ar degošu dirižabli, 3% – ar dārgu tehnoloģiju, 38,5% – ar ūdeni, 8% – ar ražošanu un 47% – ar tīru, videi nekaitīgu degvielu. Pētījuma beigās tika jautāts: „Vai ir kāds jautājums, kas jūs satrauc saistībā ar ūdeņradi?” Biežākās atbildes bija: „Satrauc iespējami augstas tehnoloģijas izmaksas un mazumtirdzniecības cena, drošības aspekts, kad ūdeņradis būs pieejams mazumtirdzniecībā, kā arī nepieciešams vairāk informācijas, lai varētu objektīvi spriest.” [17] No mārketinga aspekta svarīgi pieminēt, ka pētījuma rezultāti tika prezentēti publiski, tādā veidā sabiedrībai radot tiešu atgriezenisko saiti ar pētījuma veicējiem. Ņemot vērā iepriekš minētos faktus, var secināt, ka šajā gadījumā demonstrāciju projekts savienojumā ar vides reklāmu ir efektīvs produkta iepazīstināšanas un enerģētikas popularizēšanas veids. Mārketinga stratēģijā netika paredzēts veikt pētījumus pirms ūdeņraža autobusu ieviešanas, līdz ar to nevar skaidri noteikt patērētāja zināšanu līmeņa pieaugšanas līmeni. Atjaunojamo energoresursu jomā svarīgi ir plānot katru aktivitāti [18]. Projekta koordinatore un pētījuma vadītāja Marija Maka (*Maria Maack*), daloties pieredzē ar autoru, norādīja uz interesantu fenomenu. Projekta [19] pirmajos divos gados pirms demonstrācijas perioda tika iemēģināta ūdeņraža autobusu tehnoloģiju darbības precizitāte. Bija nepieciešami brīvprātīgie pasažieri pirmajiem izmēģinājuma braucieniem autobusu noslodzes mērījumiem. Informācija tika izplatīta vietējos preses kanālos, un vislielākā atsauce nāca tieši no senioru puses, kuriem darba dienas ir brīvākas nekā strādājošajiem. Interese bija tik liela, ka visiem gribētājiem nebija iespējams piedalīties pirmajos izmēģinājuma braucienos. Projekta īstenotājiem bija jāatbild uz ļoti daudziem senioru jautājumiem

par tehnoloģijām un dažādiem ekonomiskiem jautājumiem. Vēlāk, kad demonstrāciju projekti jau bija uzsākti un tika veiktas informācijas kampaņas skolās un universitātēs, bērni un pusaudži izrādīja lielu interesi par udeņraža tehnoloģijām. Atbildot uz jautājumiem un skaidrojot, tehnoloģijas projekta īstenotāji nonāca pie secinājuma, ka lielo interesi palīdzējuši radīt izmēģinājuma braucienos piedalījušies seniori. Liela daļa skolnieku un studentu vēlējās uzzināt vairāk par udeņraža tehnoloģijām, jo nevarēja samierināties ar to, ka viņu vecvecāki par inovatīvu, jaunu tēmu ir vairāk informēti nekā viņi paši [19]. Interesanti, ka šādā veidā neplānoti tika sasniegtas vairākas mērķauditorijas, pirmkārt, seniori, otrkārt – bērni un jaunieši. Pēc projekta noslēguma brīvprātīgie udeņraža autobusus turpināja izmantot starptautiskā projektā *HyFleet:CUTE*, kura ietvaros 47 ar udeņradi darbināmi autobusi piedalījās regulārā sabiedriskā transporta plūsmā desmit pilsētās, trīs pasaules kontinentos, tai skaitā Īslandē, Reikjavīkā [20]. 2008. gadā Īslandē sadarbībā ar vairākām Eiropas valstīm tika īstenota pētījumu programma *Create Acceptance* (sabiedrības piekrišanas pānākšana) [21], kuras laikā tika pētītas un analizētas sociālo grupu reakcijas projekta dalībvalstīs. Projekta galvenais mērķis bija uzlabot apstākļus atjaunojamo enerģiju tehnoloģiju ieviešanai, izveidot rīku, ar kura palīdzību varētu stimulēt sabiedrības piekrišanu atjaunojamo enerģiju projektiem. Pētījuma laikā tika veiktas fokusgrupu intervijas, lai noskaidrotu respondentu zināšanu līmeni par atjaunojamām enerģijām, domāšanas virzienus, inovāciju pieņemšanu veicinošus faktoros, sabiedrības reakcijas u. c. Respondenti atzina, ka Īslandē jācenšas palielināt atjaunojamo enerģiju patēriņa īpatsvaru transporta sektorā un ka degvielas industrijas attīstību ietekmē vides un sociālie faktori. Fokusgrupu dalībnieki nespēja vienoties par vienu degvielas veidu, kurš varētu būt visizplatītākais nākotnē, kā arī par to, kura tehnoloģija varētu būt tirgus līdere [22]. Tehnoloģiju izstrādātāji un politikas veidotāji bieži vien pieņem, ka sabiedrības iepazīstināšana ar jaunu tehnoloģiju ir pietiekama, lai nodrošinātu tās sekmīgu pieņemšanu un izplatīšanu. Veidojot mārketinga stratēģiju, nav iespējams izvērtēt visus riskus, piemēram, udeņraža tehnoloģiju attīstības gaitu un konkurējošo tehnoloģiju attīstības gaitu. Katra jauna tehnoloģija zināmā mērā ietekmē sabiedrību, liekot tai mainīties. Līdz ar to nepieciešams noskaidrot, kuras ir ieinteresētās personas, kādas ir viņu intereses, kādas pārmaiņas sabiedrība ir gatava pieņemt [23], kāda vērtība sabiedrībā ir pārmaiņām. Sākot ar 2010. gada septembri, tiek īstenots projekts *Elektriskie auto sabiedrībai (Rafbilar fyrir almennung)*, kura laikā astoņas ģimenes vienu mēnesi izmanto udeņraža automašīnu (*fuel cell car*) un vēlāk mēnesi izmanto elektriskajā tīklā uzlādējamu elektroautomašīnu (*plug in car*). Visas ģimenes tiek intervētas pirms projekta sākuma, tiks intervētas pēc udeņraža automašīnas izmantošanas un vēlāk – pēc elektriskā auto izmantošanas. Rezultātā tiks salīdzināta iegūtā pieredze, lai turpmākos pētījumos pievērstu uzmanību problemātiskajiem jautājumiem. Pētījuma rezultāti vēl nav publicēti [19]. Projekta rezultāti būs nozīmīgi udeņraža enerģijas mārketinga speciālistiem, jo ir svarīgi pētīt patērētāja uzvedību, tādā veidā plašāk izprotot vēlmes un vajadzības. Šobrīd udeņraža enerģētikas attīstība Īslandē sasniegusi tikai attīstības stadiju un vēl ir pārāk agri analizēt mārketinga stratēģiju kopumā. Līdz šim veiktās aktivitātes ir bijušas veiksmīgas un būtiski trūkumi nav atklāti. Latvijas apstākļiem piemērojamākās aktivitātes prioritārā secībā ir sadarbības veicināšana starp valdību un uzņēmējiem, kuru varētu veikt Latvijas Udeņraža asociācija, līdzīgi kā alternatīvas aktivitātes veic dažādas citas asociācijas

Latvijā. Attiecībā uz sabiedrības izglītošanu nepieciešams piesaistīt Eiropas Savienības līdzekļus un īstenot demonstrācijas projektus lielākajās Latvijas pilsētās. Šādas aktivitātes sevi ir pierādījušas Īslandē un darbotos arī Latvijā. Mārketinga pētījumu veikšana ir svarīga demonstrācijas projektu līdzaktivitāte sabiedrības zināšanu līmeņa novērtēšanas apzināšanai. Latvijas apstākļos ekspertiem jāizvērtē ekonomiski efektīvākais ūdeņraža ražošanas veids. Efektīva ūdeņraža mārketinga aktivitāšu realizācija Latvijā ir atkarīga pamatā no ūdeņraža ražošanas resursa ekonomiskā izdevīguma, demonstrācijas projektu izveidošanas un veiksmīgas sadarbības starp valdības institūcijām un uzņēmējiem.

## Secinājumi

Ūdeņraža enerģētikas attīstību Īslandē pamatā veicina valdības, akadēmisko institūciju un ārvalstu investoru sadarbība. Ūdeņraža tehnoloģiju attīstību un ieviešanu pozitīvi ietekmē kopdarbība starp valsts un privātām struktūrām. Īslandē veiktie ūdeņraža enerģijas pētījumi un demonstrācijas projekti tiek atbalstīti, izmantojot vides un politikas instrumentus. Viens no galvenajiem noteikumiem veiksmīgai mārketinga stratēģijas izstrādei ir pareiza risku izvērtēšana. Ja tas nav iespējams, jāizstrādā vairāki iespējamie scenāriji, lai mārketinga aktivitātes būtu efektīvas. Par efektīvākajiem mārketinga komunikāciju kanāliem Īslandē no atjaunojamo enerģiju aspekta var uzskatīt viegli pamanāmus demonstrāciju objektus, vides reklāmas un medijus, konkrētāk, laikrakstus. Ūdeņraža enerģētikas attīstības mārketinga stratēģijas veiksmīga realizācija nav iespējama bez sabiedrības viedokļa izzināšanas un informēšanas par ūdeņraža tehnoloģijām un iespējām. Lai efektīvāk novērtētu ieguvumu no mārketinga aktivitāšu īstenošanas, nepieciešams izpētīt situāciju pirms aktivitātes veikšanas. Latvijā 2011. gadā ieviesto pamanāmo demonstrāciju objektu mārketinga efektivitāte varētu būt zemāka par Īslandē 2004. gadā sasniegto. Latvijas apstākļos par vienu no efektīvākajiem komunikāciju kanāliem tiek atzīti mediji un interneta vide. Lai ieviestu jaunas tehnoloģijas, nepieciešams izzināt un noteikt sabiedrības lomu ieviešanas procesā. Latvijas apstākļiem piemērota mārketinga stratēģija jāattīsta vairāku scenāriju ietvaros, piemēram, stratēģija, kas ietvertu optimistisku ietekmējošo faktoru attīstību, un stratēģija, kas ietvertu pesimistisku ietekmējošo faktoru attīstību. Mārketinga kampaņām ilgtermiņā vajadzētu būt vērstām uz enerģijas attīstības veicināšanu un atjaunojamo enerģiju izmantošanas popularizēšanu kā ikdienišķu, pašsaprotamu, jau tagad pieejamu sabiedrībai.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. O'M Bockris J. The Origin Of Ideas On a Hydrogen Economy And Its Solution To The Decay Of The Environment. *International Journal of Hydrogen Energy*. 2002. Nr. 27, p. 731–740.
2. A National Vision of America's Transition to a Hydrogen Economy – to 2030 and beyond. United States Department of Energy, February 2002.
3. National Energy Agency. [Skatīts 15.10.2010.] Pieejams: <http://www.nea.is/the-national-energy-authority/about-the-nea/>

4. Nordic Energy Solutions. [Skatīts 15.03.2011.] Pieejams: <http://www.nordicenergysolutions.org/performance-policy/iceland/renewable-energy-in-iceland>
5. Arnason B., Sigfusson T. I., Jonnson V. K. New Concepts in Hydrogen Production in Iceland. *International Journal of Hydrogen Energy* 18 (1993), p. 7326–7337.
6. Sigfusson A. Iceland Pioneering the Hydrogen Economy. *Foreign Service Journal*, December, 2003, p. 62–65.
7. Ūdeņraža uzpildes stacijas. [Skatīts 18.03.2011.] Pieejams: <http://www.h2stations.org/>
8. Īslandes klimata un enerģētikas politika. [Skatīts 18.03.2011.] Pieejams: <http://www.nordicenergysolutions.org/performance-policy/iceland/icelandic-climate-and-energy-policy>
9. Īslandes enerģētika. [Skatīts 18.03.2011.] Pieejams: <http://www.un.org/esa/agenda21/natinfo/countr/iceland/energy.pdf>
10. Icelandic New Energy. [Skatīts 16.02.2011.] Pieejams: [http://www.newenergy.is/en/icelandic\\_new\\_energy/](http://www.newenergy.is/en/icelandic_new_energy/)
11. Reikjavīkas Universitātes mājaslapa, ūdeņraža pētījumi. [Skatīts 16.10.2010.] Pieejams: [http://leit.hi.is/search?q=hydrogen&filter=p&getfields=\\*&btnG=Leita&entqr=0&getfields=\\*&getfields=\\*&entsp=0&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%3AD%3A%3Ad1&client=default\\_frontend&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=default\\_frontend&site=default\\_collection](http://leit.hi.is/search?q=hydrogen&filter=p&getfields=*&btnG=Leita&entqr=0&getfields=*&getfields=*&entsp=0&output=xml_no_dtd&sort=date%3AD%3A%3Ad1&client=default_frontend&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=default_frontend&site=default_collection)
12. Akureiri (Akureyri) Universitātes mājaslapa, ūdeņraža pētījumi. [Skatīts 16.03.2011.] Pieejams: [http://english.unak.is/business-and-science/page/umhverfi\\_forsida](http://english.unak.is/business-and-science/page/umhverfi_forsida)
13. Gunnarsson B. RES the School of Renewable Energy Science: Transfer of Knowledge & Innovation. 1st Polish-Icelandic Conference of Renewable energy, 21–22 June, 2010, Warsaw University of Technology, Warsaw, 2010, p. 123–138.
14. Īslandes inovāciju centra mājaslapa, ūdeņraža pētījumi. [Skatīts 17.12.2011.] Pieejams: <http://www.nmi.is/leit/?col=NMI&start=0&search=hydrogen&submit=&perpage=10&summary=yes&sort=rank>
15. Maack M. Case 22:ECTOS Hydrogen Project. July, 2006. [Skatīts 18.02.2011.] Pieejams: [http://www.createacceptance.net/fileadmin/create-acceptance/user/docs/CASE\\_22.pdf](http://www.createacceptance.net/fileadmin/create-acceptance/user/docs/CASE_22.pdf)
16. Wang J. H., Chiang W.-L., Shu J. P. H. The prospects – fuel cell motorcycle in Taiwan. *J. Power Sources*, 2000, 86, p. 151–157.
17. Maack M. ECTOS Assessment and evaluation of socio-economic factors. University of Reykjavik, Reykjavik, 2004.
18. Hedstrom L., Saxe M., Folkesson A., Wallmark C., Haraldsson K., Bryngelsson M. Key Factors in Planning a Sustainable Energy Future Including Hydrogen and Fuel Cells. *Bulletin of Science Technology & Society*, 2006, 26, p. 264–277.
19. Autora intervija ar *Maria Maack*, vides un projektu menedžeri, izpētes koordinatori kompānijā *Icelandic New Energy* 2010. gada septembrī, Akureyri, Īslandē.
20. Projekta *HyFleet:CUTE* mājaslapa. [Skatīts 18.02.2011.] Pieejams: <http://www.global-hydrogen-bus-platform.com/>
21. Projekta *Create Acceptance* mājaslapa. [Skatīts 17.02.2011.] Pieejams: <http://www.createacceptance.net/>
22. Projekta *Create Acceptance* rezultāti. [Skatīts 01.03.2011.] Pieejams: <http://www.esteem-tool.eu/fileadmin/esteem-tool/docs/SmartH2.pdf>
23. Glaser S. The Marketing System and the Environment. *European Journal of Marketing* 19, 4, 2007, p. 54–72.



## Summary

*Iceland is the first country in the world declaring to create hydrogen economy. Significant hydrogen technology implementation and technological validation has been done during the last decade and Iceland's geographical location is perfect for this purpose. The price of electricity in Iceland is comparatively low and it is one of the reasons hydrogen energy implementation is possible even using expensive technologies. Largest hydrogen research fields in Iceland cover mostly physics, chemistry, biology, and other exact sciences. During the research significant role was played by marketing strategy whose successful accomplishment is not possible without public examination, acceptance, and education. The demonstration projects are considered as one of the most effective activities for increasing the public knowledge, which also applies to Latvian conditions. This paper presents a review of successful examples of hydrogen demonstration and socio-economical surveys in Iceland with a purpose to aware positive experience for promoting and implementing renewable hydrogen energy in Latvia.*

**Keywords:** *marketing research, alternative energy, hydrogen.*

## **Informācijas sabiedrības un IKT nozares statistiskie rādītāji Latvijā un Eiropā**

### ***Statistical Indicators of Information Society and ICT Industry in Latvia and Europe***

**Māra Gulbe**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *mara.gulbe@lu.lv*

**Signe Bāliņa**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *signe.balina@lu.lv*

Raksts veltīts Latvijas informācijas sabiedrības attīstības līmeņa rādītāju analīzei. Tajā dota informācijas sabiedrības sastāvdaļu definīcija, parādīta dažādu rādītāju dinamika un salīdzinājums ar citām Eiropas Savienības valstīm, raksturoti Digitālās programmas Eiropai mērķi, definēti pamatpakalpojumi, pēc kuriem mēra valsts sasniegto e-pārvaldes attīstības līmeni. Tāpat aplūkots elektronisko pakalpojumu elektronizācijas līmeņu salīdzinājums, kā arī e-pārvaldes risinājumu attīstības līmeņa salīdzinājums kā iedzīvotājiem, tā uzņēmumiem. Doti secinājumi par Latvijas sasniegumiem e-pārvaldes jomā.

**Atslēgvārdi:** informācijas sabiedrība, elektroniskie pakalpojumi, pakalpojuma elektronizācijas līmenis.

## **Ievads**

Pirms vairāk nekā desmit gadiem, kad Latvijā sāka lietot jēdzienu *informācijas sabiedrība*, lielākā sabiedrības daļa to uztvēra kā mistisku teoriju. Toties tagad visiem ir skaidrs, ka informācijas sabiedrība – tās ir mūsu iespējas tehnoloģiju attīstības laikmetā.

Veiksmīga informācijas sabiedrības attīstība iespējama tikai ar nosacījumu, ka tiek sekmēta vienmērīga un vienlaicīga visu tās sastāvdaļu attīstība. Atbilstoši Lisabonas stratēģijai [1, 2] un Eiropas Komisijas (EK) programmai eEurope 2002 [3] aplūkotas šādas informācijas sabiedrības sastāvdaļas:

- informācijas un komunikāciju tehnoloģijas (IKT) infrastruktūra;
- e-sabiedrība un sociālā iekļaušana;
- e-izglītība un mūžizglītība;
- e-pārvalde;
- e-darbs;

- e-komercija (e-business);
- e-veselība;
- zinātniskā pētniecība un izstrāde.

Ejot laikam, attīstījās informācijas sabiedrība un mūsu izpratne par to un tās mērķiem, kā arī attīstījās EK programmas: eEurope 2002, eEurope 2003+, eEurope 2005, i2010, Digitālā programma Eiropai.

Paslaik aktuālās informācijas sabiedrības programmas Digitālā programma Eiropai [4] pamatmērķis ir attīstīt vienotu digitālo tirgu, kas balstīts uz ātru un īpaši ātru internetu, tādējādi gūstot gan tautsaimniecisku, gan sabiedrisku labumu. Kā galvenās Digitālās programmas Eiropai pasākumu jomas noteiktas šādas:

- spēcīgs digitālais vienotais tirgus;
- sadarbības spēja un standarti;
- uzticēšanās un drošība;
- ātra un īpaši ātra piekļuve internetam;
- pētniecība un inovācijas;
- digitālo prasmju, iemaņu un iekļautības uzlabošana;
- ES sabiedrības ieguvumi no IKT;
- digitālās programmas starptautiskie aspekti [4].

Raksta mērķis ir novērtēt vienas informācijas sabiedrības jomas – e-pārvaldes Latvijā – attīstības līmeni un parādīt Latvijas vietu gan Baltijas, gan arī ES valstu starpā. Mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

- apkopot datus par pakalpojumu elektronizāciju Latvijā un Eiropā;
- salīdzināt datus, lai novērtētu Latvijas attīstības līmeni un tā izmaiņu ātrumu;
- izdarīt secinājumus par Latvijas e-pārvaldes attīstības tempu.

## E-pārvalde un tās attīstības mērīšana

Viena no informācijas sabiedrības sastāvdaļām ir e-pārvalde, kas ir veids, kā valsts pārvaldi veidot labāku, lētāku un demokrātiskāku, nodrošinot sabiedrisko pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes uzlabošanu, kā arī sabiedrības līdzdalības palielināšanu valsts pārvaldē.

Lai Eiropas līmenī varētu salīdzināt dažādu valstu attīstību e-pārvaldes jomā, ir definēti 20 pamatpakalpojumi, pēc kuriem mēra valstī sasniegto. No šiem 20 pamatpakalpojumiem divpadsmit ir pakalpojumi iedzīvotājiem un astoņi ir pakalpojumi uzņēmumiem.

Pakalpojumi iedzīvotājiem ir

- ienākumu deklarēšana, nodokļu samaksa un ar to saistītie pakalpojumi;
- darbā iekārtošanas pakalpojumi;
- sociālās apdrošināšanas izmaksas un sociālie pabalsti;
- personu apliecinošo dokumentu un autovadītāju apliecību izsniegšana;
- automašīnu reģistrācija;

- būvniecības atļauju iegūšana;
- iesniegumi policijai;
- bibliotēku pakalpojumi;
- dzimšanas un laulību reģistrācijas dokumenti;
- pieteikšanās augstākajās mācību iestādēs;
- dzīvesvietas (maiņas) deklarācija;
- ar veselības aprūpi saistītie pakalpojumi.

Pakalpojumi uzņēmumiem ir

- uzņēmumu sociālie apdrošināšanas maksājumi par darbiniekiem;
- uzņēmumu ienākuma nodokļa deklarēšana, samaksa un ar to saistītie pakalpojumi;
- pievienotās vērtības nodokļa deklarēšana, samaksa un ar to saistītie pakalpojumi;
- jauna uzņēmuma reģistrācija;
- valsts statistiskās informācijas iesniegšana;
- muitas deklarācijas;
- vides atļaujas un licences;
- sabiedriskais jeb publiskais iepirkums.

Lai varētu mērīt e-pārvaldes pamatpakalpojumu attīstību, ir definēti pieci pakalpojumu elektronizācijas līmeņi [5].

Pakalpojums tiek piedāvāts pirmajā līmenī, ja par šo pakalpojumu un tā saņemšanu ir pieejama informācija tīmeklī. Tā, piemēram, tīmeklī ir pieejama informācija par visiem ģimenes ārstiem Latvijā, kas ir atrodama Veselības obligātās apdrošināšanas valsts aģentūras vietnes [www.voava.gov.lv](http://www.voava.gov.lv) sadaļā Primārā veselības aprūpe, ģimenes ārsti.

Pakalpojums tiek piedāvāts otrajā līmenī, ja tīmeklī ir pieejama pakalpojuma saņemšanai nepieciešamo veidlapu lejupielādēšana. Piemēram, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras vietnē [www.vsaa.gov.lv](http://www.vsaa.gov.lv) sadaļā Veidlapas ir pieejamas vairāk nekā 20 dažādu iesniegumu veidlapas, kas iedzīvotājiem ir nepieciešamas pensiju, invaliditātes, slimības, bezdarbnieku un citu pabalstu, atlīdzību vai pensiju saņemšanai.

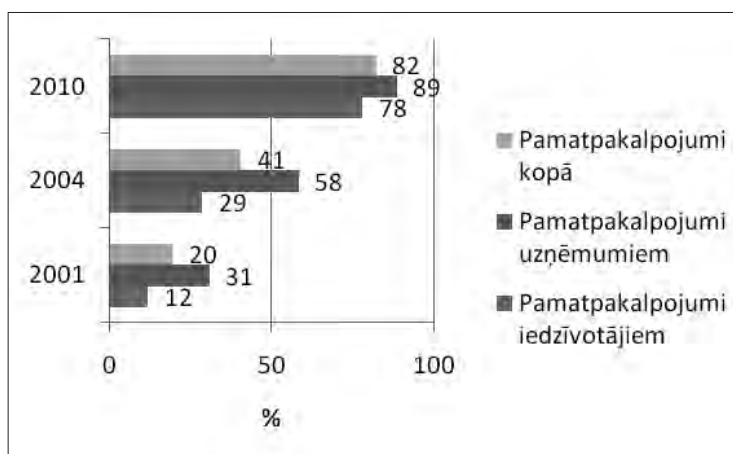
Pakalpojums tiek piedāvāts trešajā līmenī, ja pakalpojuma saņemšanai nepieciešamo informāciju var ievadīt tīmekļa formā. Tā, piemēram, elektroniski var pieteikties Eiropas veselības apdrošināšanas kartei Veselības obligātās apdrošināšanas valsts aģentūras mājaslapas [www.voava.gov.lv](http://www.voava.gov.lv) sadaļā Eiropas Savienība, tiešsaistē aizpildot pieteikumu. Pieteikumā ikviens var norādīt, kur viņš vēlas šo apdrošināšanas karti saņemt, uzrādot personu apliecinošu dokumentu.

Pakalpojums tiek piedāvāts ceturtajā līmenī, ja pakalpojumam pilnībā tiešsaistē tiek nodrošināta gan pieteikšanās, gan saņemšana. Tā, piemēram, Latvijas valsts portāla [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv) sadaļā E-pakalpojumi var tiešsaistē deklarēt dzīvesvietu.

Pakalpojums tiek piedāvāts piektajā līmenī, ja pakalpojuma saņemšana notiek elektroniski vispār bez saņēmēja līdzdalības pakalpojuma pieprasīšanā un informācijas nodošanā. Tā, piemēram, apdrošināšanas sabiedrības sniedz informāciju Valsts ieņēmumu dienestam par personas apdrošināšanas prēmiju maksājumiem, kas izdarīti apdrošināšanas sabiedrībai. Līdz ar to, iesniedzot gada ienākumu deklarāciju, persona var saņemt iedzīvotāju ienākuma nodokļa atvieglojumu, neuzrādot maksājumus apliecinošus dokumentus.

## Pakalpojumu elektronizācija Latvijā un Eiropā

Jau vairākus gadus visā Eiropas kopienā tiek veikts pētījums par pakalpojumu elektronizāciju Eiropā, kurā tika mērīta iedzīvotājiem (12) un uzņēmumiem (8) domāto pamatpakalpojumu pieejamība.



1. attēls. Pamatpakalpojumu pieejamība ES-27+ valstīs

Avots: [5].

1. attēlā redzams, ka pēdējo 10 gadu laikā ievērojami pieaugusi pamatpakalpojumu elektroniskā pieejamība. 2001. gadā Eiropā vidēji tikai 12% pamatpakalpojumu iedzīvotājiem bija pieejami elektroniski, taču 2010. gadā elektroniska pieeja jau bija 78% pakalpojumu. Tāpat ievērojami pieaugusi arī elektroniskā pieejamība pamatpakalpojumiem uzņēmumiem – 2010. gadā 90% šo pakalpojumu bija pieejami elektroniski.

Kopumā Eiropā vidēji ir pieejami 82% no 20 pamatpakalpojumiem. Ikgadējā pētījumā [5] konstatēts, ka Itālijā, Maltā, Austrijā, Portugālē un Zviedrijā visi pamatpakalpojumi ir elektroniski pieejami.

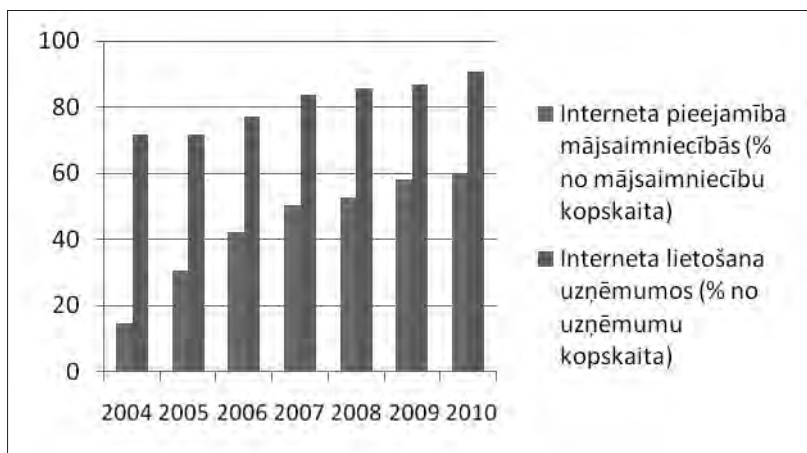
Latvija minēta to valstu vidū, kur pakalpojumu pieejamība pēdējo gadu laikā ir pieaugusi vairāk nekā par 25%: 2006. gadā Latvijā elektroniski pieejami bija tikai 8% pamatpakalpojumu iedzīvotājiem un 13% pakalpojumu uzņēmumiem,

taču 2010. gadā elektroniski bija pieejami visi pakalpojumi uzņēmumiem un 89% pamatpakalpojumu iedzīvotājiem [5], tādējādi Latvijas rādītāji ir augstāki par Eiropas vidējiem rādītājiem.

Lai nodrošinātu informācijas pieejamību un atrašanu, tika izstrādāti Ministru kabineta noteikumi Nr. 171 „Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā”. Šie noteikumi ir izdoti saskaņā ar Informācijas atklātības likumu un nosaka, ka visu tiešās valsts pārvaldes iestāžu un atvasināto publisko personu (izņemot pašvaldību iestādes) mājaslapai ir jāsaturs sadaļa Pakalpojumi, kurā apkopota informācija par visiem atbilstošās iestādes sniegtajiem pakalpojumiem. Līdz ar to tika nodrošināts, ka Latvijā vismaz pirmajā elektronizācijas līmenī visi valsts pakalpojumi ir pieejami.

Otrs ne mazāk svarīgs aspekts ir elektronisko pakalpojumu lietošana. Latvijā 2010. gadā 40% iedzīvotāju un 72% uzņēmumu izmantoja e-pārvaldes piedāvātās iespējas [5]. Kaut gan pakalpojumu pieejamībā Latvijas rādītāji ir virs Eiropas vidējā līmeņa, tomēr iedzīvotāji šos pakalpojumus lieto retāk nekā vidēji Eiropā.

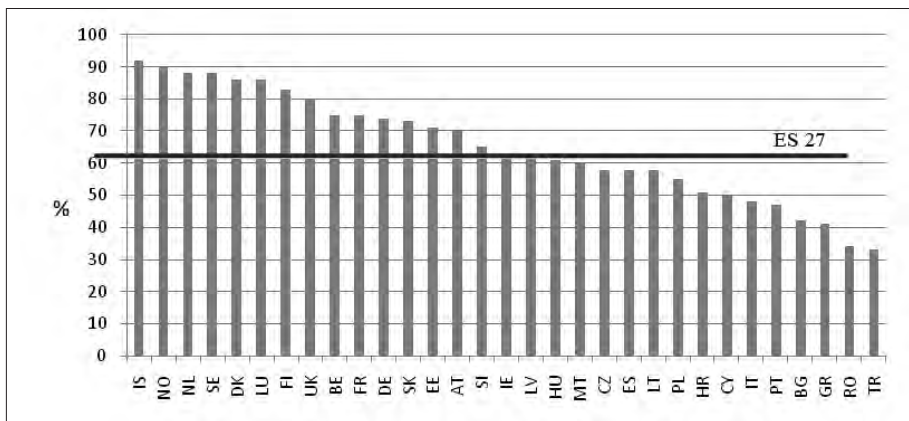
Lai pakalpojumus varētu lietot, ir nepieciešami ne tikai paši pakalpojumi, bet arī pieeja datoriem un internetam. 2. attēlā ir parādīta interneta pieejamības attīstības dinamika uzņēmumos un mājsaimniecībās laika posmā no 2004. līdz 2010. gadam. Ir vērojams straujš interneta pieejamības pieaugums mājsaimniecībās – 2004. gadā tas bija tikai nedaudz virs 10%, taču 2010. gadā jau 59,8% visu mājsaimniecību. Tāpat 2010. gadā internets bija pieejams un to lietoja vairāk nekā 90% uzņēmumu, līdz ar to tie varēja izmantot valsts piedāvātos pakalpojumus.



2. attēls. Interneta lietošanas rādītāji Latvijā

Avots: LR Centrālā statistikas pārvalde, 2011.

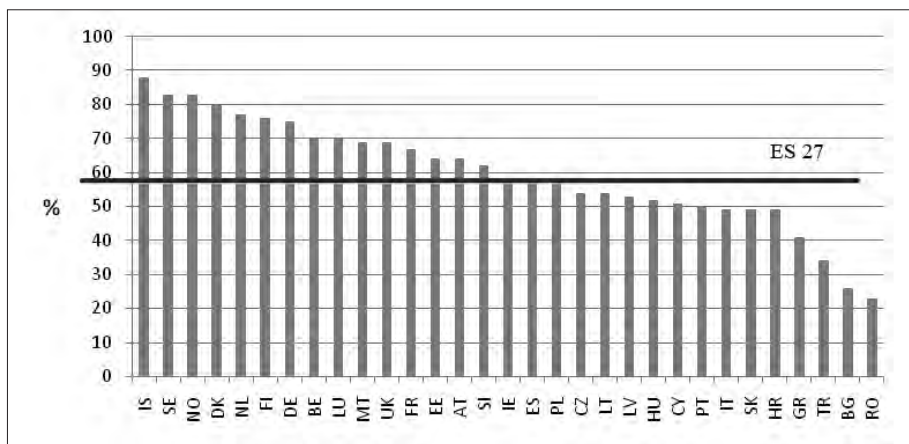
Ja aplūko interneta lietošanu Eiropā 2010. gadā (sk. 3. attēlu), tad redzams, ka līderes ir tādas valstis kā Īslande, Norvēģija, Nīderlande, Zviedrija, Dānija, Luksemburga un Somija, kur internetu vismaz reizi nedēļā lietoja vairāk nekā 80% iedzīvotāju vecumā no 16 līdz 74 gadiem. Latvijā šis rādītājs bija 62%, kas ir virs ES-27 vidējā līmeņa (65%).



3. attēls. Interneta lietotāju skaits ES (% no iedzīvotāju kopskaita, vecuma grupa: 16–74 gadi)

Avots: Eurostat, 2011.

Viens no iemesliem visai zēmajam interneta lietotāju skaitam varētu būt platjoslas pieslēgumu zēmais īpatsvars Latvijā. Īslandē, Zviedrijā un Norvēģijā platjosla ir pieejama vairāk nekā 80% mājsaimniecību, turpretī Latvijā šis rādītājs ir 53% (kas ir zem ES vidējā līmeņa – 61%) (sk. 4. attēlu). Šeit gan jāatzīmē, ka, neskatoties uz ekonomisko krīzi, pēdējo gadu laikā ir bijis ievērojams platjoslas interneta pieslēguma pieaugums mājsaimniecībām – no 32% 2007. gadā līdz 53% 2010. gadā.



4. attēls. Platjoslas pieslēgums mājsaimniecībās ES (% no mājsaimniecību kopskaita)

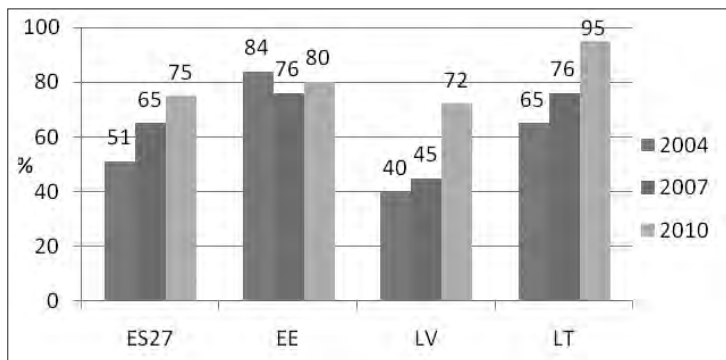
Avots: Eurostat, 2011.

Ja aplūko uzņēmumu aktivitāti e-pārvaldes pakalpojumu izmantošanā Baltijā un Eiropā, tad vērojamas šādas tendences (sk. 5. attēlu):

- laika posmā no 2004. līdz 2010. gadam 27 Eiropas Savienības dalībvalstīs vidēji e-pārvaldes pakalpojumu lietojamība ir pieaugusi no 51% līdz 75%,

un tas nozīmē, ka no katriem četriem Eiropas uzņēmumiem trīs izmanto iespēju saņemt valsts pakalpojumus elektroniski;

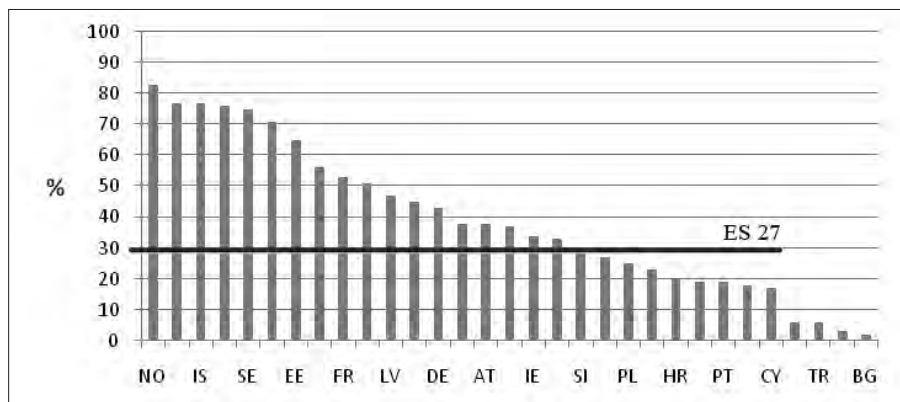
- Latvijā šajā laika posmā valsts e-pakalpojumu lietojums uzņēmumos ir sasniedzis 72% – tas ir ievērojams pieaugums pēdējo 3 gadu laikā;
- līdere Baltijas valstu vidū 2010. gadā ir Lietuva, kur e-pārvaldes iespējas izmanto gandrīz visi uzņēmumi;
- Igaunijā šajā laika posmā valsts pakalpojumu elektroniskā lietojamība uzņēmumiem ir samazinājusies no 84% 2004. gadā līdz 80% 2010. gadā.



5. attēls. Uzņēmumi – e-pārvaldes pakalpojumu lietotāji (% no uzņēmumu kopskaita)

Avots: Eurostat, 2011.

Tradicionāli tiek uzskatīts, ka komercijā elektronisko pakalpojumu izmantošana notiek ātrāk un straujāk nekā valsts pārvaldē. Ja aplūko rādītājus par iedzīvotājiem (sk. 6. attēlu), tad redzams, ka 2010. gadā Norvēģijā, Nīderlandē, Īslandē, Somijā, Zviedrijā un Dānijā vairāk nekā 70% iedzīvotāju lietoja internetbankas pakalpojumus. Latvijā šis rādītājs bija tikai 47%, kas ir augstāks nekā Eiropas Savienībā kopumā (36%) un augstāks nekā Lietuvā (37%).

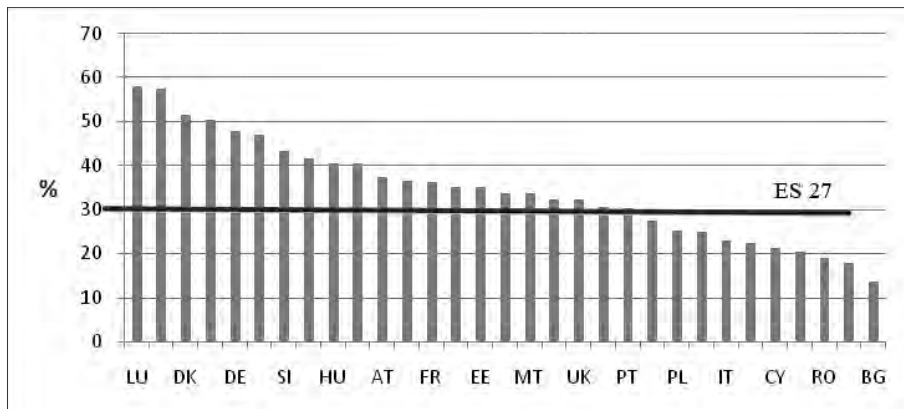


6. attēls. Internetbankas pakalpojumu lietotāji ES (% no iedzīvotāju kopskaita)

Avots: Eurostat, 2011.



Vēl viens rādītājs, kas raksturo iedzīvotāju iesaisti informācijas sabiedrībā, ir veselības pakalpojumu informācijas meklētāju īpatsvars iedzīvotāju vidū (sk. 7. attēlu). Luksemburgā, Somijā, Dānijā un Nīderlandē tie ir vairāk nekā puse visu iedzīvotāju. Latvijā šis rādītājs ir 32%, kas ir nedaudz mazāk par ES vidējo rādītāju (34%).



7. attēls. Veselības pakalpojumu meklētāji ES (% no iedzīvotāju kopskaita)

Avots: Eurostat, 2011.

Lai raksturotu informācijas sabiedrību, izmanto arī virkni citu rādītāju (sk. Tabulu). 2010. gadā Latvijā vairāk nekā vidēji Eiropā izmantots e-pasts – 55% no visiem ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem izmantoja šo rīku savstarpējai saziņai. Tāpat 57% iedzīvotāju internetā meklēja informāciju par pakalpojumiem un precēm.

Tabula

#### Latvija – ES informācijas sabiedrības kontekstā

Rādītājs	2004	2007	2010	EU27
E-pastu saņemšana un sūtīšana	25	41	55	61
Informācijas meklēšana par pakalpojumiem un precēm	19	36	57	56
Interneta telefonija un videokonferences	3	14	35	19
Spēļu, attēlu, filmu un mūzikas failu lejuplādēšana	16	24	38	28
Radio/TV, izmantojot internetu	10	17	30	26
Laikrakstu lasīšana internetā	19	27	51	34
Internetbanku pakalpojumi	12	22	47	36
E-pārvaldes pakalpojumi iedzīvotājiem	13	25	40	41
E-pārvaldes pakalpojumi uzņēmumiem	41	40	72	75

Avots: Eurostat.

Virš Eiropas vidējā līmeņa Latvija bija arī internetbanku, interneta telefonijas un videokonferenču izmantošanā, spēļu, attēlu, filmu un mūzikas failu lejuplādē, interneta radio un televīzijas izmantošanā, kā arī laikrakstu lasīšanā internetā. Tas

liecina, ka Latvijā iedzīvotāji prot un vēlas izmantot dažādus pakalpojumus, ko piedāvā elektroniskā vide.

E-pārvaldes pakalpojumus gan Latvijas iedzīvotāji un uzņēmumi izmanto mazāk nekā vidēji Eiropā.

## Secinājumi

Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas maina mūsu ikdienas saziņu, sadarbību ar biznesa partneriem, kā arī komunikāciju ar valsti. Tādējādi, izmantojot zinātniskos un tehnoloģiskos sasniegumus, tiek veicināta ekonomikas izaugsme, darbvietu radīšana un dzīves kvalitāte. Lisabonas stratēģija nosaka, ka ir maksimāli jāizmanto informācijas tehnoloģiju potenciāls informācijas sabiedrības veidošanā, nodrošinot lielāku ekonomisko un sociālo labumu visiem iedzīvotājiem un konkurētspēju globālajā tirgū.

Veiktā pētījuma rezultāti parāda, ka pakalpojumu elektronizācijas process ir sācies reizē ar Lisabonas stratēģijas pieņemšanu. Taču īpaši strauja e-pārvaldes izaugsme ir vērojama pēdējos sešos gados, kuru laikā kopējais pamatpakalpojumu līmenis ir pieaudzis divkārt. Šāda izaugsme vērojama arī Latvijā. Lai gan e-pārvaldes pamatpakalpojumu pieejamība Latvijā 2010. gadā bija praktiski vienāda ar vidējo rādītāju ES, pamatpakalpojumu nodrošinājums iedzīvotājiem ir trīskāršojies. Uzņēmumiem tas ir palielinājies 1,8 reizes.

Diemžēl, salīdzinot Latvijas situāciju ar divām citām Baltijas valstīm – Lietuvu un Igauniju –, redzams, ka Latvija ievērojami atpaliek uzņēmumu e-pārvaldes pakalpojumu izmantošanā. Kopumā jāatzīst, ka laika posmā no 2004. gada līdz 2010. gadam informācijas sabiedrības attīstības līmenis Latvijā ir būtiski paaugstinājies un sasniedzis vidējo ES līmeni, dažos aspektos pat to pārsniedzot. Tas pats attiecas arī uz e-pārvaldes attīstības līmeni. E-pārvaldes izaugsmi Latvijā būtiski ir veicinājusi programmas i2010 realizācija.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Eiropas Padome. (2000) Lisabonas stratēģija. [Skatīts 24.08.2006.] ES portāls. Pieejams: [http://www.europa.eu/scadplus/glossary/lisbon\\_strategy\\_en.htm](http://www.europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_en.htm)
2. European Commission: The Lisbon European Council – An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe, Contribution of the European Commission Special European Council in Lisbon, 23–24th March 2000, DOC/00/7.
3. eEurope 2002, Action Plan prepared by the Council and the European Commission. 19–20 June 2000. Pieejams: [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2002/documents/archiv\\_eEurope2002/actionplan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2002/documents/archiv_eEurope2002/actionplan_en.pdf)
4. A Digital Agenda for Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. /\* COM/2010/0245 f/2 \*/ Pieejams: [http://ec.europa.eu/information\\_society/digital-agenda/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/index_en.htm)
5. Digitizing Public Services in Europe: Putting ambition into action. 9th Benchmark Measurement December 2010. Prepared by Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and DTI for: European Commission, Directorate General for Information Society and Media.

## Summary

*The paper is dedicated to the analysis of Information society benchmarking indicators in Latvia. The definitions of constituents of Information society are given. The dynamics and comparison of some indicators with those in other EU countries are shown. The objectives of Digital Programme for Europe are characterized. Definitions of basic services showing the development of e-government are given. The comparison of level achieved in development of different electronic services is carried out. This comparison includes both the services for citizens and services for enterprises. Conclusions about Latvian achievements in the development of e-government are given as well.*

**Keywords:** *information society, electronic services, levels of electronic public services.*

## Projektu vadīšanas metodoloģija *Project Management Methodology*

**Žanete Ilmete**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulvāris 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [zaneta@lanet.lv](mailto:zaneta@lanet.lv)

Projekti ir plaši ienākuši mūsu dzīvē. Jauna lidostas termināla un Nacionālās bibliotēkas būve, Bērnu slimnīcas korpusu rekonstrukcija, valsts pārvaldes sistēmas reorganizācija, jaunu datorprogrammu izstrāde – tie visi ir projektu piemēri.

Diemžēl ne vienmēr šos projektus var uzskatīt par veiksmīgiem. Bieži sastopamies ar informāciju, ka projektu realizācija nav notikusi saskaņā ar iepriekš noteiktiem termiņiem, ir pārsniegti projektiem paredzēto izmaksu resursi, vērojamas kvalitātes nepilnības. Rodas lieli zaudējumi valstij, ja projektus finansē no valsts vai pašvaldību budžeta, kā arī privātajam sektoram, ja projektus finansē no privātā sektora. Viens no galvenajiem projektu neveiksmju cēloņiem ir neprofesionāla projektu vadīšana.

Šajā rakstā aplūkoti daži projektu vadīšanas metodoloģiskie jautājumi, kuri skar tieši projektu attīstības procesu, proti, projektu strukturizēšanu fāžu modelī. Raksta mērķis ir piedāvāt projektu strukturizēšanas metodoloģiju, kuru raksta autore izstrādājusi un veiksmīgi lieto projektu vadīšanā jau daudzu gadu garumā.

Raksta uzdevums ir iepazīstināt ar projekta dzīves cikla izpratni, projekta vadīšanas un produkta attīstības procesu, to dzīves posmiem un saturu.

Raksta metodoloģija ir speciālās literatūras analīze un autore personīgā prakse.

**Atslēgvārdi:** profesionālā projektu vadīšana, projektu vadīšanas metodoloģija, projektu dzīves cikls, produktu dzīves cikls, projektu fāzes (posmi), robežstabi.

### Ievads

Projekti un to vadīšana ir vērsti uz procesiem. Projekts arvien sākas ar projekta uzdevumu, kuru no klienta vai projekta uzdevuma devēja saņem projektu vadītājs, un noslēdzas ar skaidri definētu rezultātu.

Projektu vadīšana ietver trīs jēdzienus:

- produkts,
- projekts,
- process.

Manfreds Burghards (*Manfred Burghardt*) savā darbā [2] uzsver, ka šo trīs jēdzienu savienības konsekventai ievērošanai ir būtiska nozīme sekmīgā projektu vadīšanā.

Projekti atšķirībā no darbiem, kurus veic ar rutīnām darba metodēm, ir inovatīvi, kurus ir problemātiski aprakstīt kā diferencētus standartizētus procesus. Tai pašā laikā projektu vadīšana ir saistīta ar tādām vadīšanas funkcijām kā mērķu izvirzīšana, projektu mērķu sasniegšanas stratēģijas plānošana un projekta kontrolings, kuru izpilde nav iespējama bez projekta iepriekšējās strukturēšanas.

Projektu strukturēšanas pamatā ir uz procesiem orientēta pieeja, kura ļauj jauna, inovatīva produkta attīstību aplūkot projektā kā vienotu, strukturētu procesu ar ieeju un izeju.

## 1. Projekts kā process un tā sastāvdaļas

No organizatoriskā un uzņēmējdarbības viedokļa ar procesu saprot integrētu un funkcionāli savstarpēji saistītu darbību kopumu ar izmērāmu ievadu un izvadu un izmērāmu ieguvumu no produkta vai pakalpojuma, kurš apmierina ārējā vai iekšējā klienta prasības [7].

Procesi ir norobežoti ar sākumu un beigām jeb procesa sākuma un beigu notikumu.

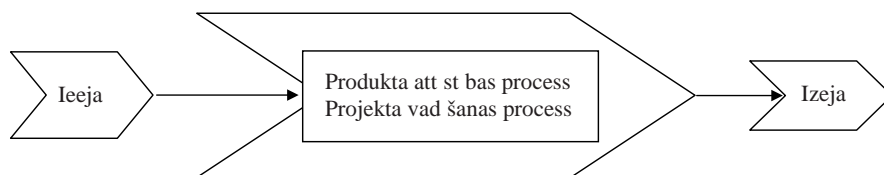
Procesi notiek laikā, un to ilgums ir atkarīgs no aktivitāšu skaita. Lai procesus varētu vadīt, tos strukturizē, sadalot atsevišķās sastāvdaļās/fāzēs atbilstoši procesa norises loģikai. Katras fāzes noslēgumā iegūst skaidri definētu rezultātu, kuru var pārbaudīt. Procesu strukturizēšanai var būt dažāda detalizācijas pakāpe. Atsevišķu procesu vadīšanai tiek izveidota procesa vadīšanas komanda, kuras dalībnieki ir no struktūrām, kas saistītas ar procesa realizāciju.

Analizējot projektu būtību, mēs redzam, ka tiem piemīt visas procesa pazīmes.

Projekts ir savstarpēji saistītu darbu kopums ar skaidri definētu rezultātu tā izejā un skaidri noteiktu mērķi ieejā. Projekta izejā tiek noteikts vēlamais rezultāts, ar kuru projekta mērķis tiks pilnībā vai daļēji sasniegts. Tie abi ir izmērāmi.

Projektā veicamo darbu izpilde, kuru rezultātā iegūst klienta prasībām atbilstošu produktu/pakalpojumu, tiek plānota, organizēta, kontrolēta. To veic speciāli šim nolūkam izraudzīta personu grupa, kura projekta laikā attīstās un transformējas no grupas uz komandu. Līdz ar to projektu var aplūkot kā integrētu procesu ar ieeju un izeju, nodalot tajā divas sastāvdaļas:

- produkta attīstības procesu,
- projekta vadīšanas procesu.



1. attēls. Projekts kā process

*Project as the process (Author Ž. Ilmete)*

Autore Ž. Ilmete.

Katrs no šiem procesiem ir svarīga projekta sastāvdaļa, kuras ir jāanalizē un jāstrukturizē. Tālāk analizēti visbiežāk teorijā aprakstītie un praksē sastopamie produktu un projektu vadīšanas strukturizēšanas veidi, kā arī autores piedāvātā un praksē aprobētā integrētā projekta strukturizēšanas metodoloģija.

## Produkta attīstības process un tā strukturizēšana

Ar produktu attīstības procesu projektā saprot noteiktā secībā izpildītu darbību kopumu, kuru rezultātā projekta izejā iegūst iepriekš noteiktus produktus. Šie produkti var būt gan materiālas dabas, piemēram, iekārtas, būves, gan nemateriālas dabas, piemēram, pakalpojumi, zinātnisko pētījumu rezultāti. Svarīgi ir panākt, lai projekta izpildes rezultātā iegūto produktu īpašības nodrošinātu klientiem iespējas nākotnē sasniegt projekta sākumā izvirzītos mērķus. Tā, piemēram, viena no svarīgākajām produkta īpašībām ir tā konkurences spēja tirgū.

Savā attīstības un lietošanas procesā produkts iziet vairākas stadijas vai posmus, kuri veido produkta dzīves ciklu. Produkta dzīves cikls kopumā ietver sevī visas aktivitātes, sākot ar produkta inicializāciju un beidzot ar produkta izņemšanu no ražošanas vai no lietošanas [3, 14, 2].

Noteikt produkta dzīves cikla posmus un tajos izpildāmās aktivitātes/darbības ir viens no projektu strukturizēšanas pamatjautājumiem. Katram produktam var būt savs dzīves cikla posmu kopums, un profesionālajā literatūrā to pieņemts apzīmēt ar jēdzienu „produkta fāžu modelis” vai „produkta attīstības fāžu koncepts”.

Sistematizētu produkta attīstības procesa norisi piedāvā sistēmu inženierija [5].

Saskaņā ar to katra produkta dzīves ciklu iedala trīs pamatfāzēs:

- attīstības,
- realizācijas,
- lietošanas fāze.

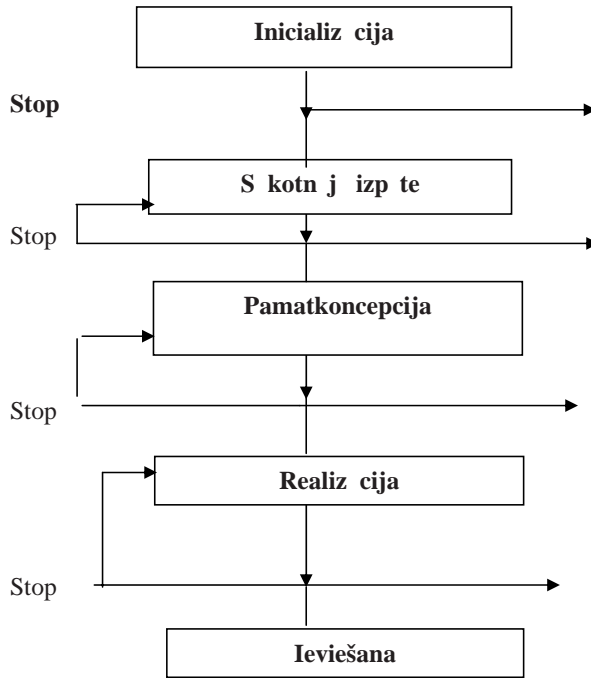
Attīstot tālāk šo ideju, tika izveidots ideālais produkta attīstības procesa fāžu modelis (sk. 2. att.).

Šajā modelī izšķir piecas produkta attīstības fāzes projektā un netiek aplūkota produkta lietošanas fāze.

Pirmajā fāzē iekļauj aktivitātes, kuru rezultātā produktu inicializē. Šajā fāzē tiek formulēta problēma, izvirzīti problēmas risināšanas mērķi, vispārējā veidā noteikti un aprakstīti alternatīvie risinājumi, veikta to lietderības finansiālā analīze un risku analīze.

Pirmās fāzes rezultāts ir iesniegšanai sagatavots projekta priekšlikums. Priekšlikuma akceptēšanas gadījumā tiek norīkots projekta uzdevuma devējs, kurš sagatavo projekta uzdevumu. Šo fāzi mēdz dēvēt arī par produkta definīcijas fāzi, nulles fāzi vai pirmsprojekta fāzi. Tajā formulē prasības produktam un tā izstrādes procesam, nosaka produkta izstrādes aptuvenās izmaksas un laiku.

Nākamajā produkta attīstības fāzē jeb sākotnējā izpētē notiek detalizētāka produkta izstrādes izpēte. Šajā fāzē izpēta problēmas risināšanu, detalizētāk apraksta dažādus alternatīvos problēmas risināšanas principus, skaidro iespējamus riskus, pēta piegādātāju tirgu un izpildītāju piedāvājumus, precizē mērķus.



2. attēls. Produkta attīstības procesa ideālais fāžu modelis  
*Standart phase model of the product development process*

Avots: [9, 16].

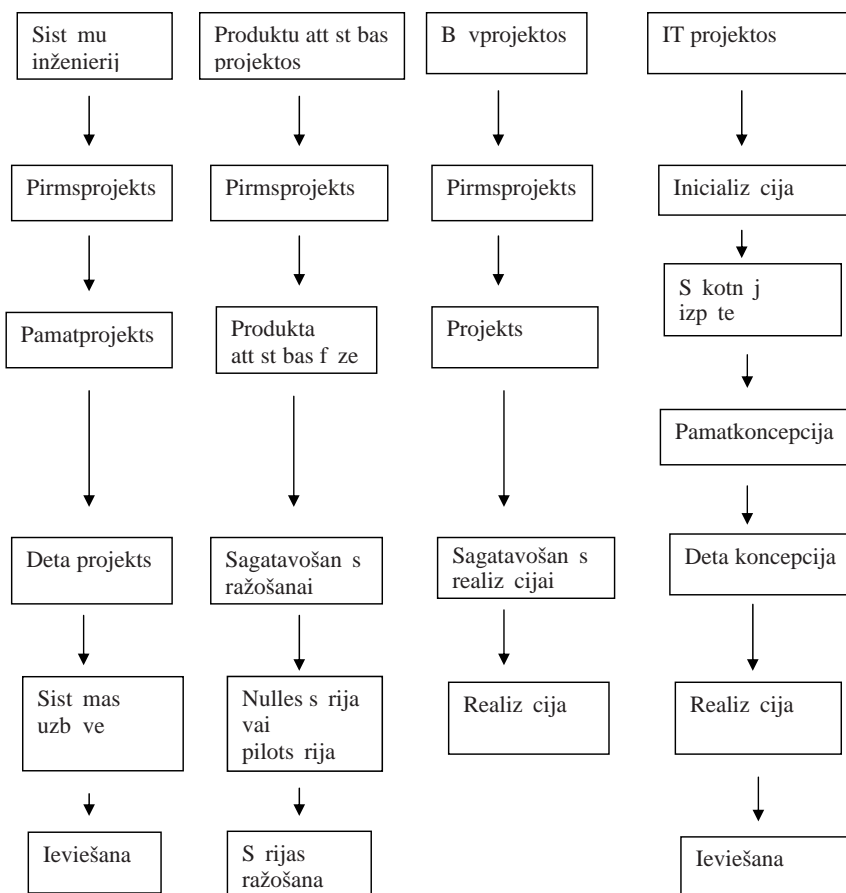
Pamatkonceptijas fāzē uz sākotnējā izpētē iegūtiem rezultātiem un izstrādātiem risināšanas principiem tālāk attīsta kopējo produkta attīstības koncepciju un tās risināšanas variantus. Koncepcijas fāzē pieņem galīgos lēmumus par produkta attīstības risinājumiem.

Realizācijas fāzē praktiski realizē iepriekšējā fāzē apstiprinātos konceptuālos risinājumus. Tipiski darbi šajā produkta attīstības fāzē ir, piemēram, iekārtu uzstādīšana, ēku būve, programmatūras izstrāde, lietotāju dokumentācijas sagatavošana, organizatorisko pasākumu veikšana. Realizācijas fāzes noslēgumā produkts ir izstrādāts, bet vēl nav gatavs nodošanai klientam. Tas notiek produkta ieviešanas fāzē.

Ieviešanas fāzē produktu pārbauda, testē, labo kļūdas un sagatavo to nodošanu klientam. Fāzes noslēgumā produkts ir sagatavots nodošanai klientam un tiek parakstīts projekta nodošanas un pieņemšanas akts.

Aplūkotajam produkta attīstības procesa ideālajam fāžu modelim ir daudz variantu, kuri ir izstrādāti un piemēroti dažādu nozaru projektiem. Tie atšķiras ar fāžu skaitu un to nosaukumiem. Procesu, kurā projekta fāžu modeli piemēro projekta uzdevumam, angļiski sauc par tailoringu [13], ko latviešu valodā varētu tulkot kā „pielāgošana”.

Literatūrā visvairāk aprakstītie un praksē visbiežāk piemērotie fāžu modeļu varianti apkopoti 3. attēlā.



3. attēls. Produktu attīstības procesa fāžu modeļi

*Phase model of the product development process*

Avots: [9,17].

Visos minētajos produktu attīstības fāžu modeļos vienlaikus ir iekļautas arī projektu vadīšanas aktivitātes. Tas bieži traucē identificēt projektu vadīšanā veicamās aktivitātes un iepilnnot tām laiku un izmaksas. Modernajā projektu vadīšanā norobežo projektu vadīšanas procesu no produkta attīstības procesa.

## Projekta vadīšanas process

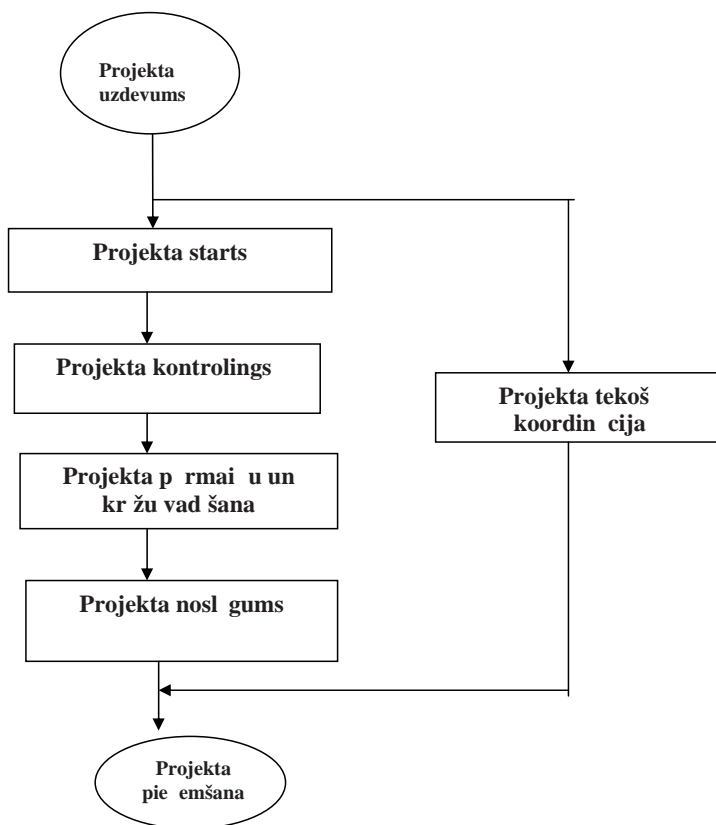
Projekta vadīšanu var uzskatīt par profesionālās vadīšanas atsevišķu procesu, kura objekti ir projektu mērķi, projektos veicamie darbi, resursi, izmaksas, ienākumi, riski, organizācija, kultūra un projekta konteksts.



Projektu vadīšanas procesa svarīgākie mērķi ir radīt strukturizētus nosacījumus projekta mērķu sasniegšanai un nodrošināt pārskatāmu projekta risinājumu realizāciju un kārtējo projekta darbu koordināciju [6, 143].

Projektu vadīšanas procesa ieejā ir saskaņotais projekta uzdevums un izejā – projekta pieņemšanas un nodošanas akts.

Prof. R. Gareis (*Roland Gareis*) savā darbā [6] apraksta projektu vadīšanas procesa struktūru ar šādu shēmu (sk. 4. att.).



4. attēls. Projektu vadīšanas process  
*Project management process*

Avots: [7, 144].

Saskaņā ar 4. attēlā doto projektu vadīšanas procesa modeli katra atsevišķā projekta vadīšanas procesa fāze ir atsevišķa visa vadīšanas procesa patstāvīga sastāvdaļa – apakšprocess ar funkcionāli savstarpēji saistītu darbību kopumu, noteiktu ieeju un izeju.

Projekta starta ieejā ir projekta uzdevums. Projekta startā precizē projekta uzdevumā formulētos mērķus un mērķu sasniegšanas mērīšanas kritērijus, izveido

projekta organizatorisko struktūru pamatorganizācijā, sastāda projekta darbu, laiku, termiņu un izmaksu sākotnējos plānus, veic projektu risku padziļināto analīzi un izstrādā risku novēršanas pasākumu plānus, izveido projekta kultūru un projekta komunikācijas plānus, kā arī izstrādā projektā iespējamo krīžu pārvarēšanas pasākumu plānus. Projekta starts noslēdzas ar projekta starta dokumentācijas sagatavošanu.

Nākamā projekta vadīšanas procesa fāze ir projekta kontrolings. Tas nodrošina projekta caurskatāmu virzību uz mērķi. Projekta kontrolinga jēdziens projektu vadīšanā ir parādījies samērā nesen, tas ir radies, pārņemot vārdu "Controlling" no amerikāņiem. Dažkārt to asociē ar jēdzienu „kontrolē”, kas nav pareizi, jo „to control” nenozīmē ‘kontrolēt’, bet gan ‘regulēt, vadīt’.

Projekta kontrolingam ir vairāki atšķirīgi skaidrojumi.

Saskaņā ar jaunākajām Vācijas normām projektu kontrolings kalpo, lai „...nodrošinātu projekta mērķu sasniegšanu, veicot faktisko datu vākšanu, to salīdzināšanu ar sasniedzamiem rezultātiem pēc plāna, noviržu analīzi, korektīvo priekšlikumu izstrādi, novērtēšanu, pasākumu plānošanu izmaiņu ieviešanai projektā” [6, 156].

Vācijas normās [6, 97] noteiktas arī projektu kontrolingā izmantojamās metodes: iegūtās vērtības analīzes metode, darbu izpildes pakāpes noteikšanas metode, faktisko datu salīdzināšanas metode ar rezultātiem pēc plāna, robežstabu trendanalīzes metode.

Saskaņā ar *PMBOK Guide* [1, punkts 3.8] kontrolingu skaidro kā procesu, kurā aktualizē novirzes no plāna, analizē un izvērtē iespējamās alternatīvās variāntus un veic plānu korekcijas pēc vajadzības.

Autors Felske [8] attīsta tālāk kontrolinga jēdziena skaidrojumu. Viņš kontrolinga jēdzienu traktē kā uzdevumu plānot, uzraudzīt un vadīt projektu tā, lai tiktu sasniegts vajadzīgais rezultāts gan priekšmetiski, gan atbilstoši noteiktam laikam un noteiktai kvalitātei. Attīstot šo domu tālāk, Felske projekta kontrolingu skaidro kā mērķorientētu vadību, kurā ir integrēta plānošana, uzraudzība un izmaiņu vadīšana projektā. Šādam traktējumam piekrist arī šīs publikācijas autore, jo tas ietver visu iepriekšējo skaidrojumu būtību, un uz tā pamata tiek tālāk analizēts kontrolinga process.

Projekta kontrolingam piemīt visas procesa pazīmes, proti, mērķis, ieeja, izeja, kā arī procesa laikā veiktās aktivitātes, kuras notiek pa apli.

Projekta kontrolinga mērķus ir formulējis R. Gareis savā darbā [7]. Kā galveno projekta kontrolinga procesa mērķi viņš ir izvirzījis nodrošināt datus, kas nepieciešami projekta statusa noteikšanai noteiktā datumā, korektīvo pasākumu izstrādei, projektu plānu koriģēšanai un atskaites sastādīšanai. Projekta kontrolinga procesa ieejā ir formālais projekta kontrolinga uzsākšanas pamats. Tie ir projekta startā izstrādātie plāni un to realizācijai piemērota organizatoriskā struktūra.

Projekta kontrolinga procesa izejā ir noteiktā termiņā sagatavotas atskaites par projekta statusu.

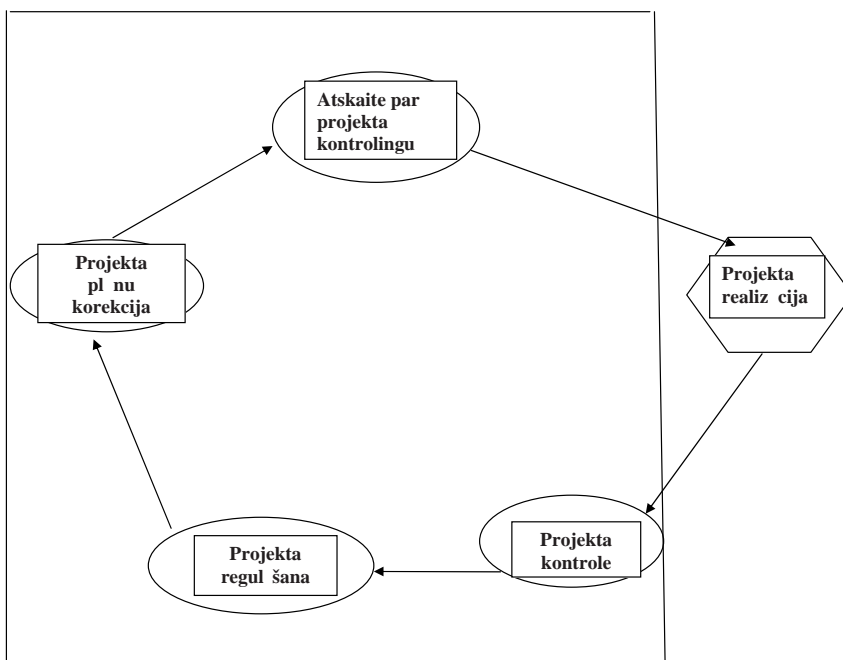
Projekta kontrolinga procesa īpatnība ir tā, ka viena projekta laikā kontrolings notiek vairākkārt, piemēram, projektiem, kuri notiek ilgāku laiku, tas var atkārtoties ik pa 3 nedēļām. Projekta kontrolings pavada projektu visā tā eksistēšanas laikā.

Lai noskaidrotu projekta kontrolinga procesā veiktās aktivitātes, izpētīsim tā saturu. Dažādu autoru viedokļi par projekta kontrolinga saturu un kontrolinga veicamajām funkcijām projektā pamatā sakrīt. Viedokļu atšķirības visumā ir nelielas. Apkopojot dažādus viedokļus, autorei izdevies noteikt projekta kontrolinga pamatfunkcijas, to sastāvu un izpildes secību.

Autori [7; 12; 2; 11] savos darbos pauž viedokli, ka projektu kontrolinga process realizējas pa apli un tajā tiek veiktas šādas pamatfunkcijas:

- projekta kontrole, kad notiek faktisko datu vākšana par izpildītiem darbiem, izmaksām un laiku, šo datu salīdzināšana ar datiem pēc plāna, noviržu konstatācija un to analīze;
- projekta regulēšana, kad notiek korektīvo pasākumu plānošana un to akceptēšana;
- projekta plānu korekcija, kad projektu sākotnējie un arī iepriekšējā kontrolinga procesa laikā jau reizi koriģētie plāni tiek izmainīti;
- atskaites sastādīšana par projekta kontrolinga rezultātiem, kurā iekļauj noviržu trendanalīzi.

Projekta kontrolinga procesa aplis redzams 5. attēlā.



5. attēls. Projekta kontrolinga procesa cikls  
*Project controlling cycle*

Avots: [7, 158].

Projekta kontrolinga process realizējas ar visu kontrolingā iesaistīto pušu komunikāciju. Tas notiek, regulāri organizējot projekta komandas darba sanāksmes, kā arī sēdes ar projekta uzdevuma devēju. Projekta kontrolings notiek robežpunktos, par kuriem projekta starta procesā vienojas projekta vadītājs ar uzdevuma devēju.

Projekta pārmaiņu un krīžu vadīšana R. Gareisa projektu vadīšanas modelī ir izcelta kā atsevišķs process [7]. Citu autoru modeļos [11; 2] tas nav izcelts, tāpēc pie šī procesa analīzes daudz nekavēsimies.

Projekta vadīšanas gaitā ir jāsaprotas ar daudzām projekta izmaiņām, kuras rodas projekta realizācijas gaitā un var izraisīt pat krīzi projektā. Šāda situācija var rasties jebkurā produkta attīstības fāzē. Kā pārvarēt projektā radušos kritisko situāciju un veikt izmaiņas ar iespējami mazākiem zaudējumiem – tas ir projekta vadīšanas fāzes saturs.

Ar projektu koordināciju saprot darbību, kas vērsta uz projekta starta procesā izstrādāto projekta darbības plānu ieviešanu. Dažādu projektā iesaistīto personu darbu koordinācija, kā arī projektam piešķirto resursu izmantošanas koordinācija notiek visā projekta laikā, sākot ar projekta uzdevuma saņemšanu un beidzot ar projekta pieņemšanu un nodošanu. Projekta koordinācijas process nodrošina komunikāciju starp projekta uzdevuma devēju un projekta komandu, projekta komandas dalībniekiem un projekta izpildītājiem, projekta komandu un ārējo vidi. Projekta koordinācijas procesa darbu sastāvā Geriss [7] ir iekļāvis arī tekošo projekta mārketingu. Projekta koordinācija kā atsevišķs projektu vadīšanas process parasti arī netiek speciāli izcelts. To iekļauj projekta kontrolinga sastāvā.

Projekta noslēgums kā atsevišķa projektu vadīšanas procesa sastāvdaļa ir sastopams visos projektu vadīšanas fāžu modeļos. Projekta noslēguma procesā uz projekta startā sastādīto un kontrolingā adaptēto plānu pamata novērtē sasniegtos rezultātus. Vienlaikus projekta noslēguma procesā saglabā projekta vadīšanā iegūto pieredzi tālākai tās izmantošanai organizācijā.

Projekta noslēguma process tiek uzsākts pēc projekta formālas pabeigšanas, to pabeidz ar projekta nodošanu klientam.

## **Produkta/pakalpojuma attīstības procesa vadība projektā**

Jauna produkta/pakalpojuma attīstības procesa vadības fāžu modelī ir integrēti gan produkta attīstības process, gan projektu vadīšanas attīstības process. Tie veido projekta kopējo dzīves ciklu.

Pastāv dažādi projektu dzīves cikla modeļi. Vairums autoru savos darbos piedāvā projekta dzīves ciklu, kurš sastāv no 4 fāzēm [3, 42; 10, 16], kurās ir integrēta gan produkta attīstība, gan projekta vadīšana. Tās ir

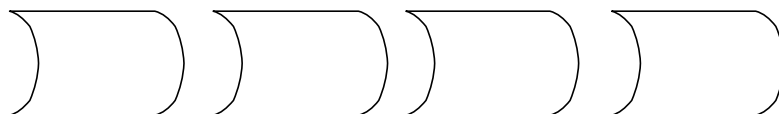
- konceptuālā vai inicializācijas fāze, kurā no produkta attīstības viedokļa izstrādā produkta veidošanas pamatkonceptiju un nosaka tā dzīvotspēju;
- detaļkonceptijas fāze, kurā no produkta attīstības viedokļa izstrādā detalizētu produkta attīstību un plāno tam nepieciešamos resursus, laiku, izmaksas, kā arī izvēlas projekta komandu;

- realizācijas fāze, kurā no produkta attīstības viedokļa slēdz līgumus un veic konkrētus darbus, bet no projektu vadīšanas viedokļa – veic kontrolingu;
- ieviešanas fāze, kurā iegūto produktu/pakalpojumu testē, atklāj problēmas, izmēģina. No projekta vadīšanas viedokļa šajā fāzē veic projekta noslēgšanas aktivitātes un sastāda gala atskaiti. Projektu akceptē pie klienta.

Bieži vien pirmās divas fāzes raksturo kā plānošanas fāzes, bet pēdējās divas kā izpildes fāzes.

Aplūkotais projekta dzīves cikls ir attīstīts, pamatojoties uz Projektu vadīšanas institūta (*Project Management Institute – PMI*) izdotiem materiāliem [1]. Tajā projekta konceptuālajā fāzē iekļautas aktivitātes, kuras saistītas gan ar produkta inicializāciju, kuras rezultātā top projekta uzdevums, gan ar produkta definīciju, kas jau tiek izstrādāta produkta attīstības pamatkonceptijā. Tas diemžēl traucē projekta sagatavošanu un tā izvērtēšanu.

Jaunajos Vācijas normu institūta (*Deutsche Institut für Normung – DIN*) standartos DIN 69901-2 [6, 49] jau skaidri atdalīta projekta inicializācijas vai pirmsprojekta fāze no pārējām projekta dzīves cikla fāzēm, norādot, ka šajā fāzē tiek noteikta problēma un formulēti tās risinājuma mērķi, kā arī noteiktas projekta realizācijas izmaksas, laiks un kvalitāte. Vācu normu institūta piedāvātais projekta dzīves cikls dots 6. att.



Inicializācija fāze    Definīcijas fāze    Kontrolinga fāze    Noslēguma fāze

#### 6. attēls. Projekta dzīves cikls

##### *Project life cycle*

Avots: [6, 49].

Projekta definēšanas fāzē iekļauj organizatoriskos jautājumus, piemēram, projekta organizatoriskās struktūras noteikšana, darbinieku izvēle projekta komandai un to lomai noteikšana, projekta interesentu analīze un risku analīze, kā arī svarīgāko projekta realizācijas plānu sastādīšana. Šajā fāzē sastāda projekta strukturizēšanas plānu, apraksta projekta darba paketes, izveido projekta gaitas, laika, termiņu, resursu, izmaksu un finanšu plānus.

Projekta izpildes fāzē kā centrālais jautājums tiek uzsvērtas projekta darba apjomu, laika un izmaksu un kvalitātes uzraudzība un vadīšana, proti, projekta kontrolings.

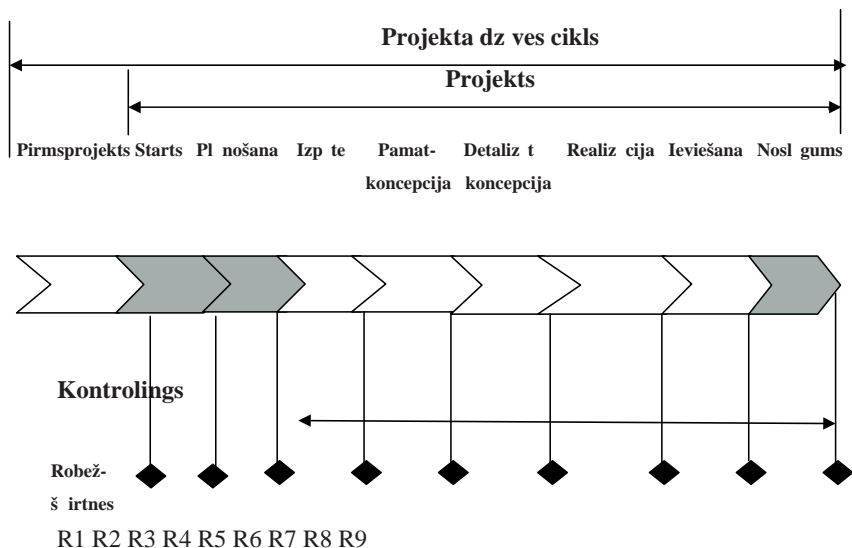
Projekta noslēguma fāzē ir nodalītas aktivitātes, kas saistītas ar projekta nepabeigto darbu konstatāciju un to pabeigšanu, zināšanu pārnesi no projekta uz pamatorganizāciju, kontu noslēgšanu, visu saistību noslēgšanu ar projekta dalībniekiem, piemēram, projekta gala atskaites sastādīšana un komandas atbrīvošana. Šajā fāzē notiek projekta pieņemšana un nodošana.

Analizējot abas pieejas projekta dzīves ciklam, jāatzīmē, ka abās ir uzsvērts projekta vadīšanas process un mazāka vērtība pievērsta produkta attīstībai šajā procesā. Tāpēc, plānojot produkta/pakalpojuma attīstību, projektā rodas grūtības visa procesa strukturēšanā. Tas savukārt izraisa kļūdas jau sākotnējā projekta plānošanas procesā, kā rezultātā tiek izlaistas nākotnē izpildāmās aktivitātes, netiek ielānots to izpildei nepieciešamais laiks un izmaksas.

Pētīt šīs problēmas risinājuma iespējas, autore piedāvā integrētu pieeju projekta dzīves cikla strukturēšanā, kurā apvienotas projekta vadīšanas procesa aktivitātes ar produkta attīstības procesa aktivitātēm.

## Integrētais projekta dzīves cikls

Piedāvātā pieeja projekta dzīves cikla strukturēšanā paredz visu projekta laikā veicamo aktivitāšu sistematizētu izpildi un uzraudzību, sadalot tās atsevišķās projekta fāzēs ar stingri noteiktiem, izmērāmiem un kontrolējamiem rezultātiem katras fāzes noslēgumā – robežšķirtnēs. 7. attēlā piedāvāts integrētais projekta dzīves cikls.



7. attēls. Projekta dzīves cikls  
*Project life cycle*

Avots: veidojusi autore.

Šajā attēlā projekta dzīves cikls ir sadalīts 9 fāzēs, no kurām viena ir pirmsprojekta fāze, bet pārējās ir projekta fāzes. Katras fāzes noslēgumā iegūts noteikts starprezultāts, kurš ir visa projekta kopējā rezultāta sastāvdaļa. Pārēja no vienas fāzes uz otru notiek tikai pēc lēmuma pieņemšanas par iepriekšējā fāzē paveikto.

Pirmsprojekta fāzē nosaka pētāmo problēmu, to analizē un noskaidro problēmas cēloņus. Tālāk, analizējot cēloņus, nosaka to risināšanas prioritātes. Katrs no iepriekš definētajiem problēmas cēloņiem kļūst par iespējamo risināmo problēmu atsevišķā projektā.

Izvēlētajai problēmai formulē sasniedzamo mērķi atbilstoši SMART principiem [12, 75], to sadalot operatīvos rezultātu mērķos ar izmērāmiem lielumiem. Tālāk nosaka iespējamās mērķu sasniegšanas alternatīvas, kuras analizē no to finansiālās un ekonomiskās lietderības viedokļa, balstoties uz izmaksu un ieguvumu analīzes metodēm. Analīzes rezultāti veido pamatu konkrētas alternatīvas izvēlei.

Pirmsprojekta fāzē tiek formulētas nākamā projekta izmaksas, laiks un iegūstamā produkta kvalitāte, kā arī formulēti svarīgākie projekta riski un to novēršanas vai mazināšanas pasākumi.

Pirmsprojekta fāzē iegūtos rezultātus noformē projekta priekšlikuma veidā un iesniedz novērtēšanai projekta finansētājiem. Priekšlikuma akceptēšanas gadījumā to noformē projekta uzdevuma formā un nodod realizēšanai projekta vadītājam.

Līdz ar to pirmsprojekta fāzes ieejā ir formulēta problēma, izejā – problēmas risinājuma vispārīgs apraksts projekta uzdevuma formā.

Projekta starts ir pirmā projekta fāze, kurā jau darbojas projekta vadītājs. Projekta starta fāzē notiek aktivitātes, kuras ir vērstas uz projekta organizatoriskās struktūras izveidi. Šajā fāzē projekta vadītājs analizē projekta uzdevumu, detalizēti analizē projektā sastopamos riskus, nosaka risku pakāpi un izstrādā risku novēršanas plānu. Starta fāzē analizē projekta interesentus un nosaka to ietekmes samazināšanas pasākumus, izveido projekta organizatorisko struktūru, vienojas ar projekta uzdevuma devēju par projekta fāžu modeli, kā arī nosaka projekta infrastruktūru. Šī fāze noslēdzas ar projekta uzsākšanas sanāksmi, kuras apzīmēšanai starptautiskajā vidē pieņemts lietot jēdzienu „Kick-off”.

Projekta plānošanas aktivitātes atšķirībā no iepriekš aplūkotojām modeļiem ir nodalītas un apvienotas vienā atsevišķā darbu fāzē – plānošanā.

Plānošanas fāzes ieejā ir lēmums par visu projekta uzsākšanai nepieciešamo organizatorisko darbu pabeigšanu un izejā – no uzdevuma devēja akceptēta projekta izpildes plānu rokasgrāmata. Šajā fāzē izveido projekta struktūras plānu un uz tā bāzes – projekta darba pakešu aprakstu.

Tālākajā projekta plānošanas procesā ar tīkla plānošanas metodēm tiek izstrādāti detalizēti projekta gaitas, laika, termiņu, resursu, izmaksu, finanšu un kvalitātes plāni. Plānus nepārtraukti saskaņo ar projekta uzdevuma devēju un optimizē.

Akceptētie plāni ir ieeja projekta nākamajā fāzē, ar kuru uzsāk produkta attīstības procesu.

Produkta attīstības procesu nepārtraukti uzrauga un vada. Proti, notiek faktisko datu uzkrāšana un salīdzināšana ar iepriekš izstrādāto plānu datiem. To veic ar īpašām projektu vadīšanai piemērotām kontrolinga metodēm. Šajā projekta darbu posmā liela nozīme ir produkta attīstības procesa strukturēšanai, lai nodalītu kontrolējamus posmus un šajos posmos iegūstamos rezultātus.

Dotajā modelī piedāvāts izveidot produkta attīstības piecus pamatposmus, sākot ar izpēti, kurā notiek produkta padziļināta izpēte; pamatkonceptiju, kurā uz izpētes

pamata izstrādā produkta iegūšanas pamatkoncepta galīgo variantu; detaļkonceptiju, kurā detalizēti atstrādā produkta pamatkoncepta realizāciju; realizāciju, kurā izveido produktu; ieviešanas fāzi, kurā produktu testē, pārbauda un nodod klientam. Šie pieci projekta attīstības posmi sakrīt ar konkrētā produkta attīstības posmiem.

Pēdējais projekta posms vai fāze ir noslēgums, kurā veic visus noslēguma darbus, tai skaitā sastāda gala atskaiti par projektu, veic aktivitātes, kas saistītas ar projekta nodošanu un pieņemšanu, atbrīvo projekta komandu. Pēdējā projekta darbu fāze ir arī projekta noslēgums, ar kuru projekta vadītāja pienākumi ir pabeigti. Tālākais jau attiecas uz produkta dzīves ciklu, par ko ir atbildīgs pats klients.

Piedāvātais projekta strukturēšanas modelis ir piemērojams praktiski visos projektu veidos neatkarīgi no nozares, kurā to realizē. Raksta autore to ir aprobējusi savā praktiskajā darbā, konsultējot projektu vadītājus, ilgā laika posmā visdažādākajās tautsaimniecības nozarēs un guvusi pozitīvus rezultātus. Modeļa priekšrocība ir tā, ka tajā konkrēti ir izšķirti darbi, kuri attiecas uz projektu vadīšanu, un darbi, kuri attiecas uz produkta attīstību, tā dodot iespēju tos ielānot un kontrolēt to izpildi, ko arī autore vēlējas panākt.

## Secinājumi un priekšlikumi

1. Projekti ir inovatīvi procesi, kurus ir problemātiski aprakstīt kā diferencētus, standartizētus procesus.
2. Projektu vadīšana ir saistīta ar tādām vadīšanas funkcijām kā mērķu izvirzīšana, projektu mērķu sasniegšanas stratēģijas plānošana un projekta kontrolings, kuru izpilde nav iespējama bez projekta iepriekšējās strukturēšanas projekta dzīves ciklā.
3. Teorijā un praksē piedāvāto projekta dzīves cikla pieeju analīze rāda, ka tajās ir vairāk uzsvērts projekta vadīšanas process projektā un mazāka vērtība pievērsta tieši produkta attīstībai šajā procesā. Tas rada visa procesa strukturēšanas grūtības, plānojot produkta/pakalpojuma attīstību projektā, tādēļ rodas kļūdas jau sākotnējā projekta plānošanas procesā, nosakot nākotnē izpildāmās aktivitātes, tām nepieciešamo laiku un izmaksas.
4. Pētot šīs problēmas risinājuma iespējas, autore piedāvā integrētu pieeju projekta dzīves cikla strukturēšanā, kurā apvienotas projekta vadīšanas procesa aktivitātes ar produkta attīstības procesa aktivitātēm. Piedāvātā modeļa aprobācija parādīja, ka tas ir viegli piemērojams praktiski visos projektu veidos neatkarīgi no nozares, kurā to realizē, un nodrošina iespējas jau sākotnējā plānošanas procesā panākt maksimālu visu projektā izpildāmo darbu inicializāciju un plānošanu.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Edition: Project Management Institute, Inc., 2008.
2. Burghardt, M. Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung, und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 7. Aufl., Erlangen: Publicis Corporate Publishing, Siemens Verlag, 2006.



3. Burke, R. Projekt Management: Planungs-und Kontrolltechniken. 1. Aufl., moderne industrie Buch AG & Co.KG/Landsberg, 2004.
4. BWI, Projektmanagement: Der leitfaden der Stiftung BWI zu Teamfuehrung und Methodik.
5. Daenzer W. F., Huber F. (Hrsg.), Haberfellner R., Nagel P., Becker M., Buchel A., von Massow H. Systems Engineering. 11. Aufl., Verlag Industrielle Organisation, Zurich, 2002.
6. DIN-Taschenbuch 472, Projektmanagement, Netzplantechnik und Projektmanagement-systeme. Beuth Verlag, 2009.
7. Gareis R. Happy Projects!: Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Managementder projektorientierten Organisation, Management in der projektorientierten Gesellschaft. 2. Aufl. Wien: MANZ Velag, 2004.
8. Felske P. Integrierte Projektsteuerung. In: Deutsche Gesellschaft fur Projektmanagement, Projektmanagement Fachmann Band 2: RKW Verlag, 2001.
9. Kuster J., Hubek E., Lippman R., Schmid A., Schneider E., Witschi U., Wust R. Handbuch Projektmanagement. 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
10. Meredith Jack R., Mantel Samuel J. Project Management: A Managerial Approach: Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2006.
11. Patzak, G., Rattay, G. Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 4. Aufl. Wien: LINDE international Verlag, 2004.
12. Schreckeneder C. B. Projektcontrolling: Projekte uberwachen, steuern und prasentieren; Leistung, termine und kosten im Griff. 3. Aufl., Freiburg Berlin Munchen: Haufe Mediengruppe, 2010.
13. Steinbuch Pitter A. Projektorganisation und Projektmanagement; Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein), Kiel, 1998.
14. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management. John Wiley&Sons, Inc., 1999.

## Summary

*This article addresses the methodological issues of project management relating to the project development process and, in particular, the structuring of a project in its development life cycle phase model. The purpose of the article is to offer a project structuring methodology, which the author of the article has developed and has been successfully applying in project management for many years. The article aims to provide an introduction to an understanding of the project life cycle, and the process of project management and product development, as well as their life phases and content.*

**Keywords:** *professional project management, project management methodology, project development life cycle, product development life cycle, phase model of project, milestone.*

## Fair Value Measurement of Assets Held for Use in Business Operating Activities in the Bank Based Economies of the Old EU Member States: Possible Lessons for Latvia

### *Uzņēmumu pamatdarbībā izmantotu aktīvu novērtēšana patiesajā vērtībā ES ilglaicīgo daļībvalstu banku finansētajās ekonomikās: pieredzes pārņemšanas iespējas Latvijā*

**Justine Jaunzeme**

Ventspils University College  
Ventspils, Inženieru street 101a, LV-3601  
E-mail: [j.jaunzeme@yahoo.com](mailto:j.jaunzeme@yahoo.com)

The goal of this paper is to learn about the companies' motivation behind fair value accounting policy choices concerning assets held for use in business operating activities in the bank-based economies in the old EU and to transfer this knowledge about fair value accounting policy choices to Latvia.

As a result of the study, the author recommends the application of cost model for intangible assets and property, plant and equipment on the balance sheets of Latvian companies.

Empirical and analytical research methods are applied in this paper.

**Keywords:** fair value, financial statements, International Financial Reporting Standards, accounting policy choice, assets.

### **Introduction to the research issue**

Since 2005, all companies that are listed on EU regulated markets must prepare their consolidated financial statements according to the International Financial Reporting Standards (further in the text – IFRS).

As of April 10 2011, the EU has 27 member states which are Germany, Austria, France, Belgium, Luxembourg, Italy, Spain, Portugal, United Kingdom, Ireland, Netherlands, Denmark, Sweden, Finland, Greece, Poland, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Slovenia, Lithuania, Latvia, Estonia, Romania, Bulgaria, Malta and Cyprus. Germany, Austria, France, Belgium, Luxembourg, Italy, Spain, Portugal, United Kingdom, Ireland, Netherlands, Denmark, Sweden, Finland, and Greece have been EU members prior to the year of 2004; while Latvia joined the EU on May 2004. Germany, Austria, France, Belgium, Luxembourg, Italy, Spain, Portugal, United Kingdom, Ireland, Netherlands, Denmark, Sweden, Finland, and Greece can therefore be regarded as old members of the EU; while Latvia is considered to be a new member of the EU.

Germany, Austria, France, Belgium, Luxembourg, Italy, Spain, Portugal, United Kingdom, Ireland, and the Netherlands are countries with well developed market economies. The Latvian market economy, however, is still in the process of development. According to *Asli Demirguc-Kunt* and *Ross Levine (1999)*, the developed market economies of old EU member states Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain are bank-based [4]. This implies that banks are significant finance providers to business enterprises in these countries; the role of public stock markets in business financing in the bank-based economies is rather insignificant. The financial accounting systems of Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain represent a stakeholder view of financial reporting. In comparison to bank-based economies, public stock market plays a significant role in business financing in the United Kingdom, and the financial accounting system of the United Kingdom is oriented towards investors.

As the market economy of Latvia is still developing, its financial accounting system is not constant either, since the financial accounting system has to adjust to market developments. The development level of country's public stock market can be measured as a ratio of country's public stock market capitalization to country's GDP. According to table No 1, in 2009 Latvia had a underdeveloped public stock market – its market capitalization as of December 31 2009 as a percentage of GDP in 2009 was just 7%.

Table 1

**Selected European countries' public stock market capitalization as of 31 December 2009 as a percentage of countries' GDP in 2009\***

Countries, blocs of countries	Market capitalization as a percentage of GDP, in 2009, %
United Kingdom	125
Spain	86
Euronext market (France, Belgium, Netherlands, Portugal)	67
Norway	58
Malta	50
Cyprus	42
Germany	38
Italy	30
Austria	28
Ireland	26
Czech Republic	23
Hungary	22
Estonia	13
Lithuania	12
Latvia	7
Slovakia	6

\* Author prepared the table, by applying the GDP and market capitalization data available in Eurostat database; available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [15]

According to data provided by the Latvian Central Statistical Bureau, as of 31 December 2007 liabilities made up 69% of total liabilities and owner's equity of Latvian companies; as of 31 December 2009 the percentage of liabilities as of total liabilities and owner's equity of Latvian companies had increased to 74%. Loans payable to banks made up the major share of total liabilities. For example, as of 31 December 2007 loans payable to banks constituted 34 % of total Latvian companies' liabilities [16].

Latvia rather resembles the bank-based economies of the old EU than the economy of the United Kingdom with the public stock market at its core. For this reason, the author proposes that the financial accounting expertise of bank-based economies of the old EU be considered as financial accounting system of Latvia is developed. This requires a study of the financial accounting practices of business companies within the bank- based economies of Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain.

As a result of their study, *Shahrokh M. Saudagaran* and *Gary M. Meek (1990)* concluded that each country's national accounting system shall be viewed in relation to political, economic, legal, and social environment from which it originates. This requires that the influence which political, economic, legal, and social factors exert on financial accounting be understood, as the financial accounting system of each particular country is studied. Furthermore, the accounting principles of a given country might not be transferable to another country, if the political, economic, legal and social environment differs in the two countries under question [10].

*Aziz Jafar and Stuart NcLeay (2007)* found that financial accounting practices are dependant on the industry sector to which company belongs, firm size, listing status, and international exposure of the company. Country effects on accounting practices, however, according to *Aziz Jafar and Stuart NcLeay (2007)*, are considerably greater than sector effects [9].

Property, plant and equipment, intangible assets, and biological assets are assets held for use in business operating activities.

Companies that prepared their financial statements for the reporting years of 2009 and 2010 according to IFRS faced accounting policy choices, concerning assets held for use in business operating activities:

- Whether to adopt cost model or revaluation model for subsequent measurement of property, plant and equipment and intangible assets which have an active market;
- Which measurement techniques to apply for estimating the fair values of property, plant and equipment and biological assets which do not have a market price in an active market [8].

Following the suggestions of *Shahrokh M. Saudagaran* and *Gary M. Meek (1990)* and *Aziz Jafar and Stuart NcLeay (2007)*, the author assumes that fair value measurement techniques adopted, choices made between cost model and revaluation model for intangible assets and property, plant and equipment can vary across countries, since these accounting policy choices may depend on social, legal, economic, and political environment in each particular country. Furthermore, it is

assumed that fair value accounting policies may vary across industries and that these policies may be different for listed companies than for non-listed ones. With such assumptions in mind, the author studies the choices between cost model and revaluation model for intangible assets and property, plant and equipment that have been made by listed and non-listed Austrian, Belgian, French, German, Italian, Portuguese, and Spanish companies belonging to various industries. The author also chooses to study the fair value estimation techniques which Austrian, Belgian, French, German, Spanish, Italian, and Portuguese listed and non-listed companies have applied for their property, plant and equipment, intangible assets, and biological assets provided that the fair values of these assets are reported. The intent of the study is to find the patterns in which the company's country of domicile, listing status of the company and the industry to which the company belongs influence the fair value accounting policies made by companies.

Since the Latvian financial accounting system is in the process of development, it is important that the transfer of research findings to Latvia is considered. The goal of this paper is to learn about the companies' motivation behind fair value accounting policy choices concerning assets held for use in business operating activities in the bank-based economies in the old EU and to transfer this knowledge about fair value accounting policy choices to Latvia.

The research does not cover fair value accounting treatment of assets acquired as a result of business combinations, government grants, barter transactions, and finance leases.

## **Research design**

To reach the goal of the study the author shall complete the following tasks:

1. To classify listed companies that are domiciled in the bank-based economies of the old EU and that were included in the Forbes 2000 Global company list in 2010 into subgroups:
  - according to countries of domicile – Austria, Belgium, France, Germany, Italy, Portugal, and Spain,
  - according to industries – manufacturing, construction, utilities, transport, telecommunications and other business activities;
2. To classify non-listed companies of the bank-based economies of the old EU in subgroups according to countries of domicile;
3. To select a sample of companies from each of the listed companies' subgroups, by selecting the companies in the order of their reported sales amount for the year of 2009;
4. To select a sample of companies from each of the non-listed companies' subgroups, using professional judgment;
5. To study the financial statements of the selected sample and to document whether revaluation model or cost model has been applied for subsequent measurement of intangible assets and property, plant and equipment. If a property, plant and equipment item or biological asset item has been measured at fair value and if it does not have a market price in an active market as of the balance sheet date, the

author shall study the measurement technique according to which the fair value of this asset item was determined;

6. To study the patterns according to which fair value accounting policy choices vary across subgroups of companies and across asset items and to explain these variations by existing economic, legal, political, and social environment;
7. To understand economic, political, legal, and social environment in Latvia. This includes documenting, whether there are:
  - active markets for certain asset items in particular industries;
  - users of financial statement who are interested in fair value information for certain asset items of particular types of companies.
8. To recommend fair value accounting policy setting in Latvia by basing on the similarities between economic, political, legal and social environment in the bank-based economies of the old EU and in Latvia.

In total, the financial statements of 80 companies were selected for study. 80% of the total sample is made up of listed companies, while non-listed companies constitute 20% of the total sample. As a result 64 listed companies and 16 non-listed companies are selected for study.

As follows, the total number of listed companies as well as the total number of non-listed companies was divided among 7 countries ("old" members of the EU Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain) in proportion to the each country's nominal GDP in 2009 as a percentage of the total nominal GDP in 2009 for 7 selected countries. As the numbers of companies from each country were selected for study, the numbers were rounded to ensure that the total number of listed companies selected equals 64 and the total number of non-listed companies selected equals 16. The numbers of listed and non-listed Belgian, German, Spanish, French, Italian, Austrian and Portuguese companies selected for study are presented in table No 2.

Table 2

**The number of listed and non-listed Belgian, German, Spanish, French, Italian, Austrian and Portuguese companies selected for study**

Country	Country's nominal GDP, in current prices, 2009, in millions of EUR*	Percentage of country's GDP as of total GDP	Total number of listed companies to be studied	Total number of non-listed companies to be studied
<b>Belgium</b>	337 284	4	3	1
<b>Germany</b>	2 409 100	31	20	5
<b>Spain</b>	1 051 151	14	9	2
<b>France</b>	1 907 145	25	16	4
<b>Italy</b>	1 520 870	20	13	3
<b>Austria</b>	277 074	4	2	1
<b>Portugal</b>	167 633	2	1	0
<b>Total</b>	7 670 256	100	64	16

\*Source: Eurostat database; available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [15]

After numbers of companies are distributed among countries, the next step is to attribute the total number of listed companies selected from each country to individual industries – manufacturing, construction, utilities, transport, telecommunications, and other business activities. No financial statements of financial institutions are being studied. Furthermore, the financial statements of wholesale and retail firms are not studied either, due to limited public availability of trade companies' financial statements.

For industry classification the author conforms to NACE classification of industries. Indicators of total companies' turnover and gross premiums written in Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain in 2006 classified according to NACE industries are available from an Eurostat database "Structural business statistics. SBS main indicators" [15]. From the total number of each country's listed enterprises the author selects a sample of companies belonging to each NACE industry in proportion to that respective industry's turnover as a percentage of total turnover for all industries studied.

The author studies the annual reports that selected companies for the year of 2009 have prepared under IFRS, if these annual reports are available. For 3 of the chosen companies, the author studies annual reports for the year of 2010. It should be noted that during the time period from January 1 2009 until December 31 2010 no changes significant enough to prevent the author from making valid inter-company comparisons were introduced to IFRS regulations in the accounting areas studied. No annual report is available for one of the selected non-listed French companies as well as for one listed Spanish company representing the sector of other business activities.

As follows, the results of the empirical study of annual reports of companies domiciled in the bank based economies of the old EU are explained with the help of research papers covering financial reporting in the bank based economies of the old EU. The method of economic analysis is applied to consider the transfer of knowledge obtained to Latvia.

The research methods applied are empirical and analytical methods.

## **Results of the study: fair value accounting for assets held for use in business operating activities in Austria, Belgium, France, Germany, Italy, Portugal, and Spain**

As a result of the study, it was found that in only 1 out of 80 financial statements studied, revaluation model was applied for items of intangible assets. At listed Belgian manufacturing company „Umicore”, revaluation model was applied for measurement of CO<sup>2</sup> emission rights; the fair value of CO<sup>2</sup> emission rights was determined as its market price.

Only in 1 out of 80 financial statements studied, revaluation model was applied for an item of property, plant and equipment. One listed French trade company “Christian Dior” carried its vineyard land at fair value less accumulated impairment losses on its balance sheet. This valuation of land was based on official published data for recent transactions in the same region, or on independent appraisals.

The results of the study let the author conclude that revaluation model has been of very low significance in the accounting for property, plant and equipment, and intangible assets in the bank – based economies of the old EU Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain during the reporting year of 2009.

Furthermore, as a result of the study, it was found that no companies out of 80 companies whose financial statements were studied, carried biological assets on their balance sheets.

## **Explanation of fair value accounting policies observed in Austria, Belgium, France, Germany, Italy, Portugal, and Spain**

IAS 38 „Intangible assets” as well as a number of research papers help to explain the state of fair value accounting observed during the study of 80 financial statements that have according to IFRS been prepared by companies in the bank-based economies of the old EU Austria, Belgium, France, Germany, Italy, *Portugal*, and Spain.

According to paragraph 78 of IAS 38 „Intangible assets” it is uncommon for an active market to exist for an intangible asset, although this may happen. For example, in some jurisdictions, an active market may exist for freely transferable taxi licenses, fishing licenses or production quotas. However, an active market cannot exist for brands, newspaper mastheads, music, and film publishing rights, patents or trademarks, because each such asset is unique. Also, although intangible assets are bought and sold, contracts are negotiated between individual buyers and sellers, and transactions are relatively infrequent. For these reasons, the price paid for one asset may not provide sufficient evidence of the fair value of another. Moreover, prices are often not available to the public [8].

Thus, paragraph 78 justifies why revaluation model has not been chosen for measurement of intangible assets in almost all of the financial statements studied.

French author *Robert Boyer (2007)* challenges the notion that the reform of accounting principles in accordance with fair value would provide better information, and that more transparency would reinforce the resilience of the economy. In his opinion, fair value provides liquidation value, but obscures the value creation process by mixing present profit with unrealized capital gains and losses. According to going concern principle, intangible assets, property, plant and equipment, and biological assets are not held for liquidation, though for ongoing value creation [3]. In the opinion of French scientist *Hoarau (2006)*, the measurement of assets at their liquidation values is inconsistent with the going concern assumption [5].

According to *Alex J. Milburn (2008)* a presumption of reasonable market efficiency is implied in the typical International Accounting Standards Board's arguments in favour of the relevance of fair value for financial reporting purposes. Fair value measurement based on an efficient market premise has been criticized as being a theoretical ideal that is not operational in practice [12]. *Yuri Biondi and Tomo Suzuki (2007)* write: “Practically, there are many important assets that simply do not have an efficient market. This is the actual environment in which firms operate [2].”



In the French case, fair value accounting has met with significant opposition due to the high volatility of earnings associated with fair value. As observed by French author *Jacques Richard (2004)*, the other objections to fair value in France are based on its subjectivity in determining value through the estimation of future cash flows for assets that are not traded in an active market. Subjective accounting estimates are not reliable [13]. German author *Jorg Baetge (2009)* considers the fair value of an asset that is determined according to the discounted cash flow method to be subject to numerous management judgments, which limit the usefulness of asset's fair value for decision-making [1].

Italian authors *Giovanni Melis, Andrea Melis, Alessandro Pili (2006)* explain the opposition to fair value accounting observed in Italy by prevailing Italian culture that can be characterized by prudence and uncertainty avoidance [11]. According to *Hofstede (1980)*, the uncertainty avoidance index in Italy equals 75 which is considered to be high [6]. The uncertainty avoidance indices of other bank-based economies of the old EU range from 65 in Germany to 104 in Portugal. Since these uncertainty avoidance indices exceed the average index for 14 observed countries 61, 71; they can be regarded as medium to high. The list of uncertainty avoidance indices observed by *Hofstede (2005)* and *Maik Huettinger (2008)* in selected countries worldwide is provided in table No 3.

Table 3

**Uncertainty avoidance indices observed in selected countries worldwide by Hofstede (2005) and Maik Huettinger (2008) [6, 7]**

Country	Uncertainty avoidance index
Portugal	104
Belgium	94
France	86
Spain	86
Italy	75
Austria	70
Germany	65
Latvia*	63
Netherlands	53
United States	46
Ireland	35
United Kingdom	35
Sweden	29
Denmark	23
<b>Average for all countries</b>	<b>61,71</b>

\* In Latvia uncertainty avoidance index was observed by *Maik Huettinger (2008)* [7].

The high uncertainty avoidance implicit in German, Austrian, Belgian, French, Spanish, and Portuguese cultures, in the opinion of the author, may help to explain the resistance to fair value adoption in the bank-based economies of the old EU.

## Lessons for fair value measurement of assets held for use in business operating activities at Latvian companies

The author agrees with *Robert Boyer (2007)* that fair value of an asset item provides its liquidation value. What concerns the measurement of intangible assets, biological assets and property, plant and equipment at their liquidation values, the author holds the same opinion as *Hoarau (2006)*. In the opinion of the author, the fair value reporting of assets held for use in business operating activities, that is, intangible assets, biological assets and property, plant and equipment, as contradictory to the going concern principle.

According to the Conceptual Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements issued by *International Accounting Standards' Committee*, the qualities of financial information are relevance, reliability, comparability, and understandability. For the financial information to be reliable, it must be objective [8].

According to *Henning Zülch and Sebastian Hoffmann (2009)*, an estimate of asset's fair value is objective when this asset has a price in an active market [14]. The author supports the assertion made by *Yuri Biondi and Tomo Suzuki (2007)* that many assets do not have an active market. This statement holds true for assets which are not traded in regulated markets. Neither property, plant and equipment items, nor intangible assets are traded in regulated markets in Latvia. In Latvia biological assets do not have regulated markets either. According to *Alex J. Milburn (2008)* a presumption of reasonable market efficiency, however, underlies International Accounting Standards Board's arguments for the relevance of fair value reporting [12]. If no active markets exist for assets, the objectivity and also the relevance of assets' fair values are limited.

Since Latvia has a very small public stock market; investors are not the main users of companies' financial statements. Instead, banks are among the users of financial statements whose information requirements shall be met. The banks, however, perform their own appraisals of property's, plant's and equipment's fair values, when they have to consider the companies' applications for loans. Therefore, fair values of property, plant and equipment that are reported in companies' financial statements are not relevant for banks.

Furthermore, the uncertainty avoidance index, as determined by *Maik Huettinger (2008)* in Latvia equals 63 (see table No 3). Since the Latvian uncertainty index exceeds the average index of 14 selected countries **61, 71**, the author believes that implementation of fair value accounting would be met with resistance in Latvia.

By basing on the results of the fair value accounting study covering bank-based economies of the old EU as well as the arguments provided above, the author does not recommend the application of revaluation model for intangible assets and property, plant and equipment on the balance sheets of Latvian companies. It is recommended that Latvian companies which report under IFRS measure their assets held for use in business operating activities – intangible assets, biological assets and property, plant and equipment – according to the cost model on the balance sheet.

## REFERENCES

1. Baetge, Jorg. Verwendung von DCF-Kalkulen bei der Bilanzierung nach IFRS. Die Wirtschaftsprüfung 1, 2009, pp. 13–23.
2. Biondi, Yuri, Suzuki, Tomo, Socio-economic impacts of international accounting standards: an introduction. *Socio-Economic Review*, 2007, No. 5, pp. 585–602.
3. Boyer, Robert. Assessing the impact of fair value upon financial crises. *Socio-Economic Review*, 2007, No. 5, pp. 779–807.
4. Demirguc-Kunt, Asli, Levine, Ross. Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons. *World Bank Policy Working Paper* No. 2143, 1999. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=569255>
5. Hoarau, C. Convergence IFRS-US GAAP: Vers une hybridation des modes de normalisation? (Convergence between IFRS and US GAAP: Towards a Hybridization of the Modes of Accounting Standardization?). *Revue Sciences de Gestion*, 2006, pp. 39–51.
6. Hofstede & Hofstede. *Cultures and organisations. Softwares of the mind*. New York: McGraw Hill, 2005.
7. Huettinger, Maik. Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, Vol. 3 Iss: 3, 2008, pp. 359–376.
8. International Financial Reporting Standards. London: IASB, 2010.
9. Jaafar Aziz, McLeay, Stuart. Country Effects and Sector Effects on the Harmonization of Accounting Policy Choice. *ABACUS*, Vol. 43, No. 2, 2007, pp. 156–189.
10. Meek K. G, Saudagaran S. M. A survey of research on financial reporting in a transnational context. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 9, 1990, pp. 145–182.
11. Melis, Giovanni, Melis, Andrea, Pili, Alessandro. Fair value and stakeholder-oriented accounting systems. Some evidence from Italy. *Corporate Ownership and Control*, Volume 4, Issue 1, 2006, pp. 127–138.
12. Milburn, Alex J. The relationship between fair value, market value and efficient markets. *PC* vol. 7, No. 4 (2008), pp. 293–316.
13. Richard, Jacques. The secret past of fair value: lessons from history applied to the French case. *Accounting in Europe*. Vol. I, 2004, pp. 95–107.
14. Zülch, Henning; Hoffmann, Sebastian. Pladoyer für einen deutschen Weg der Zeitwertbewertung. *Der Betrieb*. Heft 05 vom 30.01.2009., pp. 189–190.
15. Eurostat database. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>.
16. Unpublished data of Latvian Central Statistical Bureau.

## Kopsavilkums

*Uzņēmumu pamatdarbībā izmantotu aktīvu novērtēšana patiesajā vērtībā ES valstīs, kur uzņēmējdarbību finansē bankas: pieredzes pārņemšanas iespējas Latvijā.*

*Austrija, Beļģija, Francija, Vācija, Itālija, Portugāle un Spānija ir ES dalībvalstis ilgu laiku, tajās uzņēmējdarbību galvenokārt finansē komercbankas. Arī Latvijā bankas ir galvenās uzņēmumu finansētājas. Tādēļ Austrijas, Beļģijas, Francijas, Vācijas, Itālijas, Portugāles un Spānijas pieredze grāmatvedības jomā noder grāmatvedības attīstībai Latvijā.*

*Pamatlīdzekļi, nemateriālie ieguldījumi un bioloģiskie aktīvi ir uzņēmumu pamatdarbībā izmantoti aktīvi.*

*Tādu uzņēmumu vadībai, kuri sagatavo finanšu pārskatus pēc Starptautiskajiem finanšu pārskatu standartiem, ir jāizvēlas, vai nemateriālo ieguldījumu, kuriem ir aktīvs tirgus, un pamatlīdzekļu novērtēšanā pēc to sākotnējās atzīšanas piemērot iegādes izmaksu vai pārvērtēšanas metodi.*

*Pētījuma mērķis ir izzināt uzņēmumu vadības apsvērumus, izvēloties pamatdarbībā izmantotu aktīvu patiesās vērtības grāmatvedības politiku vecajās ES dalībvalstīs, kur uzņēmējdarbību galvenokārt finansē komercbankas, un izstrādāt priekšlikumus citu ES dalībvalstu pieredzes pārņemšanai Latvijā.*

*Raksta sagatavošanā ir piemērotas empīriskās un analītiskās pētījumu metodes.*

*Pētījuma rezultātā autore iesaka izmaksu metodi piemērot nemateriālo ieguldījumu un pamatlīdzekļu novērtēšanai Latvijas uzņēmumu bilanci pēc šo aktīvu sākotnējās atzīšanas.*

**Atslēgvārdi:** *patiesā vērtība, finanšu pārskati, starptautiskie finanšu pārskatu standarti, grāmatvedības politikas izvēle, aktīvi.*

# **Cilvēkresursu attīstības politika un stratēģija Latvijas valsts pārvaldē – esošās situācijas raksturojums un turpmākās attīstības iespējas**

## ***Human Resource Development Policy And Strategy in Public Administration of Latvia – Current Characteristics and Future Development Opportunities***

**Ludmila Jevčuka**

Latvijas Republikas Finanšu ministrija  
Smilšu iela 1, Rīga, LV-1019  
E-pasts: [ludmila.jevcuka@inbox.lv](mailto:ludmila.jevcuka@inbox.lv)

Valsts pārvaldes svarīgākais resurss ir cilvēki, un no viņu kompetentas un efektīvas darbības ir atkarīga valsts pārvaldes darba kvalitāte un rezultāti, kas ietekmē visu sabiedrību kopumā. Rakstā apskatīta Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas un stratēģijas elementu formulēšana valsts politikas plānošanas dokumentu līmenī, identificējot minēto elementu prioritāros virzienus, tos ietekmējošos faktorus, praktisko ieviešanu un atspoguļojumu normatīvajā bāzē. Politikas plānošanas dokumentu analīze liecina, ka Latvijas valsts pārvaldē pastāv cilvēkresursu politikas un stratēģijas iezīmes, taču tās ir sadrumstalotas, grūti uztveramas un ne vienmēr tiek atspoguļotas kādā konkrētā rezultātā vai darbībā. Valstī galvenā uzmanība tiek pievērta atlīdzības jautājumiem, novērtēšanas sistēmas uzlabošanai un apmācības sistēmas stiprināšanai, bet darbinieku atlases, rotācijas un karjeras attīstības jautājumi tiek skarti minimāli. Lai stiprinātu cilvēkresursu kapacitāti un veidotu valsts pārvaldes tēlu kā atbildīgu un stabilu darba devēju, rosināts izstrādāt un apstiprināt valdībā vienoto cilvēkresursu attīstības politikas plānošanas dokumentu, ieviest iestāžu iekšējās cilvēkresursu attīstības stratēģijas, kā arī veicināt pozitīvu domāšanu par cilvēkresursu attīstības jautājumu nozīmīgumu valstiskā līmenī.

**Atslēgvārdi:** cilvēkresursu politika, cilvēkresursu stratēģija, cilvēkresursu vadība, valsts pārvalde.

## **Ievads**

Katrā organizācijā tiek formulēta tās misija, vīzija un nosprausti darbības mērķi, savukārt mērķu sasniegšanai ir nepieciešami resursi. Lai panāktu to, ka visi organizācijas rīcībā esošie resursi tiek izmantoti maksimāli efektīvi un sekmē mērķu sasniegšanu, jādefinē konkrēto resursu veidu izmantošanas metodes un virziens. Saldzinot ar finanšu un materiālajiem resursiem, organizācijas cilvēkresursus var uzskatīt par visgrūtāk prognozējamiem un ietekmējamiem. Cilvēkresursu vadība ir relatīvi jauns vadības virziens, un cilvēkresursu izšķirošā nozīme organizācijas darbībā tika apjausta relatīvi nesen. Būtiski atzīmēt, ka resursu nozīme organizācijas darbībā ir proporcionāla tam produktam, ko organizācija rada, tas ir, vai organizācijas

radītajam produktam ir materiālā vai intelektuālā vērtība. Ja organizācija rada intelektuālo produktu, tad cilvēkresursu izmantošanai ir jāpievērš īpaša vērtība, jo no tā ir atkarīga organizācijas sekmīga (vai nesekmīga) darbība.

Latvijas valsts pārvaldes uzdevums ir, darbojoties sabiedrības labā, Ministru kabineta (MK) uzdevumā pildīt izpildvaras administratīvās funkcijas, kas sastāv no atsevišķiem pārvaldes uzdevumiem un atbildības par to izpildi [1]. Tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību nodrošina valsts civildienests, kurā nodarbinātie ierēdņi veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, sadala vai kontrolē finanšu resursus, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai izdod administratīvos aktus, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus [2]. Valsts pārvaldē strādājošie ir tiešie politikas izstrādātāji un īstenotāji, tādējādi motivācija, profesionalitāte un izaugsme ir drošākais garants valsts pārvaldes attīstības nodrošināšanā [3].

Pirmskrīzes periodā, 2007.–2008. gadā, tika novērotas iezīmes, kas liecināja par to, ka cilvēkresursu attīstības jautājumam, tai skaitā darba motivācijai, tiek pievērsta paaugstināta uzmanība. Tika izstrādāts vienotais valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas dokumenta projekts, taču tas netika apstiprināts, jo, iestājoties ekonomiskajai lejupslīdei, mainījās valdības rīcības prioritātes un intereses. Tajā pašā laikā tika izstrādāts un MK apstiprināts darba samaksas paaugstināšanas plāns valsts pārvaldē strādājošajiem 2007.–2011. gadam, taču līdz ar krīzes iestāšanos arī šo pasākumu nācās atcelt.

Ekonomiskās lejupslīdes periodā no Latvijas valsts pārvaldes tika sagaidīta īpaši operatīva darbība, tajā pašā laikā veicot izmaiņas valsts pārvaldes struktūrā, samazinot nodarbināto skaitu un atlīdzības apmērus. Pēc Finanšu ministrijas datiem, laika posmā no 2008. gada sākuma līdz 2009. gada vidum kopā valsts tiesajā pārvaldē tika likvidēti 9193 amati (14,6%), no tiem ministriju centrālajos aparātos 567 amati (14,5%). Atlīdzības samazināšanas pasākumu rezultātā mēneša vidējā atlīdzība no valsts budžeta finansēto iestāžu strādājošajiem 2009. gadā, salīdzinot ar 2008. gada vidējo rādītāju, bija par 25% zemāka [4]. Radikāla atlīdzības apmēra samazināšana un darbinieku atlaišana sašūpo sabiedrības uzskatu par valsts pārvaldes iestādēm kā par stabilu un sociāli aizsargātu darbavietu. Taču valsts pārvalde turpina pildīt savas funkcijas, un paliek aktuāls jautājums – vai izmaiņas valsts pārvaldes cilvēkresursu pārvaldīšanas jomā tiek īstenotas saskaņā ar iepriekš noteikto plānu un attīstības scenārijiem vai arī atbilstoši grūtajā ekonomiskajā situācijā pieņemtiem spontāniem lēmumiem. Tikpat svarīgi valsts pārvaldē strādājošajiem un strādāt gribošajiem ir apzināties un plānot savu nākotni – ienākumus, darbavietas stabilitāti, karjeras attīstības iespējas, sociālās garantijas. Cilvēkresursu politikas nozīmi uzsver arī LR Valsts kontrole, sniedzot ieteikumu MK veikt pasākumus, lai nodrošinātu vienotu valsts cilvēkresursu politikas īstenošanu, izstrādājot stratēģisko dokumentu, kas būtu saistīts ar valsts attīstības plānu, nosakot cilvēkresursu vadības procesa sasniedzamos mērķus un rezultātus valsts pārvaldē kopumā, kā arī katrā valsts institūcijā [5]. Ievērojot minēto cilvēkresursu politikas esamības nozīmi, kā arī to, ka vismaz trīs pagājušo gadu garumā Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jautājums piedzīvoja regresu, ir nepieciešams izpētīt un noskaidrot, vai valstī šobrīd ir definēta kopējā valsts pārvaldē strādājošo politika, un uz kādu nākotni tā ir vērsta.

Ņemot vērā zināmas atšķirības klasiskajās definīcijās un valsts pārvaldē lietotajā terminoloģijā, pirms raksta mērķa formulēšanas ir jānosaka vienota pētāmā objekta terminoloģija. Plānojot organizācijas darbību, izšķir jēdzienus „politika” un „stratēģija”. Politika ir organizācijas vērtību un pārliecības formulēšana attiecībā uz galvenajām organizācijas funkcijām [6]. Jēdziens „stratēģija” atsevišķos skaidrojošos materiālos definēts kā noteikts ilgtermiņa veiksmes plāns [7]. Citos avotos skaidrots, ka stratēģija ir ilgtermiņa mērķis, kas jāsasniedz [6]. Stratēģija ir paredzēta tādas struktūras nodrošināšanai, kurā veido detalizētus stratēģijas īstenošanas plānus. Savukārt Latvijas valsts pārvaldē lietotajā terminoloģijā politika ir process atbilstoši iepriekš definētiem noteikumiem un procedūrām, ar kura starpniecību tiek nodrošināta dažādu sabiedrības interešu pārstāvniecība likumdevēja līmenī, kā arī citos publiskās pārvaldes līmeņos [8]. Izšķir arī rīcībpolitiku – apsvērumu, argumentu un aktivitāšu kopumu kādā konkrētā jautājumā, sabiedriskās dzīves jomā vai tautsaimniecības nozarē, kas atspoguļo valdības viedokli, kā arī ietekmē tās lēmumus attiecībā uz šī jautājuma, jomas vai nozares turpmāko plānoto attīstību. Ar jēdzienu „stratēģija” tiek uzsvērtā sasaiste starp rīcībpolitiku un pieejamiem finanšu resursiem – stratēģiskās plānošanas sistēma ir struktūras, procesu un instrumentu kopums, kas saista rīcībpolitikas plānošanu (rīcībpolitikas veidošanu) ar valsts budžeta veidošanu un ieviešanas novērtēšanu [8].

Tāpat atšķiras cilvēkresursu vadības procesu definīcijas. Klasiskajos personālvadības mācību un praktiskajos līdzekļos definēta personāla politika un personāla stratēģija, un šie jēdzieni skar visus ar personālu saistītos procesus (atlase, apmācība, motivēšana, attīstība, administrēšana u. c.). Savukārt Latvijas valsts pārvaldes darbību reglamentējošos dokumentos minēta „cilvēkresursu attīstības politika” [9], lai arī klasiskajā izpratnē cilvēkresursu attīstība ir saistāma galvenokārt ar izglītošanu un cita veida kompetences paaugstināšanu, nevis ar cilvēkresursu vadīšanu kopumā. Ņemot vērā minētās definīcijas, vienotas izpratnes veicināšanai rakstā ar cilvēkresursu attīstību tiek saprasts pasākumu kopums, kas vērsts uz cilvēkresursu piesaistīšanu, noturēšanu, motivēšanu un to profesionalitātes palielināšanu. Savukārt cilvēkresursu attīstības politika ir valsts politikas plānošanas dokumentos izvirzīto ilgtermiņa mērķu kopums, kas definē cilvēkresursu stāvokli nākotnē, bet stratēģija ir noteiktu pasākumu kopums, kas vērsts uz cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanu.

Raksta mērķis ir analizēt Latvijas valsts politikas plānošanas dokumentus un tiesību aktus un to projektus, identificēt tajos cilvēkresursu attīstības politikas un stratēģijas elementus, analizēt identificēto elementu prioritāros virzienus, tos ietekmējošos faktoros, praktisko ieviešanu un atspoguļojumu normatīvajā bāzē un izteikt ierosinājumus situācijas uzlabošanai.

Ir būtiski apzināties atšķirību starp valsts pārvaldes attīstību un valsts pārvaldē strādājošo cilvēkresursu attīstību. Rakstā nav plānots tieši analizēt Latvijas valsts pārvaldes reformas un valsts pārvaldi kā pakalpojumu sniedzēju sabiedrībai, bet gan mūsu valsts pārvaldi kā darbavietu tajā nodarbinātajiem cilvēkiem. Ņemot vērā to, ka pastāv zināmas atšķirības starp valsts tiešo un pastarpināto pārvaldi, rakstā analizēta valsts tiešā pārvalde. Analīzē nav ietvertas neatkarīgas institūcijas, tiesas, pašvaldību iestādes, augstskolas, valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrības, kā arī specializētā civildienesta iestādes, ja vien tās skarošās normas nav tās pašas, kas attiecas uz valsts tiešo pārvaldi.

Pētījumā izmantotas šādas pētījuma metodes: darbs ar literatūru personāla vadības jomā, politikas plānošanas dokumentu, politisko vadlīniju un institūciju vadības dokumentu analīze, normatīvo aktu analīze, iegūtās informācijas apkopošana, sistematizācija un klasificēšana atbilstoši definētajām pazīmēm, secinājumu izdarīšana un priekšlikumu izteikšana.

## **Cilvēkresursu attīstības politikas un stratēģijas iezīmes Latvijas valsts politikas plānošanas dokumentos**

20. gadsimta valsts pārvaldes iestādes tiek raksturotas kā birokrātiskas iestādes. Runājot par birokrātisko struktūru, tiek uzsvērtas tās izteiktā funkcionālā specializācija, kontroles un komunikācijas vertikālās hierarhijas principi, tiesības, pienākumi un tehniskā kapacitāte, stingras novērtēšanas procedūras un standartizēti procesi. Birokrātiskā sistēma tiek asociēta ar skaidri iezīmētu karjeras ceļu un darbinieka novērtējumu pēc viņa spējām un kompetencēm [10]. Birokrātiskās sistēmas galvenās pamatiezīmes ir hierarhija (katram darbiniekam ir skaidri definēta kompetence savā struktūrvienībā, un viņš par savu darbu ir atbildīgs augstākā vadītāja priekšā); pastāvība (pilnas slodzes atalgojamais darbs ar tādu karjeras struktūru, kas nodrošina regulāru virzīšanos uz augšu); bezpersoniskums (darbs tiek darīts saskaņā ar noteikumiem, bez patvaļas vai priekšrokas došanas, uzturot rakstisku apliecinājumu katrai darbībai); kompetence (darbinieki tiek atlasīti pēc viņu nopelniem, trenēti atbilstoši veicamā darba specifikai, un informācija par viņu zināšanām tiek ievākta un glabāta) [11]. Jāatzīmē, ka pēdējos gados gan Latvijā, gan pārējās ES valstīs ir bijuši centieni vienkāršot valsts pārvaldes iestāžu darbību, samazinot administratīvo slogu, veicot restrukturizāciju un optimizāciju, pārskatot funkciju dalījumu, taču normatīvie akti un iekšējās procedūras attiecībā uz funkciju izpildi un iekšējo procesu vadīšanu vēl joprojām ir aktuāli.

Kā norāda vairāki autori, cilvēkresursu vadība fokusējas uz piemērotu darbinieku atlasi, piesaistīšanu darbam noteiktā iestādē (vai noteiktā sfērā vispār), motivēšanu (ar finansiālo un arī nefinansiālo līdzekļu palīdzību), profesionalitātes un kompetences paaugstināšanu (gan darba procesā, gan arī piemērotās apmācībās) un karjeras izaugsmes iespējām, kā arī administratīvajiem procesiem, lai visu iepriekšminēto nodrošinātu [6, 12]. Darbinieku motivēšanas rīki detalizēti skatīti arī citos literatūras avotos [13]. Strādājot ar politikas plānošanas dokumentiem un normatīviem aktiem, rakstā īpaša vērība pievērsta tieši iepriekš uzskaitītajiem cilvēkresursu vadības komponentiem. Atlīdzība kā motivatora regulējums valsts pārvaldē ir ļoti apjomīgs, un šī jautājuma analīze jau ir padziļināti pētīta [14], tāpēc šajā rakstā atlīdzības jautājumi skarti galvenokārt konceptuāli.

Cilvēkresursu nozīme valsts pārvaldes darbībā un to vadībā tika pieminēti jau pirms desmit gadiem, īstenojot Latvijā valsts pārvaldes reformas. Jau Valsts pārvaldes reformu stratēģijā 2001.–2006. gadam [15] uzsvērtas valsts pārvaldē strādājošo pieredzes un profesionalitātes uzlabošana, norādot, ka valsts pārvaldes personāla attīstības jautājumi ir jārisina kompleksi. Atzīts, ka nepieciešams īstenot uz nākotni vērstas personāla politikas plānošanu un mērķtiecīgu personāla attīstību nākotnes vajadzībām. Attiecīgās stratēģijas īstenošanas plānā [16] uzsvērtas tādu pasākumu īstenošana kā darbinieku apmācība, lai gan apmācība nebūt nav vienīgais



cilvēkresursu attīstības komponents. Atlīdzības jautājumam cilvēkresursu attīstības un motivācijas kontekstā vienmēr pievērsta īpaša uzmanība. 2005. gadā tika apstiprināta koncepcija par valsts sektorā nodarbināto vienotu darba samaksas sistēmu [17], kurā izvirzīti mērķi nodrošināt konkurētspējīgu darba samaksu valsts sektorā, līdzvērtīgu samaksu par līdzvērtīgu darbu, vienotu pieeju darba samaksas paaugstināšanai, caurskatāmību un vienotu regulējumu.

Pašlaik jau darbojas citi valsts pārvaldes attīstību reglamentējošie dokumenti, taču ar cilvēkresursu attīstību saistītie jautājumi tiek secīgi pārmantoti no viena dokumenta nākamajā, arvien vairāk uzsverot cilvēkresursu politikas vienotības nozīmi. Atbilstoši Attīstības plānošanas sistēmas likumā noteiktajam attīstības plānošanas sistēmas hierarhiski augstākais dokuments ir Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.–2013. gadam (NAP), un tajā izvirzīts politikas virziens – valsts pārvaldes darbības stiprināšana, no kā izriet uzdevums – izveidot mūsdienīgu personālvadības, darba samaksas un kvalifikācijas celšanas sistēmu valsts pārvaldē strādājošajiem [18].

Deklarācijā par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (Deklarācija) [19] politiskā mērķa par mazu un efektīvu valsts pārvaldi kontekstā cilvēkresursu jomā izvirzīti apakšmērķi samazināt valsts pārvaldē nodarbināto skaitu, nodrošināt motivējošu atlīdzības sistēmu sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, pilnveidojot atlīdzības sistēmu un vērojot to uz konkrētu darba rezultātu sasniegšanu atbilstoši izvirzītajiem mērķiem, ceļot darba efektivitāti. Tāpat uzsvērta nepieciešamība veidot profesionālu un nepolitisku civildienestu. Savukārt Deklarācijas ieviešanas rīcības plānā [20], kas jau iezīmē konkrētus veicamos uzdevumus, ir uzdots izstrādāt un ieviest jaunu vienotu darba samaksas sistēmu valsts pārvaldē (domāts informācijas sistēmu).

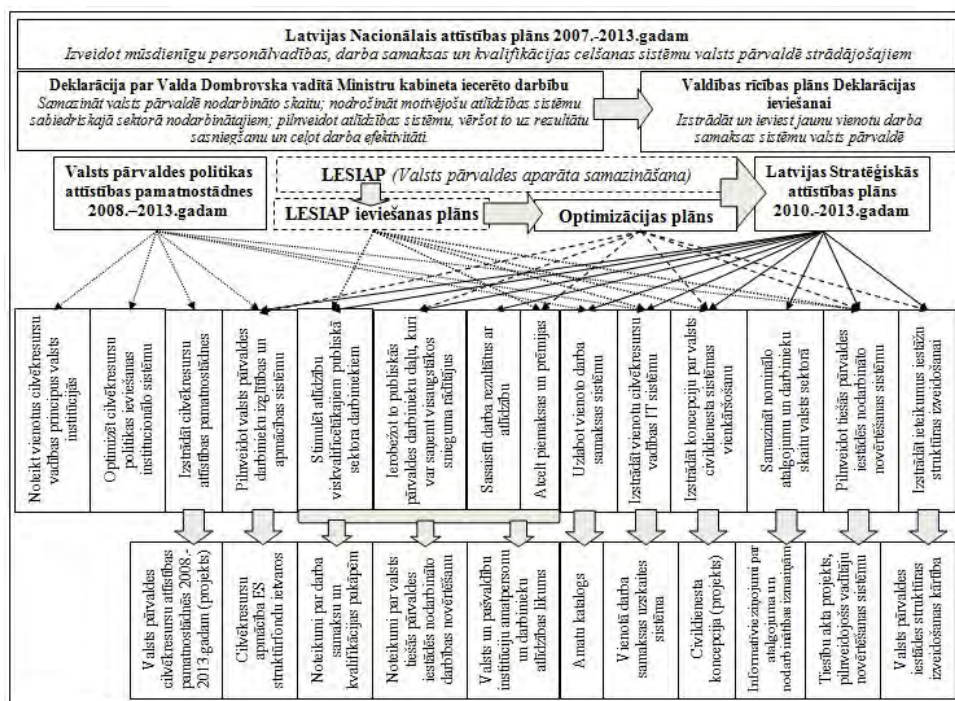
2008. gada vidū tika apstiprinātas Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013. gadam (VPPAP) [3], iezīmējot jaunus galvenos Latvijas valsts pārvaldes attīstības virzienus un mērķus, īpaši iezīmējot cilvēkresursu attīstību. Tajās atzīta valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas sadrumstalotība, kas kavē cilvēkresursu sekmīgu attīstību, un noteikts mērķis veicināt valsts pārvaldes darbinieku profesionalitāti, kompetenci un darba motivāciju.

Progresējot ekonomiskai lejupslīdei, 2008. gada beigās tika apstiprināta Latvijas ekonomikas stabilizācijas un izaugsmes atjaunošanas programma (LESIAP) [21, 22], kas cilvēkresursu jautājumos bija galvenokārt saistīta ar atlīdzības apmēru samazināšanu, piemaksu un prēmiju un sociāla rakstura labumu atcelšanu, kā arī strādājošo skaita samazināšanu.

Daļēji izrietot no LESIAP, 2009. gada vidū tika pieņemts Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai (Optimizācijas plāns), kura virzības mērķis ir maza, profesionāla un uz iedzīvotājiem orientēta valsts pārvalde, kas strādā visas sabiedrības labā. Minēts, ka plāns ir cieši saistīts gan ar VPPAP, gan ar Deklarāciju, taču nav uzskatāms par to ieviešanas instrumentu [23]. Tomēr Optimizācijas plānā ietvertie uzdevumi daudzās jomās pārklājas ar minētajos dokumentos izvirzītajiem uzdevumiem, tikai precīzāk nosakot to izpildes formu un termiņus. Optimizācijas plānā pirmo reizi parādās daži rezultatīvie rādītāji, ko plānots sasniegt cilvēkresursu jomā, piemēram, valsts pārvaldē nodarbināto

Īpatsvars no kopējiem valsts iedzīvotājiem un vienotā atlīdzības likuma tvērumš. Noteikti mērķi attiecībā uz atlīdzības jautājumiem, piemēram, nodrošināt vienādu samaksu par vienādiem darba pienākumiem, tai skaitā sašaurinot algu diapazonu līdz 20% vienā mēnešalgu grupā, likvidēt vēsturiskās atalgojuma fondu atšķirības starp dažādām iestādēm, atcelt neregulāras piemaksas un prēmijas, tajā pašā laikā saglabājot ar privāto sektoru konkurētspējīgu atalgojumu (līdz 80% no līdzīga amata atalgojuma privātajā sektorā) [23].

Cilvēkresursu vadības jautājumi īpaši plaši skarti Latvijas Stratēģiskās attīstības plānā 2010.–2013. gadam (LSAP) [24], kas tika izstrādāts ekonomiskās lejupslīdes perioda beigās, 2010. gada sākumā, lai piedāvātu sociāli ekonomiskajai situācijai aktuālu stratēģisko mērķu prioritātes un rīcības virzienus, tajā pašā laikā nenovirzoties no jau apstiprinātām rīcībpolitikām un spēkā esošiem attīstības plānošanas dokumentiem. LSAP pārņemti LESIAP ieviešanas plānā izvirzītie uzdevumi, un līdz ar LSAP apstiprināšanu LESIAP ieviešanas plāns zaudē spēku. Arī NAP attiecīgajā laika posmā īstenots atbilstoši LSAP noteiktajiem virzieniem. LSAP noteiktas trīs prioritātes, no kurām trešā ir publiskās pārvaldes reformas īstenošana, tai skaitā cilvēkresursu efektīvā pārvaldība publiskajā sektorā, par rīcības virzienu nosakot valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības sistēmas pilnveidošanu un vienotās atlīdzības sistēmas paplašināšanu un nostiprināšanu.



*Attēls. Politikas plānošanas dokumentu, izvirzīto uzdevumu un iznākumu sasaiste*  
*Correlation among policy planning documents, tasks and output*

*Avots: veidojusi autore.*

Lai uzskatāmāk parādītu visu minēto dokumentu savstarpējo sasaisti, kā arī no šiem dokumentiem izrietošos uzdevumus, autore ir izveidojusi shēmu (attēls). Shēmā atspoguļoti paši dokumenti, tajos noteiktie procesi un procesu īstenošanas rezultātā izveidotie jaunie dokumenti (vai to plānotie projekti), kas regulē attiecīgās jomas vai veiktās iniciatīvas. Tā, piemēram, apņemšanās uzlabot vienoto darba samaksas sistēmu, kas izriet no LSAP un VPPAP, atspoguļojas Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga (Amata katalogs) paplašināšanā. Vietām procesus un to iznākumus autore sakārtojusi atbilstoši savai subjektīvai interpretācijai, jo dokumentos noteikti mērķi ne vienmēr ir izteikti nepārprotami.

Attēls ilustrē arī to, ka LSAP tiek pilnībā pārmantoti izvirzītie uzdevumi no LESIAP ieviešanas plāna, un šobrīd daļa no tiem dublējas ar VPPAP.

Sekojojot minētajos dokumentos izvirzītajiem uzdevumiem tika izstrādāti vēl divi politikas plānošanas dokumentu projekti – Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatnostādnes 2008.–2013. gadam (VPCAP) un koncepcija par valsts vispārējā un specializētā civildienesta sistēmas vienkāršošanu (Civildienesta koncepcija). Taču Civildienesta koncepcija un VPCAP netiek virzīti apstiprināšanai, bet šajos projektos iekļautās idejas iedzīvinātas citos dokumentos, kuri raksta tapšanas brīdī ir ideju, agrīno projektu vai saskaņošanas stadijā.

## **Esošo politikas un stratēģijas iezīmju izvērtējums un to realizēšanas analīze**

Balstoties uz iepriekšējā sadaļā izskatītajiem dokumentiem, to saturu, pasniegšanas formu, rašanās hronoloģisko secību un hierarhisko sakārtojumu, autore ir nonākusi pie slēdziena, ka līdz pat šim brīdim cilvēkresursu jautājumi nav skatīti kompleksi, bet gan ir iekļauti pa daļām dažādos dokumentos, kuru pamatmērķis vai nu nav tieši cilvēkresursu vadība (piemēram, LESIAP), vai tikai daļa no cilvēkresursu vadības jautājumiem (piemēram, Optimizācijas plāns). Politikas plānošanas dokumenti citē viens otru, bieži vien veidojot cikliskās atsauces, arī uz dokumentu projektiem, kas pagaidām nav guvuši turpmāko virzību (piemēram, VPCAP). Veicamie uzdevumi izriet uzreiz no vairākiem neatkarīgiem dokumentiem vai arī tiek apvienoti savā starpā, zaudējot uzdevumu sākotnējo jēgu un sašaurinot risināmo problēmjautājumu būtību. Atsevišķos gadījumos politikas plānošanas dokumentā izvirzītais uzdevums tiek izpildīts (piemēram, grozīts likums), bet pēc noteikta laika, ņemot vērā situāciju valstī, izmaiņas tiek veiktas uz pretējo pusi, kā rezultātā situācija paliek sākotnējā stāvoklī. Cilvēkresursu attīstības politikas iezīmes Latvijā pastāv, taču šobrīd tās ir formulētas ļoti sadrumstaloti.

Ņemot par pamatu spēkā esošos politikas plānošanas dokumentus un tajos formulēto nostāju attiecībā uz valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību, autore ir izstrādājusi pašreizējās Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas un stratēģijas apkopojumu (tabula). Ir būtiski norādīt, ka sadalījumā autore balstījās uz vispārīgi izteiktiem attīstības virzieniem, kuru izsekojamība līdz konkrētam rezultātam ne vienmēr bija iespējama.

Tēzes tabulā ir sakārtotas brīvā secībā, nevis prioritārā, jo katra no minētajām jomām ir svarīga. Katram politikas virzienam var atbilst viens vai vairāki stratēģijas

virzieni, kā arī viens stratēģijas virziens var izrietēt no viena vai vairākiem politikas virzieniem.

*Tabula*

**Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas un stratēģijas iezīmju apkopojums**  
**Summary of Latvian public administration human resource policy and strategy elements**

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politika	Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības stratēģija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latvijas valsts pārvaldē strādājošie ir kompetenti, motivēti, lojāli un politiski neitrāli</li> <li>• Valsts pārvalde ir profesionāla, maza un darbojas efektīvi</li> <li>• Atlīdzības sistēma ir caurskatāma, taisnīga un konkurētspējīga</li> <li>• Atlīdzības apmērs tiek balstīts uz individuālajiem sasniegumiem un novērtējumu</li> <li>• Cilvēkresursu vadības procesi ir vienoti visā valstī un katrā iestādē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samazināsim valsts pārvaldē strādājošo skaitu, novēršot funkciju dublēšanos un izmantojot cilvēkresursus maksimāli efektīvi</li> <li>• Nodrošināsim vienotās valsts pārvaldē strādājošo atlīdzības sistēmas izveidi, iekļaujot tajā pēc iespējas plašāku strādājošo loku</li> <li>• Vienkāršosim atlīdzības sistēmu, atceļot neregulāras piemaksas un prēmijas</li> <li>• Nodrošināsim atlīdzības konkurētspēju, par mērķi izvirzot atlīdzības līmeni līdz 80% no privātajā sektorā līdzīgā amatā strādājošajiem</li> <li>• Stiprināsim novērtēšanas un kompetenču pieejas nozīmi, nodrošinot atlīdzības sasaisti ar darba rezultātiem un individuālo ieguldījumu</li> <li>• Pilnveidosim valsts pārvaldes darbinieku izglītošanas sistēmu</li> <li>• Izveidosim vienotu institucionālo ietvaru cilvēkresursu pārvaldīšanai</li> <li>• Uzturēsim vienotu cilvēkresursu vadības informācijas sistēmu, nodrošinot informācijas pārskatāmību un analīzes iespējas</li> </ul>

*Avots: apkopojusi autore.*

Spēkā esošajos politikas plānošanas dokumentos cilvēkresursu politika ir pa daļām atrunāta. Mazāk tiek skarti atlases un rotācijas jautājumi, bet vairāk uzsvērts atlīdzības regulējums. Problēma ir tāda, ka cilvēkresursu jautājumi ir izkaisīti pa dažādiem dokumentiem, pārņemti no viena dokumenta otrā, un ieinteresētajām pusēm, tai skaitā potenciālajiem darba meklētājiem valsts pārvaldē, ir jāizpēta ļoti daudz materiālu ar savstarpējam atsaucēm, pirms rodas vienota izpratne par valsts cilvēkresursu politiku. Tas nebūt neveicina priekšstatu, ka valstī pastāv skaidrība par cilvēkresursu nākotni un ka valdība minētos jautājumus aktīvi pūlētos sakārtot. Vispārīgās tēzes par cilvēkresursu attīstības nepieciešamību ir sadalītas pa rīcības virzieniem un uzdevumiem, taču, nonākot līdz uzdevumu līmenim, daļa no sākotnējās jēgas jau ir pazaudēta vai novesta līdz minimumam. Tā, piemēram, rīcības virzienam „noteikt vienotus cilvēkresursu vadības principus visās valsts institūcijās” autore nav atradusi no tā izrietošos uzdevumus, kas pēc būtības nozīmē, ka izteiktajam rīcības virzienam nav turpmāka praktiska pielietojuma.

Vērtējot iezīmēto cilvēkresursu attīstības virzienu praktiskos izpausmes veidus, autore konstatē vairākus aspektus. Pirmkārt, vairāku politikas plānošanas dokumentu vispārīgajā daļā uzsvērtā un sumināta kompetentu un motivētu darbinieku nozīme, kā arī izteikti vispārīgi apgalvojumi par turpmāko valsts pārvaldes attīstību, taču

šo dokumentu īstenošanas plānos iekļautie realizējamie uzdevumi tikai daļēji īsteno iepriekš definētas vispārīgās apņemšanās (piemēram, Deklarācija). Otrkārt, izpētot noteikto uzdevumu izpildes gaitu, jāsecina, ka atsevišķu uzdevumu izpilde tiek pārcelta reizēm pat par vairākiem gadiem uz priekšu. Tas norāda, ka vai nu šo uzdevumu izpilde valstiskā līmenī tiek uztverta kā darbības imitācija, nevis reālu labumu nesoša darbība, vai arī atsevišķo uzdevumu īstenošanai nav pieejami finanšu resursi. Kā vienu no šādiem piemēriem var minēt Darba samaksas paaugstināšanas plānu 2007.–2011. gadam, kura īstenošana tika pārtraukta īsi pēc uzsākšanas sakarā ar ekonomiskas lejupslīdes iestāšanos un budžeta konsolidācijas pasākumiem. Savukārt izmaiņas vienotajā atlīdzības sistēmā un ar to saistītajos procesos ir notikušas savlaicīgāk nekā izmaiņas citos cilvēkresursu vadības jautājumos. Autore to skaidro tā, ka atlīdzības sistēma vienā vai otrā veidā ir eksistējusi vienmēr, un mainīt vai paplašināt kaut ko, kas jau eksistē, ir nosacīti ātrāk un vieglāk nekā uzsākt un paveikt kaut ko, kas vēl nav sācis attīstīties (piemēram, vienotā institucionālā ietvara veidošana). Turklāt ļoti bieži atlīdzība tiek uzskatīta par galveno, ja ne vienīgo cilvēkresursu darbību ietekmējošo spēku, nepievēršot pietiekamu uzmanību personāla atlases jautājumiem, rotācijai, karjeras attīstībai, profesionālajai izaugsmei, tāpēc par atlīdzības jautājumu virzīšanu (vai nevirzīšanu) varētu būt lielāka politiska interese. Diskusija par citiem cilvēkresursu attīstības jautājumiem bieži vien izvēršas teorētiska, kam nav jūtama sasaiste ar citiem valstī notiekošajiem procesiem.

Visbeidzot, ir jāatzīmē fakts, ka daudzi uzdevumi nacionālajos rīcības plānos iestrādāti pēc konsultēšanās ar starptautiskajiem ekspertiem. Tie galvenokārt ir jautājumi par valsts pārvaldes kapacitātes stiprināšanu, pilnveidojot vienoto atlīdzības sistēmu, paredzot motivācijas mehānismus kompetentākajiem darbiniekiem un pilnveidojot novērtēšanas sistēmu, sasaistot atlīdzību ar darba rezultātiem. Pēc starptautisko ekspertu iesaistīšanās Latvijas politikas veidošanā (kas izriet, piemēram, no Saprašanās memoranda ar ES), tika būtiski palielināts izvirzīto uzdevumu skaits cilvēkresursu attīstības jomā, tādā veidā pilnvērtīgāk uzdevumu līmenī atspoguļojot politikas plānošanas dokumentu vispārīgajās daļās uzskaitītos attīstības virzienus. Faktiski par būtisku katalizatoru cilvēkresursu attīstības uzlabošanai un attiecīgo uzdevumu savlaicīgai veikšanai ir kļuvusi atskaitīšanās starptautiskajiem ekspertiem, tomēr neatkarīgi no ārējo ekspertu vērtējumiem Latvijas valdībai būtu pašai jāapzinās cilvēkresursu nozīme valsts veiksmīgā attīstībā un pašai politiskajā līmenī būtu jācenšas sasniegt konkrētos rezultātus noteiktā termiņā, pretī saņemot motivētu un konkurētspējīgu darbinieku darba rezultātus.

Vienotā atlīdzības sistēma tiek īstenta, paplašinot Amatu katalogu, iekļaujot tajā arvien plašāku valsts pārvaldē nodarbināto spektru. Klasificējot amatus katalogā, tiem ir iespējams piemērot Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumu (Atlīdzības likums) un uz tā pamata izdotos MK noteikumus (par darba samaksu un kvalifikācijas pakāpēm). Atlīdzības sistēmas caurskatāmību, piemaksu un prēmiju piešķiršanas principus tāpat nosaka Atlīdzības likums, savukārt atlīdzības apmērus, kas pakārtoti amatu saimēm un strādājošo kvalifikācijas pakāpēm, regulē attiecīgie MK noteikumi, tādā veidā arī ietekmējot atlīdzības apmēru konkurētspēju ar privāto sektoru. Kvalificētāko darbinieku stimulācija un atlīdzības sasaiste ar darba rezultātiem arī tiek skatīta minēto normatīvo aktu kontekstā, veicot nepieciešamos grozījumus un nosakot jaunas normas atlīdzināšanas principiem.

Nākotnē plānots apvienot informāciju par darbinieka darba samaksas apmēru, novērtēšanas rezultātiem, kvalifikācijas pakāpēm, kompetencēm un apmācībām vienotā informācijas sistēmā, lai būtu iespējams uzskatāmi sasaistīt atlīdzības apmēru ar novērtēšanu, plānot karjeras attīstību, apmācību nepieciešamību un sekot tam, cik daudzi iestādē nodarbinātie saņem augstākos snieguma rādītājus. Taču pagaidām šī konceptuālā ideja ir tikai projekta līmenī.

Vienota cilvēkresursu plānošanas un pārvaldības sistēma tiek realizēta caur Vienoto darba samaksas uzskaites sistēmu, kas tiek regulāri uzlabota un papildināta atbilstoši nepieciešamībai. Ar sistēmas palīdzību ir iespējams analizēt informāciju par darba samaksu, modelēt dažādus atlīdzības un štata vietu samazināšanas vai palielināšanas scenārijus un to finansiālo ietekmi (tai skaitā ņemot vērā atlaišanas kompensācijas un bezdarbnieka pabalstus). Tuvākajā laikā ir plānots veikt izmaiņas sistēmā, lai to varētu izmantot ne tikai atlīdzības analīzei, bet arī personāla uzskaitē.

Īpaša uzmanība pievērsta nodarbināto novērtēšanas sistēmai, par uzdevumu gan izvirzot nevis visu darbinieku, bet tikai vadītāju novērtēšanas sistēmas pilnveidošanu, izstrādājot attiecīgo normatīvo regulējumu. Raksta tapšanas brīdī attiecīgais normatīvais akts vēl nav izstrādāts (nav oficiāli pieejams), tāpēc nevar vērtēt šī uzdevuma reālo ietekmi uz novērtēšanas sistēmas uzlabošanu. Tiek uzsvērtā nepieciešamība strādājošo novērtēšanas procesā balstīties uz kompetenču vērtēšanu (tas ir, nevis vērtēt visus pēc viena parauga, bet atbilstoši veicamā darba īpatnībām), un šim nolūkam 2007. gadā tika izstrādāta Kompetenču valsts pārvaldes rokasgrāmata [25], bet 2010. gadā – Kompetenču vārdnīca un Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas rokasgrāmata, kuru būtu ieteicams izmantot strādājošo novērtēšanas procesos. Jau šobrīd Amatu katalogā amatu dalījums ir sakārtots, ņemot vērā kompetenču pieeju, taču, piemēram, darbinieka ikgadējās novērtēšanas process pagaidām vēl tikai tiek pielāgots kompetenču pieejai.

Ņemot vērā nepieciešamību samazināt valsts pārvaldes lielumu, tika izvirzīts uzdevums pārskatīt iestāžu struktūru un novērst nepamatotu amatu veidošanos (piemēram, nepieļaujot veidot papildu nodaļas vai vairākus vietnieku amatus vienā struktūrvienībā). Sākotnēji bija paredzēts izstrādāt saistošu normatīvo aktu, pēc kura tiktu pārskatītas iestāžu struktūras, taču uzdevuma izpildes procesā tika nolemts iestāžu struktūras izveidošanas kārtību nostiprināt ieteikumu formā, kam nav obligāta saistoša rakstura. Šobrīd ir izstrādāti ieteikumi [26], pēc kuriem iestādes izvērtēs, vai ir nepieciešams veikt struktūras izmaiņas.

Būtisks pasākumu bloks tika veikts ekonomiskās lejupslīdes periodā, samazinot atlīdzības apmērus un strādājošo skaitu. Informācija par veiktajam darbībām un to ietekmi uz ekonomiku tika regulāri atspoguļota informatīvo ziņojumu formā, lai valdībai un sabiedrībai darītu zināmu progresu attiecībā uz valsts pārvaldes izdevumu samazināšanu un nodarbinātības situāciju valstī.

Izpildot apņemšanos pilnveidot strādājošo apmācības un izglītošanas sistēmu, tika veiktas nepieciešamās darbības, lai cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanai izmantotu ES fondu līdzekļus. Jāatzīmē, ka šos līdzekļus ir iespējams izmantot tikai noteiktajās sfērās nodarbinātajiem atbilstoši attiecīgo finanšu instrumentu pasākumiem un aktivitātēm. Autore uzsver, ka ES līdzekļu izmantošana kvalifikācijas celšanai ir

apsveicama, taču tam nevajadzētu būt vienīgajam pasākumam attiecīgajā jomā. Tradicionāli ES līdzekļi būtu jāizmanto papildus pie valsts ieguldījumiem attiecīgajā jomā, nevis valsts ieguldījumu vietā. Apmācību uzlabošanas kontekstā ir vērtējama arī Valsts administrācijas skolas darbība – lai arī krīzes periodā apmācību skaits ir būtiski sarucis (vai apmācības kļuvušas par maksu), tomēr, sākot ar 2011. gadu, Valsts kanceleja ir izrādījusi apņemšanos skolu stiprināt, deleģējot darbam skolā daļu Valsts kancelejas vadošo speciālistu cilvēkresursu attīstības jomā.

Šobrīd nav vērojams, ka tiktu noteikti vienoti cilvēkresursu vadības principi Latvijas valsts institūcijās vai izstrādātas iestāžu cilvēkresursu stratēģijas. Svarīgākais valsts pārvaldes iestādes darbības plānošanas dokuments ir Institūcijas darbības stratēģija (IDS), kuras izpilde katru gadu tiek atspoguļota iestādes publiskajā pārskatā. Šī brīža normatīvais regulējums paredz minētajos dokumentos iekļaut informāciju par personāla statistiku, ko lielākā daļa ministriju arī ir izdarījusi, un tikai dažas ministrijas (atbilstoši autores izskatītajām IDS un publiskajiem pārskatiem) ir izrādījušas iniciatīvu, IDS iztirzājušas ar cilvēkresursu attīstību saistītās problēmas un izvirzījušas mērķus turpmākiem periodiem.

## Secinājumi

Balstoties uz politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu izvērtējumu, autore secina, ka šobrīd Latvijas valsts pārvaldē pastāv cilvēkresursu politikas un stratēģijas iezīmes, taču tās ir sadrumstalotas, grūti uztveramas un ne vienmēr tiek atspoguļotas konkrētā rezultātā vai darbībā. Vienotās cilvēkresursu politikas izveidošana valstī nav prioritāte, un to vēl vairāk pasliktināja pagājušo gadu sarežģītā ekonomiskā situācija.

Galvenā darbība cilvēkresursu jomā pirmskrīzes periodā un arī šobrīd ir norisinājusies saistībā ar izmaiņām atlīdzības apmēros, atlīdzības sistēmas paplašināšanu un informācijas sistēmu izmantošanu. Mazāk aktīva darbība ir notikusi novērtēšanas sistēmas uzlabošanā un atlīdzināšanā atbilstoši sasniegumiem, kā arī apmācības sistēmas stiprināšanā. Darbinieku atlases, rotācijas un karjeras attīstības jautājumi tiek skarti minimāli. Vairākās jomās ir izstrādāti metodiskie materiāli, taču to reāla izmantošana ir ieteicama, nevis obligāta un tāpēc atkarīga no katras iestādes interesēm un vēlmēm. Daļa izvirzīto uzdevumu iestrādāta politikas plānošanas dokumentos, kas ir projektu stadijā, taču šo projektu tālāka virzība pagaidām netiek īstenota.

Krīzes spiedienā visātrāk cilvēkresursu jomā tika risināti uzdevumi, kas saistīti ar atlīdzības un štata vietu samazināšanu, savukārt uz motivācijas veicināšanu vērsti uzdevumi dažkārt tiek ieviesti ar vairāku gadu nobīdi no sākotnējiem termiņiem. No politikas plānošanas dokumentos šobrīd deklarētās cilvēkresursu attīstības politikas un stratēģijas tikai daļa atspoguļojas reāli izvirzīto uzdevumu īstenošanā, tādējādi neveicinot valsts pārvaldē strādājošajos (un strādāt gribošajos) priekšstatu par Latvijas valsts pārvaldi kā par gādīgu un atbildīgu darba devēju.

Cilvēkresursu vadības jautājumi jaunākajos pieejamos institūciju vadības dokumentos 2007.–2009. gada periodam skarti galvenokārt tikai tik daudz, cik to prasa normatīvie akti. Tikai dažviet ir vērojama institūciju iniciatīva analizēt ar

cilvēkresursu vadīšanu saistītās problēmas un izvirzīt stratēģiskos mērķus, turklāt šīs iniciatīvas izpaušmes, lai arī apsveicamas, tomēr ir nesistematizētas un neskar būtisku daļu no cilvēkresursu vadības jautājumiem.

Pēdējo divu gadu laikā mēģinājumi sistematizēt cilvēkresursu jautājumu valsts pārvaldē tiek novēroti atkal un atkal, par spīti tam, ka daļa izstrādāto politikas plānošanas dokumentu attiecīgajā brīdī, visticamāk, neguva nepieciešamo politisko atbalstu. Iepriekšminētais ļauj secināt, ka cilvēkresursu vienotas attīstības nozīmi skaidri apzinās iestādes, kas valstī ir atbildīgas par cilvēkresursu (tai skaitā atlīdzības) politikas izstrādāšanu, un, ja būtu zināma uzstājība no iestāžu puses, atjaunojoties ekonomiskai stabilitātei, cilvēkresursu politikas sistematizēšana varētu kļūt par prioritāro jautājumu arī valdības acīs.

## Ieteikumi situācijas uzlabošanai

Ir nepieciešams izstrādāt un apstiprināt valdībā vienotu Latvijas cilvēkresursu attīstības politikas plānošanas dokumentu, par pamatu ņemot jau vienreiz izstrādātās pamatnostādnes, tās aktualizējot atbilstoši reālajai situācijai un saskaņojot ar citos politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem rīcības virzieniem. Jebkuram stratēģiskam mērķim ir jābūt atspoguļotam konkrētā uzdevumā, ar attiecīgo finansiālo pamatojumu. Atlīdzības jautājumu nevar skatīt atrauti no pārējiem cilvēkresursu vadības jautājumiem – tam ir jābūt ietvertam vienotajā politikas plānošanas dokumentā, taču tas nedrīkst ieņemt dominējošo lomu, jo arī citi jautājumi ir ne mazāk svarīgi.

No kopējās cilvēkresursu attīstības politikas valstī izriet, ka būtu nepieciešams veidot vienotu pieeju cilvēkresursu vadības procesiem katrā iestādē. Iestādes vadībai un strādājošajiem būtu skaidri jāapzinās, kādas ir valstī pieejamās metodes cilvēkresursu attīstībai un kādā mērā (vairāk vai mazāk efektīvi) tās tiek lietotas konkrētajā iestādē. Visracionālākais veids, kā to izdarīt, ir ieviest iestādēs cilvēkresursu attīstības stratēģijas, kas būtu daļa no valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas instrumentiem. Ir būtiski panākt, lai iestāžu cilvēkresursu attīstības stratēģiju sagatavošana nekļūtu par darbības imitāciju bez reāla izvērtējuma un rīcības. Tam būtu nepieciešams veikt papildu izglītošanu personālvadības departamentu un vadošo darbinieku vidū, uzsverot kopējās cilvēkresursu politikas nozīmi un tās veiksmīgas realizēšanas pozitīvās sekas. Atbildīgajām iestādēm būtu jā sagatavo vadlīnijas (metodiskie materiāli) iestāžu cilvēkresursu attīstības stratēģiju izstrādāšanai pēc vienota parauga, īpašu uzmanību veltot arī cilvēkresursu pārvaldību raksturojošo rezultatīvo rādītāju analīzei.

Pārejas periodā līdz institūciju cilvēkresursu attīstības stratēģiju izstrādāšanai būtu jāveic grozījumi normatīvajos aktos, paplašinot IDS un publiskajos pārskatos iekļaujamās informācijas klāstu attiecībā uz cilvēkresursu jautājumiem. To varētu sākt darīt jau tagad, kad tiek atjaunota IDS sagatavošana un tiks sagatavotas IDS 2012.–2014. gadam. Tā būtu laba prakse iestādēm, sākumā paplašinot IDS atspoguļojamās informācijas spektru, un tad pārejot uz cilvēkresursu attīstības stratēģijas izstrādi. Autore uzskata, ka ilgtermiņā nebūtu lietderīgi iztirzāt cilvēkresursu vadības jautājumus tikai IDS ietvaros (neveidojot atsevišķu dokumentu), jo pārējais IDS



ietveramās informācijas klāsts ir ļoti apjomīgs un cilvēkresursu attīstības jautājumiem vērība var netikt pievērsta pilnā mērā.

Ņemot vērā to, ka valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jautājums ir ļoti plašs un šajā rakstā šis jautājums skatīts galvenokārt no politikas plānošanas dokumentu perspektīvas, var iezīmēt vēl dažus skatpunktus, no kuriem attiecīgais jautājums varētu tikt pētīts. Būtu lietderīgi analizēt atsevišķu Latvijas valsts pārvaldes institūciju jau šobrīd patstāvīgi izstrādātās cilvēkresursu attīstības stratēģijas (kā iekšējos dokumentus) un to sasaisti ar cilvēkresursu politiku valsts līmenī, iezīmējot labākās prakses un, iespējams, izstrādājot vispārīgu algoritmu iestādes cilvēkresursu attīstības stratēģijas izveidei. Tāpat būtu nepieciešams analizēt valsts cilvēkresursu politikas īstenošanas praktiskās sekas zemākā līmenī – veikt pētījumu strādājošo vidū, lai noskaidrotu, kā valstī definētie cilvēkresursu attīstības virzieni ir ietekmējuši darbinieku ikdienas darba procesu.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. 2001. gada 6. jūnija Valsts pārvaldes iekārtas likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63545> [Skatīts 2011. gada 20. janvārī.]
2. 2000. gada 7. septembra Valsts civildienesta likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944> [Skatīts 2011. gada 20. janvārī.]
3. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013. gadam, apstiprinātas ar MK 2008. gada 3. jūnija rīkojumu Nr. 305. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2675> [Skatīts 2011. gada 8. janvārī.]
4. Desmitais informatīvais ziņojums par atalgojuma un nodarbinātības izmaiņām valstī un veiktajiem optimizācijas pasākumiem valsts sektorā. 2009. Rīga: LR Finanšu ministrija. Pieejams: <http://www.fm.gov.lv> [Skatīts 2011. gada 21. janvārī.]
5. Valsts kontroles revīzijas ziņojums Nr. 5.1-2-29/2009 „Par LR 2009. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem”. Pieejams: [http://www.lrvk.gov.lv/upload/Zin\\_konsol\\_06102010.pdf](http://www.lrvk.gov.lv/upload/Zin_konsol_06102010.pdf) [Skatīts 2011. gada 17. janvārī.]
6. Vorončuka I. Personāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: LU, 2003. 318 lpp.
7. The Free Dictionary. Pieejams: <http://www.thefreedictionary.com/strategy> [Skatīts 2011. gada 10. janvārī.]
8. Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādnes, apstiprinātas ar Ministru kabineta 2006. gada 18. septembra rīkojumu Nr. 705. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?l=1&id=2048&type=PoliticalPlan> [Skatīts 2011. gada 11. janvārī.]
9. Ministru kabineta 2003. gada 20. maija noteikumi Nr. 263 „Valsts kancelejas nolikums”. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=75201> [Skatīts 2011. gada 21. janvārī.]
10. Lawton A. Organization and management in the public sector // Lawton A., and Rose A. G. London: Pitman Publishing, 1994, p. 256.
11. Beetham D. Bureaucracy. Milton Keynes: Open University Press, 1987.
12. Pikerīnga P. Personāla vadība: kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamo rezultātu (tulk. no angļu val.). Jāņa Rozes apgāds, 2002. 124 lpp.
13. Jevčuka L. Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē // Latvijas Universitātes Raksti. 2010. 758. sēj. Ekonomika. Vadības zinātne, 46.–59. lpp.

14. Jevčuka L., Ketners K. Atlīdzības valsts pārvaldē kā motivatora regulējums – attīstība un nākotnes perspektīvas // Rīgas Tehniskās universitātes Zinātniskie raksti, sēr. *Ekonomika un uzņēmējdarbība*. 20. sēj. (2010.) 72.–80. lpp.
15. Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006. gadam, apstiprināta Ministru kabineta 2001. gada 10. jūlija sēdē, protokols Nr. 39, 34. §. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=422> [Skatīts 2011. gada 7. janvārī.]
16. Valsts pārvaldes reformas stratēģijas (2001–2006) ieviešanas rīcības plāns, apstiprināts Ministru kabineta 2001. gada 11. decembra sēdē, protokola nr. 60, 44. §. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=426> [Skatīts 2011. gada 7. janvārī.]
17. Konceptija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu, apstiprināta ar Ministru kabineta 2005. gada 21. februāra rīkojumu Nr. 105. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv> [Skatīts 2011. gada 20. janvārī.]
18. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.–2013. gadam, apstiprināts ar Ministru kabineta 2006. gada 4. jūlija noteikumiem Nr. 564. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=1995> [skatīts 2011. gada 8. janvārī.]
19. Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2969> [Skatīts 2011. gada 15. janvārī.]
20. Valdības rīcības plāns Deklarācijas par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerētās darbības īstenošanai, apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 12. augusta rīkojumu Nr. 559. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3116> [Skatīts 2011. gada 15. janvārī.]
21. Latvijas ekonomikas stabilizācijas un izaugsmes atjaunošanas programma, apstiprināta Ministru kabinetā 2008. gada 9. decembrī. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2878> [Skatīts 2011. gada 10. jūnijā.]
22. Latvijas ekonomikas stabilizācijas un izaugsmes atjaunošanas programmas ieviešanas rīcības plāns, apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 19. februāra rīkojumu Nr. 123. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2933> [Skatīts 2011. gada 10. jūnijā.]
23. Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai, apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr. 483. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3099> [Skatīts 2011. gada 10. jūnijā.]
24. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013. gadam, apstiprināts ar Ministru kabineta 2010. gada 9. aprīļa rīkojumu Nr. 203. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3338> [Skatīts 2011. gada 10. jūnijā.]
25. Valsts kanceleja. Rokasgrāmata „Kompetences valsts pārvaldē”, 2007. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/cresattpolitika/> [skatīts 2011. gada 17. janvārī.]
26. Ministru kabineta 2010. gada 14. decembra ieteikumi Nr. 2 „Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība”. Pieejams: <http://www.likumli.lv/doc.php?id=222935> [Skatīts 2011. gada 21. janvārī.]

## Summary

*The most important resource of public administration is its human resources, and their competent and effective performance has impact on public administration job quality and results that, in turn, influence society as a whole. This article presents an overview of Latvian public administration human resource policy and strategy formulation in state policy planning documents, identifying its prioritized directions, factors of influence, practical implementation, and reflection in legal base. Performed analysis shows that*

*there are indications of human resource policy and strategy formulation but they are disseminated, difficult to digest, and do not always lead to concrete result or action. Main attention is put on remuneration issues, followed by improvement of appraisal and training systems but issues on employee selection, rotation and career development are touched upon very insignificantly. In order to strengthen the capacity of human resources and create an image of the state as of stable and responsible employer, it is proposed to develop and accept unified human resource development policy planning document, introduce internal human resource strategies of institutions, and promote positive thinking about significance of human resource development issues on the government level.*

**Keywords:** *Human resource policy, human resource strategy, human resource management, public administration.*

## **Flexicurity in Organization's Management System** *Elastdrošība organizāciju vadīšanas sistēmā*

**Laura Kalniņa**

University of Latvia

Faculty of Economics and Management

The Chair of Management

E-mail: [lakalnina@inbox.lv](mailto:lakalnina@inbox.lv)

Within changing business environment the understanding of business efficiency and employment relations in enterprises is changing too. In changing environment effective can only be enterprises which achieve their goals and simultaneously satisfy expectations of all participants. Currently, the employment relationships are becoming unstable and shorter. That means for enterprise to be more effective employment relationships' models have to be changed. The Aim of this article is to research specifics of employment relationship's systems in changing business environment and to offer new principles for employment systems' development. In order to offer new solutions, analysis of theoretical approaches has been performed and results of researches investigated. This is to find out causes / reasons why companies are not effective and why they don't reach their strategic goals. In addition, how the last is influenced by companies' human resource activities is to be researched. There is an assumption that companies' employment policies have to be based on flexicure relations management principles. This is an essential condition for companies willing to reach their strategic goals. In this article analysis of earlier published researches about flexicurity, human resource management, and strategic management are performed. Strengths and weaknesses of different approaches are analyzed and new solution, highlighting role of flexicurity in achieving company's strategic goals is proposed.

**Keywords:** flexicurity, human resource management, strategic management.

The business environment is changing in the whole world. Basic factors influencing the changes are globalization and demographical changes in many countries. Inner company processes are strongly affected by external conditions and companies' competitiveness, as well as, their ability to adapt to changes, meaning that companies have to become more flexible. Globalization brings new opportunities for companies' development but at the same time causing problems inside the companies.

Multiple changes have resulted into increased employee adaptability that in its turn has lead to more unstable and transient employment relationship. Employees are no longer identifying themselves with the company as sole working place throughout their working lives but are ready to change it, if they see new personal development opportunities. Job content, role of knowledge, and job fulfillment

terms are changing, and that determines the increasing role of employees' mutual cooperation and teamwork. Influence of external environment on company is so high that company has to be seen as an open system, whose survival depends on interaction with external environment. Company is able to ensure survival only if it is efficient in its activities. The professor of Vanderbilt University – R. Daft has stated, that effective is a company that reaches its goals, satisfying stakeholders' interests and needs, gainful harmony of resources and possibilities, prompt adaptation to changing environment and creation of partisanship culture, creativity, shared values and mutual trust [7].

A lot of companies are not effective in their activities, because the employment relationship management models they use do not correspond to requirements of business environment, and this system fails to ensure a successful implementation of the strategy.

When analyzing the results of implementation of strategies, even strategy is clearly defined, the following is often found: in spite that strategy implementation is planned and recognizable management tools are widely used, the goal is still not achieved due to staff management. For example, consulting company "BSC Collaborative" has presented the following data:

- Only 5% of employees understand company strategy;
- Only 25% of managers get salary directly related to fulfillment of strategy;
- 86% of leading teams allocate only 1 hour each month for discussion about strategy [6].

Author considers that above stated gives evidence that companies have not developed enabling human resource strategies. The targets of these strategies are not clearly defined, well-known, understandable, and acceptable for employees. If there are no such strategies it causes employee's feeling of insecurity. Employees fail to follow company's strategy, because they do not see connection between company's strategy and human resource strategy. It is important to ensure that companies' initiatives in human resource policies are consistent with decisions made in other business areas and also correspond to market situation. However, the integration is complicated due to qualitative nature of human resources management results and the outcome is more likely to be long-term than short-term. Business strategies have tendency to be quantified, while human resource management strategies may be related to quantifiable outcomes, but apply equally well to qualitative factors such as confidence, motivation, good employee relations, and high employment standards. The evidence of importance of qualitative factors is fact that management sciences have been recently developing directions where the importance of qualitative factors is stressed to a greater extent.

## **Company's strategic management and the role of human resource management in it**

Leading a business and using strategic management techniques is the most widely accepted successful management model. In recent years, number of management scientists who consider strategic management as the most important factor of stability

and management efficiency has been increasing. This view is supported by the fact that an indefinitely huge number of favorable situations for company's development occurs within changing external environment. But if company does not have specific objectives and corresponding tasks, it is difficult to evaluate arisen alternatives.

Due to changes in business, environment accents of strategic management have changed. Up till the 80ies of 20<sup>th</sup> century the most attention was paid to the external environment's approach to organization's strategic management, and strategic analysis was mainly focused on the industry's environment and organization's competitive positioning in it [2, 3, 12, 13]. In this perspective personnel management was considered solely as a tool to reinforce the organization's overall strategy [5] or as a tool of "support activity" to create value [20].

During development of the economy in the 90ties a large part of the organizations and the researchers concluded that the traditional sources of competitive advantage – such as natural resources, financial resources, technology, protected or regulated markets, became easier to reproduce and, therefore, lost strategic importance. Consequently, researchers and practitioners began to search for new possible strategic approaches [19, 4]. As the result of these studies, theory of the resource-based approach was developed. In this theory organization's resources and opportunities have key role and have been selected as a strategic framework for organization and primary source of its competitiveness [2, 12, 13]. Central research object of this approach is organization's resources and performance interrelationships, that is – how the use of companies' resources affects their performance. Over time, researchers of this approach also focused on the following issue – how and to what extent the organization's strategy affects above relationship. Its resources, such as human resources and intellectual capital, in this context are defined as organization's values with no competitive advantage creative potential if being isolated [13]. The resource-based approach supporters consider that rapid changes in technology and consumer preferences make a market-based strategy too unstable for creating long-term strategy. Instead, the business strategy has to be based on expansion and development of organization's resources and possibilities [12, 13]. Thus, resources should be used in complex or combined making it possible for organizations to develop skills that can be viewed as a source of competitive advantage. In 1990 it was presumed that creation of competitive advantage and sustainability depends on organization's capacity to detect, develop and improve "core competencies", which was defined as "collective learning in organization" [21]. During this time enhanced study of human resource management aspects in the context of the strategic management also began.

Arthur published one of the first empirical studies on human resource management systems. He discovered that human resource management systems, using involvement as the opposite to control systems, encourage higher productivity and reduce turnover rates [1]. This article was followed by many others who studied human resource management systems and their combinations, and how ones relate to high productivity work systems (HPWS). High productivity work systems were considered systems which included comprehensive recruitment and adoption procedures, incentive pay systems, performance management systems, and extensive employee involvement and training. In 2008 the studies showed that the HR practices,

which regulations are associated with high productivity work systems, have acceding, positive impact on employee attitude towards work, psychological identification with the organization and desire to remain employed by the organization [16].

Since 2000, the resource-based approach has become the dominant theoretical paradigm in latest strategic human resource management literature. Using the resource-based approach's key elements (value, rarity, inimitability, non substitutability), the opinion shaped that human resource management can create value either by increasing profits or by reducing costs, which may result in human resources having rare qualities that are difficult to imitate, and creating correct organizational system of maximum return on employees. During development of personnel management, resource-based approach has made preposition that, in addition to the generally accepted basic elements, the resources must be linked and dynamic [14]. These additional features are highlighted in the context of contemporary economic conditions that clearly requires dynamic core competencies, such as organization's ability to adapt and develop the capacity to meet requirements of rapidly changing environment. Such a development of theoretical thought brought to fore assumption that a strategic management can only be related to organization's knowledge management, because knowledge is the governing factor to ensure organization's ability to respond to environmental changes in timely and appropriate manner. Briefly looking at the strategy formulation, which is based on resources-oriented approach, it should be mentioned that this notwithstanding perspective has highlighted critical role of human resource management in achieving and maintaining competitive advantage. It is not the only and not the best perspective to which an organization should follow in its efforts to increase efficiency and beat competitors. It should be noted that resource-based approach has been criticized for its proposals on human resource issues because it does not take into account linked specifics and workers' 'human' side, that is demographic, physical, and psychological state because all these factors may affect employee's skills, abilities and competencies [8].

Other approaches, which deal with human resources and their management's critical role in creating a competitive advantage, are:

- A knowledge-based approach [22], which emphasizes the unique role and value of knowledge;
- Behavior theory, which considers various strategies requiring different types of role behavior and consider personnel management as the primary opportunity to manage behavior;
- Human capital theory, which assumes that human value, just like any other resource value is their ability to promote the productivity of an organization [23].

In human resources management concepts emphasis on the managers' interests, adoption of strategic approaches, acquisition of added value from people on human resources developing process, achievement of confidence in organization's objectives and values, the need for a strong corporate culture and coherence of human resource policies and practices are dominating. It is believed that the most important value to which personnel management can lead is employees' trust to the organization.

In order to facilitate development of the strategic human resources management a number of strategic human resource management models have been developed.

One of the first strategic human resource management concept is well known model of consistency by Fombruna, Belie and Devanna (1984). The authors stated that the human resources systems and organization structure have to be managed in consistent with the organization's strategy direction. There are three essential elements which are important to the organization to enable it to function efficiently, and they are: mission and strategy, organizational structure, human resource management. In this model it is considered that human resource management systems and organizational structures must be managed in a way that is appropriate/consistent with organizational strategy. This model offers a framework to show how selection, evaluation, development and reward together can contribute to facilitation of employees' performance. Weakness of such model is a simplified reaction to the organization's strategy. For example, the difference between current and future required performance: human resources strengths and weaknesses, motivation, and employee relations are not evaluated and not taken into account [15].

In 1984 Beer, Spector, Lawrence, Quinn, Mills and Walton have developed analytical model known as Harvard model. It had a significant impact on all human resource management practice and theory, particularly its emphasis on fact that human resource management is a management function rather than personnel function. This approach is based on belief that human resource management problems can be solved only if the head of organization develops own view as to what and how much company's employees should be involved in the company and what human resource management policies and practices should use to address these goals. The authors of this model were the first to define HRM principle that HR activities are responsibility of middle managers. HRM includes all senior management decisions and activities related to the relationship between the organization and its employees. The authors of this model believed that strong competition requires more strategic perspectives with observant attitude to staff.

Warwick Universities "Change and Strategy Center" have developed the concept of reciprocity. This model evaluates external context of personnel strategy. Authors of this model likely prefer spontaneous strategy development approach rather than purely rational top-down planned approach.

It is considered that this model has the following advantages:

- Includes the company's recognition of interests of all stakeholders;
- Involves importance of compromise and clarity between the owner and employees' interests;
- Extends the concept of HRM, including employees' impact;
- Recognizes wide range of factors having impact on choice of management strategy, suggesting to consider market and social impact of product;
- Emphasizes the strategic choice. [15]

Researcher D. Guest, by developing Harvard model, has developed a model that is based on four personnel returns factors, which are transformed into four HR policy goals: strategic integration, loyalty, flexibility, and quality. The policy objectives are as follows:



- Strategic integration ensures that the personnel management is fully integrated with strategic planning, ensures that human resource management policies are coherent and that mid-level managers use personnel management on daily basis;
- Trust ensures staff connection to the organization and, as a result, high return on organization is provided;
- Flexibility provides adaptable organization structure and operational flexibility based on multi skills;
- Quality-high quality workforce provides high-quality product or service.

Summarizing the various models of values it can be concluded that the ideal strategic human resource management system should have the following characteristics:

- Human resources systems and organization structure must be consistent with the organization strategy;
- This activity should be geared by senior managers;
- Mid-level managers must be responsible for implementation of strategic human resource management activities;
- Interests of company's members should be recognized;
- Wide range of factors of impact on choice of management strategy must be acknowledged, suggesting to consider market and social impact of product;
- Orientation to confidence;
- Organizational structure and skills are flexible;
- Organization must have strong culture and values;
- Oriented towards the achievement of results, emphasizing the needs of higher levels of achievement in order to achieve new goals;
- Build relationships with employees individually and collectively;
- Organizations' principles should be decentralized with flexible roles and more based on the group's activities - team building should be an important policy objective;
- Remuneration is differentiated according to work performance, competence or skills.
- After analysis of the available strategic human resource management models, the author concluded that none of these models fully cover the needs of the company's personnel management. Each model contains certain aspects of human resource management systems, however, significant gaps exist that if the model is used can create difficulties to companies in nowadays business environment. The most essential drawbacks of this model are related to employer and employee relations, to which little or no attention is given at all, as well as disregarding social factors when choosing human resource management strategy.

The author supports Pfeffer J. [19] view that a sustainable competitive advantage can be achieved with help of human resource management and organizational culture,

but in order to facilitate the achievements of the organization, managers need to change attitude towards the staff and employment relationships i.e. employees are to be considered as strategic value, not as cost-cutting unit.

Employees and their mutual relations determine value of organization and the greater the role of knowledge in the organization is the more serious and well assessed approach to staff has to be. Current personnel management lacks balance, where both parties involved feel equally important and valuable. Human knowledge and experience can be the key factor to the strategy but sometimes they might serve as an obstacle towards the adoption of new strategies, especially in a situation when employee does not feel the interest from management in building relationships.

Strategic success dependence on personnel characteristics and behaviour goes beyond the traditional human resource management service functions, covering also the behaviour and competence. For example, ability to change people's behaviour sometimes is the central element of success.

The author considers that the results of performed analysis indicate that the personnel management system of organization must be linked to the organization's strategic management throughout all management process. Most important – personnel management system has to be designed as an open system, which provides balance between short-and long-term objectives and between the company's and employees' interests. The author considers that such balance can be ensured by "flexicurity" principles in human resource management systems design and management.

## **Flexicurity at company level**

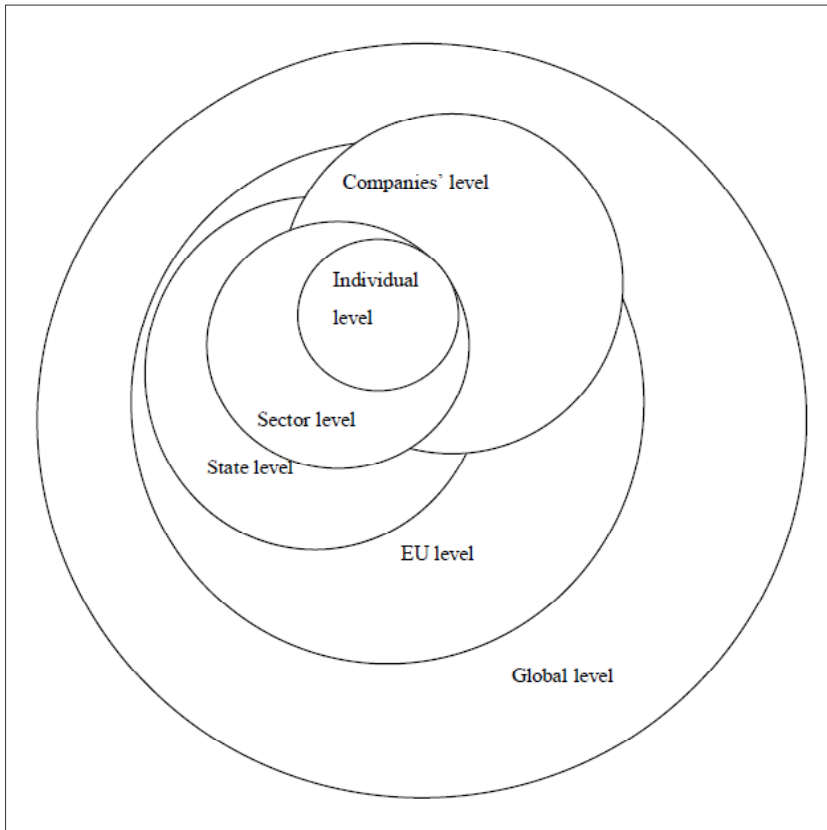
In order to ensure the companies abilities to operate successfully in a knowledge-based competitive economy it is required to change work relations within the company. In order to adapt to the changes successfully, there is a need for new in-house relationship building principles that are equally important and mutually accepted by the employees, as well as by the company. So, to have continuous and harmonious relationships between employees and organization, it is necessary for these relations to ensure balance between the organization and the employee's needs and expectations. Such balanced relations, according to the author, can be provided through organization's flexicurity of relationship management systems.

Studying strategic management aspects of the company and their attitude to personnel management, it was concluded that in changing business environment it is, from one side, required to have in-company flexibility but on the other side – security that can be evaluated as completely opposite approach of solving issues. However, flexicure relationship management system stipulates that – flexibility and security are not incompatible or contradictory, but are mutually supportive concepts. Flexicure relationship management system promotes dynamic balance, which, in return, facilitates and strengthens the company and its employees' flexibility and ability to cope with changes.

The author considers that flexicure relationship management system is an important solution for the company to be effective in a changing economic environment because its use is likely to improve both employees and enterprise

adaptability, which will contribute to possibility of creating necessary balance between changes and stability and, also, reduce employees' resistance to in-house changes.

Flexicurity is an approach which is to be used and analyzed on different levels. The author has illustrated reflection a "flexicurity" variable levels, showing link between these levels. The author analyzes flexicurity at company level but also wishes to highlight the importance of impact of different aspects of external environment to the process in the company.



*Figure 1 Levels of analysis of Flexicurity variables*  
*Elastdrošības mainīgo analīzes līmeņi (autores izveidots)*

The concept of "flexicurity" is relatively brand-new in management science. First time it was mentioned in 1995, when the Utrecht University professor H. Adriaansens started to use this concept, defining it as a change from job security to employment security. He, as flexicure solution, proposed to compensate decreased job security (less work for an indefinite period, and easier release) with employment opportunities and improvements in social security. Flexicurity approach was originally developed for use at the national level and there are a number of authors

who strictly keep analyzing and developing proposals at the national level. The author considers that the most important level of flexicurity is the company level, due to fact that most flexicurity activities take place at this level, particularly, where operational efficiency is promoted.

There is no one strict definition of flexicurity. It is defined differently and over time definitions are being added. The flexicurity definitions found during analysis of scientific literature can be grouped as follows:

- Flexicurity as a tool for risk groups, that is unusual employment protection [25, 26];
- Flexicurity as a tool to ensure a compromise between employers and employees [24, 26];
- Flexicurity as a tool for delivering benefits to both sides i.e. employer and employee [17];
- Flexicurity as a tool of labour market mobility [9];
- Flexicurity as a mutual employer and employee risk management system [18].

The author considers that each of the above definitions covers substantive partial explanation of the concept. The fact that the inclusion is partial can be explained by the extent of flexicurity concept development at the time definition was made, and the level of which researchers considered to be the dominant (global, national, business, individual, etc.). The author considers that the most important drawback of above definitions is that these definitions, viewing flexicurity solutions exist on their own without considering their correlation to people, business processes, and seeking solutions to address the consequences of problems, rather than focusing on increasing the value. As the author pointed out before, in order to achieve company's objectives, one has to change human resource management paradigm and the atmosphere in the company, as human resource management needs to be a process where value is created. The author has stated her own definition of "flexicurity", considering "flexicurity as cooperation of company and the employees, with the State support in form of active employment policy and social guarantees, in order to ensure successful entrepreneurship and sustainable development of employee's personality."

As the author pointed out before, the flexicurity concept is widely used in employment environment. Most extensive studies and theoretical researches of this concept have been done on international and national levels. However, the author considers that analysis of flexicurity development at the national level can not reflect nature of flexicurity, as most of the developments are organization's internal environmental processes. Dutch researcher Wiltshagen developed the flexicurity variable matrix. It reflects the elements and their use in different combinations what would provide flexicure companies management system. As shown in the table below one element may cover a number of types of flexibility or security.

Table 1

**Instrumental variable of flexicurity policy [10, 5]**  
*Elastdrošības politikas instrumentālo mainīgo matrica*

<b>Security</b> <b>Flexi-</b> <b>bility</b>	<b>Job</b> <b>security</b>	<b>Employment</b> <b>security</b>	<b>Income</b> <b>security</b>	<b>Combination</b> <b>security</b>
External Numerical flexibility	- Types of employment contracts; - Employment protection legislation; - Early retirements	- Employment services / ALMP; - <u>Training / life-long learning</u> ;	- Unemployment compensation; - Other social benefits; - Minimum wages	- Protection against dismissal during various leave schemes
Internal numerical flexibility	- <u>Shortened work week / part-time arrangements</u>	- Employment protection legislation; - <u>Training / life-long learning</u> ;	- <u>Part-time supplementary benefit</u> ; - <u>Study grants</u> ; - Sickness benefit	- Different kind of leave schemes; - Part time pension
Functional flexibility	- <u>Job enrichment</u> ; - <u>Training</u> ; - <u>Labor leasing</u> ; - <u>Subcontracting</u> ; - <u>Outsourcing</u> ;	- <u>Training / life-long learning</u> ; - <u>Job rotation</u> ; - <u>Teamwork</u> ; - <u>Multiskilling</u> ;	- <u>Performance-related pay systems</u> ;	- <u>Voluntary working time arrangements</u> ;
Labour cost / Wage flexibility	- Local adjustments in labour costs; - Scaling / reductions in social security payments;	- Changes in social security payments; - Employment subsidies; - <u>In-work benefits</u>	- <u>Collective wage agreements</u> ; - <u>Adjusted benefit for shortened work week</u> ;	- <u>Voluntary working time arrangements</u> ;

The author has improved the table, underlining some of flexicurity solutions. Underlined solutions are solutions usage of which is company's free choice, while not underlined are solutions established by laws and regulations. As it can be seen, the number of free-choice solutions is bigger than the number of normative ones. The author believes that flexicurity solution, created in internal environment, can help organization to adapt to external environmental requirements, and use the opportunities offered by external environment in their development. The matrix clearly shows, what the author has already mentioned, that a number of flexicurity pathways depends only on company's internal decisions, which indicates that comprehensive flexicure management systems can only be developed at company level, which is the only level where all flexicurity solutions work. According to author's thoughts, the flexicurity concept is reasonably claiming to be a solution in the continuously changing business world but there are several questions to which this approach does not provide answers yet. Studies rather analyze quantitative data of organizations. Analyzed data mainly include numerical and some features of financial flexibility and job security, such as working hours and number of employees but less covering skilled employment and combined safety, as well as functional flexibility, for example, team work and personnel qualification related issues. It appears that studies on flexicurity approaches have been done apart from the overall vision of organization; offered solutions do not consider organization's human resource management sys-

tem. The author considers that the concept of flexicurity has progressed so far that it can be used in a new qualitative manner, that is, no longer as a separate element and analysis tool, but as an important system of business management, the use of which increases the company and the workers' value.

Flexicurity in organization is not something separate or existing on its own, and, in order to build flexicure relations system, the external environmental conditions, which affect the organization's ability to choose one or another relationships model, should be taken into account. Moreover, flexicurity position should be defined in organization's internal environment, because individual elements or models are present in every organization, even if not named. When analyzing flexicurity measure application possibilities in enterprises, the author concluded that the flexicurity solutions have to be developed as long-term and short-term personnel management strategies through close linking to the company's overall strategies and consideration of context of increasing international competition.

Flexicurity is a management system where principles of balanced flexibility and security have to be companies' human resource management framework in order to ensure the company's strategic goals are reached. The author considers that companies can derive significant benefit from the flexicurity approach only if company has successfully covered all aspects of running a business in the long term, i.e. if the principles of flexicurity measures will be used in the company's strategic management.

The author shares the opinion that this is a qualitatively new step in the development of management knowledge, as in earlier published research literature flexicurity is not viewed in the context of strategic human resource management. As shown by the personnel management theoretical study analysis – "flexicurity" is the solution, the use of which may elevate the strategic personnel management to a new quality by providing relationship model which provides both parties' expectations and needs, optimal use of resources, their ability to adapt to changing environment, development of common values and mutual trust culture.

## Conclusions and Proposals

1. Many companies are not effective in their activities, because labour relations models that they use do not meet the requirements of business environment and are unable to ensure a successful implementation of strategy.
2. The company has not developed operational human resource management strategy, with clear goals, that would be known, understood, and accepted by employees
3. In order to have continuous and harmonious relationship between employees and company, both should ensure a balance between the organization and the employee's needs and expectations that can be provided through organizations flexicure relationship management systems.
4. Flexicurity is studied as a separate set of solutions which are isolated from the overall vision of the company, its strategy, and human resource management issues.

5. Flexicurity solutions are used in every company but to build flexicure relations system external environmental conditions that affect the organization's ability to choose one or another kind of relationship must be considered, and the role of flexicurity in organizations internal environment must be defined.
6. Comprehensive flexicure management system can only be developed at the enterprise level, which is the only level where all flexicurity measures can be used.
7. Companies can derive significant benefit from the flexicurity approach only if company has successfully covered all aspects of running a business in the long term, i.e. if the principles of flexicurity measures are used in the company's strategic management.
8. Company's human resource management system has to be based on flexicurity principles.
9. The author shares the opinion that this is a qualitatively new step in the development of management knowledge, as in earlier published research literature flexicurity is not viewed in the context of strategic human resource management. As shown by the personnel management theoretical study analysis – the “flexicurity” is the solution, the use of which may elevate the strategic personnel management to a new quality by providing relationship model, which provides both parties' expectations and needs, optimal use of resources, their ability to adapt to changing environment, development of common values and mutual trust culture.

## REFERENCES

1. Arthur, J. B. (1994) 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover'. *Academy of Management Review*, 37 (4), pp. 670–687.
2. Barney, J. (1991) 'Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach'. *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 791–800.
3. Barney, J. (1995) 'Looking inside for competitive advantage'. *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp. 49–61.
4. Becker, B., & Gerhart, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.
5. Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265–288.
6. Bryan, L.T. Managing Tomorrow's Performance Today Through Effective Strategy Execution: (elektronisks resurss) <http://www.thepalladiumgroup.com/strategy/pages/welcome.aspx>. (skatīts 12.01.2011.).
7. Doorewaard, H. (2003) HRM and organisational change: an emotional endeavour. H. Doorewaard, Y. Benschop. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, p. 272–286.
8. Eamets, R. A. (2007) “Labour market flexibility and flexicurity”, Labour market flexibility, flexicurity and employment: Lessons of the Baltic states. Nova Science.

9. EMCO Working Group Report on Flexicurity (elektronisks resurss) <http://ec.europa.eu/social/search.jsp?pager:offset=30&langId=en&searchType=null&mode=quick&order=null&quickSearchKey=EMCO> (skatīts 15.12.2010.).
10. Grant, R. M. (1991) 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation', *California Management Review*, 33 (3), pp. 114–135.
11. Grant, R. M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Malden: Blackwell.
12. Johnson, G. (2005) *Exploring Corporate Strategy*. G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (7th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
13. Johnson, G., Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall Europe, 560 p.
14. Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan, 385 p.
15. Macky, K., & Boxall, P. (2008) High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
16. Madsen, P. (2006) 'How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state', in Campbell, J. L., Hall, J. A. and Pedersen, O. K. (eds.), *National identity and a variety of capitalism: The case of Denmark*. Montreal: McGill University Press.
17. Muffels, R., Chung, H., Fouarge, D., Klammer, U., Luijkx, R., Manzonni, A., Thiel, A., Wilthagen, T. (2008). Flexibility and security over the life course. European Foundation for Improving living and working conditions.
18. Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
19. Porter, M. E. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
20. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) 'The core competences of the organization'. *Harvard Business Review*, May–June, pp. 79–93.
21. Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. Australia: Thomson.
22. Schuller, R. S. (2005) A quarter-century review of human resource management in the US: the growth in importance of the international perspective. R. S. Schuller, S. E. Jackson. *Management Review*, Vol. 16, No. 1, p. 11–35.
23. Visser, J. and A. Hemerijck (1997) 'A Dutch Miracle': Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands. Amsterdam: Amsterdam University Press.
24. Wilthagen, T. & R. Rogowski (2002) 'Legal Regulation of Transitional Labour Markets', in: Schmid & B. Gazier, eds., *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*. Cheltenham: Edward Elgar, 233–273
25. Wilthagen, T. and Tros, F. (2004) 'The concept of "flexicurity": A new approach to regulating employment in the labour market', *TRANSFER – European Review of Labour and Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 166–186.
26. Дафт, Р. Л. (2006). *Теория организации*. Москва: Юнити.



## Kopsavilkums

*Mainoties uzņēmējdarbības videi, mainās arī nodarbinātības attiecības uzņēmumos, tās kļūst nepastāvīgākas un īslaicīgākas. Mainās izpratne par uzņēmumu darbības efektivitāti. Mainīgajā vidē efektīvs var būt tikai tāds uzņēmums, kurš sasniedz savu mērķi, apmierinot visu ieinteresēto pušu gaidas. Tas nozīmē – lai uzņēmums būtu efektīvs, ir jāmainās uzņēmumos izmantotajiem darba attiecību modeļiem. Raksta mērķis ir izpētīt darba attiecību sistēmas īpatnības mainīgā uzņēmējdarbības vidē un piedāvāt jaunus pamatprincipus to veidošanai. Lai piedāvātu jaunu risinājumu, veikta teorētisko pieeju analīze un apskatīti pētījumos iegūtie rezultāti, lai atrastu iemeslus, kāpēc uzņēmumi savā darbībā nav efektīvi un kāpēc to stratēģiskie mērķi netiek sasniegti, kā arī noskaidrots, vai un kā to ietekmē uzņēmumos valdošā personāla vadīšanas prakse. Izvirzīts pieņēmums, ka nodarbinātības attiecības uzņēmumā jābalsta uz elastdrošiem attiecību vadības principiem, kas ir būtisks nosacījums uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā. Rakstā veikta iepriekš publicēto elastdrošības, personāla vadīšanas un stratēģiskās vadīšanas pieeju analīze, izanalizētas apskatīto pieeju stiprās un vājās puses, kā arī piedāvāts jauns risinājums, parādot elastdrošības lomu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā.*

**Atslēgvārdi:** elastdrošība, personāla vadīšana, stratēģiskā vadīšana.

## **Ergonomikas nozīme organizācijas procesu kvalitātes vadībā**

### ***Role of Ergonomics in Organisation Process Quality Management***

**Henrijs Kaļķis**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *henrijs.kalkis@lu.lv*

**Valērijs Praude**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *valerijs.praude@lu.lv*

**Irina Rezepina**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *irinar@lanet.lv*

Kvalitātes vadību un ergonomiku pasaulē ilgu laiku uzskatīja par atsevišķām zinātnes disciplīnām. Procesu kvalitāte ir cieši saistīta ar modernu tehnoloģiju attīstību, līdz ar to mūsdienu mainīgajā darba tirgū rodas nepieciešamība pēc izglītota darbinieka, ērtām un drošām darbavietām. Darba procesam izvirzītas pamatotas prasības: procesu pielāgošana cilvēkam. Šis pētījums ir vērst uz literatūras analīzi par organizācijas procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgu attīstību, apvienojot to ar ergonomiskiem risinājumiem. Pierādīts, ka procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgas attīstības modelis balstās uz nepārtrauktas procesu kvalitātes vadības uzlabošanu, ņemot vērā ergonomiku.

**Atslēgvārdi:** kvalitāte, ergonomika, ilgtspēja, attīstība, modelis, procesu vadība.

## **Ievads**

Patlaban mēs dzīvojam strauju pārmaiņu laikā. Laikam līdzī mainās arī darbs. Kā zināms, organizācijas ilgtspējīga attīstība ir saistīta ar tās darbības panākumiem ilgtermiņā. Tos sekmē organizācijas ekonomiskā un sociālā attīstība, veselīga darba vide un konkurētspējīgs personāls. Mūsdienu darba tirgū cilvēks ir galvenais ekonomiski aktīvās vides elements. Ir mazinājusies lielā industriālā ražošana, strauji attīstījusies mazie un vidējie uzņēmumi. Turpina attīstīties informācijas tehnoloģijas

un elektronika. Mainās darba saturs un darba organizācija. Strauja tehnoloģiju attīstība ietekmē nodarbināto dzīves kvalitāti, darba ražību un produkcijas kvalitāti. Tāpēc organizāciju vadītājiem būtu jāmeklē jauni veidi, kā uzlabot organizācijas sniegumu ilgtermiņā, t. sk. kvalitātes vadības pilnveidošanu, cilvēkresursu attīstību drošā, veselīgā un ergonomiski piemērotā darba vidē.

Kvalitātes vadība pamatā ir instruments, ko izmanto, lai nodrošinātu uzņēmuma darbības atbilstību klientu prasībām [2]. Ieviešot kvalitātes vadības sistēmu, organizācija sekmē klientu apmierinātības palielināšanos, pilnveido esošos procesus un nodrošina saskanīgu darbu. Toties ergonomiskie risinājumi palīdz izvēlēties piemērotu darba slodzi un optimālus darba apstākļus, izmantojot ražošanas tehnoloģijas, kā arī dod milzīgu ieguldījumu cilvēkresursu saglabāšanā un darbaspēju palielināšanā [23].

Ilgu laiku ergonomiku un kvalitātes vadību uzskatīja par divām atsevišķām zinātnes disciplīnām. Laika gaitā šis viedoklis mainījās, un daudzi autori savos pētījumos pierādīja zināmas līdzības minētajās disciplīnās [4; 6; 13; 28]. Viņi atzīmēja augstu un nozīmīgu korelāciju starp cilvēka labklājības nodrošināšanu organizācijā (tehnoloģiju uzlabojumi, piemērota darba organizācija) un pozitīvu kvalitātes rezultātu, cilvēka faktora un vides ietekmi uz procesu vadību.

## Darba mērķis un metodes

Pētījuma mērķis ir veidot organizācijas procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgas attīstības modeli, analizējot teorētiskos datus par kvalitātes un ergonomikas mijiedarbības ietekmi uz organizācijas sniegumu. Pētījums veikts laika posmā no 2009. līdz 2011. gadam.

Pētījumā izmantotas šādas metodes: loģiski konstruktīvā metode, monogrāfiskā pētījumu metode, grafiskā analīze, salīdzināšanas metode.

## Analīze

Mūsdienu mainīgā darba vide orientēta uz jaunām darba organizācijas un sadarbības formām (līgumdarbu piesaistīšana, darbu un resursu decentralizācija, jaunu tehnoloģiju ieviešana [33] u. tml.). Šī dinamiskā attīstība prasa citu pieeju arī kvalitātes vadības un ergonomikas problēmu risināšanā, nosakot papildu pienākumus uzņēmējam attiecībā pret cilvēku – organizācijas galveno vērtību [12]. Tas nozīmē, ka organizācijām nepieciešams pievērsties ergonomikai, lai sasniegtu augstu darba ražīgumu un izvīrītos mērķus [31; 32]. Ergonomika ir zinātne, kas nodarbojas ar cilvēka un vides (tehnoloģiju, instrumentu u. c.) mijiedarbības teorētisko un praktisko izpēti, tehnoloģiskā aprīkojuma darbības principu apgūšanu un veidošanu, iegūto datu analīzi, vides un tehnoloģiju dizaina veidošanu, tādējādi nodrošinot labklājību un uzņēmuma ekonomisko efektivitāti [35]. Jāatzīmē, ka daudzas organizācijas vēlas sakārtot darba vidi pēc standarta OHSAS 18001 „*Occupational Health and Safety Assessment Series – 18001*” prasībām, kurā nozīme tiek piešķirta kvalitātei saistībā ar ergonomiku darba vidē. Šī standarta izpildē tiek uzsvērtas darba vides risku novērtēšana, izmantojot dažādas starptautiski atzītas novērtēšanas metodes [20], piemēram, ergonomisko risku novērtēšanas metodi *ErgoEaser* (datorprogramma);

briesmu un darba operāciju pētīšanas metodi HAZOP (*Hazard and Operability Study*); kļūmes stāvokļa un rezultātu analīzi FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*); „kļūdu koka” analīzi FTA (*Fault Tree Analysis*); iepriekšējo briesmu analīzi PHA (*Preliminary Hazard Analysis*) u. c. Tādējādi ergonomiskai pieejai, uzlabojot darba procesu, t. sk. procesu vadību, var būt izšķiroša loma nelaimes gadījumu un traumu riska darbā, kā arī zema ražīguma un zemas darba kvalitātes novēršanā [26].

Būtiska nozīme kvalitātes vadībā ir pastāvīgai darba procesu uzlabošanai. Viena no iespējām, kā uzlabot procesu, ir padarīt tos drošākus un ērtākus. Procesu drošība mazina darbnespēju un iekonomē organizācijas finansiālos līdzekļus, pieaug procesa izpildītāja – operatora gandarījums par darbu. Pierādīts, ka apmierināts darbinieks ir visproduktīvākais [2, 153. lpp.]. Dažkārt ieviešot tikai nelielas izmaiņas darbā, piemēram, uzlabojot darba krēsla dizainu, var panākt krasas izmaiņas cilvēka attieksmē pret darbu.

Kvalitātes vadības jomā vēsturiski pastāvīgi meklētas jaunas iespējas, kā uzlabot organizācijas kopējo darbību. Kvalitātes vadības metodes attīstījušās no statistiskās kontroles procesiem līdz kvalitātes loku veidošanai [19; 24] un mūsdienās plaši izmantotai visaptverošas kvalitātes vadības pieejai [7]. Daudzu pasaules valstu pētnieki vairāku desmitu gadu garumā analizējuši minētos jautājumus. 1911. gadā amerikāņu inženieris F. Teilers (*Taylor F.*) ieteica uzlabojumus saistībā ar darba uzdevumu sadali un samaksu pēc padarītā darba [30], bet fizikas un statistikas pētnieks V. A. Ševharts (*Shewhart W. A.*) 1939. gadā izveidoja zinātnisku pieeju statistikas izmantošanai kvalitātes vadībā [27]. G. Tagučī (*Taguchi G.*) 1986. gadā norādīja, kā samazināt kļūdas procesu vadībā [29], bet K. Išikava (*Ishikawa K.*) 1990. gadā ierosināja kvalitātes loku izmantošanu un izveidoja 7 kvalitātes pamatinstrumentus [17]. Arī plaši pazīstami zinātnieki un praktiķi, kā V. E. Demings (*Deming W. E.*) [2], D. M. Jurāns (*Juran J. M.*), A. B. Godfrejs (*Godfrey A. B.*) [18], veicinājuši būtisku pārmaiņu ieviešanu organizāciju darbībā, ieviešot jaunu metodoloģiju kvalitātes vadības jomā.

Vairāki pētījumi pierāda augstu un nozīmīgu korelāciju starp cilvēka labklājības nodrošināšanu organizācijā (tehnoloģiju uzlabojumi, piemērota darba organizācija) un pozitīvu kvalitātes rezultātu, cilvēka faktora un vides ietekmi uz procesu vadību [9; 6; 28]. Tas saskan arī ar V. Karvovska (*Karwowski W.*) pētījumu, kur galvenokārt viņš pievērš uzmanību tam, ka darba uzdevums, instrumenti, iekārtas un darba vide ir jāpielāgo darbinieku spējām un vajadzībām, ņemot vērā organizācijas attīstības stratēģiju [21].

Pētnieki D. B. Hariss (*Harris D. B.*), F. B. Čeinijs (*Chaney F. B.*), C. G. Drurijs (*Drury C. G.*) un J. G. Fokss (*Fox J. G.*) uzsver procesu kvalitātes un ergonomikas ciešo saikni kvalitātes kontroles un procesu vadības jomā [4; 5; 13], norādot, ka ergonomika var veicināt organizācijas darbības sniegumu, ja tiek ievēroti vairāki nosacījumi. H. Šanavazs (*Shahnavaz H.*) ergonomiskos nosacījumus organizācijā sagrupējis šādi [25]:

- darba vietu pielāgošana strādājošajiem;
- darbinieku apmācība, lai uzlabotu spējas, prasmes un kompetences;
- darba organizācijas pārmaiņas, uzlabojot darbinieku attiecības;

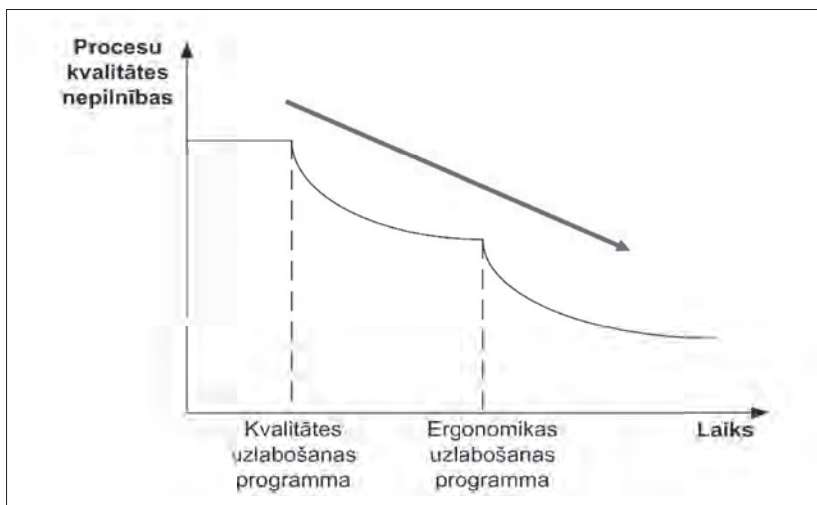
- tehnoloģiju izmaiņas, uzlabojot cilvēka – mašīnas mijiedarbību;
- organizācijas sistēmas uzlabošana.

Minētais saskan ar Starptautiskās Ergonomikas asociācijas definīciju, ka „ergonomika vai cilvēka faktors ir zinātnes disciplīna, kas pēta cilvēka un organizācijas elementu savstarpējo mijiedarbību, lai veicinātu cilvēku labklājību un organizācijas – sistēmas darbību” [34]. Tādējādi ergonomika ietver sociālu mērķi (labklājība) un vadības mērķi (sistēmas darbība/sniegums). Darba ražīgums, kvalitātes līmenis, izmaksu samazināšana u. c. ir galvenie organizācijas snieguma un sistēmas darbības rādītāji [8], kas vēlreiz apliecina ergonomikas nozīmīgumu kvalitātes vadībā, t. sk. procesu vadībā.

Ergonomika ražošanā pastāv jau vairāk nekā 50 gadus. Šo gadu laikā mainījusies izpratne par ergonomikas būtību organizācijās. 19. gadsimta sākumā pasaules vadošie pētnieki vairāk pievērsās mikroergonomikai, akcentējot tikai cilvēka un iekārtas mijiedarbību [15], taču mūsdienā pasaulē arvien vairāk tiek pievērsta uzmanība makroergonomikai, kas ietver organizācijas stratēģiskos mērķus, ņemot vērā cilvēka, tehnoloģiju un vides īpatnības [14]. Konceptija par makroergonomiku tika izvirzīta pagājušā gadsimta 80. gados. Ergonomisti intensīvi analizēja ražošanas tehnoloģijas, darba organizācijas, darba vides un cilvēka mijiedarbību. Tika pierādīta darba organizācijas un vides nozīme uz cilvēka – mašīnas sistēmu kopumā un noteikts, ka darba organizācija ir veids, kā visas darbavietu apakšsistēmas tiek koordinētas, uzraudzītas un iesaistītas darbībā, veicot darbiniekiem – operatoriem specifiskus darba uzdevumus visā sistēmā [11; 23].

Starptautiskās Ergonomikas asociācijas prezidents profesors A. S. Imada (*Imada A. S.*) savos pētījumos uzsver, ka organizācijas tehnoloģisko procesu vadībā jābūt makroergonomiskai pieejai. Pētnieks norāda, ka organizācijas attīstībā, tātad arī tehnoloģiju attīstībā, jānodrošina sistemātiska, nepārtraukta, uz cilvēku centrēta pieeja. Tajā pašā laikā autors uzsver, ka makroergonomisko pieeju ietekmē vairāki faktori: vadība, darbinieki, finanšu resursi, psiholoģiskais mikroklimats, klienti [16]. 2002. gadā M. Robertsons (*Robertson M.*) papildināja šo domu un atzīmēja, ka būtiska nozīme makroergonomikas pieejā ir darbinieku apmācībai, kas ļauj iegūtās zināšanas veiksmīgi pielietot darba procesā un ir visaptverošas, sistemātiskas pieejas pamatnosacījums [22]. Savukārt kvalitātes korifejs, nepārtrauktas kvalitātes pilnveides pamatlicējs V. E. Demings raksturo sistēmu, salīdzinot to ar tīklu, kura komponenti darbojas vienoti, lai sasniegtu kopēju mērķi [3]. V. E. Demings norāda, ka sistēmas ilgtspējīgas pastāvēšanas pamatā ir pārmaiņas, kas sākas ar atmodu [2]. Tātad atmoda ir stimuls nepieciešamajām pārmaiņām. Savukārt M. Robertsons norāda, ka nepieciešamās pārmaiņas, tātad arī organizācijas procesu vadībā, jāveido ilgtermiņā, lai nepārtraukti pielāgotu un uzlabotu organizācijas sistēmu [22].

Lai to sasniegtu, viens no risinājumiem varētu būt ergonomiskie uzlabojumi procesu vadībā. Par to ir pārliecināti arī vairāki vadošie zinātnieki [1; 10]. J. Eklunds (*Eklund J.*) un C. Botša (*Botscha C.*) pierādīja procesu kvalitātes strauju uzlabošanu, ja tajos tiek ieviesti ne tikai kvalitātes, bet arī ergonomiskie risinājumi (sk. 1. attēlu). Autori norāda, ka minēto programmu ieviešanā nepieciešama rūpīga plānošana un investīcijas.



1. attēls. Kvalitātes vadības un ergonomikas loma procesu nepilnību novēršanā [10]

*The role of quality management and ergonomics in process fault prevention*

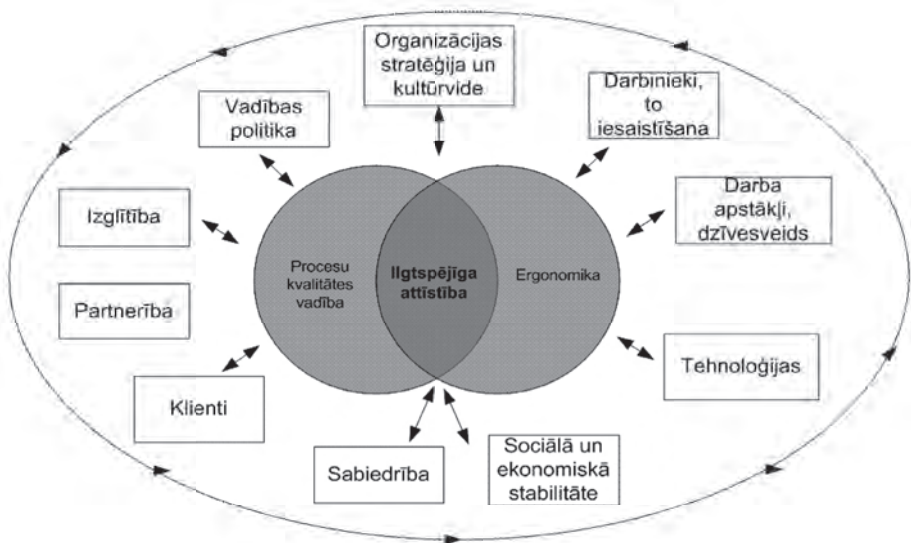
Līkne 1. attēlā uzskatāmi parāda, ka ergonomiskie risinājumi krasi samazina dažādas nepilnības procesu kvalitātes vadībā noteiktā laika posmā. Tas vēlreiz apliecina, ka kvalitātes vadība un ergonomika ir saistītas jomas.

## Rezultāti

Analizējot kvalitātes vadības un ergonomikas teorētiskos aspektus, tiek piedāvāts procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgas attīstības modelis, kas apvieno būtiskākos kvalitātes un ergonomikas korelācijas faktorus, kā arī ir ciešā saistībā ar klasisko V. E. Deminga kvalitātes nepārtraukto pilnveides ciklu (plāno – dari – pārbaudi – rīkojies) un Eiropas kvalitātes organizācijas vadlīnijām (sk. 2. attēlu).

Modeli veiksmīgi var lietot visa veida organizācijas, īpaši ražošanas sektorā, jo procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgu attīstību attiecīgi ietekmē pakārtotie procesi organizācijā (organizācijas stratēģija un kultūrvide, vadības politika, klienti, darbinieki, kā arī sabiedrība un sociālekonomiskā vide u. c.). Šāda modeļa lietošana varētu būt apgrūtināta mikrouzņēmumos un mazos uzņēmumos finanšu investīciju piesaistes trūkuma dēļ. Nereti šādu organizāciju vadītāji ieguldījumus ražošanas procesu kvalitātes uzlabošanā uzskata par liekiem izdevumiem un apgrūtinājumu, nevis par iespēju uzlabot ilgtermiņa uzņēmuma darbību, tādējādi nenodrošinot darbiniekiem labklājību un komfortu darbā.

Veiksmīga procesu kvalitātes vadība sākas ar ergonomikas pamatprincipu ieviešanu darba tehnoloģijās un darba prasību analīzi. Nākamais solis ir darba procesu pilnveidošana, ieviešot uzlabotas tehnoloģijas atbilstoši cilvēka fiziskām un garīgām spējām un iespējām, kā arī apkārtējās vides drošumam. Tātad kvalitātes procesu vadība paver iespējas inovācijām, spējai mainīties un neapšaubāmi veicina organizācijas ilgtspējīgu attīstību.



2. attēls. Procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgas attīstības modelis [36]

*Process quality management sustainable development model*

## Secinājumi

1. Procesu kvalitātes vadība un ergonomika ir savstarpēji cieši saistītas zinātnes disciplīnas, ko apliecina teorētiskā analīze.
2. Izveidotais procesu kvalitātes vadības ilgtspējīgas attīstības modelis apstiprina organizāciju ilgtspējīgas attīstības ciešo saikni ar procesu kvalitātes vadību un ergonomiku, ko attiecīgi ietekmē pakārtotie procesi organizācijā (organizācijas stratēģija un kultūrvide, vadības politika, klienti, darbinieki, kā arī sabiedrība un sociāli ekonomiskā vide u. c.), un tie atrodas nepārtrauktā attīstībā.
3. Nepieciešams pētījumu turpināt, pievēršoties procesu kvalitātes vadības un makroergonomikas izpētei konkrētās organizācijās Latvijā, un analizēt šo procesu ietekmi uz ilgtspējīgu attīstību, pierādot tās ekonomisko efektivitāti.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Botschka C. *Participation in problem-solving a tool for improvement of working conditions?* Report. Division of Industrial Ergonomics and Centre for Studies of Humans. Technology and Organisation, University of Linköping, LiTH-IKP-R-921, 1996.
2. Deming W. E. *Out of Crisis*. Boston: MIT CAES, 1986, 532 p.
3. Deming W. E. *The New Economics for Industry, Government and Education*. Massachusetts: Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993.
4. Drury C. G., Fox J. G. *Human Reliability in Quality Control*. Applied Ergonomics V. 7, 1976, p. 46.

5. Drury C. G. *Ergonomics practice in manufacturing*. Ergonomics No. 34, 1991, p. 825–839.
6. Drury C. G. *Inspection performance*. In: G. Salvendy (ed.) *Handbook of Industrial Engineering*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley, 1992, p. 2282–2314.
7. Drury C. G. *Ergonomics and quality*. Proceedings of the IEA World Conference 1995 (ABERGO), Brazil, 1995, p. 16–20.
8. Dul J., Neumann W. P. *Ergonomics contributions to company strategies*. Applied Ergonomics No. 40, 2009, p. 745–752.
9. Edwards E., Lees F. *The Human Operator in Process Control*. London: Taylor & Francis, 1974, 502 p.
10. Eklund J. *Design for manufacturability – Consequences for quality and production personnel*. Proceedings of the 12<sup>th</sup> Triennial Congress of the International Ergonomics Association, Canada, Vol. 4, 1994, p. 101–104.
11. Grandjean E. *Fitting the Task to the Man*. 4<sup>th</sup> ed. London: Taylor & Francis, 1988, 373 p.
12. Grossmann A., Martin H. *Flexible management system for occupational safety and quality*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics 5 (2), 1999, p. 195–215.
13. Harris D. B., Chaney F. B. *Human Factors in Quality Assurance*. New York: John Wiley, 1969, p. 157–162.
14. Hendrick H. W. *Future directions in macroergonomics*. Ergonomics No. 38, 1995, p. 1617–1624.
15. Hendrick H. W., Kleiner B. M. *Macroergonomics – Theory, Methods and Applications, Human Factors and Ergonomics*. NJ: Erlbaum, 2002, 432 p.
16. Imada A. S. *A Macroergonomic Approach to Reducing Work Related Injuries In a Petroleum Distribution Operation*. CA San Diego: International Ergonomics Association Awards Committee Liberty Mutual Research Center for Safety and Health, 2000.
17. Ishikawa K. *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A Corporation, 1990, 448 p.
18. Juran J. M., Godfrey A. B. *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Professional 5 ed., 1999, 1872 p.
19. Juran J. M. *The QC circle phenomenon*. Industrial Quality Control No. 23, 1967, p. 329–336.
20. Kaļķis V. *Darba vides risku novērtēšanas metodes*. Rīga, 2008, 245 lpp.
21. Karwowski W. *Ergonomics and human factors: the paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible system*. Ergonomics, Vol. 48, No. 5, 2005, p. 436–463.
22. Robertson M. *Macroergonomics in training systems development*. In: Hendrick H. W., Kleiner B. M. (eds.) *Macroergonomics: theory, methods, and applications*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, 2002, p. 249–272.
23. Roja Ž. *Ergonomikas Pamati*. Rīga: Drukātava, 2008, 245. lpp
24. Russell S. *Employee involvement aspects of total quality management*. P+European Participation Monitor No. 2, 1991, p. 29–32.
25. Shahnavaz H. *Macroergonomic factors in technology transfer*. ODAM – IV, G. E. Bradley and H. W. Hendrick (Eds.) Elsevier Science, 1994, p. 669–673.
26. Shahnavaz H. *Making ergonomics a world – wide concept*. Journal Ergonomics, No. 39 (12), 1995, p. 1391–1402.



27. Shewhart W. A. *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control*. Washington D. C.: The Graduate School, U.S. Department of Agriculture, 1939, 105 p.
28. Smith T. J., Larson T. L. *Integrating quality management and hazard management: a behavioral cybernetic perspective*. Proceedings of the Human Factors Society 35<sup>th</sup> Annual Meeting (Human Factors and Ergonomics Society, Santa Monica, CA), 1991, p. 903–907.
29. Taguchi G. *Introduction to Quality Engineering*. NY: UNIPUB, White Plains, 1986.
30. Taylor F. W. *The principles of scientific management*. University of Virginia: Harper. 1911, 144 p.
31. Vink P., Wilson J. R. *Participatory ergonomics*. In: Proceedings of the XV<sup>th</sup> Triennial Congress of the International Ergonomics Association and The 7<sup>th</sup> Joint conference of the Ergonomics Society of Korea/Japan Ergonomics Society. Seoul, Korea: Ergonomics in the Digital Age, 2003, p. 441–442.
32. Wilson J. *A framework and a context for ergonomics methodology*. In: Wilson J., Corlett N. (ed.) *Evaluation of human work – a practical ergonomics methodology*. 2nd ed. London: Taylor & Francis, 1995, p. 1–39.
33. European Agency for Safety and Health at Work. Pieejams: <http://osha.europa.eu/en> [Skatīts 17.02.2011.]
34. International Ergonomics Association. Pieejams: <http://www.iea.cc> [Skatīts 19.03.2011.]
35. Latvijas Ergonomikas biedrības mājaslapa. Pieejams: <http://www.ergonomika.lv> [Skatīts 21.03.2011.]
36. Kaļķis H. Latvijas Universitātes 69. zinātniskā konference. Ziņojums sekcijā “Uzņēmējdarbības vadīšanas virzieni”, 02.02.2011.

## Summary

*In recent history ergonomics and quality management globally were considered as two separate scientific disciplines. No doubt that process quality is closely related to modern technology development. Hence in nowadays changing labor market there is a need for educated workers, comfortable and safe workplaces. Work process requires reasonable request: process adjustment to human needs. It means that process quality management needs to address not only organization outside customers, but also inside customers – workers. This research focuses on the analysis of literature on sustainable development of organization process quality management in association with ergonomics interventions. The research aims to build sustainable development model of organization process quality management by analyzing theoretical data about quality and ergonomic interaction effects on the organization's performance. Results show that the process quality management sustainable development model can be based on the continuous process quality management improvement in connection with ergonomics interventions.*

**Keywords:** *quality, ergonomics, sustainable, development, model, process management.*

## Ilgspējas pārskats kā stratēģijas izpildes vadīšanas elements

### *Sustainability Report as an Element for Strategy Implementation Management*

**Raja Kočanova**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [raja.kocanova@latvenergo.lv](mailto:raja.kocanova@latvenergo.lv)

Efektīva uzņēmējdarbība rada spēcīgas ekonomikas pamatus. Spēcīga ekonomika nodrošina sabiedrības veselību. Uzņēmums ar savu darbību ietekmē sabiedrību, izmanto sabiedrisko resursus, veicina vai traucē sabiedrisko attiecību attīstību. Korporatīvā sociālā atbildība ir viena no mūsdienu ekonomikas, politikas un sabiedrības fundamentālajām vērtībām. Korporatīvā sociālā atbildība mūsdienās ir nepieciešama kā jauna sadaļa uzņēmuma stratēģijā, kuras izpildi veicina ilgspējas (nefinanšu) pārskata sagatavošanas process. Labākais ilgspējas pārskats ir tāds, pēc kura var spriest par uzņēmuma nemateriālajiem aktīviem un par to kvalitāti, par uzņēmuma nefinanšu riskiem un to pārvaldības iespējām, par vadīšanas specifiku un kompetenci, par uzņēmuma stratēģiskajām prioritātēm un potenciālu.

**Raksta mērķis** – veikt ilgspējas (nefinanšu) pārskata nozīmes analīzi uzņēmuma stratēģijas izpildē. Izvirzītā mērķa sasniegšanai autore izvirza šādus **uzdevumus**: izskatīt ilgspējas pārskata sagatavošanas iespējas saskaņā ar starptautiskajiem standartiem, tajā skaitā Latvijas uzņēmējdarbības praksē, kā arī izstrādāt priekšlikumus to sagatavošanai.

**Atslēgvārdi**: GRI vadlīnijas, ekonomiskie, ekoloģiskie un sociālie ilgspējas rādītāji, korporatīvā sociālā atbildība, ieinteresētās puses.

## Ievads

Stratēģiskajos plānos mūsdienās tiek iekļauta jauna sadaļa – korporatīvā sociālā atbildība, un līdz ar to ilgspējas nefinanšu pārskati kļūst par atzītu uzņēmējdarbības praksi, tāpat kā finanšu pārskati, kurus sagatavo saskaņā ar likumdošanas prasībām un atspoguļo uzņēmuma grāmatvedības rezultātos.

Pēc nefinanšu pārskatu starptautiskās informācijas bāzes datiem [1], 2009. gada beigās 23 941 nefinanšu pārskatu iesniedza 5915 organizācijas no dažādām pasaules valstīm. Organizācijas izstrādā nefinanšu pārskatus, izmantojot papildu iespēju saņiegt vairākus stratēģiskos mērķus:

- sniegt informāciju ieinteresētajām pusēm par uzņēmumu, par tā sociālo atbildību un sociālajiem projektiem, demonstrēt projektu efektivitāti un uzņēmuma ietekmi uz tā darbības reģiona vidi, sabiedrību un ekonomiku;
- paaugstināt uzņēmuma vērtību, pamatojoties uz tā nemateriālajiem aktīviem;

- paaugstināt investoru ieinteresētību, demonstrējot uzņēmuma informatīvo atvērtību un mūsdienīgu stratēģiskās vadīšanas līmeni;
- optimizēt stratēģisko vadīšanu un korporatīvās sociālās atbildības (KSA) jomu.

Nefinanšu pārskata izstrādāšanas procesā uzņēmums pēc būtības apzinās ilgtspējīgas attīstības globālās filozofijas nozīmi mūsdienu pasaulē. Ilgtspējīgas attīstības koncepcijas apgūšanas rezultātā uzņēmumi izstrādā jaunas stratēģijas ar radikāli jaunu attieksmi pret sociālo, vides politiku un jaunajiem principiem komunikācijai ar ieinteresētajām pusēm. Pārskata saturu un galvenos akcentus nosaka tas, ko katra organizācija saprot ar KSA.

## Starptautiskie standarti korporatīvās sociālās atbildības jomā

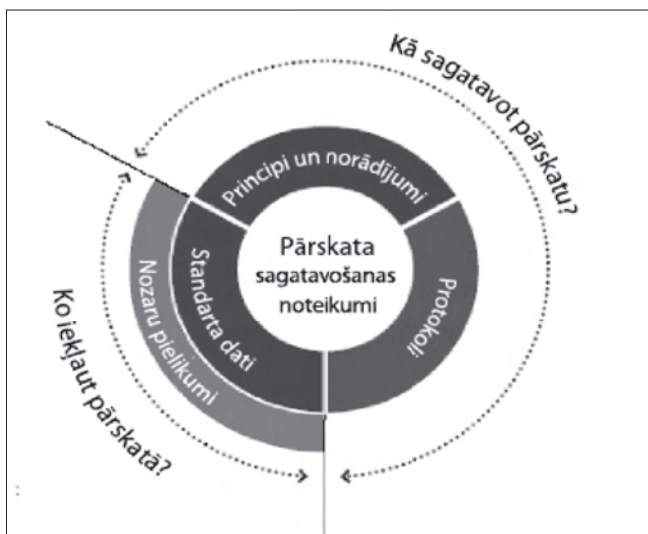
Korporatīvā sociālā atbildība ir salīdzinoši jauna vadīšanas joma. Lai veidotu vienotu pieeju šiem jautājumiem un noskaidrotu, kā mērīt jaunās vērtības, ir izstrādāti standarti. Pasaulē ir vairāk nekā 30 starptautisko standartu KSA jomā, kuri ir paredzēti KSA aktivitāšu novērtēšanai un vadīšanai, kā arī pārskatu un ziņojumu sagatavošanai korporatīvajā līmenī. Daži standarti satur ne tikai darbības rezultātu mērīšanas un novērtēšanas metodiku, bet ieteikumus par vadīšanas procesu organizāciju, kā arī par auditu (gan vadīšanas procesu rezultātu, gan kvalitātes novērtēšana). Autore sadalīja šos dokumentus četrās grupās:

- *vadošie principi un uzvedības kodeksi* (cilvēktiesību ievērošanas vadošie principi uzņēmumiem un OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development* – starptautiskā attīstīto valstu ekonomiskā organizācija, kas atzīst demokrātijas un brīvā tirgus ekonomikas principus), Globālais līgums u. c.);
- *vadības sistēmas un sertifikācijas shēmas* (vides vadības un audita shēma EMAS, vides standarti ISO 9000 un 14001, vadības sistēmu sociālo aspektu novērtēšanas standarts SA 8000, rūpnieciskās drošības un veselības standarts OHSAS 18001, Sociālās atbildības standarts ISO 26000 u. c.);
- *reitingu indeksi* (DJSI – *Dow Jones Sustainability Group Index*, ESI – *Ethibel Sustainability Index*), ētikas indeksi (FTSE4Good u. c.);
- *pārskatu sagatavošanas sistēmas* (Globālā iniciatīva ilgtspējīgas attīstības pārskatu sniegšanā GRI (*Global Reporting Initiative*) un atskaišu sagatavošanas procesu standarts AA 1000S u. c.).

Lai nodrošinātu pēc iespējas precīzāku būtiskākās informācijas sniegšanu, organizācijas pārskatu sagatavošanai var izmantot standartus un ieteikumus pēc savas izvēles, orientējoties uz pašu šo dokumentu izmantošanas lietderību. Tomēr GRI vadlīniju (*Guidelines of Global Reporting Initiative*) konceptuālais saturs ir tieši saistīts ar ilgtspējīgas attīstības teoriju. Šī dokumenta mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem un organizācijām, kā arī to darbībā ieinteresētajām pusēm veikt darbības analīzi no ilgtspējīgas attīstības principu ievērošanas viedokļa. Vadlīnijas var izmantot ikviens uzņēmums neatkarīgi no lieluma, nozares vai teritoriālās piederības. Tādēļ GRI vadlīnijas praksē tiek izmantotas ļoti plaši.

## Ilgspējības pārskata vadlīnijas pēc GRI

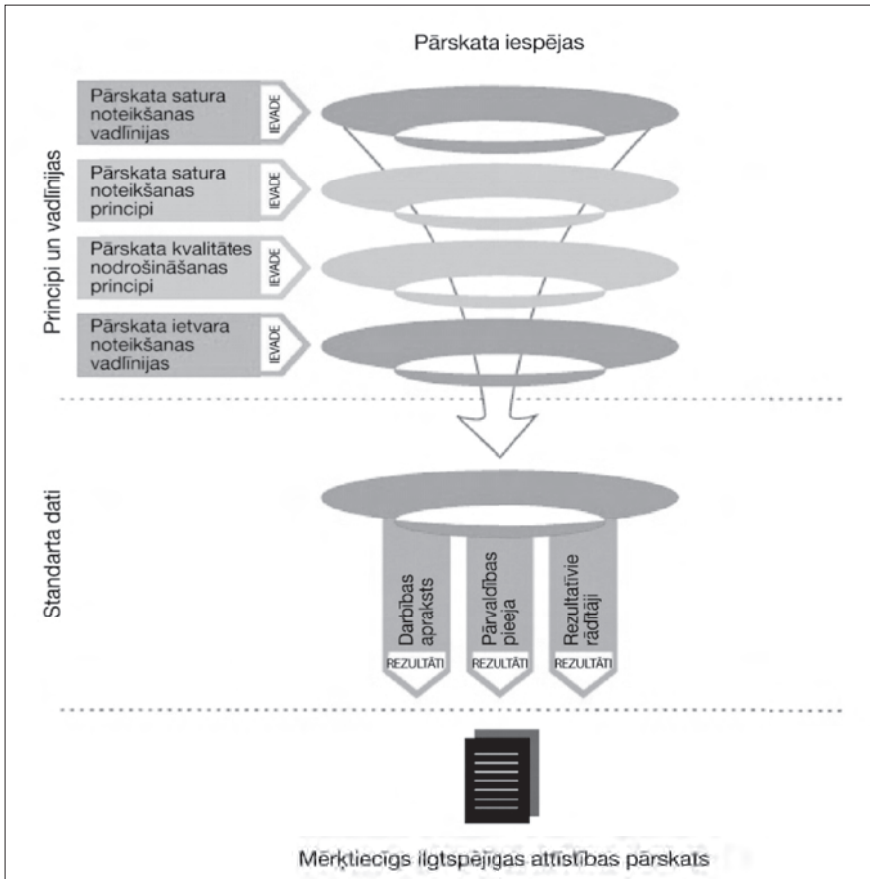
Ilgspējīgas attīstības pārskata GRI vadlīnijas ir strukturētas pēc „trejādības kopības” principa (*Triple Bottom Line*): uzņēmuma ekonomika, ražošanas ekoloģija un sociālā politika. Šis dokuments rekomendē vairākus standartskaites elementus, tajā skaitā 9 ekonomiskos, 30 vides un 40 sociālos rādītājus, kas ļauj ieinteresētajām pusēm un sabiedrībai pareizi novērtēt uzņēmuma sociālās atbildības līmeni. Pasaules vienotas atskaites iniciatīva (GRI) ir starptautiska programma, kuru 1997. gadā ierosināja Koalīcija par ekoloģiski atbildīgu ekonomiku (*Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES*) [5] sadarbībā ar ANO apkārtējās vides programmu (UNEP) [6], lai ilgtspējīgas attīstības pārskatus paceltu līdz finanšu pārskatu līmenim, nodrošinot informācijas salīdzināmību, ticamību, precizitāti, savlaicīgumu un pārbaudāmību [2]. GRI ir uz rezultātu orientēts standarts. Organizāciju ilgtspējīgas attīstības un korporatīvās sociālās atbildības rezultāti katru gadu tiek noteikti pēc ekonomiskajiem, ekoloģiskajiem un sociālajiem rādītājiem. Viens no galvenajiem pārskata uzdevumiem ir nepārtraukta dialoga veicināšana ar ieinteresētajām pusēm. GRI ietver rekomendācijas ilgtspējīgas attīstības pārskatam, nozaru pielikumus, skaidrojošos dokumentus atsevišķos jautājumos un tehniskos protokolus, taču neatceļ, bet papildina citus organizāciju ilgtspējīgas attīstības vadīšanas instrumentus (statūtus, ētikas kodeksus, politikas un uzņēmumu standartus, specifiskās vadīšanas sistēmas utt.). Atšķirībā no iekšējiem instrumentiem GRI ir ārējais pārskats, kas dod organizācijām iespēju ziņot par to, kādas aktivitātes ir veiktas darbības ekonomisko, ekoloģisko un sociālo rādītāju uzlabošanai, kā arī kādas būs nākotnes stratēģijas šo rādītāju turpmākai uzlabošanai. Faktiski GRI vadlīnijas palīdz aprakstīt vadīšanas sistēmu izmaiņu rezultātus, pārskata ietvars parādīts 1. attēlā.



1. attēls. GRI pārskata ietvars (<http://www.globalreporting.org>)

*The GRI Reporting Framework*

Ilgtspējas pārskata sagatavošanas vadlīnijas satur pārskata principus un ieteikumus un pārskata standarta elementus. Visi minētie elementi tiek uzskatīti par līdzvērtīgiem (sk. 2. attēlu).



2. attēls. GRI vadlīniju pārskats (<http://www.globalreporting.org>)

*Overview of the GRI Guidelines*

Vadlīnijās ir ieteikts pārskatos izmantot divu veidu rādītājus: pamata rādītājus un papildu rādītājus. *Pamata* rādītāji ir līdzīgi visām organizācijām, kuras sniedz pārskatu, un interesē vairākumu no ieinteresētajām pusēm. *Papildu* rādītāji atspoguļo ekonomisko, ekoloģisko un sociālo rādītāju novērtējumu, kas ir aktuāls tām ieinteresētajām pusēm, kuru viedoklis ir svarīgs organizācijai.

Saskaņā ar GRI organizācijas darbības ekonomiskie rādītāji parāda, kā organizācija ietekmē ieinteresēto pušu ekonomiskos nosacījumus un ekonomiskās sistēmas vietējā, nacionālajā un globālajā līmenī. Šī ietekme var būt tieša un netieša, pozitīva vai negatīva. Tiešās ietekmes rādītāji paredzēti naudas plūsmas noteikšanai starp organizāciju un galvenajām ieinteresētajām pusēm un lai parādītu, kā organizācija ietekmē šo ieinteresēto pušu ekonomisko stāvokli. Netiešie rādītāji

atspoguļo ietekmi, kas rodas ārējo faktoru rezultātā un ietekmē plašu sabiedrību vispārīgā izpratnē.

Kopumā ekonomiskie rādītāji aptver visus organizācijas ekonomiskās darbības aspektus, ieskaitot tradicionālo vērtējumu, ko izmanto grāmatvedības uzskaitē, un arī nemateriālos aktīvus, kurus ne vienmēr atspoguļo finanšu pārskatos. Svarīgi ir tas, ka GRI standarta ekonomiskie rādītāji ir plašāki par tradicionālajiem finanšu rādītājiem pēc mērķa un izmantošanas mēroga. Atšķirībā no finanšu rādītājiem, kuru galvenais akcents ir organizācijas peļņa un kuri paredzēti vadības un akcionāru informēšanai, ilgtspējīgas attīstības pārskata kontekstā sagatavotie ekonomiskie indikatori lielākā mērā atspoguļo organizācijas ietekmi uz ieinteresētajām pusēm, ar kurām veidojas tiešās un netiešās ekonomiskās attiecības. Svarīgi ir tas, kā mainās ieinteresēto pušu ekonomiskais statuss organizācijas darbības rezultātā, nevis tas, kā mainās pašas organizācijas finanšu stāvoklis. Dažreiz tiek izmantoti esošie finanšu rādītāji, bet vajadzības gadījumā to parametri tiek mainīti, lai parādītu ietekmi uz ieinteresētajām pusēm. Šādā kontekstā akcionārus uzskata par vienu no ieinteresētajām pusēm [2].

Organizācijas ekoloģiskie pārskata rādītāji (pēc GRI standarta) atspoguļo organizācijas ietekmi uz dzīvajām un nedzīvajām dabas sistēmām, ieskaitot ekosistēmas, zemi, gaisu un ūdeni. Parasti informāciju par ekoloģiskajiem rādītājiem uzrāda gan ciparos, gan reducētajos datos (piemēram, resursu izmantošana uz produkcijas vienību). Abi vērtējumi atspoguļo dažādus ilgtspējas aspektus, taču abi ir svarīgi. Novērtējot organizācijas darbību sistēmas kontekstā, absolūtie cipari dod priekšstatu par resursu izmantošanas mērogu vai ietekmes intensitāti. Reducētie dati ilustrē organizācijas efektivitāti un ļauj salīdzināt dažāda izmēra un darbības profila organizācijas. Nepieciešams, lai organizācijas datu sagatavošanu attiecinātu uz ekoloģiskajām sistēmām, kurās tās darbojas, ņemot vērā ilgtspējas kontekstu.

Organizācijas darbības sociālie rādītāji parāda, kā organizācija ietekmē sociālās sistēmas. Sociālos rādītājus var novērtēt, analizējot organizācijas ietekmi uz ieinteresētajām pusēm lokālā, nacionālā un globālā līmenī. Dažos gadījumos sociālie rādītāji ietekmē organizācijas nemateriālos aktīvus, piemēram, cilvēku kapitālu un reputāciju. Sociālo rādītāju vērtējums nav tik stabils un vispārpieņemts kā ekoloģisko rādītāju vērtējums, tomēr daži konkrētie darba aizsardzības un cilvēktiesību aspekti tiek noteikti, pamatojoties uz tādiem starptautiskajiem dokumentiem kā Starptautiskās darba organizācijas konvencija, Cilvēktiesību vispārīgā deklarācija un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) vadošie principi daudznacionālām organizācijām.

GRI standarts dod organizācijas raksturojumu ar komplekso rādītāju sistēmu – sistēmas rādītājiem (*systemic indicators*) un universālajiem rādītājiem (attiecību rādītāji – *cross-cutting indicators*), kuri aptver vairākas darbības jomas.

Sistēmas rādītāji raksturo organizācijas darbību ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālās sistēmas ietvaros un dod iespēju saprast, kā un kādā mērā organizācija var ietekmēt visas sistēmas darbību. Šāds novērtējums ir īpaši lietderīgs organizācijām, kuras darbojas relatīvi ierobežotā ģeogrāfiskā teritorijā. Universālie rādītāji sasaista vairākus ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālās jomas aspektus koeficientu veidā un parāda, cik spēcīga būs pozitīvā vai negatīvā ietekme, ja mainīsies kāds no parametriem.

Nemot vērā ieinteresēto pušu iespējamās šaubas par pārskatu ticamību, GRI rekomendē pārskatos iekļaut informāciju par politiku un iekšējo praksi ilgtspējīgas attīstības pārskatu ticamības un kvalitātes paaugstināšanā, kā arī informāciju par neatkarīgu ticamības apliecinājumu (verifikāciju).

GRI pārskata principu ievērošana (caurskatāmība, visu ieinteresēto pušu interešu uzskaitē, pārbaudes iespējamība, informācijas sniegšanas pilnīgums, ilgtspējīgas attīstības konteksts, precizitāte, neitralitāte, salīdzināmība, savlaicīgums un skaidrība) dod iespēju

- sniegt sabalansētu un adekvātu priekšstatu par ekonomiskajiem, ekoloģiskajiem un sociālajiem rādītājiem un par organizācijas ieguldījumu ilgtspējīgā attīstībā;
- salīdzināt rādītājus par dažādiem laika posmiem;
- salīdzināt dažādu organizāciju rādītājus;
- sniegt skaidrojumus ieinteresētajām pusēm lielā ticamības pakāpē.

## **Standarti, kas reglamentē organizāciju sadarbību ar ieinteresētajām pusēm**

Ilgtspējīgas attīstības un korporatīvās sociālās atbildības koncepcijas ietvaros svarīga loma ir sadarbībai ar ieinteresētajām pusēm, kas ir vadīšanas sistēmas neatņemama sastāvdaļa. Ieinteresēto pušu uzskati spēj ietekmēt uzņēmuma konkrētos plānus un darbību ekonomiskajā, vides un sociālajā jomā. Taču neatkarīgi no organizācijas lieluma tās atbildība nevar izplatīties uz visu sabiedrību globālā mērogā. Ieinteresēto pušu loka apzināšana palīdz noteikt ietekmes reālās robežas konkrētā laika posmā.

Lai uzlabotu ilgtspējas pārskata caurskatāmību un ticamību un noteiktu procedūras sadarbībai ar ieinteresētajām pusēm, par GRI standarta atbalstu kalpo *AccountAbility 1000* (AA1000S) standartu sērija [3]. Šīs sērijas bāzes standarts ir AA1000SES – organizāciju sadarbība ar ieinteresētajām pusēm. Sociālā pārskata sagatavošana saskaņā ar AA1000SES standartu ietver plānošanu, pārskata procesa organizāciju un auditu.

Plānošanas stadijā pēc standarta tiek noteiktas saistības (sociālā pārskata sagatavošanas uzsākšana, audita organizēšana, atskaite ieinteresēto pušu priekšā noteiktajos aspektos); vadības procedūras, kuras nodrošinās dažādu ieinteresēto pušu iesaistīšanu; ieinteresēto pušu identifikācija, attiecību analīze ar tām; vērtību noteikšana/pārskatīšana.

Standarts paredz, ka pārskata procesa organizēšanas stadijā ar ieinteresēto pušu palīdzību tiek noteikts aktuālo jautājumu loks; ar ieinteresēto pušu iesaistīšanos tiek noteikts pārskata mērogs/ietvari (ģeogrāfiskā aptveres zona, organizācijas struktūras vienības, kas piedalās procesā, tēmas, kuras nepieciešams apspriest, laika posms, par kuru tiek gatavots sociālais pārskats, audita metodes un mērogs, auditors); kopā ar ieinteresētajām pusēm tiek noteikti ekonomiskie, ekoloģiskie un sociālie rādītāji, kuri norāda, kādā pakāpē organizācijas praktiskā darbība atbilst tās mērķiem un vērtībām, kā arī ieinteresēto pušu mērķiem un vērtībām, sabiedrības normām un gaidām plašākā

izpratnē; iesaistot ieinteresētās puses informācijas vākšanas metožu izstrādes procesā, organizācija savāc datus par savu darbību, orientējoties uz noteiktajiem rādītājiem; pamatojoties uz savāktu informāciju, tiek novērtēts, vai organizācijas darbība atbilst iepriekš noteiktajām vērtībām, mērķiem un uzdevumiem; novērtēšanas rezultātā un pēc konsultācijām ar ieinteresētajām pusēm organizācija izstrādā vai pārskata nākotnes mērķus un uzdevumus, lai pilnveidotu savu darbību.

Pārskata audita veikšanas posmā tiek detalizēti aprakstīta procesa gaita un demonstrēts, kā organizācijas darbība atbilst tās vērtībām, mērķiem un uzdevumiem, tajā skaitā KSA jomā, kāds ir progress salīdzinājumā ar sociālā pārskata iepriekšējiem cikliem (ja tādi ir bijuši); tiek veikts audits; sociālā pārskata teksts kopā ar neatkarīga auditora atzinumu tiek izplatīts visām ieinteresēto pušu grupām, tiek aktīvi savākti ieinteresēto pušu viedokļi procesa turpmākai attīstībai [3].

Kā noteikts AA1000SES standartā [3], galvenais sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm ir atbalsta sniegšana organizācijai, lai tā sasniegtu tādu ilgtspējīgas attīstības līmeni, kad ieguvēji ir visi: gan organizācija, gan tās ieinteresētās puses, gan sabiedrība, jo tām ir iespēja

- noskaidrot un analizēt iekšējo un ārējo ieinteresēto pušu vajadzības, gaidas un viedokļus; grūtības un perspektīvas, raugoties no ieinteresēto pušu viedokļa; būtiskākās iekšējo un ārējo ieinteresēto pušu problēmas;
- ieviest novitātes;
- noteikt stratēģiskās attīstības virzienus un sasniegt teicamus darba rezultātus, balstoties uz zināšanām un padziļinātas analīzes rezultātiem, kas ir ieinteresēto pušu rīcībā;
- saskaņot savu darbību ar ilgtspējīgas attīstības vajadzībām un sabiedrības gaidām;
- paaugstināt darbības efektivitāti;
- izstrādāt un praksē pielietot darbības rezultātu rādītājus, kas dod iespēju iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm atbilstoši novērtēt organizācijas darbību.

Lai sniegtu informāciju par sasniegumiem ilgtspējīgas attīstības un korporatīvās sociālās atbildības jomā, akcentējot sadarbību ar ieinteresētajām pusēm, attīstītajās valstīs tiek izmantoti arī dažādi citi standarti.

Standarts ISO 26000 „Sociālā atbildība” [7] ir domāts ikvienai organizācijai, uzņēmumam vai iestādei gan publiskajā, gan privātajā sektorā, kā arī dažāda līmeņa attīstības valstīm ar dažāda līmeņa ekonomiku. Vadoties pēc ISO 26000, iespējams īstenot sociālās atbildības principus dzīvē, realizēt tos stratēģijās. Standarts pievērš uzmanību ne tikai uzņēmējdarbības videi, bet arī publiskajai pārvaldībai, veido vienotu izpratni par to, kas ir sociālā atbildība un kas ir nepieciešams organizācijām, lai tās atbilstu visā pasaulē pieņemtajām sociālajām normām.

Standartu SA 8000 „Sociālā atbildība” [8] ir izstrādājuši korporatīvās sociālās atbildības starptautiskā organizācija (ASV un Eiropas sabiedrisko organizāciju, rūpniecības uzņēmumu pārstāvju un valsts dienestu pārstāvji), un šī standarta pamatprasības ir sociālā aizsardzība, darbinieku tiesību ievērošana, bērnu darbaspēka izmantošanas reglamentēšana, darba aizsardzība. Standarts pamatojas uz līdzīgiem



ISO 9000 (kvalitātes vadīšana) un ISO 14001 (vides aizsardzības vadīšana) standartu principiem, bet atšķiras ar vērtēšanas rādītājiem.

Standartu OHSAS 18001 [9] „Profesionālās drošības un veselības novērtēšanas sistēma” ir izstrādājušas Lielbritānijas, Spānijas, Norvēģijas, Dienvidāfrikas un dažu citu valstu nacionālās standartizācijas organizācijas. Standarts paredz mērķu noteikšanu un to sasniegšanu drošības un veselības nodrošināšanas jomā katrai funkcionālai vienībai katrā organizācijas līmenī.

Standarts OHSAS 18002 „Vadības sistēmas darba aizsardzības un profesionālo slimību novēršanas jomā” ir praktiski vadošie norādījumi standarta OHSAS 18001 izmantošanā.

Pasaules praksē tiek izmantoti arī neformālie normatīvie dokumenti, kuru izstrādātāji ir profesionālās asociācijas, kā arī nekomerciālas apvienības. Piemēram, „Keidanren” harta [10], kuru ir izstrādājusi Japānas uzņēmumu federācija, nosaka, ka korporācijām līdz ar peļņas gūšanu godīgā konkurences cīņā ir jāveicina sabiedrības labums. Standartu „Sunshine” [11] izstrādājusi nekomerciālā organizācija – Ieinteresēto pušu aliance (ASV), kas apvieno vides aizsardzības, reliģiskās un patērētāju tiesību aizsardzības organizācijas. Saskaņā ar „Sunshine” standartiem korporatīvajos pārskatos ir jāiekļauj ziņas par produktiem un pakalpojumiem, par nodarbinātības garantijām, drošību, par vienādām iespējām, iekārtojoties darbā, par īpašuma struktūru, finansiāliem rādītājiem un ietekmi uz vidi, par jaunizveidoto darbvietu skaitu, par izpildītajiem valsts pasūtījumiem, uzņēmumā bijušajam soda sankcijām.

Kopumā KSA, sociālo nefinanšu pārskatu sagatavošanas process un efektīva korporatīvā komunikācija, pateicoties intensīvai informācijas apmaiņai, rada atklātības un caurskatāmas mijiedarbības vidi sabiedrībā, uzņēmējdarbībā un visā valstī, kā arī veicina valsts ekonomikas intensīvāku attīstību.

## Ilgtspējas pārskata izmantošana stratēģijas izpildē

Daudzām valstīm jau ir liela pieredze ilgtspējas pārskatu izstrādē, taču Latvijā ir sagatavots pirmais ilgtspējas pārskats saskaņā ar GRI vadlīniju „C” līmeni – *Latvenergo* koncerna ilgtspējas pārskats (sk. [www.latvenergo.lv](http://www.latvenergo.lv)). Pārskatā atspoguļots koncerna raksturojums, klientu apkalpošana, saikne ar sabiedrību, ietekme uz vidi. Ilgtspējas pārskata analīze parāda, ka, atsaucoties uz dažādiem tirgus izaicinājumiem un EC direktīvām, *Latvenergo* savā stratēģijā ir iekļāvis klientu apkalpošanas pilnveidošanu, kas ir jauns darbības virziens. Apgūstot pārdošanas funkciju, tiek paplašināts produktu un pakalpojumu klāsts, veiktas klientu aptaujas marketinga aktivitāšu ietvaros, tādējādi noskaidrojot vienas ieinteresētās puses gaidas.

Uzņēmumam ir laba prakse darbā ar personālu, plānveidīgas aktivitātes dažos sociālajos virzienos, kas paaugstina Latvijas sabiedrības labklājību, tiek īstenoti daudzi ekoloģiskie pasākumi, kas veicina ilgtspējīgu attīstību. Kopumā rodas priekšstats, ka *Latvenergo* praktiskā darbība atbilst ilgtspējīgas attīstības ekonomisko, ekoloģisko un sociālo aspektu principiem, taču GRI standarta piedāvātajā struktūrā ir iekļauta uzņēmumā jau uzkrātā informācija, kas atbilst ilgtspējīgas attīstības principiem.

Uzņēmuma misija, vērtības un mērķi tieši un netieši ietver KSA principu elementus, tomēr KSA un ilgtspējīgas attīstības uzdevumi jaunā gadsimta prasību kon-

tekstā nav skaidri definēti, kā arī nav šo uzdevumu realizācijas programmas, pārskatā nav parādīts viens no būtiskākajiem ilgtspējas aspektiem – korporatīvā pārvaldība.

Uzņēmumam nav plaši izvēsta detalizēta stratēģiskā KSA plāna, kas ļautu sasniegt izvirzītos mērķus ilgtspējīgas attīstības kontekstā. Kaut arī ir definēta KSA politika, ir iestrādnes šajā jomā, ir aktivitātes un sasniegumi, tomēr sadarbība un dialogs ar ieinteresētajām pusēm uzsākts tikai personāla vadības un bērnu drošības jautājumos. Pārskatā nav skaidri parādīta sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, kas nozīmē, ka nav izveidota sadarbība, kā to iesaka standarts AA1000SES vai ISO 26000.

Lai gan enerģijas ražošana ir tieši saistīta ar drošības noteikumu un dažādu vides aizsardzības prasību ievērošanu un *Latvenergo* vides rādītāji ir pozitīvā dinamikā vairākus gadus, tomēr arī vides jomā uzņēmumam trūkst atklātības, plašāka sociālā dialoga ar ieinteresētajām pusēm, piemēram, par elektromagnētisko piesārņojumu, ko rada gaisvadu elektriskās līnijas un elektrostaciju un apakšstaciju atklātās sadales iekārtas, kā arī sadzīves elektroierīces.

Aktivitātes KSA jomā nav pietiekami pārskatāmas, jo nav sistematizētas, arī korporatīvajā komunikācijā KSA un ilgtspējīgas attīstības akcenti tiek atspoguļoti tikai fragmentāri, nesniedzot sabiedrībai plašu konsekvētu informāciju par uzņēmuma apņemšanos darboties ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai, kā arī nav izteikta vismaz apņemšanās izstrādāt caurskatāmu korupcijas risku novēršanas politiku un ilgtspējīgu stratēģiju pieaugošas konkurences apstākļos.

Autore uzskata, ka ekonomisko grūto apstākļu un krīzes seku pārvarēšanas situācijā enerģētikai (un *Latvenergo* kā vadošajam nozares uzņēmumam) kā sabiedriskās infrastruktūras attīstības elementam un visas valsts ekonomikas attīstību vadošai nozarei jābūt arī sabiedrības „atvесеļošanās” programmu līderi. Nepieciešama uzņēmuma augstākās vadības izpratne par KSA principiem, to atzīšana un atbalsts, kā arī virsvadības uzņemšanās. Lai iekarotu kaimiņvalstu tirgus klientu atzinību, tieši sociālā atbildība var kļūt par pozitīvo argumentu, klientam izšķiroties par elektroenerģijas piegādātāju jaunajā konkurences vidē, kuru gan Latvijas, gan kaimiņvalstu klienti apgūst, taču atklāta sadarbība un dialogs ar plašu sabiedrību veicinātu gan uzņēmuma reputāciju, gan klientu lojalitāti. Lielāka atklātība, caurskatāmība un sadarbība ar ieinteresētajām pusēm uzlabotu uzņēmuma reputāciju, paaugstinātu klientu lojalitāti un uzņēmuma konkurētspēju.

Autore uzskata, ka sociālais nefinanšu (ilgtspējas) pārskats kļūst par efektīvu vadīšanas instrumentu, kad ekonomiskie, ekoloģiskie un sociālie rādītāji tiek izskatīti stratēģiskās un operatīvās plānošanas stadijā, bet KSA ir kļuvusi par stratēģiskā plāna sastāvdaļu. Kad KSA un ilgtspējīgas attīstības mērķi uzņēmumā ir pieņemti un apstiprināti kā korporatīvie mērķi, tie attiecīgi nosaka visu organizācijas vadīšanas sistēmu un darbības, kas ļautu šos mērķus sasniegt. Lai noteiktu stratēģiskos KSA mērķus, nepieciešams noskaidrot ieinteresēto pušu vajadzības, veidojot ar tām dialogus. Gadījumā, kad ieinteresēto pušu vajadzības nav apzinātas, izvērtētas un saskaņotas, nefinanšu pārskatam ir vienpusējs raksturs, kas neatbilst ilgtspējīgas attīstības principiem. Analizējot pārskata rezultātus, uzņēmumam ir iespēja novērtēt, vai plānotie mērķi ir sasniegti un cik lielā mērā, un veikt korekcijas stratēģiskajā plānā.

Autore uzskata, ka pēc GRI un AA 1000SES standartiem sagatavotie sociālie nefinanšu pārskati darbojas kā efektīvs uzņēmuma stratēģijas izpildes vadīšanas instruments saskaņā ar ieinteresēto pušu ilgtspējīgas attīstības gaidām ilgtermiņa perspektīvā.

## Secinājumi

1. Ilgtspējīga attīstība ir ne tikai pārskatu sagatavošana, bet jauna vadīšanas filozofija, kad jebkāds vadīšanas lēmums tiek pieņemts, ievērojot ekonomiskos, ekoloģiskos un sociālos aspektus.
2. Ilgtspējas pārskats ir korporatīvās vadīšanas tehnoloģija un instruments, kas nodrošina iespēju sistematizēt uzņēmuma darbību nefinanšu jomā (sociālās, ekoloģiskās u. c. programmas un ierosinājumi) un uzlabot stratēģiskās vadīšanas kvalitāti, kas nodrošina uzņēmuma ilgtspēju kopumā.
3. Mūsdienās stratēģiskās vadīšanas saturs mainās, stratēģiskajā plānā tiek iekļauta jauna sadaļa – korporatīvā sociālā atbildība, kuras izpildi raksturo ilgtspējas pārskats. Šāds brīvprātīgs atvērts pārskats ļauj uzņēmumam parādīt tieksmi uz KSA un ilgtspējīgas attīstības koncepcijas principiem, kļūt atklātam sabiedrībai un sniegt tai svarīgu informāciju korporatīvās ekoloģiskās, sociālās un ētiskās atbildības jomā.
4. Ilgtspējas pārskats
  - dod iespēju izskaidrot organizācijas stratēģiju KSA jomā un informēt par sasniegtajiem rādītājiem;
  - demonstrēt, ka ieinteresēto pušu viedokļi ir sadzirdēti un veidojas ilgtermiņa uzticība un sadarbība;
  - kalpo kā efektīvs nefinanšu risku noskaidrošanas, paredzēšanas un samazināšanas veids, stabilas reputācijas veidošanas instruments (kā atbildīga darba devēja, partnera, pilsoņa u. tml.).
5. Ilgtspējas pārskatu sagatavošanā nepieciešams izmantot plaši atzītos starptautiskos standartus.
6. Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības un ieinteresēto pušu pastāvīga sadarbība ir galvenais nosacījums pilnvērtīgas analīzes, plānošanas, izpildes un kontroles procesu nodrošināšanā, realizējot ilgtspējīgas attīstības stratēģiju.

## Priekšlikumi

1. Lai koordinētu ilgtspējīgas attīstības programmu izpildi ekonomiskajā, sociālajā un ekoloģiskajā virzienā, uzņēmumiem nepieciešams noteikt precīzu atbildību struktūrvienībām, kuras nodrošina tiešo sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.
2. Organizēt ilgtspējas pārskata izstrādi tā, lai tas darbotos kā kontroles instruments, kas nodrošina iespēju analizēt rezultātus un novērtēt riskus, kas rodas sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm ilgtspējīgas attīstības stratēģijas realizācijas procesā.



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

### IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

### IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) 14.12.2009.
2. <http://www.globalreporting.org>
3. <http://accountability.org.uk>
4. [www.latvenergo.lv](http://www.latvenergo.lv)
5. <http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html>
6. <http://www.uneptie.org/scp/gri/background.htm>
7. [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/social\\_responsibility.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/social_responsibility.htm)
8. <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/SA8000.html>
9. <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>
10. <http://www.keidanren.or.jp/english/speech/spe001/s01001/s01b/basic.html>
11. <http://sunshinestandard.org/>

### Summary

*Effective entrepreneurship establishes the basis of a stable economy. Stable economy with its activities influences society, uses social resources, stimulates or contradicts the development of public affairs. Corporate social responsibility is one of the fundamental values of the civilized economy, politics, and society. Nowadays, corporate social responsibility is needed as a part of a new strategy of the enterprise performance in which the process of preparation of a sustainability (non-financial) report plays an important role.*

*The best non-financial report is the report where one can judge the enterprise non-material assets and its quality, enterprise's non-financial risks and their management, competences and specifics of management, strategic priorities, and potential of the enterprise.*

**The Scope of the article:** *to analyze the significance of sustainability (non-financial) report for the fulfillment of the strategy of the enterprise. To realize the aim the author of the work sets the following tasks: to examine the feasibility of the report in accordance with the international standards, including the business practice of the Latvian entrepreneurs and develop proposals for its preparation.*

**Keywords:** *GRI guidelines, economical, ecological, social sustainability indices, corporate social responsibility, stakeholders.*

## **Darbības atbilstības riska vadīšanas funkcijas analīze un pilnveidošanas iespējas banku darbībā Latvijā** *Analysis of the Compliance Risk Management Function and Improvement Possibilities in Bank Activities in Latvia*

**Arnis Lagzdiņš**

Banku augstskola  
K. Valdemāra iela 161, Rīga, LV-1013  
E-pasts: *Arnis.Lagzdins@gmail.com*

Pēdējos piecos gados banku darbības atbilstības kontroles jeb atbilstības uzraudzības (*compliance*) funkcija ir būtiski mainījusi un tās loma ievērojami pieaugusi. Līdz 2003. gadam dažādās pasaules valstīs bija vērojama atšķirīga banku atbilstības uzraudzības funkcijas apjoma un pienākumu interpretācija, līdz Bāzeles komiteja banku uzraudzības jautājumos izveidoja vairākus dokumentus, kuri nodrošināja to, lai uzņēmējdarbības – arī banku – procesā tiktu iestrādāta atbilstības uzraudzības funkcija. Savukārt Latvija ar atbilstības uzraudzības funkcijas jautājumiem tiešā veidā saskārās 2007. gadā, kad banku regulators – Finanšu un kapitāla tirgus komisija – publicēja banku iekšējās kontroles izveides noteikumus, kuros pirmo reizi daļēji tika izmantoti Bāzeles komitejas ieteikumi un definīcijas atbilstības uzraudzības jomā. Latvijā, atšķirībā no daudzām citām valstīm, līdz šim nav veikti padziļināti zinātniskie pētījumi par atbilstības uzraudzības funkcijas riska vadības pilnveidošanas problēmām.

**Atslēgvārdi:** atbilstības uzraudzība, Bāzeles komitejas ieteikumi, bankas, Latvija.

### **Ievads**

Finanšu krīze pasaulē ir pierādījusi, ka nepieciešams rūpīgāk izvērtēt banku darbības jautājumus, tai skaitā atbilstības uzraudzību (*compliance*), kas akadēmiskajos pētījumos nav plaši pētīta, it īpaši Latvijā.

Raksta mērķis ir apkopot atbilstības uzraudzības funkciju aktualitātes akadēmiskajos pētījumos un lietišķajos pētījumos un izvērtēt iespējas tās izmantot Latvijas komercbankās. Mērķa sasniegšanai jāveic šādi uzdevumi: apkopot zinātniskās literatūras un banku uzraudzības iestāžu atbilstības uzraudzības funkciju jautājumu izpētes rezultātus; izvērtēt nepieciešamību padziļināti pētīt atbilstības uzraudzības funkcijas ieviešanu Latvijas komercbankās. Pētījumā izmantotās metodes: zinātniskās literatūras izpēte, normatīvo dokumentu izpēte, praktiskās atbilstības uzraudzības funkciju pielietošanas metodoloģijas izvērtēšana un ieteikumu izstrāde atbilstības uzraudzības funkciju praktiskai izmantošanai Latvijas komercbankās, ieteikumi turpmāko pētījumu jautājumu formulēšanai.

## Teorētiskais apskats

Atbilstības uzraudzības funkciju jautājumi pēdējā desmitgadē pētīti gan akadēmiskajos pētījumos [2; 3; 4; 8; 9; 10; 15], gan banku un auditoru pētījumos [5; 6; 11; 12; 13]. Tā, piemēram, Birindelli (*Birindelli*) [4] jau 2008. gadā publicēja pētījumu rezultātus par atbilstības uzraudzības riskiem Itālijas bankās. Verhage (*Verhage*) 2009. gadā publicējis [15] pētījumu rezultātus par problēmām uzraudzības atbilstības jomā Beļģijas komercbankās. Uzraudzības atbilstības jautājumu un finanšu pakalpojumu uzraudzības stratēģiju izpēti ir Milzas (*Mills*) zinātnisko interešu lokā [10], par ko liecina daudzās publikācijas, tai skaitā solidā monogrāfija par šiem jautājumiem. Attīstītajās valstīs ir pēfītas dažādas komercbanku uzraudzības nianses un visdažādākie aspekti [8], tai skaitā komercbanku uzraudzības riski [9]. Ir pat zinātniskie žurnāli (*Bank Compliance Journal*, *Journal of Banking Regulation*, *Journal of Money Londering Control* u. c.), kuri regulāri publicē pētījumu rezultātu aprakstus un analīzi, apkopo zinātniskos ieteikumus. Par atbilstības uzraudzības funkcijas nozīmes pieaugumu liecina Bāzeles komitejas banku uzraudzības jautājumos 2008. gada augustā publicētais pētījums *Implementation of the compliance principles* [7]. Minētais pētījums mudina arī tās valstis, kuras nepiedalījās pētījumā, novērtēt atbilstības uzraudzības funkcijas ieviešanas gaitu un noteikt tās attīstības turpmākos virzienus.

## Pētījuma rezultāti

Galvenie faktori, kuru ietekmē atbilstības uzraudzības funkciju jautājumi ir guvuši īpašu aktualitāti:

- atsaucoties uz nesenažām problēmām finanšu tirgū, likumdevēji un regulatori visā pasaulē ir palielinājuši un turpinās palielināt finanšu sektora uzraudzību;
- līdz ar juridisko un regulatoru prasību palielināšanos pieaug arī institucionālo investoru, darbinieku un citu ieinteresēto pušu prasības attiecībā uz finanšu institūciju atbildību;
- finanšu institūciju augstākā līmeņa vadība arvien lielāku uzmanību pievērš reputācijas riskam un, lai to pārvaldītu, veic vairāk preventīvu pasākumu;
- arī jaunu uzņēmējdarbības paradigmu, piemēram, e-komercijas, straujā attīstība un uzņēmējdarbības procesa maiņa no strukturētas uz uzvedībā balstītu, nosaka lielākas prasības efektīvākai atbilstības nodrošināšanai.

Līdz 2003. gadam dažādās pasaules valstīs bija vērojama atšķirīga banku atbilstības uzraudzības funkcijas apjoma un pienākumu interpretācija, jo funkcijas pirmsākumi katrā valstī bija atšķirīgi. ASV atbilstības funkcijai ir visnenākā vēsture, tās sākumi atrodami jau 20. gadsimta 30. gados. Reglamentēta atbilstības uzraudzības funkcija ASV banku sistēmā tika iedibināta vairāk nekā pirms 30 gadiem, kad tika ieviesti patērētāju tiesību aizsardzības likumi [1]. Kopš 1991. gada ASV Uzņēmumu obligāto federālo vadlīniju (*Federal Sentenceing Guidlenes – FSG*) ietvaros bankās tika iedibinātas atbilstības uzraudzības funkcijas programmas. 2001. gada 11. septembra notikumi bija pamats kardinālām izmaiņām ASV likumdošanā, kura regulē banku atbildību naudas atmazgāšanas jomā (*US Patriot un Bank Secresy*

ACT). Šīs izmaiņas būtiski ietekmēja tās daudzās bankas dažādās valstīs, kuras ASV dolāru norēķiniem izmantoja ASV korespondējošās bankas. Finanšu tirgus globalizācija savukārt rosināja regulējošo prasību konsolidāciju, un šī gadsimta sākumā gan Eiropas, gan ASV banku uzraugu vidū nostiprinājās vienprātība, ka atbilstības uzraudzības funkcijai būtu jānodrošina reglamentējošo noteikumu ievērošana visās finanšu pakalpojumu institūciju darbības jomās. Neatkarīgi no atbilstības uzraudzības funkcijas vēstures un rakstura regulatori bija vienoti, ka galvenā atbilstības uzraudzības funkcijas misija ir nodrošināt, lai uzņēmējdarbības (tātad arī banku darbības) procesā būtu iestrādāta atbilstības uzraudzības funkcija. Vienprātība valdīja arī uzskatā par banku galveno atbildību atbilstības uzraudzības funkcija nodrošināšanā, jo

- nespēja sniegt klientiem atbilstošus pakalpojumus (institūcija nesniedz tādus pakalpojumus, kādus tā solījusi) var kaitēt tās reputācijai, tā var zaudēt biznesu, kā arī ciest finanšu zaudējumus, maksājot kompensācijas;
- nespēja pildīt likumdošanas aktu un regulējošo noteikumu prasības pakalpojumu sniegšanas gaitā var izraisīt sankciju piemērošanu bankai no arvien uzstājīgāko regulatoru puses. Papildus parastajām sekām, kas rodas atbilstības uzraudzības funkcijas nenodrošināšanas dēļ, t. sk. regulatoru noteiktai soda naudai un tiesvedībai, arvien biežāk vērojamas negatīvas sekas, ko nosaka tirgus, piemēram, strauja tirgus kapitalizācijas lejupslīde un zīmola vērtības mazināšanās;
- gan privātpersonas, gan uzņēmumi var tikt saukti pie kriminālatbildības par atbilstības uzraudzības funkcijas nodrošināšanas pasākumu neieviešanu, līdz ar to atbilstības uzraudzības funkcija vairs neizzudīs no uzmanības loka, kā tas pasaulē notika pagājušā gadsimta 90. gados;
- strauji augošais likumu un noteikumu skaits prasa, lai pēc iespējas vairāk šo likumu un noteikumu prasību tiktu ieviestas uzņēmējdarbības procesos un lai tiktu nodrošināti pastāvīgi atjaunināmi šo procesu atbilstības uzraudzības funkcijas nodrošināšanas pasākumi;
- kvalitatīvi pakalpojumi, kas nodrošināti, īstenojot prasībām atbilstošus procesus, radīs iespēju palielināt akciju vērtību, pateicoties uzlabotajai zīmola reputācijai, spējai saglabāt klientus, pakalpojumu sniegšanas efektivitātei un darbinieku augstajiem morāles standartiem, kā arī tam, ka institūcijai arvien retāk nākas ciest zaudējumus korektīvu darbību dēļ.

2005. gada aprīlī Bāzeles komiteja publicēja dokumentu *Compliance and compliance function in banks* [6], kurā definēti atbilstības uzraudzības funkcija un atbilstības uzraudzības risks, kā arī noteikti galvenie principi atbilstības uzraudzības funkcijas ieviešanai bankās. Eiropas regulatoru, t. sk. Bāzeles komitejas, pieeja regulējošo prasību nodrošināšanai un banku uzraudzībai ir balstīta uz principiem (*principles based*). Atbilstības uzraudzības funkcijas mērķi parasti ir šādi:

- 1) savlaicīga reaģēšana uz regulatora aizrādījumiem;
- 2) spēja demonstrēt atbilstības uzraudzību;
- 3) atbilstības uzraudzības izmaksu vadība;
- 4) atbilstības uzraudzības kultūras iedibināšana.

Atbilstības uzraudzības funkcijas vispārējās darbības ciklu var noteikt šādi:

- 1) nosaka darbības jomu;
- 2) identificē attiecīgās regulējošās prasības (likumus, noteikumus un standartus);
- 3) novērtē regulējošo prasību ietekmi uz bankas darbību;
- 4) sagatavo plānu nepieciešamo izmaiņu ieviešanai;
- 5) izstrādā jaunus iekšējo tiesību aktus un procedūras;
- 6) apmāca personālu;
- 7) ievieš izmaiņas praksē;
- 8) uzrauga izmaiņu ieviešanas procesu un informē vadību.

Latvijā banku uzraugs (regulators) Finanšu un kapitāla tirgus komisija (FKTK) 2007. gada 2. maijā publicēja banku iekšējās kontroles izveides noteikumus [14], kuros pirmo reizi daļēji tika izmantoti Bāzeles komitejas ieteikumi un definīcijas darbības atbilstības uzraudzības kontroles jeb atbilstības uzraudzības jomā:

- darbības atbilstības kontroles funkcijas pamatuzdevums ir darbības atbilstības riska identificēšana, novērtēšana un pārvaldīšana;
- ar darbības atbilstības risku tiek apzīmēts risks, ka iestādei var rasties zaudējumi vai tai var tikt uzlikti tiesiski pienākumi, vai pret to var tikt piemērotas sankcijas, vai var pasliktināties tās reputācija, jo iestāde neievēro vai pārkāpj atbilstības likumus, noteikumus un standartus;
- atbilstības likumi, noteikumi un standarti (*Compliance laws, rules and standards*) ir iestādes darbību regulējošie likumi un citi tiesību akti, ar iestādes darbību saistītie pašregulējošie institūciju noteiktie standarti, profesionālās rīcības un ētikas kodeksi un citi ar iestādes darbību saistīti labākās prakses standarti.

Eiropas Savienības, tai skaitā Latvijas, regulatora pieeja dod pietiekamu rīcības brīvību bankām Latvijā gatavot savus iekšējos tiesību aktus (nolikumus, noteikumus, procesu aprakstus utt.) un organizēt atbilstības uzraudzības funkcijas iedibināšanu. Taču praksē bankām nākas šos dokumentus sagatavot ļoti apjomīgi – sīki un detalizēti aprakstot katra principa ieviešanu praksē (pēc *rules based* pieejas, kādu lieto ASV banku uzraugi), jo pretējā gadījumā, pastāvot atšķirīgam bankas un regulatora viedoklim, taisnība vienmēr būs pēdējā pusē.

Kādas galvenās problēmas pastāv atbilstības uzraudzības funkcijas vadīšanā Latvijā?

Autora pēdējo piecu gadu profesionālā pieredze, strādājot vienā no Latvijas lielākajām bankām, liecina, ka FKTK, ieviešot atbilstības uzraudzības funkcijas bankās, galveno uzmanību pievērš tikai nelegāli iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas (NILLN) prasību [6] ievērošanai, un šajā jomā ir arī būtiski sasniegumi. Par to liecina IMF un ASV attiecīgo iestāžu novērtējums. Tai pašā laikā nav notikusi diskusija par atbilstības uzraudzības funkcijas attīstību plašākā kontekstā. Tikai nesen Latvijā aktualizējās jautājums par patērētāju tiesību aizsardzību, MiFID (*The Markets in Financial Instruments Directive*), personas datu aizsardzību un interešu konfliktu. FKTK resursi šajā jomās ir ierobežoti.



1. **Latvijā nav vienotas pieejas** tam, kādi bankas darbības virzieni bez naudas atmazgāšanas vēl būtu jāpārtrauc atbilstības uzraudzības funkcijai. Funkcija faktiski ir definēta kā visaptveroša, līdz ar to ir ļoti kompleksa, un nav skaidri vadības principi. Piemēram, FKTK banku risku novērtēšanas rokasgrāmata atbilstības un reputācijas risku vērtē no ļoti daudziem darbības veidiem, ieskaitot finanšu un vadības grāmatvedību. Svarīgi būtu novērtēt, vai atbilstības uzraudzības funkcijas kopējais ietvars atbilst Bāzeles komitejas ieteikumiem un citu valstu labākajai praksei.
2. Praktiski **nav diskutēts par atbilstības uzraudzības standartiem**, kurus būtu vēlams ieviest. Tikai neseno tika izvirzīts jautājums par labās prakses jeb banku uzvedības kodu hipotekārājā kredīvēšanā. ASV jau vairāk nekā desmit gadus kredīvēšanā lieto terminu „plēsonīgā kredīvēšana” saistībā ar patērētāju tiesību aizsardzību.
3. **G20 uzdevums** Bāzeles komitejai par jaunu uzraudzības standartu izstrādi līdz 2010. gada beigām un to ieviešanu līdz 2012. gada beigām, kā arī ECOFIN un G20 iniciatīvas **regulējošo prasību ieviešanā attiecībā uz banku vadītāju atalgojumu** un informācijas apmaiņu nodokļu jautājumos ienesīs jaunas izmaiņas atbildības paaugstināšanā par atbilstības uzraudzības funkcijas ieviešanu.
4. **Prasību konsolidācija vismaz reģiona ietvaros**. Latvijas prasības atbilstības uzraudzības jomā ir atšķirīgas no kaimiņvalstīm, un otrādi. Svarīgs jautājums tām banku grupām, kuras darbojas dažādās valstīs.
5. Aktuāls jautājums, **kā organizēt visaptveroši definētas atbilstības uzraudzības funkcijas vadīšanu atbilstoši bankas lielumam un darbības specifikai**.
6. **Vai banku sektora pieredze atbilstības uzraudzības funkcijas vadīšanā nevarētu tikt izmantota citos tautsaimniecības sektoros, piemēram, valsts pārvaldē?** Šā brīža diskusijas par pārvaldes funkcijām valsts sektorā, manuprāt, nevar atstāt vienaldzīgus tos, kuri ilgstoši paši piedalījušies vadīšanas procesos. Lai arī tiek lietots termins „funkcionālais audits”, tomēr šaubas izraisa tas, vai attiecīgie vadītāji un kontrolējošās institūcijas pilnībā izprot to, kādas darbības nepieciešams veikt šajā auditā. Pašreizējais audits nenovērš funkciju pārklāšanos vai „balto caurumu” veidošanos (kad nevienai iestādei nav uzdota likumos paredzētā funkciju izpilde). Atbilstības uzraudzības funkcija ir cieši saistīta ar jebkura audita funkciju, bet diemžēl Latvijā par to runā tikai banku sektorā.

### **Tuvākie pētījumi uzraudzības atbilstības jomā – praktisko problēmu uzdevumi un to pamatojums**

Lai Latvijā pilnveidotu atbilstības uzraudzības funkcijas vadību bankās, autors iesaka sešus rīcības plānus.

1. **Izanalizēt un sagatavot atbilstības uzraudzības funkcijas vadības teorētiskos aspektus.**

Šobrīd Latvijā praktiski nav pieejami metodiskie materiāli par atbilstības uzraudzības funkciju. Augstskolās par to nav iedibināts mācību priekšmets. Darbinieki bankās un regulējošajās institūcijās pašmācības ceļā apgūst teoriju, bieži vien ar atšķirīgu pieeju un izpratni. Nav organizēts neviens seminārs banku

darbiniekiem, kā arī par to, vai banku pieredzi atbilstības uzraudzības jomā varētu pārnest uz citiem sektoriem. Vajadzētu izveidot atbilstības uzraudzības kompetences centru, piemēram, Banku augstskolas pakļautībā. Vismaz reizi gadā organizēt diskusijas atbilstības uzraudzības jomā Latvijā un Baltijā, pieaicinot Ziemeļvalstu kaimiņus un tās valstis, kuru bankas darbojas Latvijā. Tas sekmētu vienotu terminu saskaņošanu ar kaimiņiem vismaz Baltijas reģionā.

## 2. **Izanalizēt atbilstības uzraudzības funkcijas vadīšanu citās valstīs (metode – salīdzināšana ar etalonu (*Benchmarking*)).**

ASV banku regulatori uzliek par pienākumu atbilstības uzraudzības funkciju vadīt ar atbilstības uzraudzības vadības sistēmu – *Compliance management system*, un tā tiek definēta kā metode, ar kuru vada šo funkciju. Viens no galvenajiem elementiem šai sistēmā ir *Compliance Program*. Autora personīgā profesionālā pieredze un veiktie pētījumi liecina, ka šo metodi varētu izmantot arī Latvijā visā banku sektorā. Integrēta atbilstības uzraudzības funkcija GRC (*Governance, Risk, and Compliance*) un ERM (*Enterprise Risk Management*) ir Latvijā vispār neapņēmts lauks, tāpat arī programmas S.M.A.A.R.T. (*Systems, Monitoring, Assessment, Accountability, Response, Training*) lietošana. Pieaugot sarežģītu korporatīvo procedūru apjomam, labas prakses un regulējošām prasībām, kas būtu jāievēro finanšu institūcijām, šo institūciju augstākā līmeņa vadība un valdes meklē ceļus, kā visaptveroši pārvaldīt ar atbilstību saistītos procesus.

## 3. **Balstoties uz Bāzeles komitejas veikto pētījumu, novērtēt situāciju Latvijā atbilstības uzraudzības vadīšanas jomā.**

Izmantojot salīdzināšanu ar etalonu (*Benchmarking*), svarīgi ir to piemērot gan veicot pašnovērtēšanu, gan atbilstības uzraudzības ietvaram kopumā, gan šīs funkcijas organizēšanai un vadīšanai atsevišķās bankās. Vajadzētu sadarboties ar Zviedriju, kura vienīgā no Baltijas reģiona valstīm piedalījās Bāzeles komitejas pētījumā. Noskaidrot, kādi ir pašnovērtēšanas instrumenti banku līmenī. Iekšējās kontroles sistēmas regulācija bankās ir, bet nav bijusi diskusija par tās ietvaru (piemēram, COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) un par to, cik neatkarīga ir atbilstības uzraudzības funkcijas vadība.

## 4. **Analizēt atbilstības uzraudzības izmaksas (*cost of compliance*).**

Analizēt arī atbilstības uzraudzības funkciju nodrošināšanā iesaistīto personu atalgojumu – kā noteikt *good compliance*, un cik par to būtu jāmaksā?

## 5. **Noskaidrot atbilstības uzraudzības vadības problēmas bankās, paredzēt to risinājumus.**

Noskaidrojot atbilstības uzraudzības jautājumu, tas būtu dalāms divās daļās: 1) vispārējā atbilstības uzraudzība un 2) Bāzeles atbilstības uzraudzība (ietver vismaz tās likumdošanas jomas, kuras pieminētas Bāzeles komitejas dokumentos par atbilstības uzraudzības funkciju). Bāzeles atbilstības uzraudzību būtu nepieciešams sagatavot tā saucamo A-Z atbilstības uzraudzības normatīvu krājumu jeb bibliotēku pēc to hierarhijas: ES direktīvas, likumi, MK noteikumi utt.

## 6. **Izstrādāt praktiskās rekomendācijas atbilstības uzraudzības funkcijas vadības attīstībai Latvijā.**

Sadarbība ar risku vadību un iekšējo audītu. Matricas organizatoriskās struktūras izmantošana. Latvija ir maza valsts, kurai ir nelieli resursi, tāpēc jākooperējas ar kaimiņiem – Zviedriju, Vāciju un citām valstīm. Vēlams izstrādāt atbilstības uzraudzības rokasgrāmatu.

## Secinājumi un priekšlikumi

1. Pēdējos piecos gados banku darbības atbilstības kontroles jeb atbilstības uzraudzības (*compliance*) funkcija ir būtiski mainījies, un tās loma ir ievērojami pieaugusi, par ko liecina Bāzeles komitejas izstrādātie dokumenti un pētījumi.
2. Vērtējot atbilstības uzraudzības funkcijas vēstures gaitu, visnenāk tā tika ieviesta ASV 20. gs. 30. gados. Līdz 2003. gadam dažādās pasaules valstīs bija vērojama atšķirīga banku atbilstības uzraudzības funkcijas apjoma un pienākumu interpretācija, jo funkcijas pirmsākumi katrā valstī bija atšķirīgi.
3. Neatkarīgi no atbilstības uzraudzības funkcijas vēstures un rakstura galvenā atbilstības uzraudzības misija ir nodrošināt, lai uzņēmējdarbības (tātad arī banku darbības) procesā būtu iestrādāta atbilstības uzraudzība.
4. Atbilstības uzraudzības funkcijas mērķi parasti ir spēja laikus reaģēt uz regulatora aizrādījumiem un demonstrēt atbilstības uzraudzību, kā arī atbilstības uzraudzības izmaksu vadību un atbilstības uzraudzības kultūras iedibināšana.
5. Latvijā banku regulators FKTK 2007. gada 2. maijā publicēja banku iekšējās kontroles izveides noteikumus, kuros pirmo reizi daļēji tika izmantoti Bāzeles komitejas ieteikumi un definīcijas darbības atbilstības uzraudzības kontroles jeb atbilstības uzraudzības jomā.
6. Eiropas Savienības, tai skaitā Latvijas, regulatora pieeja dod pietiekamu rīcības brīvību bankām Latvijā gatavot savus iekšējos tiesību aktus un organizēt atbilstības uzraudzības funkcijas iedibināšanu.
7. Galvenās problēmas atbilstības uzraudzības funkcijas vadīšanā Latvijā ir vienotas pieejas trūkums bankas darbības virzienu pārraudzībai, diskusiju trūkums par ieviešamajiem atbilstības uzraudzības standartiem, atšķirības prasību atbilstības uzraudzības jomā dažādās valstīs, kā arī atbilstības uzraudzības funkcijas organizēšana atbilstoši bankas lielumam un darba specifikai un atbilstības uzraudzības funkcijas vadības nepieciešamība citos tautsaimniecības sektoros.
8. Lai Latvijā pilnveidotu atbilstības uzraudzības funkcijas vadību bankās, augstākajām mācību iestādēm Latvijā un pētniekiem, kas specializējas banku speciālistu sagatavošanā sadarbībā ar Latvijas Komerčbanku asociāciju, būtu nepieciešams analizēt un sagatavot atbilstības uzraudzības funkcijas vadības teorētiskos aspektus, analizēt atbilstības uzraudzības funkcijas vadību citās valstīs, balstoties uz Bāzeles komitejas veikto pētījumu, novērtēt situāciju Latvijā atbilstības uzraudzības vadīšanas jomā, analizēt atbilstības uzraudzības izmaksas, kā arī noskaidrot atbilstības uzraudzības vadības problēmas bankās, paredzēt to risinājumus un izstrādāt praktiskās rekomendācijas atbilstības uzraudzības funkcijas vadības attīstībai Latvijā.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Apreda R. (2006) *Tailoring compliance risk and compliance function for non-financial organizations: working paper, No 325, August*. Buenos Aires: University of CEMA.
2. Biegelman M. T., Biegelman D. R. (2008) *Building a World-Class Compliance Program. Best Practices and Strategies for Success*. John Wiley & Sons, Inc, 298 p.
3. Bauer H.-P. (2007) Compliance in the financial industry, *Finanzplatz*, Vol. 4, p. 10–12.
4. Birindelli G. (2008) Compliance risk in Italian banks: the results of a survey. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 1, No 4, p. 335–351.
5. Callioni P. (2008) *Compliance Regulation in the International Financial Services Industry*. Global Professional Publishing, 224 p.
6. Compliance and the compliance in banks funktion in banks. [Tiešsaiste] Basel Committee on Banking Supervision. [Skatīts 02.02.2011.] Pieejams: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf?noframes=1>
7. Implementation of the compliance principles – A survey. [Tiešsaiste] Basel Committee on Banking Supervision. [Skatīts 02.02.2011.] Pieejams: <http://www.bis.org/publ/bcbs142.pdf?noframes=1>
8. Haynes A. (2005) The effective articulation of risk-based compliance in banks. *Journal of Banking Regulation*, Vol. 6, No 2, p. 146–162.
9. Kelsey M. (2004) Compliance risk: ensuring the risk taken is the risk intended. *ABA Bank Compliance Journal*, May/June, p. 4–9.
10. Mills A. (2008) *Essential Strategies for Financial Services Compliance*. John Wiley & Sons, Ltd, 352 p.
11. PwC, PriceWaterhouseCoopers (2002) *Regulatory Compliance: Adding value*. Pieejams:[http://kariera.pwc.com/extranet/karierapl/karieraw.nsf/0/EE39709FD7EE91B7C125700F004C4792/\\$File/compliance\\_survey.pdf?OpenElement](http://kariera.pwc.com/extranet/karierapl/karieraw.nsf/0/EE39709FD7EE91B7C125700F004C4792/$File/compliance_survey.pdf?OpenElement) [Skatīts 16.02.2011.]
12. PwC, PriceWaterhouseCoopers (2002) Compliance: a gap at the heart of risk management.
13. The Basel Committee's response to the financial crisis: report to the G20. [Tiešsaiste] Basel Committee on Banking Supervision. [Skatīts 04.02.2011.] Pieejams: <http://www.bis.org/publ/bcbs179.pdf>
14. 2007. gada 2. maija FKTK noteikumi Nr. 63 „Iekšējās kontroles sistēmas izveides noteikumi” („LV”, 79 (3655), 17.05.2007.)
15. Verhage A. (2009) Compliance and AML in Belgium: a booming sector with growing pains. *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 12, No 2, p. 113–133.

## Summary

*Bank regulation models and supervisory approaches have changed significantly. In the new regulatory environment knowledge of compliance is becoming increasingly important across all areas of business. Until 2003 there was a different interpretation of compliance function in banking sector because of the different roots in each country but nowadays regulators are united that compliance mission is to ensure that it would be incorporated into business process. Latvia implemented a compliance regulatory framework in 2007, obliging the installment of a compliance function within banks. The main problems in management of compliance in Latvia : the lack of common approach in monitoring bank's directions, the lack of discussion of compliance standards, the different*

*compliance) requirements in various countries, the management of compliance function according to bank's size and type, and the need of compliance functions for other sectors of the economy.*

*To improve management of the compliance function in banks, it would be necessary to analyze and to prepare the theoretical aspects of compliance function's management, to analyze compliance function's management in other countries, to assess the current situation of compliance administration in Latvia based on Basel Committee, to analyze costs of compliance, and to develop practical recommendations for development of compliance function's management in Latvia.*

**Keywords:** *Compliance, Basel Committee guidance, banks, Latvia.*

## Starptautiskās konkurētspējas konfliktoloģiskie aspekti *Conflictological Aspects of International Competitiveness*

**Ligita Landzmane**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [ligita.landzmane@gmail.com](mailto:ligita.landzmane@gmail.com)

Ar realitāti nesabalansētas stratēģiskās plānošanas tendence ir Latvijas valsts pārvaldes institūciju nozīmīga problēma. Nekompetentas plānošanas rezultāti mazina gan valsts tautsaimniecības, gan tās subjektu starptautisko konkurētspēju. Rakstā prezentētas jaunas zinātnes nozares – konfliktoloģijas – teorētiskās nostādnes. Konfliktoloģijas teorija palīdz izprast un izvērtēt konkurētspējas konfliktoloģiskos aspektus un piedāvā nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanai paredzētas vadlīnijas un metodoloģijas. Pētījuma empīriskās daļas rezultāta sasniegšanai Latvijas valsts pārvaldes lēmumos ietvertie mērķi salīdzināti ar statistikas datus balstītu pētījumu rezultātiem. Rakstā atklāta faktiskā Latvijas resursu neatbilstība valsts pārvaldes nolēmumos formulēto mērķu sasniegšanai. Pētījuma mērķis ir piedāvāt tautsaimniecības konkurētspējas uzlabošanai paredzētus risinājumus lēmumu pieņemšanas jomā. Darba noslēgumā sniegti nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanas veicināšanai paredzēti ieteikumi.

**Atslēgvārdi:** starptautiskā konkurētspēja, tautsaimniecība, valsts pārvalde, vadība, nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšana.

### **Aktualitāte**

Starptautiskā konkurētspēja ir kļuvusi par daudzu pasaules valstu, tautsaimniecības nozaru, organizāciju un indivīdu aktuālu problēmu. Efektīva un konkurētspējīga priekšrocību identificēšana, konkurētspējas stratēģiskā plānošana un vadības vērtēšana īpaši svarīga ir Eiropas Savienības jaunajām dalībvalstīm. Gudra tautsaimniecības stratēģiskā plānošana ir nozīmīga arī Latvijas tautai, jo Latvijas nacionālā konkurētspēja salīdzinājumā ar citām Eiropas dalībvalstīm ir ļoti zema.

Pasaulē notiekošo procesu analīze liecina, ka globalizācijas problēmām jāvelti nopietna uzmanība un to ietekmes pētījumu jomai jābūt plašākai un dziļākai. Riska vadīšana globalizācijas apstākļos ir komplicēts process, kurš prasa lietot visu zinātnisko potenciālu riska faktoru apzināšanai un iespējamās negatīvās ietekmes mazināšanai [5].

Vadībzinātnes likumsakarību izpratne veidojas, izzinot visus ar cilvēka mērķtiecīgu darbību saistītos zinātnu likumus. Izprotot un ievērojot likumsakarības un kopsakarības, iespējams nospraust jēgpilnus mērķus un sasniegt pozitīvus rezultātus. Pārziņot vadīšanas fundamentālās teorētiskās nostādnes un integrējot tās konkrētā vietā un laikā, iespējams sasniegt labus ekonomisko procesu vadības rezultātus.

Konfliktoloģijas teorijas atklāj nesabalansēta vadības lēmuma konfliktogēnu dabu. Konfliktogēns lēmums spēj mazināt efektīvas sabiedrības pārvaldības iespējas, rada atklātu un slēptu konfliktu riskus gan pašā sabiedrības pārvaldē, gan sabiedrībā kopumā. Izmantojot konfliktoloģisku pieeju, rakstā analizēta Latvijas valsts pārvaldes stratēģisko lēmumu formālā daba, pārvaldes izvirzīto mērķu un reālo iespēju diverģence.

Raksts atbilst problēmraksta formātam. Raksta nobeigumā izvirzīti valsts pārvaldes lēmumu kvalitātes uzlabošanai paredzēti ieteikumi.

## Pieejas un metodes

Mūsdienās zinātnieki aizvien aktīvāk tiek aicināti darboties, izmantojot jaunas sistēmiskas, holistiskas un integratīvas pieejas. Jo īpaši šādas pieejas ir aktuālas, zinātnei piedaloties jaunā laikmeta ekonomikas un sociālo procesu organizācijas un vadības problēmu risināšanā.

Zinātnes jaunā paradigma paredz pētniecības uzdevumu maiņu. Zinātnes specifisko, detalizēto pētījumu īpašvaru samazina virzība uz jau izpētītā apkopošanu un tā jaunu pētīšanu citos kontekstos, identificējot jaunas nostādnes, vadlīnijas, metodoloģijas. Zinātnē aktivizējas metadisciplināri un starpdisciplināri pētījumi, veidojas jaunas metazinātnes, metateorijas, metametodoloģijas.

Konkrētajā darbā mūsdienu zinātnes paradigmas ņemtas vērā – pētījums veikts, izmantojot jaunas metazinātnes nozares – konfliktoloģijas – nostādnes, vadlīnijas un metodoloģiju [14; 18; 17].

Rakstā prezentētas konfliktoloģijas teorētiskās nostādnes. Konfliktoloģijas teorija palīdz izprast un izvērtēt konkurētspējas konfliktoloģiskos aspektus un piedāvā nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanai paredzētas vadlīnijas un metodoloģijas. Pētījuma empīriskās daļas rezultāta sasniegšanai Latvijas valsts pārvaldes lēmumos ietvertie mērķi salīdzināti ar statistikas datus balstītu pētījumu rezultātiem.

Pētījuma mērķis ir piedāvāt tautsaimniecības konkurētspējas uzlabošanai paredzētus risinājumus lēmumu pieņemšanas jomā. Darba nobeigumā sniegti nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanas veicināšanai paredzēti ieteikumi. Pētījumā izmantotas šādas metodes un instrumenti:

- 1) 21. gadsimta valsts pārvaldes paradigmu izpētei veltītu konfliktoloģijas, vadībaszinātnes, socioloģijas, politikas, ekonomikas zinātņu jomu darbu apskats, analīze un atlase;
- 2) starptautiskās konkurētspējas problēmu izpētei veltīta teoriju izpēte, vadlīniju analīze un atlase;
- 3) Eiropas un Latvijas politikas dokumentu apskats, analīze un atlase;
- 4) Latvijas esošo un potenciālo darba tirgus dalībnieku kapacitātes izpēte – Eiropas un Latvijas pētījumu apskats un metaanalīze;
- 5) analīzes rezultātā sintezēti un konkurētspējas uzlabošanai paredzēti ieteikumi.

## Konfliktoloģijas avotu izpēte

Lai risinātu vadībzinātnes nespēju tikt galā ar jaunā laika problēmām, ASV, Krievijā, Austrālijā un citviet pasaulē strauji attīstās jauna zinātne – konfliktoloģija. Konfliktoloģija Latvijā ir maz pazīstama.

Konfliktoloģija (no latīņu *conflictus* – ‘sadursme, nesaskaņa’ un grieķu *λογία* – ‘mācība, zināšanas par’) ir zinātnes nozare, kuras mērķis ir iegūt zināšanas par nesaskaņu, pretrunu un sadursmju rašanās, veidošanās, attīstības un izbeigšanās likumsakarībām dabā, cilvēkā un sabiedrībā. Empīriski pārbaudot konfliktoloģijas piedāvātās teorijas novērojumus un eksperimentos, tiek veidotas praksei piemērotas sistēmas, procesi, metodes un instrumenti.

Konfliktoloģija uzskatāma par zinātnes metanozari. Tā gan veido pati savu patstāvīgas zinātnes nozares sistēmu, tomēr sistēmā tiek ievietotas un pētītas jau esošās zinātņu nozarēs konstatētas konfliktoloģiska rakstura kategorijas. Identificējot kopējas – fundamentālas kopsakarības un specifiskas likumsakarības, konfliktoloģija faktiski risina vadībzinātnes problēmas, tomēr dara to netradicionālā veidā un jaunos kontekstos. Konfliktoloģijas vidē izstrādātās zinātniskās nostādes un vadlīnijas tiek veidotas vadībzinātnes labā – sociālo un ekonomisko procesu vadības efektīvizēšanai [14; 16; 17; 18; 19].

Konfliktoloģijas nozares zinātnieku pētīto jautājumu lokā ir arī valsts labklājība un starptautiskā konkurētspēja. Konfliktoloģijas teorijas pierāda, ka vājas konkurētspējas pamatā (neatkarīgi no konkurētspējas subjekta) ir dažādos vadības līmeņos nepareizi organizēta konfliktu vadība. Konfliktoloģijas teorētiķi uzsver, ka konkurētspējas priekšrocību pamatā ir nekonfliktogēna vadības spēja, tajā skaitā vadītāju spēja pieņemt nekonfliktogēnus lēmumus („konfliktogēns” – konfliktoloģijā lietots termins). Konfliktoloģijas jomas zinātnieki un metodologi Ancupovs un Baklanovskis iesaka pieņemt un vērtēt vadības lēmumus, ievērojot 17 nekonfliktogēna lēmuma pieņemšanas un izpildes vadības soļus. Zinātnieki izskaidro ne tikai lēmumu pieņemšanas procesa kopsakarības un likumsakarības, bet arī katra soļa jēgu [14].

Konfliktoloģija norāda, ka nesabalansēta lēmumu pieņemšana mazina efektīvas sabiedrības pārvaldības iespējas un rada konfliktu riskus visās sabiedrības grupās un līmeņos.

## Citu zinātņu nozaru avotu izpēte

Konfliktoloģijas teorētiskās nostādes ir kongruentas ar vadībzinātnes, sociālo, ekonomikas, politikas zinātņu teorijās ietvertiem uzskatiem. Visu šo zinātņu teorijas izvirza nostādes, kas nosaka, ka valsts ekonomikas attīstības un sociālā miera pamatā ir izsvērti, atbildīgi un kompetenti (konfliktoloģijas valodā – nekonfliktogēni) valsts pārvaldes nolēmumi. Minēto zinātņu pārstāvji uzsver, ka salīdzinājumā ar privātajām organizācijām un indivīdiem valsts pārvaldei jāuzņemas salīdzinoši vislielākā atbildība par pieņemto lēmumu kvalitāti. Valsts sektorā programmu vērtēšana ir svarīgāka nekā privātajā, jo valdībai ir lielāka atbildība. Valsts pārvalde nepastāv pati par sevi. To vada cilvēki, un tās darbības efektivitāti un sasniegto rezultātu kvalitāti nosaka vadošā līmeņa pārstāvju kompetence, politiskā griba un/vai privātās intereses. „Jo īpaši politiskās varas funkcionēšanā ir svarīgi, vai tieši tā



sabiedrības daļa, pret kuru vērsta dotā vara jeb kuras izturēšanās tā reglamentē, atzīst šo varas rīcību par taisnīgu.” [1]

Starlings atzīmē, ka vērā ņemams un izvērtējams ir fakts, ka „...valsts sektors reti vērtē programmas, jo vērtējuma rezultāti varētu būt nepatīkami. Minētā dēļ valsts sektora kultivētā sabiedriskā doma ir veidota tā, lai pati vērtēšana tiek uzskatīta par neproduktīvu” [11]. Rezultātā veidojas sabiedrības konflikti un savstarpēja neuzticēšanās.

Ievērojamu ieguldījumu zinātnē un sabiedrības vadībā izmantojamo teoriju salīdzināšanā, meklējot mūsdienu straujo pārmaiņu procesiem piemērotāko modeli, snieguši Polīts un Krīgers. Zinātnieki izpētījuši, izvērtējuši un salīdzinājuši dažādas sabiedrības vadības teorijas un to atbilstību mūsdienu strauji mainīgajam reformu laikam. Savā darbā zinātnieki akcentē faktu, ka valsts pārvaldē vairs īsti nedarbojas ne uz procesu, ne rezultātu fokusēti vadības modeļi, jo strauji mainīgā laikā stabilam laikam veidotas teorijas vairs nav derīgas. Darba autori skaidro, ka „...izšķiroša veiksmīgas reformas stratēģijas sastāvdaļa ir tādu apstākļu radīšana un uzturēšana, kuros var plaukt un zelt „mazie uzlabojumi”, daudzi no kuriem ir neparedzēti un neparedzami” [9].

Mērķu formulēšanas un lēmumu pieņemšanas prasmes kā stratēģiskās vadības pārstāvju svarīgāko kompetenci akcentē arī citi vadībzinātnes, sociālo un ekonomikas zinātņu pārstāvji [2; 3; 6; 7; 8; 10; 12].

Minēto zinātnieku atziņas ir kongruentas ar konfliktoloģijas zinātnes nostādņēm. Zinātnē kopumā nav strīdu par faktu, ka tikai fundamentāli pareizi realizēta stratēģiskā vadība un nekonfliktogēni lēmumi veido rezultatīvas privātās un publiskās darbības pamatu. Zinātnē nav strīdu par faktu, ka valsts pārvaldes lēmumi ietekmē ne tikai pašas valsts, bet arī nozaru, organizāciju, indivīdu konkurētspēju, veicina vai apgrūrina inovācijas, eksportu, investīcijas.

## Eiropas un Latvijas politikas dokumentu izpēte

Izpētot Latvijas valsts pārvaldes pieņemto lēmumu kvalitāti, starp izvirzītajiem mērķiem un faktiskajām iespējām konstatējamās ievērojamas pretrunas. Prakse un empīriskie pētījumi bieži atklāj faktus, kas uzrāda valsts pārvaldes faktiski bezatbildīgu attieksmi pret mērķu izvirzīšanu un lēmumu pieņemšanas kvalitāti. „Atbildība ir subjektīvs pienākums atbildēt par darbībām un rīcību.” [15] Latvijas valsts pārvaldē vērojama formāla atbildība par darbību un rīcību – faktiskas atbildības nav. Darba turpinājumā sniegta zinātniski izvērtēta un veidota informācija, kas paskaidro apgalvojuma atbilstību faktiem.

Pirms vairāk nekā 10 gadiem, t. i., 1999. gadā, Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības projekta (UNDP) organizētā pētījumā „Latvija. Pārskats par tautas attīstību. 1999” analizēta Latvijas valsts pārvaldes darbība, identificētas problēmas un sniegti priekšlikumi valsts pārvaldes darbības efektivitātes un sasniegto rezultātu uzlabošanai [20]. 2000. gadā, kad pētījums tika publicēts, Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota valdības, privātā sektora un indivīdu kopīga atbildība un piedāvāti ieteikumi, kuriem sekojot Latvijā nākotnē veidotos konkurētspējīga tautsaimniecības struktūra un sekmīgi noritētu tautas attīstība. Ekspertu atziņās uzsvērti zinātnes teorijām līdzīgi aspekti, proti: valsts pārvalde ir centrālā institūcija, kura globalizācijas laikā

ir prioritāri atbildīga par tautsaimniecības, ekonomikas un tautas attīstības procesu stratēģisko vadību.

Pētījuma rezultātu apkopojumā eksperti aicinājuši valsts pārvaldi ņemt vērā faktu, ka globalizācijas laikā pasaules tautu attīstība aizvien vairāk kļūst atkarīga no augsta iedzīvotāju izglītības līmeņa. Ir saprotams, ka tikai laika prasībām atbilstoši izglītoti indivīdi spēj veidot inovācijas, organizēt un vadīt rezultatīvu ražošanu un pakalpojumus, veicināt eksportu. Arī eksperti uzsvēruši, ka Latvijai, lai tā spētu konkurēt, jānostiprina esošās izglītības priekšrocības, daudz vairāk savā izglītības sistēmā jāintegre jaunās metodes, pieejas, jāpaaugstina pedagogu darba kapacitāte. Akcentēta arī nepieciešamība uzlabot normatīvo aktu pieņemšanas praksi, norādot, ka Eiropas Savienības normas nav pārņemamas mehāniski, bet izvērtējamas un saskaņojamas ar valsts vajadzībām un ietekmi uz tautsaimniecību.

Pētījuma noslēgumā eksperti identificējuši problēmas un to risināšanai piedāvājuši izsvērtus konceptuālus risinājumus. Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota nepieciešamība pēc straujākas valsts pārvaldes reformas. Atrodamas norādes uz nepieciešamību pēc reālas, nevis deklaratīvas valdības darbības sasaistes ar tautsaimniecības konkurētspēju.

Arī pētījumā „Pārskats par tautas attīstību. 2009” veikta līdzīga analīze, kurai seko līdzīga rakstura priekšlikumi. Pētījuma rezultātu apkopojumā autori uzsver: „Administratīvais atbildīgums ir daļa no demokrātiskās leģitimitātes sistēmas. Tā kā publiskā pārvalde pilda un ievieš dzīvē politiku pieņemtos lēmumus, administratīvo atbildīgumu nav iespējams aplūkot šķirti no politiskā atbildīguma. Tikai analizējot abus atbildīguma veidus kopā, mēs varam nonākt pie vispārējiem secinājumiem par to, vai un cik lielā mērā demokrātijas attīstības procesā pārvaldes struktūras kļūst atbildīgākas sabiedrības priekšā. Mūsdienu sabiedrībā pastāv tā saucamā duālā vai pat trīskāršā atbildīguma situācija, proti, publiskā pārvalde ir atbildīga gan visas sabiedrības, gan atsevišķu indivīdu – klientu, gan politisko lēmumu pieņēmēju priekšā.” [21]

2010. gada 3. martā Eiropas Komisija (EK) publicējusi ziņojumu „Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”, kurā izklāstīts EK redzējums par „ES 2020” stratēģiju. EK ziņojumā definētas trīs “ES 2020” stratēģijas prioritātes:

- 1) gudra izaugsme: izveidot uz zināšanām un inovāciju balstītu ekonomiku;
- 2) ilgtspējīga izaugsme: attīstīt „zaļu”, konkurētspējīgu ekonomiku, kurā resursi tiek efektīvi izmantoti;
- 3) iekļaujoša izaugsme: attīstīt ekonomiku ar augstu nodarbinātības līmeni, nodrošinot sociālo un teritoriālo kohēziju.

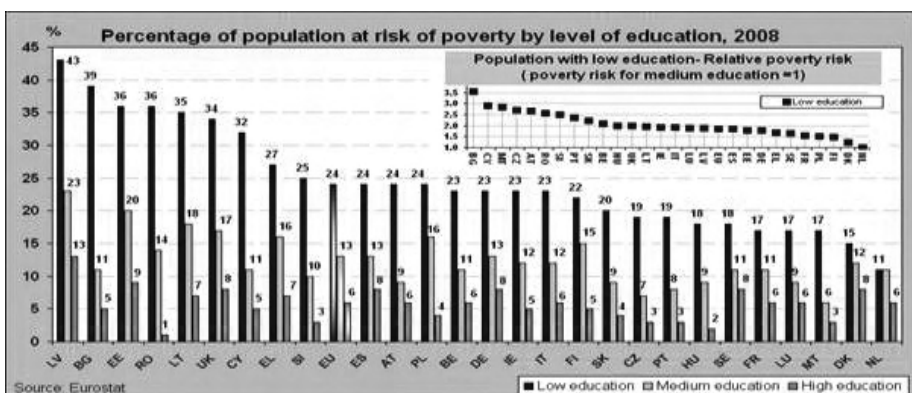
2010. gada 16. novembrī Ministru kabinets apstiprinājis Latvijas nacionālās reformu programmas „ES 2020” stratēģijas īstenošanas projektu (Latvijas NRP projekts), kas iesniegts arī EK. Saskaņā ar Latvijas valsts pārvaldes veidoto vidējā termiņa makroekonomisko scenāriju turpmākajos gados Latvijā ir sagaidāma izaugsme 3–4% apmērā, kuras galvenais dzinulis būs eksports [22].

## Metaanalīze

Lai Latvijas valsts pārvaldes pieņemto nolēmumu kontekstā pārliecinātos, vai Latvijas valsts tiek stratēģiski pareizi vadīta un patiešām virzās uz augsti izglītota darbaspēka valsts statusu, pētīti un analizēti *EuroStat* dati un Eiropas Profesionālās izglītības attīstības centra (CEDEFOP) pētījumi.

*EuroStat* datubāzēs dati apkopoti ar atkāpi – par iepriekšējiem gadiem. Tādēļ attēlos redzamās CEDEFOP pētījumu diagrammas nav veidotas, izmantojot pēdējo gadu rezultātus. Tomēr šis fakts kritiski neietekmē pierādāmo hipotēzi: Latvijas valsts pārvaldes izvirzītie stratēģiskie mērķi ilgtermiņā neatbilst Latvijas faktiskajām iespējām – valsts pārvaldes pieņemtie lēmumi ilgtermiņā ir konfliktogēni. Pirms vairākiem gadiem, relatīvi – pirms ekonomiskās krīzes, organizācijas darbojās ar lielāku jaudu, darbspējīgie iedzīvotāji nebija izbraukuši no valsts, bezdarba līmenis bija zemāks, darba tirgū tika izmantots vairāk apmācības un treniņu aktivitāšu. Agrāko gadu dati par Latvijas darba tirgus kapacitāti ir pozitīvāki par tiem, kādi tie statistiskā izvērtējumā būtu pašlaik. Turpinājumā metaanalīzes rezultāti.

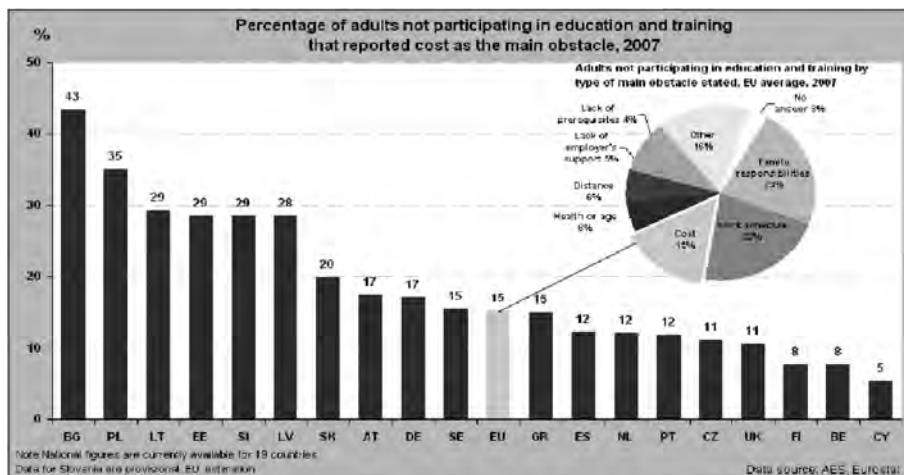
Lai gan valsts stratēģijas dokumentos uzsvēta Latvijas iespēja atjaunot labklājību un konkurētspēju, izmantojot augsti izglītotus cilvēkus, 1. attēlā redzami statistikas dati šo ieceri liek vērtēt kritiski. Vērtējot ES dalībvalstu iedzīvotāju potenciālo iespēju nonākt nabadzībā izglītības dēļ, Latvija atrodas negatīvā vērtējuma pirmajā vietā.



### 1. attēls. Iedzīvotāju izglītības līmeņa saistība ar nabadzības risku

Avots: Cedefop's calculations based on Eurostat, Survey on Income and Living Conditions.

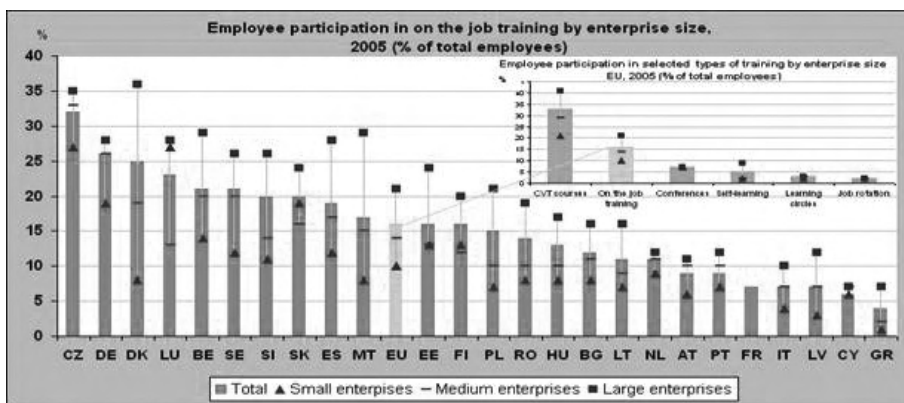
Latvijas zemā konkurētspēja un iedzīvotāju zemā produktivitāte uzskatāma par pasaulē un Eiropā vispārzināmu faktu. Tomēr Latvijā salīdzinājumā ar citām Eiropas Savienības dalībvalstīm ir daudz pieaugušo iedzīvotāju, kas atsakās no darbam nepieciešamās izglītības un apmācības maksas dēļ. 2. attēlā redzams, ka Eiropā kopumā no darbam nepieciešamās profesionālās izglītības šī iemesla dēļ atsakās 15% iedzīvotāju, savukārt Latvijā tādi ir 28%, rēķinot no iedzīvotāju kopskaita. Ņemot vērā 1. attēlā atklāto Latvijas tendēto virzību uz nabadzību, ir prognozējams, ka to iedzīvotāju skaits, kas nākotnē atteiksies no darbam nepieciešamās izglītības maksas dēļ, varētu vēl vairāk palielināties.



2. attēls. Pieaugušo iedzīvotāju īpatsvars, kuriem maksa ir galvenais iemesls, lai atteiktos no darbam nepieciešamās izglītības

Avots: *The European Adult Education Survey, Eurostat.*

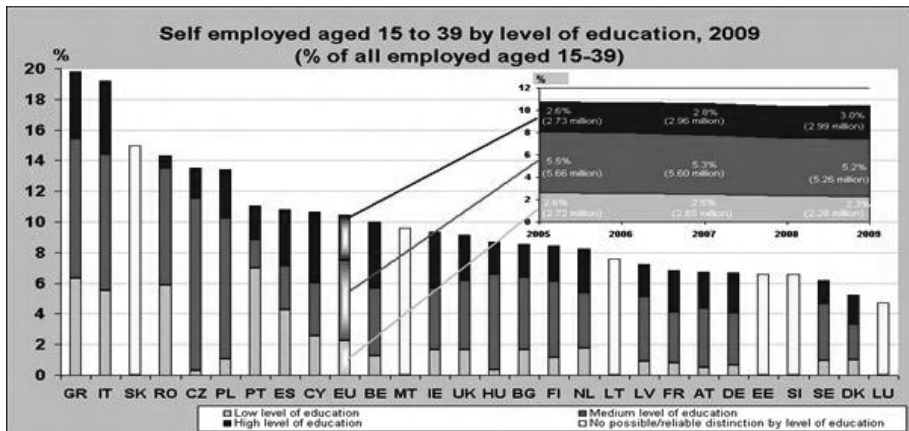
3. attēls prezentē faktu, ka Latvijas uzņēmumos darba prasmēs izglīto iedzīvotāju īpatsvars ir zems. Latvija skalā atrodas negatīvā vērtējuma trešajā vietā. Dati uzrāda pozitīvu izglītības tendenci lielo uzņēmumu sektorā. Tomēr šī tendence starptautiskās konkurētspējas kontekstā jāvērtē piesardzīgi, jo Latvijā lielu uzņēmumu nav daudz.



3. attēls. Eiropas Savienības valstu iedzīvotāju kapacitātes palielināšanas iespējas, kas rodas darbā

Avots: *Eurostat, Continuing Vocational Training Survey (CVTS3).*

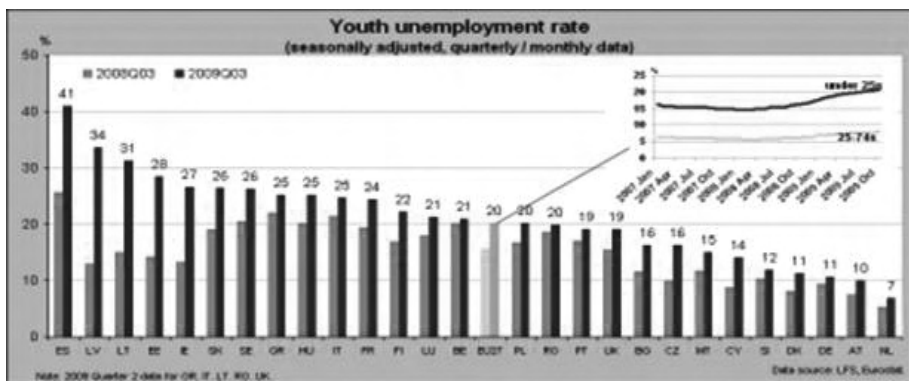
Konkurētspējas draudus uzrāda arī Latvijā reģistrēto pašnodarbināto salīdzinoši mazais daudzums. Iedzīvotāju mazo interesi par pašnodarbinātā iespējām CEDEFOP skaidro kā Eiropas dalībvalstu konfliktu starp zemo izglītību un nespēju konkurēt pasaules tirgos. Situācijas kopainu ilustrē 4. attēls.



4. attēls. Pašnodarbinātie 15–39 gadu vecumā, 2009 (procentuāli no visiem nodarbinātajiem 15–39 gadu vecumā)

Avots: Cedefop's calculations based on Eurostat, Labour Force Survey.

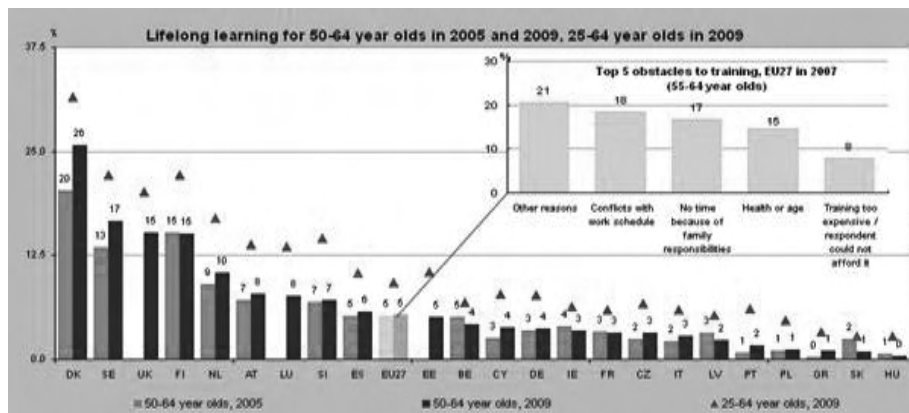
Jauniešu bezdarbs ne tikai samazina tautsaimniecībā nozīmīgas sabiedrības daļas konkurētspēju konkrētajā brīdī, bet palielina darba tirgus dalībnieku produktīvam darbam izmantojamās kapacitātes vājināšanās riskus un sekmē spējīgāko aizbraukšanu no valsts. Latvija šajā skalā uzrāda otro negatīvāko rezultātu gan statistikā vērtējumā, gan dinamikas – bezdarba pieauguma jomā. Situācija labāk izprotama, aplūkojot 5. attēlu.



5. attēls. Jauniešu bezdarba rādītāju palielināšanās

Avots: Eurostat, Survey on Income and Living Condition.

ES politiķi un ekonomikas stratēģiju veidotāji apzinās faktu, ka tās sabiedrība noveco, un izprot nepieciešamību palielināt senioru līmeņa iesaisti darba tirgū. Šo faktu apzinās arī daudzas dalībvalstis, savas konkurētspējas labā aktīvi veidojot un attīstot karjeras konsultēšanas un mūžizglītības sistēmas. Latvijas aktivitātes potenciālo palicēju, tajā skaitā senioru līmeņa, mūžizglītošanā ir vājas. Situācija labāk izprotama, aplūkojot 6. attēlu.



6. attēls. Mūžizglītība 50–64 gadu vecuma sektorā 2005. gadā un 25–64 gadu vecuma sektorā 2009. gadā

Avots: Eurostat's Labour Force Survey (EU LFS) and from the Adult Education Survey.

Lai noskaidrotu, kā CEDEFOP un EuroStat datu rezultāti korelē ar Latvijā veikto pētījumu rezultātiem, izvērtēti vairāki Latvijā veikti pētījumi. Arī šie pētījumi uzrāda Latvijas iedzīvotāju kā potenciāli augsti izglītota darbaspēka problēmas.

Latvijas Universitātē (LU), LU aģentūrā „Filozofijas un socioloģijas institūts” un SIA „Baltkonsults” Eiropas Savienības struktūrfondu (ESF) nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projektā „Labklājības ministrijas pētījumi” veiktā pētījuma „Augstāko un profesionālo mācību iestāžu absolventu profesionālā darbība pēc mācību beigšanas” rezultāti liecina, ka augstskolu un profesionālās vidējās izglītības iestāžu absolventu vispārējās prasmes tikai daļēji atbilst darba devēju gaidītajam. Darba devēji visas absolventu prasmes, izņemot angļu valodas prasmi, vērtējuši zemāk nekā absolventi paši. Absolventu prasmes mācīties, datorprasmes, angļu un krievu valodas prasmes vērtētas kā labas; organizatoriskās, vadības prasmes un saskarsmes prasmes – tikai kā vidējas. Visaugstāk vērtētas absolventu latviešu valodas prasmes (LU, LU aģentūra „Filozofijas un socioloģijas institūts”) [23].

LU un ESF nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projektā „Labklājības ministrijas pētījumi” veiktā pētījuma „Detalizēts darbaspēka un darba tirgus pētījums tautsaimniecības sektoros” rezultāti pierāda, ka „... darbaspēka nepietiekamības problēma vairumā gadījumu tiek risināta ar papildu darbinieku pieņemšanu, taču uzmanība jāpievērš situācijai, ka gandrīz 20% gadījumu jaunu darbinieku pieņemšanai līdztekus notiek arī prasību samazināšana pretendentu izglītībai un darba pieredzei, kas perspektīvā var radīt būtisku darbaspēka kvalitātes un konkurētspējas samazināšanos” [24].

## Secinājumi un priekšlikumi

Lēmumu pieņemšanas procesa efektivitāte un lēmumu kvalitāte ir ikviena tautsaimniecības subjekta konkurētspējas pamatā. Latvijas valsts pārvaldes konfliktogēni lēmumi un to pieņemšanas process jau ilgstoši ir ekspertu diskusiju

avots. Pēdējos gados īpaši akcentēta nepieciešamība pieņemt nevis formālus, bet jēgpilnus lēmumus.

Vērtējot Latvijas valsts pārvaldes lēmumus laika posmā no 1999. gada līdz pētījuma brīdim un salīdzinot tos ar statistikas rādītājiem, secināms, ka, izvirzot stratēģiskus tautsaimniecības attīstības mērķus, valsts pārvalde nevērtē reālas Latvijas iespējas. Tādēļ Latvijas valsts pārvaldes vadības stils un pieņemtie lēmumi ir konfliktogēni. Šāda vadība un lēmumi vājo Latvijas valsts starptautisko konkurētspēju ne tikai neuzlabo, bet to sistemātiski pazemina. Konfliktoloģijas nostādnes un vadlīnijas akcentē nepieciešamību lēmumu pieņemšanas procesā ievērot nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanas metodoloģiju un metodiku.

Lai preventīvi mazinātu Latvijas tautsaimniecības stagnāciju un veicinātu tautsaimniecības subjektu starptautisko konkurētspēju, būtu nepieciešams veikt izglītojošus atbalsta pasākumus Valsts administrācijas skolā un/vai citās izglītības iestādēs, Latvijas valsts pārvaldes vadītājiem un speciālistiem 1) izskaidrojot nekonfliktogēnas vadības un lēmumu pieņemšanas saistību ar konkurētspējīgas personas priekšrocību paaugstināšanu; 2) piedāvājot apgūt nekonfliktogēnas vadības un lēmumu pieņemšanas metodes.

Latvijas valsts pārvaldes pieņemtie nolēmumi būtu audītējami un pārskatāmi, no jauna izvērtējot Latvijas reālās iespējas un tām atbilstoši izvirzot tautsaimniecības attīstības stratēģiskos mērķus. Tas būtu darāms, izmantojot nekonfliktogēnu lēmumu pieņemšanas metodoloģiju. Tādējādi palielinātos iespēja pieņemt nevis formālus, bet jēgpilnus, iespējās un mērķos sabalansētus lēmumus.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Ašmanis M. Politikas teorija. Rīga: Zvaigzne ABC. B/g. 216. lpp.
2. Drucker P. F. *Manging in a Time of Great Change*. Dutton: New York. Truman Talley Books, 1995, p. 371.
3. Facione P. A. and Facione N. C. *Thinking and Reasoning in Human Decision Making*. The California Academic Press: Insight Assessment, 2007, 229 p.
4. Harvard Busienss Review. Lēmumu pieņemšana. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 193. lpp.
5. Jaunzems A., Vasermanis E. Riska analīze. Rīga: EuroFaculty, 2001, 195. lpp.
6. Laķis P. Socioloģija. Ievads socioloģijā. Lekciju kurss. Rīga: Zvaigzne ABC. B/g. 94. lpp.
7. Ķeniņš Kings G. Amerikas pieredze uzņēmumu vadībai. Izlase. Rīga: „Biznesa Partneri”, 2002, 288. lpp.
8. Plous S. *The Psychology of Judgement and Decision Making*. New York: McGraw-Hill, 1993, 301. p.
9. Polits K., Bukerts G. Sabiedrības vadības reforma. Salīdzinošā analīze. Rīga: Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts, 2000, 350 lpp.
10. Rifkins Dž. Jaunās ekonomikas laikmets. Rīga: Jumava, 2004, 279. lpp
11. Starlings G. Valsts sektora pārvalde. Rīga: Valsts administrācijas skola, 1999, 616 lpp.
12. Ullman D. G. *Making Robust Decisions*. Trafford Publishing, 2006, 350 p.

13. Vasermanis E., Šķiltere D., Krats J. Prognozēšanas metodes. Rīga: LU, 2004, 121.lpp.
14. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер, 2005, 288 с.
15. Введение в философию ответственности. Монография. А. И. Ореховский и др., под общ. ред. А. И. Ореховского. Новосибирск: СибГУТИ, 2005, 186 с.
16. Конфликт. Политика. Общество. Под ред. А. И. Беглова и А. И. Стребкова. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2007, 538 с.
17. Светлов В. А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов. Москва: Едиториал УРСС, 2009, 303 с.
18. Курбатов В. И. Конфликтология. Ростов на Дону: Издательство Феникс, 2007, 445 с.
19. Ланцова С. Политическая конфликтология. Санкт-Петербург: Издательство: Питер, 2008, 320 с.
20. Latvija. Pārskats par tautas attīstību 1999. ANO Attīstības programma. 1999. Rīga, 2000, 131. lpp.
21. Pārskats par tautas attīstību. 2009. Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 2009, 228. lpp.
22. Informācija par „ES 2020” stratēģiju. 2010. LR Ekonomikas ministrija. Tiešsaiste. Pieejams: [http://www.em.gov.lv/images/modules/items/ES2020\\_info\(1\).pdf](http://www.em.gov.lv/images/modules/items/ES2020_info(1).pdf). [Skatīts 01.04.2011.]
23. Pētījums „Augstāko un profesionālo mācību iestāžu absolventu profesionālā darbība pēc mācību beigšanas”. Rīga: LU, LU aģentūras FSI, SIA Baltkonsults. 2007. Tiešsaiste. Pieejams: [http://izm.izm.gov.lv/upload\\_file/jaunatne/petijumi/augst\\_prof\\_nodarbinatiba.pdf](http://izm.izm.gov.lv/upload_file/jaunatne/petijumi/augst_prof_nodarbinatiba.pdf) [Skatīts 01.02.2011.]
24. Pētījums „Detalizēts darbaspēka un darba tirgus pētījums tautsaimniecības sektoros”. Rīga: LU, 2007. Tiešsaiste. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/darba\\_tirgus/darba\\_tirgus/petijumi/darbaspeka\\_darba\\_tirgus.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/darba_tirgus/darba_tirgus/petijumi/darbaspeka_darba_tirgus.pdf). [Skatīts 01.02.2011.]

## Summary

*Unbalanced strategic planning tends to create a significant problem for Latvian public administration institutions. The country's economy and international competitiveness is reducing because of incompetent planning. The article presents theoretical approaches of new scientific discipline – conflictology. Conflictology helps to understand and assess conflictological aspects of competitiveness and offers the guidelines and the methodology for non-conflictological decision-making. For the outcome of empirical part of research, the goals included in decisions of Latvian public administration have been compared with the statistics-based researches. The actual government decisions non-compliance with the Latvian resources has been found out. The goal of studies is to offer the solutions in area of decision-making for improving the competitiveness in economics. Recommendations are offered.*

**Keywords:** *international competitiveness, economy, public administration, management, non-conflictological decision-making.*



## Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošie faktori

### *Factors Affecting Latvian Trade Unions' Activity Effectiveness*

**Antra Līne**

Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija  
Imantas 7. līnija 1, Rīga, LV-1083  
E-pasts: *antra\_line@inbox.lv*

Autore analizē Latvijas arodbiedrību efektivitāti ietekmējošos faktorus. Darbā atklāta atsevišķu LR Saeimā pieņemto likumu ietekme uz arodbiedrību darba efektivitāti, arodbiedrību un darba devēju sadarbības nozīme efektīva sociālā dialoga nodrošināšanā. Autore mēģina noskaidrot sabiedrības un arodbiedrības biedru pasivitāti izraisošos faktorus. Analizēts arī solidaritātes trūkums starp Latvijas arodbiedrībām. Autore secina, ka nacionālā līmenī arodbiedrības ne vienmēr tikušas vērtētas kā pilnvērtīgs un nopietns sarunu partneris, ka solidaritātes trūkums arodbiedrību vidū ir atkarīgs no arodbiedrību vadītāju vēlmes sadarboties, dalīties zināšanās ar citiem arodbiedrību vadītājiem, būt patiesi atklātiem un tolerantiem.

**Atslēgvārdi:** arodbiedrību darbības efektivitāte, biedru lojalitāte, līderība.

## Ievads

Ekonomiskās krīzes ietekmē Latvijas iedzīvotāju sociāli ekonomiskais stāvoklis ir būtiski pasliktinājies. Daudzi uzņēmumi ir pārtraukuši darboties, ticis samazināts darbinieku skaits un darba samaksa. Esošā situācija ir nopietns izaicinājums arodbiedrībām kā darbinieku intereses pārstāvošām organizācijām.

Raksta **mērķis** – izzināt Latvijas arodbiedrību vadītāju viedokli par arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošiem faktoriem un veikt šo faktoru analīzi.

Mērķa sasniegšanai izvirzīti **uzdevumi**: raksturot Latvijas arodbiedrību vadītāju viedokli par likumdošanas vidi, pētīt arodbiedrības darbības efektivitāti ietekmējošos LR normatīvos aktus un konstatēt arodbiedrību un darba devēju sadarbības iespējas, skaidrot sabiedrības un arodbiedrības biedru pasivitātes cēloņus, kā arī solidaritātes trūkuma cēloņus starp arodbiedrībām.

Pētījumā izmantotās **metodes**:

- teorētiskā pētījumu metode: zinātniskās literatūras, Latvijā veikto pētījumu, LR normatīvo aktu un interneta resursu analīze;
- empīriskā pētījumu metode: Latvijas arodbiedrību vadītāju anketēšana strukturētu interviju veidā. Anketēšanā piedalījās 18 arodbiedrību vadītāji no Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības (LBAS) dalīborganizācijām, kā arī ārpus LBAS esošo nozaru un profesionālo arodbiedrību vadītāji.

Anketēšana tika veikta 2010. gada jūnijā. Šīs kvalitatīvās pētījuma metodes izvēli noteica autore vēlme iegūt informāciju, kuru nav iespējams iegūt, izmantojot statistiskās un matemātiskās metodes un instrumentus.

Arodbiedrību darbības efektivitātes aspektiem pētnieki pievērta uzmanību pagājušā gadsimta 70. gadu beigās. Tomēr literatūras avotos nav atrodams plašs apskats par šo jautājumu. Tiek uzsvērts, ka arodbiedrību darbības efektivitāte ir sarežģīts, dinamisks un grūti definējams jēdziens. Tas tiek saistīts ar arodbiedrību spēju piesaistīt un noturēt biedrus, ietekmēt politiku un likumdevēju lēmumus, aizstāvēt savus biedrus, sasniegt izvirzītos mērķus [11, 32. lpp.]. Teorētiku un praktiķu interese par arodbiedrību darbības efektivitāti saistīta ar arodbiedrību nozīmes un biedru skaita mazināšanos Eiropā un ASV. Eiropā visstraujāko biedru skaita samazinājumu piedzīvojušas Lielbritānijas un Īrijas arodbiedrības. Šī procesa būtiskākie iemesli: bezdarba pieaugums, recesija un sociālo attieksmju maiņa pret arodbiedrībām. Turklāt visā ES novērots, ka darba devēji aizvien mazāk akceptē arodbiedrības kā darbinieku pārstāves un dod priekšroku tiešai komunikācijai ar darbiniekiem [18].

Analizējot interviju rezultātus, raksta autore konstatē, ka, pēc Latvijas arodbiedrību vadītāju domām, šo nevalstisko organizāciju darbības efektivitāti būtiski ietekmē

- likumdošanas vide,
- arodbiedrību un darba devēju sadarbība,
- sabiedrības un arodbiedrības biedru inertums,
- solidaritātes trūkums starp arodbiedrībām.

## Likumdošanas vide

Likumdošanas vidi veido LR Satversme, Latvijas Republikas likumi, Ministru kabineta noteikumi un citi normatīvie akti, kas tieši vai netieši ietekmē arodbiedrību darbību.

LR likums „Par arodbiedrībām” nosaka arodbiedrību statusu, šo organizāciju neatkarību un līdztiesību, paredzot, ka arodbiedrības savā darbībā ir neatkarīgas no valsts varas un pārvaldes institūcijām, citām organizācijām un ir savstarpēji līdztiesīgas [3]. Likumā noteiktā savstarpējā līdztiesība paredz visām arodbiedrībām vienādas tiesības piedalīties dažādu līmeņu sociālā dialoga veidošanā, sarunās ar valsts varas un pārvaldes institūcijām un citām nevalstiskajām organizācijām. Arodbiedrību tiesības piedalīties darba, sociālo un ekonomisko domstarpību un strīdu izskatīšanā nedrīkstētu ietekmēt tās biedru skaits vai piederība kādai no arodbiedrību apvienībām.

Savukārt LR Darba likums un nozaru darbību reglamentējošie likumi tieši ietekmē arodbiedrību pieņemtos lēmumus un dažādu līmeņu arodbiedrības vadītāju rīcību konkrētu problēmsituāciju risināšanā. Kopš darba likuma stāšanās spēkā 2002. gada 1. jūnijā grozījumi likumā veikti astoņas reizes, līdz šim apjomīgākie grozījumi pieņemti 2004. gada 22. aprīlī un 2010. gada 4. martā. Grozījumu izstrādes laikā sarunās ar Saeimas deputātiem, Saeimas Sociālo un darba lietu komisiju un

citām komisijām arodbiedrību vadītāji centušies panākt un saglabāt darba ņēmējiem izdevīgākus darba likuma nosacījumus, tomēr ne vienmēr tas izdevies.

LR Streiku likums un LR Darba strīdu likums paredz arodbiedrību iespējas risināt kolektīvo interešu strīdus. Streiku likums definē streiku kā kolektīvā interešu strīda risināšanas veidu, kas izpaužas, uzņēmuma vai nozares darbiniekiem vai darbinieku grupai brīvprātīgi pilnībā vai daļēji pārtraucot darbu ar nolūku panākt prasību izpildi. LR Darba strīdu likuma 21. pants paredz lokauta iespējas – darba devēja pretreakciju darbinieku streika gadījumā savu ekonomisko interešu aizsardzībai. Darba devējs var atteikties nodarbināt darbiniekus un izmaksāt darba algu, ja streiks būtiski ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību. To darbinieku skaits, pret kuriem vērstas lokauts, nedrīkst būt lielāks par streikojošo darbinieku skaitu [4; 2]. Latvijas darba devēji līdz šim lokauta iespējas vēl nav izmantojuši, tomēr tā iespējamība var ietekmēt arodbiedrību lēmumu par streika uzsākšanu.

Vairāk nekā puse intervēto arodbiedrību vadītāju pauda viedokli, ka būtiska likumdošanas nepilnība vērojama attiecībā uz solidaritātes streiku iespējamību Latvijā. Solidaritātes streiks ir solidarizēšanās ar cita uzņēmuma nozares darbinieku arodbiedrības vai cita uzņēmuma nozares darbinieku prasībām, lai panāktu izvirzīto prasību izpildi. Latvijā solidaritātes streiki ir atļauti tikai tad, ja tie ir saistīti ar ģenerālvienošanos (par tarifiem, darba un citām sociālās aizsardzības garantijām) nenoslēgšanu vai neizpildi. Veikt solidaritātes streikus var tikai, lai noslēgtu ģenerālvienošanos vai to izpildītu, un streiku var uzsākt tikai vienā nozarē [4]. Šāda likuma redakcija ierobežo arodbiedrību tiesības solidarizēties, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Piemēram, ja Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība uzsāks skolotāju streiku, lai nepieļautu turpmāku darba samaksas samazināšanu, neviena cita Latvijas arodbiedrība nedrīkstēs šim streikam pievienoties, tādējādi atbalstot skolotājus un pastiprinot spiedienu uz valdību. Pretējā gadījumā streiks tiks pasludināts par nelikumīgu. Citās ES valstīs ir dažāda likumdošanas pieredze šajā jautājumā, piemēram, Grieķijā šāda veida streiki ir atļauti, Francijā tiek akceptēti solidaritātes streiki, ja tie tiek organizēti vienotu interešu aizstāvībai. Itālijā solidaritātes streikā izsaka solidaritāti citu darba devēju darbinieku streikam, streiks ir uzskatāms par nelikumīgu, ja nepastāv kopīgas intereses starp streikotājiem [13, 24.–34. lpp.].

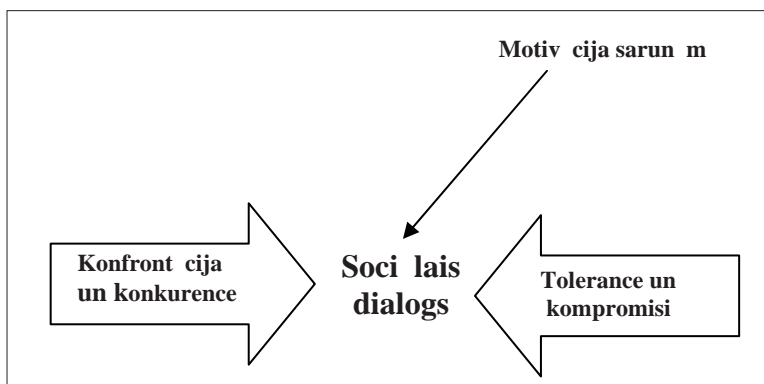
Pēc respondentu domām, Latvijā solidaritātes streiki būtu efektīvs kolektīvo strīdu risināšanas veids, tie apvienotu arodbiedrības apjomīgāku protesta akciju organizēšanai un izdarītu spiedienu uz valdību, tā veicinot sociāli taisnīgāku lēmumu pieņemšanu.

## **Arodbiedrību un darba devēju sadarbība**

Liela daļa respondentu (50%) uzskata, ka valsts un nozaru līmenī netiek nodrošināts efektīvs sociālais dialogs. Daļēji tas izskaidrojams ar to, ka arodbiedrības pārstāv salīdzinoši nelielu nodarbināto skaitu. Tādēļ saskaņā ar LR Darba likumu sociālā dialoga rezultātā pieņemtie lēmumi un nozares ģenerālvienošanos attiecas uz procentuāli nelielu nozares darba ņēmēju un darba devēju skaitu. Uzņēmumu līmenī darba devēji bieži ignorē arodbiedrības, nevēlas ar tām sadarboties un ieguldīt finanšu līdzekļus darbinieku sociālajās garantijās. Arodbiedrību vadītāji uzsvēra, ka,

viņuprāt, darbinieki nestājas arodbiedrībās, jo baidās no iespējamām darba devēju represijām.

Pēc autores domām, sociālais dialogs ir complicēts process – no vienas puses, to virza konfrontācija un konkurence, bet no otras puses, – tolerance un kompromisi, būtiska nozīme ir partneru motivācijai sarunām.



1. attēls. Sociālais dialoga process  
*The process of social dialogue*

Raksta autore uzskata, ka tieši motivācijas un politiskās gribas trūkums ir neefektīva sociālā dialoga cēloņi Latvijā. Sociālā dialoga kvalitāte ir atkarīga arī no kultūras tradīcijām, vēsturiskiem, ekonomiskiem un politiskiem procesiem valstī, un tā attīstība notiek paralēli pilsoniskās sabiedrības attīstībai kopumā. Latvija kā neatkarīga valsts pastāv divdesmit vienu gadu, un šis periods nav bijis pietiekams, lai izveidotu noturīgas efektīva sociālā dialoga tradīcijas. Latvijā divdesmit gadu laikā ir darbojušās piecpadsmit valdības. Tas liecina par ilgu politisko pārmaiņu un nestabilitātes periodu [8, 3. lpp.]. Sociālā dialoga efektivitāti nosaka arī arodbiedrību statuss, kas Latvijā salīdzinājumā ar vecajām Eiropas Savienības dalībvalstīm vēl nav nostiprinājies, un, neraugoties uz Nacionālās trīspusējās sadarbības padomes un tās apakšpadomju izveidošanu, arodbiedrības ne vienmēr vērtētas kā pilnvērtīgs un nopietns sarunu partneris. Iespējams, tas noticis tādēļ, ka arodbiedrības kā sociālā dialoga partneris nav bijušas pietiekami vienotas, lielas un neatlaidīgas. Nacionālā līmenī par sociālā dialoga partneri tiek uzskatīta tikai Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (LBAS), kas patlaban pārstāv 20 nozares arodbiedrības, taču jāņem vērā, ka ārpus LBAS Latvijā darbojas vēl aptuveni 25 nozaru vai profesionālās arodbiedrības [15; 14].

SIA „Inspecta Prevention”, SIA „TNS Latvia” un Rīgas Stradiņa universitātes Darba vides un veselības institūta ekspertu 2010. gadā veiktais pētījums „Darba apstākļi un riski Latvijā 2009–2010” liecina, ka sociālais dialogs lielākajos Latvijas uzņēmumos ir labāk attīstīts, savukārt mazākos uzņēmumos arodbiedrības ir retāk pārstāvētas, līdz ar to sociālais dialogs ir sliktāk attīstīts. Pētījumā salīdzināti 2006. gadā iegūtie dati par sociālā dialoga tēmām Latvijas uzņēmumos.

Tabula

**Sociālā dialoga tēmas Latvijas uzņēmumos [16, 90. lpp.]**  
*The issues of social dialogue in Latvian enterprises [16, 90.]*

Tēma	Respondentu skaits, kas minējuši attiecīgās tēmas 2006. gada aptaujā	Respondentu skaits, kas minējuši attiecīgās tēmas 2010. gada aptaujā
Darba aizsardzības jautājumi	68,6	71,1
Sadzīves apstākļi, telpas, teritorija utt.	28,4	26,7
Darba tiesiskās attiecības: darba līgumi, darba algas utt.	14,0	7,7
Dažādas sociālās garantijas: veselības apdrošināšana u. c.	3,3	2,5
Darba organizācija	3,3	1,7
Ugunsdrošība	0,4	0,2

Kopumā tabulā redzama negatīva tendence – salīdzinot ar 2006. gadu, gandrīz visi rādītāji ir samazinājušies. Gandrīz par pusi samazinājies to darba devēju skaits, kuri ar darba ņēmējiem apsprieduši darba tiesisko attiecību jautājumus, kā arī nedaudz samazinājusies konsultēšanās par sociālajām garantijām. Pozitīva dinamika novērojama attiecībā uz darba aizsardzības jautājumiem.

Pēc raksta autores domām, pēdējo divu gadu laikā ekonomiskās krīzes ietekmē Latvijas uzņēmumos ir pastiprinājušies iespējamie sociālā dialoga riski:

- uzņēmumos ir veiktas pārmaiņas, un starp vadītājiem un darbiniekiem izveidojušās nestabilas darba attiecības,
- ekonomiskā nestabilitāte negatīvi ietekmējusi darba devēju vēlmi uzņemties konkrētas ilgtermiņa saistības,
- augstais bezdarba līmenis radījis plašas darbinieku ekonomiskās piespiešanas iespējas: draudus atbrīvot no darba, likvidēt darbvietas, pārstrukturēt uzņēmumu u. c. [8, 2. lpp].

Nenoliedzami, ka ekonomiskās krīzes apstākļos arodbiedrību vadītājiem un darba devējiem ir grūtāk vienoties par abpusēji izdevīgu darba attiecību modeli, tomēr tas ir nepieciešams, lai nodrošinātu uzņēmumu pastāvēšanu un darbinieku sociālās garantijas. Efektīvs sociālais dialogs nostiprina abu pušu attiecības un palīdz darba devējiem akceptēt arodbiedrības kā darbinieku pārstāvjus.

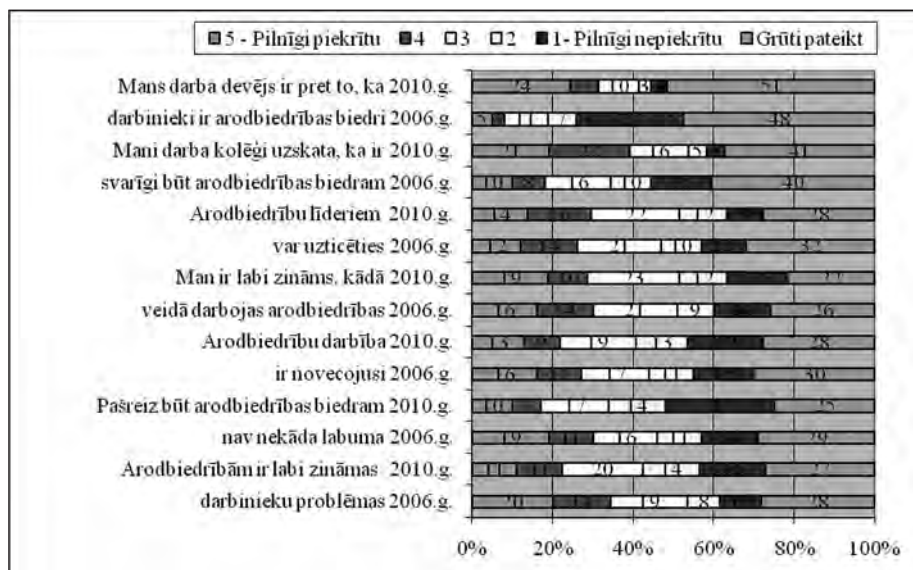
## Sabiedrības un arodbiedrības biedru pasivitāte

Arodbiedrību vadītāji intervijās atzinuši, ka arodbiedrības darbību negatīvi ietekmē arodbiedrību zemā popularitāte sabiedrībā, sabiedrības izpratnes trūkums par arodbiedrības darbību un arodbiedrības biedru inertums.

Latvijas situācijā būtiska nozīme ir faktam, ka liela sabiedrības daļa vēl arvien atceras padomju laika arodbiedrības un tādēļ izjūt skepsi un nepatiku arī pret mūsdienu

arodbiedrībām. Pēc autores domām, asociācijas ar padomju laika arodbiedrībām pastiprina apstākļi, ka daļa pašreizējo arodbiedrību vadītāju darbojušies padomju laika arodbiedrībās vai bijuši aktīvi PSKP biedri. Turklāt sabiedrības gaidas ne vienmēr sakrīt ar arodbiedrību iespējām, kas vēl vairāk mazina uzticēšanos arodbiedrībām un pastiprina cilvēku distancēšanos no šīm organizācijām.

SIA „Inspecta Prevention”, SIA „TNS Latvia” un Rīgas Stradiņa universitātes Darba vides un veselības institūta ekspertu 2010. gadā veiktais pētījums „Darba apstākļi un riski Latvijā 2009–2010” atklāj arī to, ka nodarbinātajiem nav vienotas attieksmes pret arodbiedrībām, turklāt to respondentu, kas nav arodbiedrības biedri, attieksme ir noraidošāka.



2. attēls. Arodbiedrību darbības novērtējums pēc nodarbināto ieskatiem [16, 89]

*Valuation of trade union activity by employees [16, 89]*

Kā redzams 2. attēlā, lielai daļai aptaujāto ir bijis grūti atbildēt uz jautājumiem par arodbiedrībām. Tas liecina, ka respondentiem trūkst pieredzes un viedokļa par šo nevalstisko organizāciju darbību. Negatīva tendence novērojama attiecībā uz viedokli par darba devēja attieksmi pret to, ka darbinieki ir arodbiedrības biedri: 2006. gadā šim apgalvojumam pilnīgi piekrita tikai 5% respondentu, taču 2010. gadā jau 24%, kas ir par 19% vairāk. Samērā maz respondentu – tikai 12% 2006. gadā un 14% 2010. gadā – uzskata, ka arodbiedrību līderiem var uzticēties, tomēr 2010. gadā vērojams neliels (2%) uzticības rādītāja pieaugums salīdzinājumā ar 2006. gadu. Pētījumā norādīts, ka, salīdzinot ar 2006. gada aptaujas datiem, kad Latvijā arodbiedrībā vidēji bija gatavi iestāties (jā un drīzāk jā) 29,2% darba ņēmēju, 2010. gadā to darīt būtu gatavi tikai 23,4% respondentu, kas ir par 5,8% mazāk. Tajā pašā laikā par 21,2% pieaudzis to respondentu skaits, kas nav gatavi (nē un drīzāk nē) iestāties arodbiedrībā, 2010. gadā šādu atbildi devuši jau 64,9% respondentu,

un tas varētu liecināt, ka darba ņēmēji nav pārliecināti par to, ka arodbiedrības spēj aizstāvēt savus biedrus.

Jau 2004. gadā veiktajā pētījumā „Pilsoniskā sabiedrība Latvijā: situācijas analīze” tika skaidroti iemesli, kādēļ cilvēki nevēlas apvienoties dažādās NVO, tajā skaitā arodbiedrībās. Kā būtiskākie tiek minēti šādi iemesli:

- informācijas trūkums – cilvēki netic, ka viņu iesaistīšanās dos reālus rezultātus;
- izglītības un izpratnes trūkums – cilvēki reti veido savu viedokli, biežāk paklausot autoritātēm;
- tradīciju trūkums un pagātnes mantojums – veiksmīgas pieredzes un līdzdalības trūkums;
- personības īpašības – skepse, negativisms, noslēgtība un nevēlēšanās dalīties ar savām problēmām [17].

Jānovērtē arī tas, ka mūsdienu sabiedrība ir individualizēta un cilvēki domā galvenokārt par to, kas ir izdevīgi un nepieciešams pašiem, nevis par to, kas būtu nepieciešams sabiedrībai kopumā. Individualizētu sabiedrību raksturo kontroles zudums pār nozīmīgiem sociāliem procesiem un ar to saistītā nenoteiktība un pieaugošā neaizsargātības sajūta nekontrolējamo pārmaiņu priekšā. Sabiedrība, kas ir cīnījies par to, lai apkārtējā pasaule kļūtu droša un tiktu atbrīvota no pārsteigumiem, ir atklājusi, ka tās iespējas pilnībā ir atkarīgas no mainīgiem un neparedzamiem apstākļiem. Nekontrolējamā situācija paralizējusi politisko gribu, cilvēki netic, ka ar kolektīvo metožu palīdzību var gūt vēlā ņemamus rezultātus un solidāru darbību rezultātā iespējams panākt pozitīvas pārmaiņas. Turklāt samazinās cilvēku iespējas kontrolēt savu likteni, savukārt palielinās nedrošība par savu vajadzību apmierināšanas iespējām [9, 147.–215. lpp.]. Sociālā dialoga negatīvās pieredzes rezultātā un sabiedrības individualizācijas ietekmē cilvēki netic, ka viņu piedalīšanās arodbiedrību rīkotajās aktivitātēs (nostājas izteikšana piketos un mītiņos, kā arī darba pārtraukšana streikojot) dos gaidītos rezultātus.

Analizējot arodbiedrības biedru iesaistīšanos, jāņem vērā lojalitāte pret arodbiedrību kā organizāciju. Lojalitāte pret organizāciju ir uzticība šīs organizācijas vērtībām, mērķiem un gatavība pūlēties tās labā [7, 46. lpp.]. Pirmais lojalitātes aspekts ir uzticība arodbiedrībai, biedri, kam ir augsts uzticības līmenis, lepojas ar piederību arodbiedrībai, šiem biedriem ir skaidra izpratne par arodbiedrības biedru tiesībām un pienākumiem. Otrais lojalitātes aspekts ir atbildības sajūta pret arodbiedrību. Lojāli arodbiedrības biedri atzīst un ir gatavi izpildīt ikdienas pienākumus arodbiedrībā. Biedri informē arodbiedrību par situāciju darbavietā, izrāda gatavību strādāt arodbiedrības labā – iesaistīties dažādās darba grupās, piedalīties sanāksmēs, tajā skaitā biedri izrāda gatavību rīkoties tā, kā to vēlas arodbiedrību vadītāji, šī lojalitātes dimensija atspoguļo biedru attieksmi. Trešais lojalitātes aspekts saistīts ar biedra vispārējo ticību arodbiedrību kustībai. Tā ir plašāka, dziļi nostiprinājusies attieksme pret arodbiedrībām kopumā. Pamatojoties uz šiem trim lojalitātes aspektiem, var gūt samērā precīzu priekšstatu par biedru lojalitātes līmeni pret arodbiedrību. Piemēram, ja biedriem piemīt lojalitāte visos trijos aspektos, var apgalvot, ka šiem biedriem ir augsts lojalitātes līmenis. Turpretī biedriem, kuri pauž lojalitāti pret arodbiedrību un

tic arodbiedrībām kopumā, bet nejut atbildību pret šo organizāciju un nevēlas strādāt tās labā, ir zemāks lojalitātes līmenis.

Arodbiedrību teorētiķi E. K. Kelovejs un Dž. Barlings pētījumos konstatējuši, ka biedru lojalitāte pret arodbiedrību ir cieši saistīta ar biedru piedalīšanos dažādās arodbiedrību aktivitātēs. Biedri, kam ir augsts lojalitātes līmenis, biežāk piedalās sanāsmēs, mītiņos un arodbiedrību līderu vēlēšanās, šie biedri ir gatavi biežāk streikot, lai atbalstītu arodbiedrību prasības, nekā biedri ar zemu lojalitātes līmeni. Kopumā ir saskatāma cieša sakarība starp lojalitāti un biedru iesaistīšanos arodbiedrību aktivitātēs. Augsts biedru iesaistīšanās līmenis arodbiedrību aktivitātēs pozitīvi ietekmē arodbiedrību darba efektivitāti kopumā. Tātad, ja arodbiedrības vēlas kļūt efektīvākas, palielinot biedru iesaistīšanos, ir jāpalielina biedru lojalitāte pret arodbiedrību [10, 22.–23. lpp.].

## Solidaritātes trūkums arodbiedrībās

Arodbiedrību vadītāji intervijās atklājuši, ka ir mazinājusies nozaru arodbiedrību vadītāju sadarbība, savstarpējās attiecības kļuvušas vēsākas un vērojama nevēlēšanās izprast citu nozaru problēmas, arodbiedrībām nav nepieciešamās solidaritātes, kā arī pastāv konkurence starp līdzīgu nozaru arodbiedrībām vai vienas nozares arodbiedrībām. Respondenti uzsvēruši, ka Latvijas arodbiedrības neizmanto savstarpējās sadarbības iespējas, kopīgā komunikāciju telpa (interneta vide, forumi, kopīgi semināri) netiek izmantota efektīvi, tādēļ trūkst informācijas par citu arodbiedrību darbību. LBAS sastāvā darbojas 20 arodbiedrības, ārpus LBAS aptuveni 60 arodbiedrības. Šīm arodbiedrībām ir atšķirīgs biedru skaits, finansiālās iespējas, aktivitātes līmenis un atšķirīgi līderi [15; 14]. Interviju rezultāti rāda, ka Latvijā eksistē divas arodbiedrību komunikāciju telpas. Viena – LBAS un tās dalīborganizācijām, otra – ārpus LBAS esošajām arodbiedrībām. LBAS dalīborganizācijas reti komunicē ar ārpus LBAS esošajām arodbiedrībām. Autores novērojumi liecina, ka pastāv sadarbības problēmas arī starp LBAS dalīborganizācijām. Lielāko un ietekmīgāko arodbiedrību vadītāji nevēlas organizēt kopīgus seminārus vai citus pasākumus kopā ar mazākām arodbiedrībām. Iespējamie iemesli: savstarpējā konkurence, vadītāju personības īpatnības (piemēram, elastīguma trūkums) un bailes no pārmaiņām. Novērojama arī nevēlēšanās dalīties ar zināšanām un informāciju. Iespējamie iemesli:

- vadītāji ir pārliecināti par to, ka „informācija ir vara”, un baidās šo varu zaudēt;
- vadītāji nevēlas vērsties pēc padoma pie kolēģiem, lai neparādītu savu nezināšanu vai pārliecības trūkumu;
- laika trūkums – aktīvi un zinoši vadītāji ir pārslogoti, viņiem nav laika dalīties savās zināšanās.

Interviju rezultāti liecina, ka vadītājiem ir tendence koncentrēties uz atšķirīgo un negatīvo, nevis uz kopīgo un pozitīvo. Tikai daži respondenti, analizējot arodbiedrību mērķus, uzsvēra, ka ir nepieciešams

- uzlabot sadarbību LBAS dalīborganizāciju vidū,
- attīstīt arodbiedrību sadarbību nozares un nacionālajā līmenī.



Turpretī, runājot par arodbiedrību vērtībām, vairākkārt tiek minētas tādas vērtības kā godīgums, atklātība, uzticēšanās, demokrātija, solidaritāte un taisnīgums. Minētās vērtības ir pretrunā ar daudzu arodbiedrību vadītāju attieksmi pret saviem kolēģiem, citu arodbiedrību vadītājiem un viņu vadītajām organizācijām. Tādēļ rodas šaubas par to, vai respondenti šīs vērtības atzīst arī kā indivīdi un vadītāji un vai spēj tās reāli iedzīvināt savās organizācijās.

Pēc raksta autore domām, arodbiedrību solidaritātes trūkumu mazinātu arodbiedrību vadītāju uzvedības izmaiņas.

Arodbiedrību pētnieks T. Hanigans uzskata, ka efektīvi arodbiedrību vadītāji

- spēj būt elastīgi, toleranti un pretimnākoši,
- spēj attīstīt darbinieku spējas un motivāciju strādāt arodbiedrības biedru labā,
- spēj noskaidrot arodbiedrības biedru vajadzības un gaidas,
- spēj uzturēt augsta līmeņa sniegumu organizācijā kopumā [12, 248. lpp.].

R. Barets atzīnis, ka, „... mainoties cilvēku pārliecībai un tam, ko viņi atzīst par vērtību, mainās arī šo cilvēku rīcība un uzvedība .. Visas sistēmas pārveide sākas ar pārmaiņām cilvēku personiskajā apziņā un beidzas ar pārmaiņām visas grupas darbībā un uzvedībā. Organizācijas nemainās. Mainās cilvēki!” [5, 4. lpp.]. Raksta autore uzskata, ka arodbiedrību līderiem, kļūstot mācīties spējīgākiem, atklātākiem, radošākiem, tolerantākiem un emocionāli inteliģentākiem, savstarpējās barjeras tiks mazinātas un solidaritātes līmenis paaugstināsies. Pamatojoties uz intervijās iegūto informāciju, raksta autore identificējusi vēl vienu būtisku arodbiedrību darbības efektivitāti ietekmējošu faktoru, kura nozīmi arodbiedrību vadītāji līdz šim nav novērtējuši. Spriežot pēc respondentu viedokļiem par arodbiedrību misiju, ilgtermiņa un īstermiņa mērķiem, arodbiedrībās netiek pievērsta pietiekama uzmanība stratēģiskās vadīšanas jautājumiem. No 18 arodbiedrībām misija ir formulēta 16 organizācijās, respondenti nosaukuši šādus misijas formulējumus: „Biedru profesionālo un sociāli ekonomisko interešu aizstāvība”, „Pārstāvēt, aizstāvēt biedru darbu, ekonomiskās, aroda un citas sociālās likumīgās tiesības un intereses”, „Kopā mēs varam vairāk!”, „Panākt biedriem pienācīgu algu, darba nosacījumus un sociālās garantijas”, „Arodbiedrība nodrošina sociālo līdztiesību, organizācijas iekšienē ir „labdarības iestāde”, kas jebkuros apstākļos nodrošina savu biedru juridisko, materiālo un emocionālo atbalstu”.

Veids, kādā arodbiedrība definē savu misiju, būtiski ietekmē tās panākumus. Misijas pamatuzdevums ir identificēties ar arodbiedrību mērķiem un problēmām, atšķirt arodbiedrību no citām organizācijām, tikt attiecinātai uz visām ieinteresētajām personām, būt sasniedzamai un izmērāmai, aizraujošai, iedvesmojošai un izaicinošai. Misija nodrošina vispārējās stratēģiskās plānošanas vadlīnijas un kalpo kā organizācijas virzītājspēks [12, 204.–206. lpp.]. Misijas formulējumam vajadzētu ietvert organizācijas darbības, organizācijas filozofijas, vērtību un atšķirīgo prasmju definīcijas [6, 43. lpp.].

Redzams, ka Latvijas arodbiedrību misiju formulējumi neatbilst vēlamajām teorētiskajām nostādņēm. Ne visos formulējumos ir sniegtas atbildes uz jautājumiem:

- kādēļ arodbiedrība pastāv?
- ar ko tā nodarbojas?
- ar ko tā ir unikāla?

Raksta autore uzskata, ka pašreizējā situācijā arodbiedrību vadītājiem jāpievērš īpaša vērība misijas formulējuma iedvesmojošajam un izaicinošajam aspektam.

Mērķi arodbiedrībām nepieciešami, lai īstenotu organizācijas misiju, tie pārvērš misiju īpašos, konkrētos, izmērāmos, reālos rezultātos, kā arī nodrošina izpratni par organizācijas darbības virzienu un saskan ar vīziju un misiju.

Respondenti intervijās minējuši šādus mērķus:

- 1) ilgtermiņa mērķus: divas reizes palielināt arodbiedrības biedru skaitu; veicināt jaunu darbvietu rašanos, drošību darbā, profesionālo prasmju un darba samaksas izaugsmi; veicināt darba ņēmēju solidaritāti visos arodbiedrības darbības līmeņos; kļūt par sabiedrībā ietekmīgu spēku;
- 2) īstermiņa mērķus: veidot tiesisku, demokrātisku un kulturālu sabiedrību; iesaistīt jaunus biedrus un nodibināt jaunas arodorganizācijas; noslēgt darba koplīgumus visos uzņēmumos; veicināt nozares arodbiedrības darbību un ilgtermiņa attīstību; veicināt strādājošo drošību un veselību darbavietās; palielināt biedru skaitu, izglītēt arodbiedrības biedrus; līdzdarboties normatīvo aktu izstrādē, kas uzlabotu vai uzturētu esošās darba ņēmēju tiesību garantijas.

Teorētiski mērķiem izvirza vairākas prasības:

- mērķiem jābūt konkrētiem un izmērāmiem, konkrēti jānorāda atbildība un izpildes termiņi;
- tiem jābūt sasniedzamiem, ambicioziem, bet reāliem, lai motivētu darbiniekus to sasniegšanai;
- mērķiem jābūt elastīgiem – iespējams, ka organizācijas vides ietekmes rezultātā radīsies nepieciešamība tos korigēt vai mainīt [6, 55.–56. lpp.].

Līdzīgu mērķu raksturojumu sniedzis arī arodbiedrību teorētiķis T. Hanigans: autors uzsvēris, ka mērķi ir uzdevumu pamats, tiem jābūt nosakāmiem, izmērāmiem, reāli sasniedzamiem un saprotamiem [12, 204.–206. lpp.]. Savukārt Latvijas arodbiedrību vadītāju nosauktajiem mērķiem nav minēti izpildes termiņi, tie ir deklarējoši un nekonkrēti.

## Secinājumi un priekšlikumi

1. Arodbiedrību darbības efektivitāti negatīvi ietekmē apstākļi, ka Latvijā solidaritātes streiki ir atļauti tikai tad, ja tie ir saistīti ar ģenerālvienošānās nenoslēgšanu vai neizpildi.
2. Nacionālā līmenī arodbiedrības ne vienmēr tikušas vērtētas kā pilnvērtīgs un nopietns sarunu partneris. Iespējamais iemesls: arodbiedrības nav pietiekami vienotas, lielas un neatlaidīgas.
3. Ekonomiskās krīzes apstākļos arodbiedrību vadītājiem un darba devējiem ir grūtāk vienoties par abpusēji izdevīgu darba attiecību modeli. Augstais bezdarba

- līmenis radījis plašas darbinieku ekonomiskās piespiešanas iespējas: draudus atbrīvot no darba, likvidēt darbvietas, pārstrukturēt uzņēmumu un citas.
4. Negatīvā sociālā dialoga pieredze un sabiedrības individualizācija ietekmējusi cilvēku ticību tam, ka viņu piedalīšanās arodbiedrību rīkotajās aktivitātēs dos gaidītos rezultātus.
  5. Solidaritātes trūkums arodbiedrību vidū ir atkarīgs no arodbiedrību vadītāju vēlmes sadarboties, dalīties zināšanās ar citiem arodbiedrību vadītājiem, būt patiesi atklātiem un tolerantiem.
  6. Stratēģiskā virziena un mērķu precīza formulējuma trūkums mazina efektīvas darbības iespējamību Latvijas arodbiedrībās.
  7. Lai uzlabotu Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti, arodbiedrību vadītāji tiek aicināti
    - izvēlēties tādas arodbiedrības darbības formas, kas pastiprinātu arodbiedrību spiedienu uz LR valdību un Saeimu un veicinātu izmaiņas likumos, kuri negatīvi ietekmē arodbiedrību darbības efektivitāti;
    - meklēt veidus, kā attīstīt sevī vēlmi sadarboties, toleranci, atklātību, dalīšanos zināšanās;
    - lietot stratēģisko plānošanu, nosakot arodbiedrību stratēģisko virzienu: precīzi formulējot misiju, vīziju un mērķus;
    - ņemt vērā citus Latvijas arodbiedrību darbības efektivitāti kavējošos faktoros, izstrādāt vienotu un koordinētu visu Latvijas arodbiedrību rīcības plānu šo faktoru ietekmes mazināšanai.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. LR Darba likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019> [Skatīts 25.08.10.]
2. LR Darba strīdu likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=67361> [Skatīts 25.08.10.]
3. LR Likums "Par arodbiedrībām". Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=64867> [Skatīts 25.08.10.]
4. LR Streiku likums. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=48074> [Skatīts 10.04.10.]
5. Barets R. Vērtīborientētas organizācijas izveide: Visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija. Rīga: biedrība „Domas spēks”, 2008, 227 lpp.
6. Caune J., Dziedonis A. Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga: „Lidojošā zivs”, 2009, 383 lpp.
7. Reņģe V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007, 215 lpp.
8. Sociālais dialogs. Kas tas ir? Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2005, 13 lpp.
9. Бауман З. Индивидуализированное общество. Москва: Логос, 2002, 324 с.
10. Clark P. F. Building more effective unions. USA: Cornell University Press, 2009, 212 p.
11. Edralin D. M. Perceived organizational effectiveness of labour unions in the banking, hotel, and manufacturing industries, *DLSU Business & Economics Review* 19.1, 2009, 29–49 p.

12. Hannigan T. Managing tomorrow's high- performance unions. Quorum Books. London. 1998, 301 p.
13. Warneck W. Strike rules in the EU27 and beyond. European Trade Union Institute, Brussels, 2007, 73 p.
14. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības mājaslapa. Pieejams: <http://www.lbas.lv/members> [Skatīts 10.10.10.]
15. Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” interneta mājaslapa. Pieejams: <http://www.lursoft.lv/lapsaext?act=URCP&utf=1&l=LV&c=3&ref=LurDB&general=arodbiedr%C4%ABba> [Skatīts 10.10.10.]
16. Pētījums „Darba apstākļi un riski Latvijā 2009-2010”. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/upload/darba\\_tirgus/darba\\_aizsardziba/darbaapstaklilv2009-2010.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/darba_tirgus/darba_aizsardziba/darbaapstaklilv2009-2010.pdf) [Skatīts 07.03.11.]
17. Pētījums „Pilsoniskā sabiedrība Latvijā: situācijas analīze” Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=5707> [Skatīts 12.01.09.]
18. Sociālais dialogs Eiropas Savienībā: ieteikumi LBAS un LDDK dalībai sociālajā dialogā ES līmenī. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/...socialais.../socialais\\_dialogs\\_eiropas\\_savieniba.doc](http://www.lm.gov.lv/...socialais.../socialais_dialogs_eiropas_savieniba.doc) [Skatīts 22.08.10.]

## Summary

*The author analyses the factors that affect Latvian unions' effectiveness. It has revealed how particular LR parliamentary laws affect unions' activity effectiveness and uncovered the significance of trade unions' and employers' collaboration to provide effective social dialogue. The author tries to find out what factors cause the society and trade union members' passiveness.*

*The lack of solidarity between Latvian trade unions has also been analysed. It has been concluded that on a national level trade unions have not always been valued as wholesome and serious conversation partners, that the lack of solidarity between trade unions depends on trade union leaders' wish to collaborate, share their knowledge with other trade unions' leaders, and be genuinely open and tolerant.*

**Keywords:** *unions' effectiveness, union members' loyalty, leadership.*

## **Radošās sabiedrības izaicinājumi publiskajai pārvaldei un tās komunikācijai**

### *Creative Society's Challenges for Public Administration and Its Communication*

**Līga Mirlina**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulvāris 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [liga.mirlina@inbox.lv](mailto:liga.mirlina@inbox.lv)

Jaunrade un zināšanas ir kļuvušas par nozīmīgu mūsdienu valsts attīstības dzinējspēku, vienlaikus radot būtiskas ekonomiskas un sociālas transformācijas. Analizējot šīs izmaiņas un to lomu valsts un sabiedrības labklājības attīstībā, ar kvalitatīvām pētījuma metodēm – salīdzinošo analīzi un diskursa analīzi – pētīti izaicinājumi publiskajai pārvaldei un tās komunikācijai, kas saistīti ar jaunrades un zināšanu izmantošanu valsts izaugsmē un sabiedrības līdzatbildības veidošanu par valsts attīstību. Publiskās pārvaldes uzdevums ir atbilstošas infrastruktūras veidošana un atbalsta programmu īstenošana jaunrades un zināšanu attīstībai. Savukārt publiskās pārvaldes komunikācijas uzdevums vairs nav tikai sabiedrības informēšana un izpratnes veidošana, bet arī katra iedzīvotāja iesaistīšana un motivēšana sava radošā potenciāla izmantošanai valsts izaugsmē, vienlaikus mainoties komunikācijas formām un tās saturam.

**Atslēgvārdi:** jaunrade, radošā šķira, publiskā pārvalde, komunikācija.

Zināšanas un jaunrade (kreativitāte) mūsdienās ir kļuvusi par galveno ekonomikas resursu un valsts attīstības dzinējspēku, vienlaikus notiekot arī būtiskām izmaiņām sabiedrības struktūrā. Jēdzienu „zināšanu ekonomika” jau 1968. gadā definējis austriešu izcelsmes amerikāņu ekonomists Pīters Drukens, savā darbā „Pārāvuma laiks” uzsverot, ka galvenais postindustriālas ekonomikas resurss jeb ražošanas līdzeklis ir nevis kapitāls, dabas resursi vai darbs, bet gan zināšanas [1, 40]. Savukārt Toronto Universitātes profesors, pilsētvides ekonomists Ričards Florida runā par jaunas sociālās – radošās – šķiras rašanos, kurai ir arvien pieaugoša un nozīmīga loma valsts ekonomiskajā, politiskajā un sociālajā attīstībā. Pēc R. Floridas, radošo šķiru veido divas grupas: viena no tām tiek dēvēta par „superradošo kodolu”, kuras nodarbošanās saistīta ar jaunradi, piemēram, mācībspēki, programmētāji, mākslinieki, arhitekti, bet otru grupu veido radošie profesionāļi jeb „zināšanu darbinieki” – visi, kas darbā izmanto specifiskas zināšanas un radošu pieeju, piemēram, finansisti, ārsti, juristi [3]. Daudzās Eiropas valstīs, kā arī ASV un Kanādā, to valdībām un citām publiskās pārvaldes institūcijām meklējot izeju no industriālās krīzes, kā galvenie valsts izaugsmes virzītājspēki tika izmantotas zināšanas un jaunrade, ieviešot

reformas un īstenojot dažādas atbalsta programmas. Arī Latvijas valsts attīstība vairākos stratēģiskos dokumentos tiek saistīta ar zināšanām un jaunradī. Latvijas Stratēģiskās attīstības plānā 2010.–2013. gadam viens no rīcības virzieniem – valsts ekonomiskās izaugsmes veicināšana – ir balstīts uz zināšanu ekonomikas attīstību [26]. Arī iepriekš Latvijas Nacionālajā attīstības plānā kā stratēģiskais mērķis bija izvirzīta izglītība un zināšanas tautsaimniecības izaugsmei un tehnoloģiskai izcilībai, balstoties uz trijām prioritātēm: uz izglītotu un radošu cilvēku, uzņēmumu tehnoloģisko izcilību un elastību, kā arī uz zinātnes un pētniecības attīstību [24]. Savukārt Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam, formulējot Latvijas nākotnes vīziju, teikts, ka „nācījas stiprums sakņosies mantotajās, iepazītajās un jaunradītajās kultūras un garīgajās vērtībās, latviešu valodas bagātībā un citu valodu zināšanās. Tas vienos sabiedrību jaunu, daudzveidīgu un neatkarīgu vērtību radīšanai ekonomikā, zinātnē un kultūrā, kuras novērtēs, pazīs un cienīs arī ārpus Latvijas” [23].

Jāuzsver, ka jaunrades nozīmes pieaugums valsts attīstībā un jaunas sociālas šķiras veidošanās, mainot arī ražošanas attiecības, ir radījuši sociālo un ekonomisko transformāciju. Vienlaikus tas prasa arī izmaiņas publiskajā pārvaldē, t. i., radošai un inovatīvai sabiedrībai nepieciešama radoša un inovatīva publiskā pārvalde, kura, kalpojot savas valsts iedzīvotājiem un veicinot sabiedrības labklājību un valsts izaugsmi, spēj reaģēt uz sabiedrības gaidām un vajadzībām un saskaņot dažādu sociālo grupu intereses. Viens no liberālisma filozofiem, Džons Roulzs, *taisnīguma* teorijas autors, valstij piešķir neitrāla tieņša lomu, kura uzdevums radīt visiem pilsoņiem vienlīdzīgas iespējas, lai tie varētu realizēt savus priekšstatus vispārēja sabiedriskā labuma sasniegšanai [11]. Tātad jāatzīmē, ka vispārējā sabiedriskā labuma nodrošināšana nav tikai valsts, bet arī katra indivīda pienākums, savukārt publiskās pārvaldes uzdevums ir veicināt iedzīvotāju iesaistīšanos un līdzatbildību par sabiedrisko labumu, kas nav iespējams bez mijiedarbības un komunikācijas starp publisko pārvaldi un sabiedrību.

Latvijas publiskās pārvaldes attīstība un loma sabiedrībā ir definēta Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam 7. sadaļā „Inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība”, par mērķi izvirzot efektīvas publiskās pārvaldības izveidošanu, kura „spēj ne tikai ātri reaģēt uz pārmaiņām, bet arī paredzēt un virzīt tās, radot sabiedrībai nozīmīgus un nākotnē nepieciešamus pakalpojumus, un kurā aktīvi līdzdarbojas lielākā daļa Latvijas sabiedrības” [23]. Tātad ir akcentēta publiskās pārvaldes atbildība un katra iedzīvotāja iesaistīšanās nozīme valsts izaugsmē. Šis aspekts ietverts arī Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2007.–2014. gadam, uzsverot, ka „valdībai ir svarīga loma visu attīstības procesa dalībnieku – publiskā, privātā, nevalstiskā sektora iesaistīšanās vienota valsts izaugsmes scenārija īstenošanā. Ikvienam cilvēkam jāuzņemas daļa līdzatbildības – par savu izvēli, sava radošā potenciāla attīstību un aktīvu dzīves pozīciju” [24, 6].

No tā izriet, ka publiskās pārvaldes institūcijām, galvenokārt likumdevējam un izpildvarai, ir piešķirta valsts attīstības procesa virzītāja loma, veidojot un īstenojot tādu politiku, kas nodrošinātu valsts izaugsmi un sabiedrības labklājību un kurā iesaistītos ikviens valsts iedzīvotājs. Pie tam, ņemot vērā sabiedrības atsvešinātību un zemo uzticību publiskās pārvaldes institūcijām, kā arī plaisu starp valsti un sabiedrību, kas raksturīga ne tikai Latvijā, bet arī daudzās citās valstīs, sabiedrības

iesaistīšanās un līdzatbildības veicināšana par valsts attīstību kļūst arvien nozīmīgāks un sarežģītāks publiskās pārvaldes komunikācijas uzdevums. Jāatzīmē arī, ka, strauji attīstoties informācijas tehnoloģijām, notiek izmaiņas sabiedrības komunikācijas formās un tās saturā, kas ietekmē arī publiskās pārvaldes komunikāciju.

Analizējot sociālās un ekonomiskās izmaiņas, kā arī to lomu valsts un sabiedrības labklājības attīstībā, ar kvalitatīvām pētījuma metodēm – salīdzinošo analīzi un diskursa analīzi – šajā rakstā pētīti izaicinājumi publiskajai pārvaldei un tās komunikācijai, kas ir saistīti ar to, kā publiskajai pārvaldei veicināt radošās sabiedrības potenciāla, zināšanu un jaunrades izmantošanu valsts izaugsmē, kā nodrošināt radošās sabiedrības pārvaldību, kā sekmēt ikviena indivīda līdzatbildību un iesaistīšanos, kad vērojama sabiedrības distancēšanās no valsts un zema uzticēšanās publiskās pārvaldes institūcijām.

## **Jaunrade un tās loma valsts ekonomiskajā un sociālajā attīstībā**

Amerikāņu pilsētvides pētnieks Džons Kao jaunradi definē kā „ideju ģenerēšanas procesu, to attīstīšanu un pārveidošanu vērtībās. Šis process sevī ietver to, ko cilvēki dēvē par novatorismu un uzņēmību. Tas vienlaicīgi nozīmē gan jaunu ideju radīšanas mākslu, gan zinātni šo ideju pieslīpēšanā, līdz tās tiek pārvērstas vērtībās” [4, 87]. Daudzi pētnieki uzsver, ka jaunrade šajā izpratnē nav individuāls radīšanas process, bet gan sociāla un sabiedrības kultūras parādība [3]. Abi jēdzieni ir svarīgi, jo tie attiecas ne tikai uz mākslu un tās radīšanu, bet arī uz mūsdienu sabiedrību kopumā, jo līdz ar radošās šķiras rašanos un jaunas ekonomikas veidošanos formējas ne tikai jauni ekonomiskie, bet arī sociālie un kultūras principi. Arī Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā, kurā kā viens no stratēģiskajiem attīstības principiem ir minēta jaunrade, akcentēts, ka „tikai tad, kad ideju daudzveidība un radoša līdzdalība kļūs par ierastu praksi lielai sabiedrības daļai, varēs veicināt sekmīgu jaunu ideju radīšanu un inovāciju ieviešanu” [23].

Jaunrade kā faktors, kas veicina sabiedrības labklājības un valsts ekonomisko attīstību, ietver vairākus elementus: ideju ģenerēšanu un īstenošanu, informācijas izplatīšanu un informācijas tīklu radīšanu, kā arī ideju patērēšanas platformu, tirgus un auditoriju veidošanu. Tātad var runāt par jaunradi kā par industriju, pie kuras visbiežāk tiek pieskaitītas šādas nozares: izglītība, arhitektūra, dizains, amatniecība, augstā mode, audiovizuālie mediji, datorgrafika, programmatūra, brīvā laika joma, mūzika, lietišķā māksla, sabiedriskās attiecības, reklāma, mediji, internets, vizuālā māksla, izdevējdarbība. Radošā ekonomika ir tā, kas apvieno augstas tehnoloģiskas inovācijas, uzņēmējdarbību un kultūru. Radošās industrijas kā perspektīva nozare ir integrēta arī Latvijas Nacionālajā attīstības plānā, kurā par radošo industriju uzskatītas „aktivitātes, kuru izcelsme balstās indivīda radošajā darbībā, prasmēs un talantā un kurām, izveidojot un izmantojot intelektuālo īpašumu, ir potenciāls celt labklājību un radīt darba vietas. Tās aptver arhitektūru, reklāmu, mākslas un kultūras industrijas, dizainu (ieskaitot modi, grafisko dizainu un lietišķo mākslu), filmu, datorspēles un interaktīvās programmatūras, mūziku, jaunus medijus, izdevējdarbību, radio un televīziju u. c. Radošo industriju produktu ražošana ir sarežģīts process, kura ietvaros, sadarbojoties publiskajam, privātajam un nevalstiskajam sektoram, mijiedarbojas idejas radīšana, īstenošana un publiskošana” [24, 21].

Daudzi pētnieki norāda, ka jaunrade tikai kā industrija kļūst par pievienoto vērtību, kas ir vērsta uz sabiedrības dzīves kvalitātes uzlabošanu, topot par valsts attīstības dzinēj spēku. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas 4. sadaļā „Inovācija un ekoeffektīva ekonomika”, kurā kā mērķis ir izvirzīts „kļūt par vienu no Eiropas Savienības līderiem inovatīvu un eksportējošu uzņēmumu izplatības ziņā”, tiek runāts par masveida jaunrades un inovāciju attīstību, akcentējot, ka „masveida jaunrade ir iespējama, veicinot uzņēmēju iesaistīšanos sabiedriskajos tīkļos un sociālajā dialogā, attīstot uzņēmējdarbības prasmes, radot jaunradei labvēlīgu darba vidi, piesaistot investīcijas un attīstot eksportu, izmantojot atbilstošu institucionālo ietvaru un mehānismus” [23]. Tātad jaunrades attīstībā būtiska nozīme ir gan cilvēku radošajam potenciālam un uzņēmīgumam, gan publiskās pārvaldes spējai iedzīvināt jaunradi kā valsts dzinēj spēku, aicinot cilvēkus izmantot savu radošo potenciālu un attīstot atbalsta programmas, kas nav iespējams bez mijiedarbības un komunikācijas ar sabiedrību.

Runājot par radošās šķiras attīstību Eiropas kontekstā un jaunrades nozīmi ekonomikā un valsts izaugsmē, kā spilgts piemērs minamas 80. gados notikušās Lielbritānijas valdības reformas premjerministres Margaretas Tečeres vadībā, tieši publiskajā pārvaldē ieviešot dažādas atbalsta programmas radošās industrijas attīstībai. Lielbritānijā, piedzīvojot industriālās ekonomikas krīzi, kura radīja lielu bezdarba pieaugumu, vietējo nodokļu samazināšanos un pilsētas infrastruktūras vājināšanos, M. Tečeres valdības laikā tika veidotas atbalsta programmas un radīta likumdošanas bāze mazajai un vidējai uzņēmējdarbībai, attīstot pilsētas tūrisma, zinātnes un kultūras centrus. Piemēram, Hadersfildā, 80. gados piedzīvojot lielu ekonomisko pagrimumu, tika attīstītas divas infrastruktūras – viena bija vieta dažādu sociālo grupu un cilvēku saziņai, otra bija kādreizējo ogļraču un citu bezdarbnieku datormācības programma. Pēc 10 gadiem šī pilsēta kļuva par vienu no galvenajiem multimediju tehnoloģiju centriem Lielbritānijā, samazinot bezdarbu un sociālo spriedzi. Tas tika sasniegts, ieguldot investīcijas nevis rūpniecībā, bet gan infrastruktūrā un iedzīvotāju radošo spēju optimizācijā. Tādējādi attīstot radošās industrijas, Lielbritānija no industriālās sabiedrības kļūst par postindustriālas un radošās sabiedrības pionieri [7, 80]. Statistikas dati arī rāda, ka Lielbritānijas radošā industrija ir viena no straujāk augošajām nozarēm un viena no lielākajām Eiropā. Lielbritānijas radošajā industrijā nodarbināto skaits ir pieaudzis no 1,6% 1997. gadā līdz 2,1% 2009. gadā. Radošo uzņēmumu skaits tiek lēsts ap 157 400 jeb 7,3% no uzņēmumu kopējā skaita 2008. gadā. Lielbritānijas radošās industrijas ieguldījums valsts iekšzemes kopproduktā ir viens no lielākajiem pasaulē, piemēram, 2006. gadā tas bija 6,4% no iekšzemes kopprodukta, veidojot 57,3 miljardus mārciņu lielu ieguldījumu Lielbritānijas ekonomikā. Radošās un kultūras industrijas eksports veidoja 14,6 miljardus mārciņu 2005. gadā, un tas bija 4,5% no Lielbritānijas kopējā eksporta apjoma [21].

Analizējot radošās industrijas īpatsvaru Eiropas valstu ekonomikā, Eiropas Savienības Statistikas biroja *Eurostat* 2011. gada aprīlī publicētie dati liecina, ka 2009. gadā 27 ES dalībvalstīs kultūras sektorā bija nodarbināti 3,6 miljoni, veidojot 1,7% no kopējā nodarbināto skaita Eiropā. Kultūras industrijas eksporta apjoms 2009. gadā sasniedza 1,9 miljardus eiro, veidojot 0,6% no kopējā eksporta apjoma [20]. Savukārt Eiropas Komisijas 2006. gadā publicētā pētījuma dati rāda, ka radošās



industrijas apgrozījums ir bijis 654 miljardi eiro 2003. gadā un tās ieguldījums iekšzemes kopproduktā bijis 2,6%; salīdzinājumam nekustamā īpašuma tirgus ieguldījums – 2,1%, pārtikas un dzērienu rūpniecības – 1,9%, tekstilrūpniecības – 0,5% [29].

Savukārt Latvijā 2009. gadā kultūras sektorā strādāja 2,3% no kopējā nodarbināto skaita [20]. Radošo uzņēmumu skaits tiek lēsts ap 3900, kas veido 7% no Latvijā reģistrēto uzņēmumu kopskaita [10]. Kopumā Latvijā nodarbinātība radošajā industrijā arvien pieaug, visstraujāk vizuālās mākslas (pamatā arhitektūras) sektorā – ik gadu vidēji 12% un reklāmas nozarē – ik gadu 11%. Runājot par radošās industrijas ieguldījumu Latvijas ekonomikā, var minēt, ka radošās industrijas sektors ir veidojis 1,8% no valsts iekšzemes kopprodukta 2003. gadā, bet vidējais gada apgrozījuma pieaugums no 2002. līdz 2005. gadam tiek lēsts kā 17,3% [9]. Jāatzīmē arī intelektuālā īpašuma attīstība, jaunu tehnoloģiju radīšana un inovāciju ieviešana: piemēram, 2006. gadā tika iesniegti 1455 pieteikumi preču zīmju reģistrācijai, kas ir par 356% vairāk nekā 1992. gadā [5, 21]. Tomēr, kaut arī radošās industrijas rādītāji Latvijā kopumā norāda uz pozitīvu tendenci, daudzi pētnieki uzsver, ka inovāciju un darba produktivitātes ziņā Latvijas iedzīvotāji būtiski atpaliek no Rietumeiropas valstīm un ASV, kuru starptautiskā konkurētspēja un eksportspēja arvien vairāk tiek saistīta ar to radošo kapitālu, kuru veido radoša nodarbinātība, augstās tehnoloģijas un augsta atvērtības pakāpe jaunām idejām.

Tāpat daudzos pētījumos norādīts, ka ir noslēgusies industrializācijas ēra, kurā tika uzkrātas zināšanas un tehnoloģijas, ka turpmākā ekonomiskā attīstība lielā mērā balstās uz ideju radīšanu un zināšanām, piešķirot tām jaunu jēgu un vērtības. Runājot par radošo industriju, jāuzsver, ka radošie uzņēmumi un kultūras organizācijas nav tikai muzeji, bibliotēkas vai kultūras nami, kas pārtiek no valsts vai pašvaldību dotācijām, tie strādā kā biznesa kompānijas. Tādējādi tiek radītas kultūras vērtības, kuras tiek pārdotas kā komerciāli produkti, un tas nav individuāls radīšanas akts, bet sociāla un kultūras parādība. Savukārt publiskās pārvaldes galvenais uzdevums ir nodrošināt atbilstošu infrastruktūru, ietverot likumdošanas bāzi, nodokļu politiku, kreditēšanas sistēmu un atbalsta programmas radošas un inovatīvas uzņēmējdarbības attīstībai, vienlaikus veicinot sabiedrības un katra indivīda līdzatbildību par valsts izaugsmi un sava radošā potenciāla izmantošanu. Zināšanu un jaunrades attīstībai nozīmīga loma ir atvēlēta arī Eiropas Savienības un tās dalībvalstu izaugsmē, gan 2000. gadā pieņemot Lisabonas stratēģiju, gan 2010. gadā Eiropas Komisijai (EK) uzsākot stratēģiju „Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”.

## **Jaunrade un viedā izaugsme Eiropas Savienības attīstības kontekstā**

2009. gadā ES, reaģējot uz pašreizējās krīzes spēcīgo ietekmi, aicināja valstu valdības par prioritāti izvirzīt cilvēkus un izstrādāt tādu sociālo un nodarbinātības politiku, kas palīdz aizsargāt cilvēkus un darbavietas, lai veicinātu ekonomikas atveseļošanos un jaunas, vienlīdzīgas vispārējās sistēmas izveidi [22]. Jau 2000. gadā ES pieņemtā Lisabonas stratēģija, izvirzot mērķi ES kļūt par konkurētspējīgāko un dinamiskāko uz zināšanām balstīto ekonomiku pasaulē, norāda uz zināšanu un

jaunrades centrālo lomu ES valstu ekonomiskajā attīstībā [28]. Savukārt 2010. gada 3. martā, ņemot vērā ekonomiskos izaicinājumus – globalizāciju, ierobežotu resursu pieejamību un sociālās izmaiņas –, EK ir nākusi klājā ar jaunu iniciatīvu izveidot Eiropā sociālā tirgus ekonomiku 21. gadsimtam, uzsākot stratēģiju „Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”, kura turpmāk aizvieto 2000. gadā apstiprināto Lisabonas stratēģiju. Stratēģijā „Eiropa 2020”, kuras galvenais mērķis ir pārvarēt krīzi un sagatavot ES ekonomiku nākamai desmitgadei, ir noteikti trīs svarīgākie izaugsmes virzītājspēki, no kuriem pirmais ir gudra jeb vieda izaugsme, veicinot zināšanas, inovāciju, izglītību un digitālo sabiedrību. Otrs virzītājspēks ir ilgtspējīga izaugsme, padarot ražošanu efektīvāku resursu izmantošanas ziņā, vienlaikus uzlabojot ES konkurētspēju, un trešais – iekļaujoša izaugsme, palielinot iesaisti darba tirgū, uzlabojot iemaņu apguvi un pastiprinot cīņu pret nabadzību [18]. Tādējādi stratēģijā „Eiropa 2020” izklāstītais redzējums par Eiropas sociālo tirgus ekonomiku nākamajā desmitgadē, kura pamatā ir trīs savstarpēji saistītas un pastiprinošas prioritārās jomas – gudra izaugsme, ilgtspējīga izaugsme un iekļaujoša izaugsme –, norāda, ka arī ES institūcijas turpmāko ES attīstību cieši saista ar jaunradi un zināšanām, kas mūsdienās tiek uzskatītas par visvērtīgāko jaunās ekonomikas precī.

Stratēģijas „Eiropa 2020” ieviešana ir jauns izaicinājums gan ES institūcijām, gan tās dalībvalstīm, īstenojot savas nacionālās reformu programmas. Tādējādi ES institūcijas aicina arī nacionālo valstu publiskās pārvaldes savu izaugsmi saistīt ar zināšanām, jaunradi un inovāciju attīstību. Latvijas mērķi 2020. gadam nacionālās reformu programmas projektā stratēģijas „Eiropa: 2020” īstenošanai ir saistīti ar nodarbinātības līmeņa palielināšanu, ieguldījumu palielināšanu pētniecībā un attīstībā, augstākās izglītības ieguvušo personu īpatsvara palielināšanu, skolu nepabeigušo skolēnu īpatsvara samazināšanu, kā arī nabadzības riskam pakļauto personu īpatsvara samazināšanu [25]. Par stratēģijas „Eiropa 2020” mērķu īstenošanu Baltijas reģionā tika diskutēts arī praktiskajā konferencē „Augstākā izglītība un Baltijas valstu ilgtspējīgas un reģionāli līdzsvarotas attīstības iespējas stratēģijas „Eiropa 2020” kontekstā”, īpašu uzmanību veltot jautājumiem, kas saistīti ar izglītības un pētniecības produktu radīšanu inovatīvas un eksportspējīgas uzņēmējdarbības vajadzībām, izglītības pieejamību un kvalitāti, augstskolu pētniecības potenciālu un efektīvas sadarbības modeļu veidošanu starp augstskolām, pētniecības institūcijām un uzņēmumiem.

Ņemot vērā to, ka publiskās pārvaldes darbībai jābūt vērstai uz sabiedrības vajadzību un interešu apmierināšanu, svarīga ir arī sabiedrības izpratne un attieksme pret ES iniciatīvām. Eiroparometra dati rāda, ka 27 Eiropas Savienības dalībvalstu, t. sk. Latvijas, iedzīvotāju gaidas par ES iesaistīšanos ekonomiskās krīzes un globālā mēroga izaicinājumu pārvarēšanā ir samērā augstas: 53% Latvijas iedzīvotāju (Eiropā kopumā – 46%) uzticas ES kā spēkam, kurš spētu tikt galā ar šādiem izaicinājumiem. 27 ES dalībvalstu iedzīvotāji kā galvenās lietas, kas veicamas Eiropas ekonomikas snieguma uzlabošanai, min izglītības un profesionālās apmācības uzlabošanu (47%), valstu budžeta deficīta samazināšanu (35%), uzņēmējdarbības uzsākšanas atvieglošanu (33%), kā arī ieguldījumus pētniecībā un inovācijās (30%). Līdzīgus uzdevumus Eiropas ekonomikas snieguma uzlabošanai izvirza arī Latvijas iedzīvotāji: izglītības un profesionālās apmācības uzlabošana (41%), uzņēmuma

izveides procesu atvieglošana (39%), valsts deficīta un parāda samazināšana (36%), kā arī ieguldījumi pētniecībā un inovācijās (22%) [15]. No pētījuma datiem izriet, ka ES valstu, t. sk. Latvijas, iedzīvotāji pietiekami augstā vietā ir ierindojuši izglītību, ieguldījumus pētniecībā un inovācijās, kā arī uzņēmējdarbības attīstību, un tas liecina, ka ES valstu iedzīvotāju vidū kopumā dominē atbalsts un izpratne par zināšanām un jaunradi kā valsts attīstības dzinējspēkiem.

Tādējādi, lai arī bieži ES institūcijām ir pārņemts komunikācijas trūkums un plaša starp ES institūcijām un tās pilsoņiem, stratēģijā „Eiropa 2020” izklāstītais redzējums par Eiropas sociālo tirgus ekonomiku nākamajā desmitgadē, kura pamatā ir trīs jomas – gudra izaugsme, ilgtspējīga izaugsme un iekļaujoša izaugsme –, norāda uz ES augstāko pārvaldes institūciju spēju veicināt gan ES, gan tās dalībvalstu attīstību, ņemot vērā sabiedrības intereses un gaidas.

## **Radošā sabiedrība un publiskās pārvaldes komunikācija**

Vispārpieņemtā Rietumu demokrātisko valstu prakse liecina – lai nodrošinātu valsts attīstību atbilstoši iedzīvotāju vajadzībām un gaidām, publiskās pārvaldes darbībā ir nepieciešams iesaistīt iedzīvotājus lēmumu pieņemšanā, radīt iespējas izteikt un uzklaut viedokļus, nodrošināt informācijas atklātību un pieejamību. Kā jau minēts iepriekš, jaunrade ir sociāla un sabiedrības kultūras parādība, kurai ir ievērojama ietekme arī uz valsts ekonomisko attīstību. Radošās šķiras rašanās un līdz ar to arī jaunas ekonomikas veidošanās formē ne tikai jaunus ekonomiskos, bet arī sociālos un kultūras principus, kuri ietekmē arī publiskās pārvaldes attiecības un komunikāciju ar sabiedrību.

Demokrātiskas sabiedrības stūrakmens ir ikviena iedzīvotāja tiesības vienlīdzīgi piedalīties svarīgu jautājumu ietekmēšanā un sabiedrības attīstības virzienu noteikšanā. Tas nav iespējams bez diskusijas un viedokļu apmaiņas, kuru vācu filozofs Jurgens Hābermāss dēvē par publiskajām, racionāli kritiskajām debatēm ar mērķi brīvi, balstoties uz sabiedrības kopīgo interešu pamata, sasniegt racionālu vienošanos starp publiski konkurējošiem viedokļiem [6]. Publiskajās diskusijās un viedokļu apmaiņā ir svarīgi ievērot vairākus principus: līdzdalību, argumentu pamatotību un pamatošanu, cieņu pret citiem viedokļiem, konsensa meklēšanu un patiesumu. Tas izriet no galvenajām demokrātijas pamatvērtībām – brīvības, indivīda tiesību neaizskaramības, plurālisma un iecietības. Tādējādi publiskās pārvaldes darbība nav iedomājama bez mijiedarbības un dialoga ar sabiedrību, vienlaikus informācijas tehnoloģiju attīstības un līdz ar to arī sabiedrības komunikācijas paradumu izmaiņu ietekmē meklējot gan jaunas komunikācijas formas, gan pielāgojot tās saturu sabiedrības interesēm.

Tomēr, neraugoties uz ES un tās dalībvalstīs, tostarp arī Latvijā, ieviestajiem komunikācijas pasākumiem, vairāki politikas pētnieki norāda uz problēmām, ar kurām saskaras mūsdienu publiskās pārvaldes. Pirmkārt, indivīda tiesību paplašināšanās novedusi pie konfliktiem, kuros saduras atšķirīgas dažādu indivīdu un sociālo grupu intereses. Vienlaikus jāatzīmē, ka atsevišķam indivīdam ir grūti ietekmēt politisko lēmumu pieņemšanas procesu, tādējādi veidojas sociālās grupas, kuras aizstāv savas intereses, un daļa no tām kļūst spēcīgākas, izraisot jaunus sociālos konfliktus [12, 167]. Otrkārt, pēdējo gadu laikā ekonomiskā attīstība ir radījusi atsevišķu nozaru strauju augšupeju, kas novedusi pie citu reģionu un nozaru atpalicības vai pat

bankrota, tādējādi palielinot sociālo spriedzi. Globālā ekonomiskā krīze, kas sākās 2008. gada rudenī, izraisot daudzu uzņēmumu slēgšanu, ražošanas apjomu kritumu, strauju bezdarba pieaugumu un arī valstu finansiālās problēmas, ir uzskatāma par spilgtu piemēru.

Mūsdienu informācijas tehnoloģiju un integrētās mārketinga komunikācijas laikmetā bieži vien izšķiroša loma ir publiskās pārvaldes spējai veidot komunikāciju ar sabiedrību, jo īpaši ar radošo sabiedrību. Pie tam jāatzīmē, ka radošā sabiedrība kā jauna sociāla grupa ir uzskatāma arī par jaunu publiskās pārvaldes komunikācijas mērķgrupu, kura ir salīdzinoši maz pētīta, un pagaidām vēl nav iestrādāti koncepti komunikācijas veidošanai ar to. Jau iepriekš publiskajai pārvaldei ir bieži pārņemta nespēja veidot komunikāciju un atgriezenisko saiti ar sabiedrību. Kā uzsver Vācijas valdības komunikācijas pētnieki Miriama Mekele un Klauss Kamps, ja kādai partijai, izpildvarai vai likumdošanas varai neizdodas pievērst uzmanību tās programmai vai tās lēmumiem, tad tā galu galā cieš neveiksmi, organizējot varu [8, 56]. Komunikācijas trūkums un plaša starp ES institūcijām un vienkāršajiem pilsoņiem bieži vien tiek minēti kā galvenie iemesli ES valstu iedzīvotāju zemaļam atbalstam daudziem ES lēmumiem vai pat to noraidīšanai (piemēram, balsojumi par ES Konstitūciju Nīderlandē un Francijā). Eurobarometra pētījums rāda, ka vairums 27 ES dalībvalstu iedzīvotāju (78%) uzskata, ka nav labi informēti par politiskajiem notikumiem Eiropā, un mazāk nekā viena piektā daļa (18%) sevi uzskata par labi informētiem [14, 26]. Lai palielinātu ES dalībvalstu iedzīvotāju iespējas izsekot lēmumu pieņemšanai un iesaistīties to gatavošanā, EK ir izstrādājusi dokumentu „Partnerība komunikācijai par Eiropu”, ierosinot vairākus pasākumus iedzīvotāju informēšanai un komunikācijas veidošanai starp ES institūcijām, nacionālo valstu valdībām un iedzīvotājiem [17]. Šie pasākumi ir apkopoti Baltajā grāmatā par Eiropas komunikācijas politiku, tostarp ieviešot arī interaktīvas komunikācijas pasākumus, piemēram, EUtube, Eiropas komisāru emuārus [13]. Tas norāda, ka arī ES augstākā līmeņa pārvaldes institūciju komunikācijā ar sabiedrību tiek izmantota jaunrade, meklējot radošus paņēmienus komunikācijas darbā. Šis ir viens no piemēriem, kas liecina par publiskās pārvaldes komunikācijas formu un tās satura transformāciju informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstības ietekmē, vienlaikus pielāgojoties sabiedrības komunikācijas paradumu izmaiņām.

EK ieviestie pasākumi komunikācijas jomā ir veicinājuši arī atklātāku komunikāciju un plašāka dialoga veidošanu ar sabiedrību, kā arī aktīvāku iesaistīšanu sabiedrībai svarīgu notikumu apspriešanā, vienlaikus palielinot iedzīvotāju uzticēšanās līmeni. Eurobarometra dati liecina, ka Latvijas iedzīvotāju vidū 2010. gada rudenī salīdzinājumā ar 2010. gada pavasari par 10% pieaugusi uzticēšanās ES institūcijām: puse Latvijas sabiedrības uzticas ES. Lai gan jāatzīmē, ka kopējā vērtējumā par ES joprojām dominē neitrāls viedoklis: apmēram pusei Latvijas iedzīvotāju attieksme pret ES saglabājas neitrāla, pozitīvs priekšstats par ES ir 28% Latvijas iedzīvotāju, kas ir zemāks rādītājs nekā Eiropā kopumā (38%) [15].

Komunikācijas veidošanā starp ES institūcijām un tās iedzīvotājiem būtiska nozīme ir dalībvalstu valdībām, publiskās pārvaldes institūcijām un nevalstiskajām organizācijām, kuras EK ir mudinājusi iesaistīties un kļūt par ES komunikācijas procesa partneriem. Tādējādi, ņemot vērā to, ka liela daļa politisko lēmumu, kuri skar visu ES valstu pilsoņus, tiek pieņemti Eiropas līmenī, saskaņojot dalībvalstu

intereses, valdību komunikācijai ar saviem iedzīvotājiem ir jābūt vērstai arī uz to, lai ES lēmumu sagatavošanas un pieņemšanas procesus padarītu saprotamus, pārskatāmus un pieejamus savu valstu pilsoņiem. EK jaunās iniciatīvas „Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei” ieviešanā, kas paredz izveidot Eiropā sociālā tirgus ekonomiku 21. gadsimtam, iesaistoties gan ES institūcijām, gan tās dalībvalstīm, īstenojot savas nacionālās reformu programmas, liela nozīme ir gan sabiedrības informēšanai par izvirzītajām prioritātēm un plānotajiem pasākumiem, gan dialoga veidošanai ar dažādām sociālām grupām, tostarp arī ar radošo sabiedrību, meklējot optimālos risinājumus mērķu sasniegšanai, gan arī sabiedrības, īpaši radošās, iesaistīšanās un līdzatbildības veicināšanai par ES ekonomisko izaugsmi un dalībvalstu attīstību.

Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijas mērķi pirmoreiz definēti 1995. gadā, Ministru kabinetam (MK) pieņemot „Valsts reformu koncepciju”. No 2001. gada līdz 2010. gadam Latvijas valdības komunikācijas politiku noteica MK apstiprinātās „Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes”, kā mērķi izvirzot efektīvu valsts pārvaldes un iedzīvotāju mijiedarbību. 2008. gadā, aktualizējot „Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes”, kā galvenie rīcības virzieni tika noteikti šādi: stratēģiskas un koordinētas valdības komunikācijas īstenošana, efektīva valdības un sabiedrības dialoga veidošana, kā arī klientu apkalpošanas kultūras ieviešana publiskajā pārvaldē [30]. Balstoties uz deklarācijas par Valda Dombrovska vadītā MK iecerēto darbību 4. punktu, kas nosaka, ka valdībai ir jānodrošina sabiedrības atbalsts un piedalīšanās krīzes pārvarēšanai, sadarbojoties ar valdības sociālajiem partneriem un informējot sabiedrību par pieņemtajiem lēmumiem, līdzšinējās „Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes” 2010. gadā tika aizstātas ar komunikācijas pasākumu plānu valsts krīzes seku pārvarēšanas periodam – līdz 2012. gadam, kā mērķi nosakot nodrošināt plānotu, saskaņotu un koordinētu komunikāciju par valsts būtiskākajām darbības prioritātēm un lēmumiem sociāli ekonomiskās un politiskās krīzes laikā [33]. Šis komunikācijas pasākumu plāns ietver trīs rīcības virzienus: vienota valsts vidēja termiņa attīstības prioritāšu komunikācija un koordinācija, valsts pārvaldes komunikācijas uzlabošana, optimizējot komunikācijas resursus, kā arī līdzdalības un komunikācijas iespēju nodrošināšana valdības lēmumu pieņemšanā [33].

Izmaiņas Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijas politikā, kas radušās ekonomiskās krīzes ietekmē, publiskās pārvaldes institūcijām optimizējot savas funkcijas, vienlaikus ir arī veicinājušas publiskās pārvaldes nepieciešamību meklēt jaunus komunikācijas kanālus un formas. Ministrijās komunikācijas funkciju veicēju skaits ir samazinājies par vienu trešdaļu: 2010. gadā ministriju komunikāciju nodrošināja 67 speciālisti, 2007. gadā – 96 speciālisti [33]. Tādējādi var secināt, ka Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijā, līdzīgi kā Eiropas Savienības pārvaldes institūcijās, arvien vairāk nepieciešams izmantot komunikācijas speciālistu zināšanas, jaunāko informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iespējas, kā arī jaunrades pieeju, attīstot tādas aktivitātes kā mediju attiecību veidošana, mājaslapu pilnveidošana un aktualizācija, sociālo mediju un dažādu e-risinājumu izmantošana, diskusiju, semināru un citu pasākumu rīkošana. Pilnveidojot publiskās pārvaldes komunikāciju, pakāpeniski vērojams arī sabiedrības uzticības pieaugums Latvijas publiskās pārvaldes institūcijām, tā, piemēram, Eiroparometra dati liecina, ka „kopš

2010. gada pavasara palielinājusies uzticēšanās arī Latvijas valdībai (par 7 PP, no 13% līdz 20%) un Saeimai (par 9 PP, no 6% līdz 15%)” [15].

Kā viens no būtiskākajiem jauninājumiem publiskās pārvaldes komunikācijas jomā ir paredzama arvien plašāka sociālo mediju izmantošana Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijā. Valsts kancelejā norit arī vadlīniju izstrāde sociālo platformu izmantošanai valsts pārvaldes iestāžu darbā. Vienlaikus jāmin, ka kopš 2009. gada Valsts kanceleja ir attīstījusi jaunus kanālus komunikācijai ar iedzīvotājiem, izveidojot jaunumu un ziņu kontu mikroblogošanas portālā *Twitter.com*, kuram ir 1887 sekotāju [31], fotoalbumu interneta servisā *Flickr.com*, kurā publicētas 2284 fotogrāfijas no Ministru prezidenta, MK un Valsts kancelejas pasākumiem [32], kā arī Valsts kancelejas kanālu *YouTube* kontā, kura skatījumu skaits ir bijis 4480 un kuram ir 43 abonenti [27]. Papildus tam pastāv arī MK sēžu vadības sistēma ePortfelis, nodrošinot iespēju saņemt Valsts sekretāru sanāksmes, MK komitejas un sēžu materiālus, kā arī MK mājaslapā ir pieejama iespēja parakstīties uz jaunumu saņemšanu par konkrētu jomu tiesību aktu projektiem. Pašlaik ePortfeļa pakalpojumam ir ap 1000 lietotāju, tai skaitā 14 NVO pārstāvji, savukārt jaunumu saņemšanu izmanto ap 1400 lietotāju [19].

Tādējādi var secināt, ka pagaidām sociālo mediju un e-iespēju lietotāju skaits Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijā ir ļoti neliels, lai gan Eiropas iedzīvotāji arvien biežāk izmanto jaunas formas sava viedokļa paušanai un arī Latvijas iedzīvotāju aktivitāte jauno publisko diskusiju formu izmantošanā ir samērā augsta. Interneta forumi un komentāri, sociālie tīkli, emuāri un mikroblogi ir biežāk sastopamās jaunās publisko diskusiju formas, kurās ne tikai iespējams informēt sabiedrību un veidot tās viedokli par būtiskiem jautājumiem, bet arī veicināt iedzīvotāju sadarbību kopīgu sociālu problēmu risināšanā. Radošā sabiedrība ienes publiskajā pārvaldē gan jaunas politiskās līdzdalības, gan jaunas komunikācijas formas, sociālajiem tīkliem un citiem jaunajiem medijiem topot par publisko, racionāli kritisko debašu vietu ar lielām interaktivitātes iespējām, kas spēj nodrošināt publiskās pārvaldes komunikācijā atgriezenisko saiti ar sabiedrību. Vienlaikus, protams, minami arī šo komunikācijas formu trūkumi, piemēram, interneta forumos un komentāros bieži vien ir pārstāvēts ļoti nelielas sabiedrības daļas viedoklis, sastopams zems komunikācijas ētikas sliekšnis un konstruktīvu priekšlikumu trūkums.

Norisot sociālām un ekonomiskām izmaiņām sabiedrībā, attīstoties informācijas un komunikācijas tehnoloģijām, mainoties sabiedrības komunikācijas paradumiem, Latvijas publiskās pārvaldes komunikācijas būtiskākais izaicinājums ir spēja atrast un izmantot jaunus sadarbības un līdzdalības mehānismus, kas veidotu un vairotu ikviena iedzīvotāja līdzatbildību par valsts izaugsmi un sabiedrības labklājības attīstību. Tātad arī publiskās pārvaldes komunikācijā ar sabiedrību arvien izšķirošāka nozīme būs jaunrades un zināšanu prasmīgai lietošanai, gan izvēloties atbilstošas komunikācijas formas, gan veidojot tās saturu.

## Nobeigums

Veicinot jaunradi un izmantojot cilvēkkapitālu un zināšanas kā galveno valsts attīstības virzītājspēku, nozīme ir ne tikai cilvēku idejām, zināšanām un uzņēmībai, bet arī publiskās pārvaldes rīcībai, nodrošinot likumdošanas ietvaru un atbalsta

programmas, kas sekmētu pēc iespējas plašākas sabiedrības daļas iesaistīšanos un radītu vidi jaunu un radošu ideju ģenerēšanai un to īstenošanai. Jāatzīmē, ka daudzviet Eiropas valstīs, kā arī Ziemeļamerikā, radošā industrija attīstās kā mazā un vidējā uzņēmējdarbība, tādējādi viens publiskās pārvaldes uzdevums tādas radošās industrijas veidošanā, kura attīstītās kā inovatīva uzņēmējdarbība un spēj ražot produktus ar augstu pievienoto vērtību, ir atbilstošas infrastruktūras radīšana, ietverot normatīvo aktu bāzi, nodokļu politiku, kredīšanas sistēmu un citus faktoros. Otrs nozīmīgs publiskās pārvaldes uzdevums ir sabiedrības un katra indivīda līdzatbildības veidošana par valsts izaugsmi un vispārēja sabiedrības labuma sasniegšanu. Tās attīstībai nepieciešama plaša komunikācija starp publisko pārvaldi, nevalstiskajām organizācijām, sociālajiem partneriem un privātajiem uzņēmējiem, kā arī publiskā, privātā un nevalstiskā sektora aktīva iesaistīšanās valsts, pašvaldību un sabiedrības jautājumos risināšanā.

Lai veicinātu Latvijas valsts un sabiedrības labklājības attīstību un ekonomikas ilgtspējīgu izaugsmi, kā arī lai radītu priekšnoteikumus sekmīgai stratēģijas „Eiropa: 2020” mērķu sasniegšanai, Latvijas nacionālajā reformu programmā ir aprakstīts vidēja termiņa makroekonomiskais scenārijs, atspoguļoti galvenie Latvijas tautsaimniecības makrostrukturālie izaicinājumi un galvenie pasākumi 2011.–2013. gadam to novēršanai, kā arī Latvijas kvantitatīvie mērķi 2020. gadam stratēģijas „Eiropa: 2020” kontekstā un galvenie pasākumi 2011.–2013. gadam to sasniegšanai. Būtiskākie Latvijas nacionālās reformu programmas pasākumi, kas saistīti ar jaunrades un zināšanu izmantošanu valsts izaugsmes veicināšanā, ir pasākumi sabalansētas tautsaimniecības attīstības nodrošināšanai, kas tostarp vērsti arī uz inovāciju veicināšanu, informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstību, strukturālā bezdarba mazināšanu, nodrošinot labāku kvalifikācijas un prasmju atbilstību darba tirgus prasībām un ietverot arī profesionālās un augstākās izglītības modernizāciju, kā arī uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, efektīvu ES fondu izmantošanu, uzņēmumu pieejas finansēm nodrošināšanu, lai atbalstītu produktīvās investīcijas [25]. Lai balsītos uz jaunradi un zināšanām kā būtiskākajiem valsts izaugsmes virzītājspēkiem, nozīmīgākais publiskās pārvaldes uzdevums ir veicināt valsts cilvēkresursu kapitāla attīstību, kas apveltīts ar zināšanām un prasmēm, spēj ģenerēt jaunas zināšanas un virzīt inovāciju, kā arī stiprina sociālo iekļaušanos un mobilitāti. Daudzi pētnieki arī norāda, ka būtībā radošajā sabiedrībā zināšanas un izglītība ir uzskatāmas par priekšnoteikumu augstākai sabiedrības labklājībai, pie tam arvien pieaugoša nozīme ir mūžizglītībai.

Un vēl jaunrade, lai arī būdama sociāla un kultūras parādība, tomēr ir cieši saistīta ar personisko iniciatīvu, tāpēc publiskajai pārvaldei ir svarīgi motivēt iedzīvotājus radošā potenciāla izmantošanai gan savas, gan arī valsts un sabiedrības labklājības attīstībā. Te liela nozīme ir publiskās pārvaldes komunikācijai, kas radošās sabiedrības attīstības ietekmē ir saskārusies ar vairākiem izaicinājumiem un vienlaikus arī iespējām. Pirmkārt, publiskās pārvaldes komunikācijā arvien pilnvērtīgāk nepieciešams izmantot jaunākās informācijas un komunikācijas tehnoloģijas un sociālos medijus, otrkārt, publiskās pārvaldes komunikācijas veidošanu ietekmē sabiedrības komunikācijas paradumu izmaiņas, treškārt, nozīmīga loma publiskās pārvaldes komunikācijā ir spējai ieinteresēt un piesaistīt cilvēkus sociālajos tīklos un citos sociālajos medijos, vienlaikus padarot to saturiski pilnvērtīgāku, ceturtkārt,

arvien sarežģītāk publiskās pārvaldes komunikācijā ir motivēt cilvēkus uzņemties līdzatbildību par valsts attīstību un izaugsmi, sava radošā potenciāla izmantošanu laikā, kad vērojama sabiedrības distancēšanās no valsts un zema uzticēšanās publiskās pārvaldes institūcijām.

Tātad publiskās pārvaldes komunikācijas uzdevums vairs nav tikai sabiedrības informēšana un pieņemto lēmumu skaidrošana, bet sabiedrības aktīva iesaistīšana, skaidrojot, ka atbildība par valsts izaugsmi nav tikai publiskās pārvaldes, bet katra iedzīvotāja pienākums. Attīstot jaunas komunikācijas un publisko diskusiju formas un pilnveidojot tās saturu, publiskās pārvaldes komunikācijas mērķis ir mainīt ne tikai iedzīvotāju informētības līmeni, bet arī attieksmi un izturēšanos, mazinot sabiedrības distancēšanos no publiskās pārvaldes un palielinot katra indivīda līdzatbildību par vispārējā sabiedrības labuma sasniegšanu. Arī jaunrade ir dzinējspēks tikai tad, ja ideju radīšana un īstenošana nav tikai individuāls intelektuāls process, bet jaunu pievienoto vērtību radīšana sabiedrības un valsts attīstībai.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Drucker P. F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New Jersey: Transaction Publishing, 1969 (reprint 1992), 420 p.
2. Florida R. L. *Cities and the creative class*. New York, London: Routledge, 2005, 198 p.
3. Florida R. L. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002, 416 p.
4. Kao J. *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. London, New York: Harper Collins, 1997, 204 p.
5. Ķīlis R. *Kultūras sektora ekonomiskā nozīme un ietekme Latvijā*. Rīga: SIA Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija, Valsts Kultūrkapitāla fonds, 2007, 44 lpp.
6. Habermas J. *The Structural Transformations of the Public Sphere*. Cambridge: Polity Press, 1989, 301 p.
7. Landry C. *The Creative City: a toolkit for urban innovators*. London: Earthscan Publications, 2008, 299 p.
8. Meckel M., Kamps K. Regierungskommunikation und Marketing. Differenzen und Schnittstellen // *Regieren und Kommunikation. Meinungsbildung, Entscheidungsfindung und gouvernementales Kommunikationsmanagement – Trends, Vergleiche, Perspektiven*. Köln: Herbert von Halem Verlag, 2006, S. 54–72.
9. Miķelsone A., Gubins S., Vanags A. *Radošās industrijas Latvijā*. Rīga: BICEPS, KM, VKKF, 2007.
10. Miķelsone A. *Radošo industriju izpēte: statistikas datu aktualizācijas*. Rīga: BICEPS/KM, 2008.
11. Rowls J. The Priority of Right and Idea of Good // *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 17, No. 4, 1988, p. 251–276.
12. Taylor C. Cross-Purposes: The Liberal-Communitarian Debate // *Liberalism and Moral Life*, Cambridge: Harvard University Press, 1989, p. 159–182.
13. Brisele pievienojas emuāru rakstītājiem. [Skatīts 24.07.2009.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/news/eu\\_explained/070809\\_1\\_lv.htm](http://ec.europa.eu/news/eu_explained/070809_1_lv.htm)



14. Eurobarometrs 68. Sabiedriskā doma Eiropas Savienībā. Rudens 2007. [Skatīts 22.07.2009.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb68/eb68\\_lv\\_nat.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb68/eb68_lv_nat.pdf)
15. Eurobarometrs 74. Sabiedriskā doma Eiropas Savienībā. Rudens 2010. [Skatīts 31.03.2011.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb74/eb74\\_lv\\_nat.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb74/eb74_lv_nat.pdf)
16. Eiropa 2020: Komisija ierosina jaunu ekonomikas stratēģiju. [Skatīts 25.03.2011.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/latvija/news/press\\_releases/2010\\_03\\_03\\_1\\_lv.htm](http://ec.europa.eu/latvija/news/press_releases/2010_03_03_1_lv.htm)
17. Eiropa ieklausās iedzīvotājos. [Skatīts 30.07.2009.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/news/eu\\_explained/071003\\_1\\_lv.htm](http://ec.europa.eu/news/eu_explained/071003_1_lv.htm)
18. Eiropas Komisijas paziņojums. EIROPA 2020: Stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un integrējošai izaugsmei. [Skatīts 25.03.2011.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_LV\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_LV_ACT_part1_v1.pdf)
19. E-rīki sabiedrības informēšanai par Ministru kabinetā izskatāmajiem jautājumiem. [Skatīts 24.03.2011.] Pieejams: <http://mk.gov.lv/lv/sabiedribas-lidzdaliba/sabiedribas-lidzdalibas-jaunumi/300311-vk/>
20. Eurostat. Cultural statistics. 2011 edition. [Skatīts 12.06.2011.] Pieejams: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-32-10-374/EN/KS-32-10-374-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-10-374/EN/KS-32-10-374-EN.PDF)
21. Investing in Creative Industries. [Skatīts 10.06.2011.] Pieejams: <http://www.lga.gov.uk/lga/aio/2204842>
22. Komisijas priekšsēdētājs Barrozu G8 samītā Itālijā 2009. gada 8.–10. jūlijā: Apkopojot ilgtspējīgus risinājumus globālām problēmām. [Skatīts 21.07.2009.] Pieejams: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1090&format=HTML&aged=0&language=LV&guiLanguage=en>
23. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam „Latvija 2030”. [Skatīts 31.03.2011.] Pieejams: [http://www.latvija2030.lv/upload/latvija2030\\_lv.pdf](http://www.latvija2030.lv/upload/latvija2030_lv.pdf)
24. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007–2013. [Skatīts 02.04.2011.] Pieejams: [http://www.raplm.gov.lv/uploads/filerdir/NAP/National\\_development\\_plan\\_2007-2013\\_lat.pdf](http://www.raplm.gov.lv/uploads/filerdir/NAP/National_development_plan_2007-2013_lat.pdf)
25. Latvijas nacionālās reformu programmas „ES 2020” stratēģijas īstenošanai projekts. [Skatīts 25.03.2011.] Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40196584&mode=mk&date=2010-11-16>
26. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013. gadam. [Skatīts 31.05.2011.] Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3338>
27. Ministru kabineta / Valsts kancelejas informācija. Valsts kancelejas kanāls. [Skatīts 06.04.2011.] Pieejams: [www.youtube.com/user/valstskanceleja](http://www.youtube.com/user/valstskanceleja)
28. Lisabon strategy. [Skatīts 04.06.2008.] Pieejams: [http://europa.eu.int/comm/lisbon\\_strategy/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html)
29. The Economy of Culture in Europe. [Skatīts 10.06.2011.] Pieejams: [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm)
30. Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes 2008.–2013. gadam. [Skatīts 28.07.2009.] Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/doc/2005/MKPamn\\_171207.doc](http://www.mk.gov.lv/doc/2005/MKPamn_171207.doc)
31. Valdības māja (Brīvības36) on Twitter. [Skatīts 06.04.2011.] Pieejams: [www.twitter.com/brivibas36](http://www.twitter.com/brivibas36)
32. Valsts kancelejas photostream. [Skatīts 06.04.2011.] Pieejams: <http://www.flickr.com/photos/valstskanceleja/>

33. Valsts pārvaldes komunikācijas un koordinācijas pasākumu plāns 2010.–2012. gadam. [Skatīts 31.03.2011.] Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40175538>

## Summary

*Creativity and knowledge are becoming increasingly important driving forces of modern post-industrial economies and fundamental factors of social and economical changes. Using qualitative research methods – comparative analysis and discourse analysis, this article is focusing on social and economical transformations that have required changes in public administration and its communication. The goal of public administration and its communication is to improve impact of creative class and knowledge on state development. The role of public administration is to establish the promoting infrastructure, including legislation and support programs, to develop public and private partnership involving non-governmental organizations public institutions and private sector to achieve public goodness. Social and economical changes are also a challenge for public administration communication. It has marked two important changes – firstly, the public communications goal is not just increase of public awareness, but also public involvement in state development, and secondly, it changes the methods and way of public communication.*

**Keywords:** *creative class, public administration, communication.*

## Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību būtība un vērtēšana

### *The Essence and Assessment of Enterprise Competitive Advantages*

**Valērijs Praude**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [praude@lanet.lv](mailto:praude@lanet.lv)

**Sergejs Volvenkins**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [rigalat@gmail.com](mailto:rigalat@gmail.com)

Kaut arī konkurences problēmām tiek veltīta liela uzmanība, pēc autoru viedokļa, joprojām tiek jauktas svarīgas kategorijas – konkurence, konkurētspējīgas priekšrocības, konkurētspēja, konkurētspējīgie faktori. Turklāt skaidrība šajā jomā veicinās uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību analīzi un vērtēšanu, kas, savukārt, ir ļoti svarīgi darbības stratēģijas plānošanai un realizācijai. Lai efektīvi realizētu savas konkurētspējīgās priekšrocības tirgū, uzņēmumam tās jānovērtē, balstoties uz noteiktu modeli. Autori izstrādājuši un piedāvā praktiski izmantot šādu modeli.

**Atslēgvārdi:** konkurētspējīgas priekšrocības, konkurētspējas vērtēšana, uzņēmuma resursi, atšķirīgas prasmes.

## Konkurētspējīgo priekšrocību būtība

Lai izstrādātu uzņēmuma konkurētspējas vērtēšanas modeli, autori izmantoja pakāpenisko modeļa veidošanas metodiku. Tās būtība ir šāda: katrs nākamais modeļa elements balstās uz secinājumiem/pierādījumiem par iepriekšējo izpētīto elementu. Pirmkārt, tika noskaidroti uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas elementi. Otrkārt, tika noskaidroti uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību realizācijas elementi. Treškārt, tika izmantoti pazīstami M. Portera (*M. Porter*) un PEST modeļi. Ceturkārt, vienā modelī tika apvienoti visi minētie elementi un modeļi.

Katram uzņēmumam par konkurentiem jāuzskata ne tikai uzņēmums, kas ražo attiecīgās kategorijas produktus noteiktā nozarē/apakšnozarē, bet visi uzņēmumi, kas apmierina kādas patērētāju vajadzības. Piemēram, remdēt slāpes var ar

atspirdzinošiem dzērieniem, tēju, kafiju, kvasu, pienu utt. Pasažieri var pārvietoties ar dzelzceļa, aviācijas un jūras transportu, ar sabiedrisko transportu, taksometru, privātajām automašīnām utt. Tirgus konkurencei piemīt

- vajadzību/vēlmju konkurence;
- tādu produktu, kas apmierina noteiktas vajadzības, konkurence;
- zīmolu konkurence;
- dažādu nozaru/apakšnozaru uzņēmumu konkurence.

Attiecīgi veidojas tiešie konkurenti – uzņēmumi, kas saistīti ar pamatproduktu un papildproduktu pirkšanu/pārdošanu, un netiešie konkurenti, kas saistīti ar visiem patērētāju rīcības tirgus posmiem [1].

Lai sasniegtu pozitīvus rezultātus šajā konkurences cīņā vai vismaz to nezaudētu, nepieciešams veidot un attīstīt konkurētspējīgas priekšrocības.

Pakāpeniski tika izveidots uz resursiem centrēts virziens (*resource based view of the firm*, RBV), kura piekritēji uzskata, ka uzņēmuma aktīva esošo grūti emitējamo resursu kopums un tā izmantošana dod iespēju sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību [2; 3]. Pēc RBV teorijas, uzņēmuma resursi ir konkurētspējīgas priekšrocības avots [4; 5].

Tomēr ne visiem resursiem piemīt konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls, pētījumos izdarīti dažādi secinājumi par resursiem un to sastāvu. Mainoties biznesa videi, mainās arī resursu sastāva nozīme un parādās jauni priekšnosacījumi konkurētspējīgas priekšrocības nodrošināšanā. Lai saprastu resursu nozīmi uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā, ir būtiski noskaidrot pamatjēdzienus: pirmkārt, kas uzskatāms par uzņēmuma resursiem, un, otrkārt, kādām pazīmēm tiem jāatbilst, lai tie veidotu uzņēmuma konkurētspēju.

Apkopojot dažādas resursu definīcijas, darba autori secināja, ka visi uzņēmuma esošie resursi jāiedala četrās kategorijās:

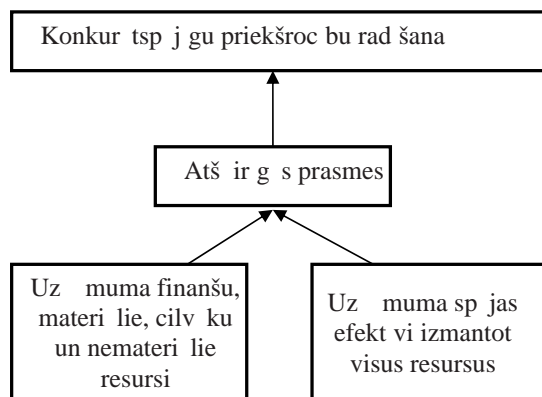
- **finanšu resursi** ietver dažādus naudas resursus, ko uzņēmums varētu izmantot savā darbībā. Finanšu resursu avoti var būt akcionāru, debitoru, kredītiestāžu līdzekļi, uzņēmuma nesadalītā peļņa u. c.;
- **materiālie resursi** ietver zemi, nekustamos īpašumus (ēkas, rūpnīcas u. c.), iekārtas, izejmateriālus. Strauji attīstās specifiski materiālie resursi: datori, datorprogrammas, automatizētas noliktavas u. c.;
- **cilvēkresursi** ietver ne tikai uzņēmuma darbiniekus (vadību un strādniekus), bet arī to pieredzi, spējas, zināšanas un attiecības. Ieguldot līdzekļus darbinieku apmācībā, uzņēmums paaugstina to spējas, piemēram, apgūt jaunas tehnoloģijas vai procesus, un līdz ar to vairo cilvēku resursu apjomu un kvalitāti uzņēmumā;
- **nemateriālie resursi** var būt uzņēmuma reputācija, tēls, iekšējā kultūra. Piemēram, uzņēmums var izmantot tā vadības pozitīvo reputāciju, lai iegūtu pieeju darbaspēkam, kā arī uzņēmuma iekšējo kultūru, lai panāktu darbinieku pozitīvu attieksmi pret jauninājumu ieviešanu tirgū. Pēc darba autoru viedokļa, pie nemateriāliem aktīviem pieskaitāma arī zīmolu vērtība, kas dod iespēju piesaistīt produktiem lojālus pircējus.

Ir pētījumi, kuros tiek atsevišķi atdalīti uzņēmuma resursi un spējas, tā uzsverot spēju specifisko nozīmi konkurētspējas veidošanā, un tiek analizēts vērtību un spēju kopums, kas ir pieejams un pielietojams, lai identificētu apkārtējās vides iespējas un draudus un reaģētu uz tiem [4]. Darba autori piekrīt, ka uzņēmuma spējas var būt daudz nozīmīgāks konkurētspējīgas priekšrocības radīšanas avots nekā uzņēmuma materiālie resursi, jo tieši spēja vai nespēja izmantot resursus var noteikt uzņēmuma efektivitātes pakāpi salīdzinājumā ar tā konkurentiem.

Tieši resursu un spēju efektīvs apvienojums veido uzņēmuma atšķirīgo prasmī, kas ļauj uzņēmumam ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un tādējādi iegūt konkurētspējīgu priekšrocību. Ir sastopamas koncepcijas, kas pamato, ka tieši uzņēmuma prasmēm ir izšķirošā nozīme konkurētspējīgas priekšrocības sasniegšanā [6]. Tādēļ pēc būtības uzņēmuma resursi un spējas jāpēta savstarpējā mijiedarbībā vai arī paralēli. Novērojot uzņēmuma vai konkurentu konkurētspējas potenciālu, tikai materiālo un nemateriālo resursu analīze, neievērojot uzņēmuma spējas, dos vienpusēju un neprecīzu rezultātu.

Konkurētspējas pamatā ir uzņēmuma atšķirīgās prasmes, jo bez tām uzņēmums nav labāks par saviem konkurentiem vai potenciālajiem aizstājējpreču ražotājiem un var zaudēt konkurences cīņā. Pateicoties savai atšķirīgajai prasmei, uzņēmums var izveidot konkurētspējīgu priekšrocību, kas palīdzēs tam pārspēt savus konkurentus. Tomēr, ja konkurenti spēj imitēt uzņēmuma prasmī kādā no tā funkcionālajām darbībām, tad tā kļūst vienkārši par minimālo prasību attiecīgajā nozarē [4].

Kopsavilkums par uzņēmuma konkurētspējīgiem priekšrocību radīšanas elementiem atspoguļots 1. attēlā.



1. attēls. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas elementi  
*Elements of enterprise competitive advantages formation*

Attēlu veidojuši autori.

Image created by the authors

1. attēlā parādītas konkurētspējīgas priekšrocības, pamatojoties uz uzņēmuma rīcībā esošajiem resursiem un spējām. Veicot resursu auditu, jānoskaidro, kādi resursi pieejami uzņēmumam un kādā stāvoklī tie ir, lai nodrošinātu efektīvu

darbības stratēģiju. Uzņēmuma resursi ir jāaplūko gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, sadalot minētos resursus pa veidiem: materiālie resursi; cilvēkresursi, finanšu resursi, nemateriālie resursi. Veicot resursu auditu, ir jāvadās no diviem principiem. Auditam ir jāaptver pilnīgi visi resursi, lai nodrošinātu stratēģijas plānošanu un īstenošanu, un auditam jābūt vispusīgam.

1. attēlā ir parādīts, ka konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir ne tikai resursi, bet arī spējas, tādēļ jāveic arī spēju audits. Zinātniskajā literatūrā gandrīz nav aplūkoti jautājumi par uzņēmuma spēju auditu un tā saturu. Mūsdienu ekonomikā produktu radīšanas procesā arvien lielāku lomu ieņem tieši uzņēmuma spējas, savukārt resursu nozīme mazinās, līdz ar to autori uzskata, ka spēju noteikšanai un analīzei ir būtiska nozīme uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Veicot auditu, autori iesaka uzņēmuma rīcībā esošās spējas grupēt šādās trijās grupās, kā arī dod katras grupas satura skaidrojumu:

- uzņēmuma iekšējās vides vadības spējas;
- uzņēmumam kā sistēmai piemītošās tieši ietekmējošās ārējās vides vadības spējas;
- uzņēmumam kā sistēmai piemītošās netieši ietekmējošās ārējās vides pielāgošanas un izmantošanas spējas.

Kā redzams 1. attēlā, uzņēmuma resursi un spējas tos izmantot veido atšķirīgas prasmes. Jāveic arī atšķirīgo prasmju audits, kas pēc būtības apvieno resursu un spēju auditu, bet tajā pašā laikā palīdzēs atšķirt pamatprasmes un atšķirīgās prasmes.

Zinātniskajā literatūrā pamatprasmju un atšķirīgo prasmju kā nošķirtu jēdzienu lietošana vienlaikus ir retums. Parasti autori savos darbos izmanto vienu jēdzienu „pamatprasmē”, jo jēdziens „atšķirīgā prasme” ir salīdzinoši jauns. Jautājums par pamatprasmju un atšķirīgo prasmju definīcijām un šo jēdzienu lietojumu ir nepietiekami izstrādāts, tādēļ autori piedāvā savu skatījumu uz atšķirīgo prasmju veidošanu un šī jēdziena skaidrojumu.

Lai pamatprasmē veidotos par atšķirīgo prasmi, tai ir jāatbilst vairākām prasībām. Pirmkārt, prasmei ir ievērojami jāpalielina produktu/zīmolu patēriņa vērtība, lai tā apmierinātu patērētāju vajadzības labāk nekā konkurenti. Otrkārt, prasmei ir jābūt unikālai un pārākai par konkurentu prasmēm. Treškārt, prasmei jābūt izmantojamai jaunu produktu radīšanai un jaunu tirgu iekarošanai. Ceturtkārt, prasmei jābūt grūti atdarināmai. Autori uzskata, ka atšķirīgās prasmes uzņēmumā ir jāaplūko daudz plašāk un nav jāaprobežojas ar viena resursa vai spējas meklējumiem, kas veidotu pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai.

Uzņēmuma resursu un spēju klasifikācija tomēr nedod skaidru atbildi uz to, kādi ir nosacījumi, lai uzņēmuma resursi un spējas varētu ne tikai radīt, bet arī realizēt konkurētspējīgu priekšrocību kompleksu, proti – izmantot stiprās puses un novērst vājās puses.

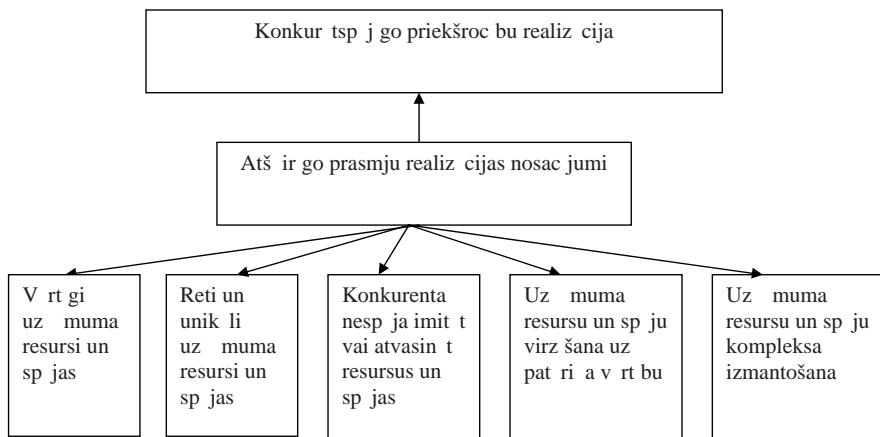
Apkopojot zinātnisko literatūru un papildinot pētījumu ar saviem uzskatiem, darba autori piedāvā izcelt šādus nosacījumus, kas ļauj uzņēmuma atšķirīgām prasmēm kā resursu un spēju apvienojumam realizēt radītās konkurētspējīgās priekšrocības:

- atšķirīgo prasmju vērtīgums un unikalitāte;

- atšķirīgo prasmju retums;
- atšķirīgo prasmju grūta atdarināšana un/vai aizvietoējums;
- atšķirīgo prasmju virzīšana uz patērētāju vajadzību apmierināšanu;
- atšķirīgo prasmju potenciāla kompleksa izmantošana.

Uzņēmuma organizatoriskai struktūrai un stratēģijai jābūt tādai, lai pilnībā izmantotu tā rīcībā esošo vērtīgo, reti sastopamo un grūti imitējamo resursu un spēju potenciālus. Nepieciešama to efektīva izmantošana, ievieojot un pielietojot atbilstoši uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem un galu galā – patērētāju vajadzību apmierināšanai. Piemēram, uzņēmumam izvēloties „vidēja kvalitāte – vidēja cena” tirgus stratēģiju, jāņem vērā nepieciešamība izmantot attiecīgo kvalitātes vadības sistēmu, efektīvas piegādes un informācijas sistēmas prasmes. Turpretim, balstoties uz „augsta kvalitāte – augsta cena” tirgus stratēģiju, ir jāņem vērā nepieciešamība veikt tirgus pētījumus, uzņēmuma/zīmola tēla veidošanas komunikācijas u. c. Savukārt inovācijas ieviešana prasa jaunu produktu attīstības procesus un radošas personāla spējas.

Konkurētspējīgo priekšrocību realizācijas elementu kopsavilkums atspoguļots 2. attēlā.



2. attēls. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību realizācijas elementi

*Elements of enterprise competitive advantages implementation*

Attēlu veidojuši autori.

Image created by the authors

Tikai apvienojot konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas un realizācijas elementus, var nonākt pie pamatota šīs kategorijas jēdziena formulējuma. Praktiski šo jēdzienu var atspoguļot shematiski, apvienojot 1. un 2. attēlu un izveidojot 3. attēlu. Pēc darba autoru viedokļa, **konkurētspējīgas priekšrocības – tās ir uzņēmuma atšķirīgu prasmju (resursu un spēju) radīšana un realizācija, lai apmierinātu patērētāju vajadzības labāk un efektīvāk, nekā to dara tiešie un netiešie konkurenti, un realizētu uzņēmuma mērķus.**

Konkurētspējīgu priekšrocību realizācija tirgu novedīs pie uzņēmuma/produkta/zīmola konkurētspējas. Tāpēc darba autori nepiekrīt tiem zinātniekiem, kas teorētiski

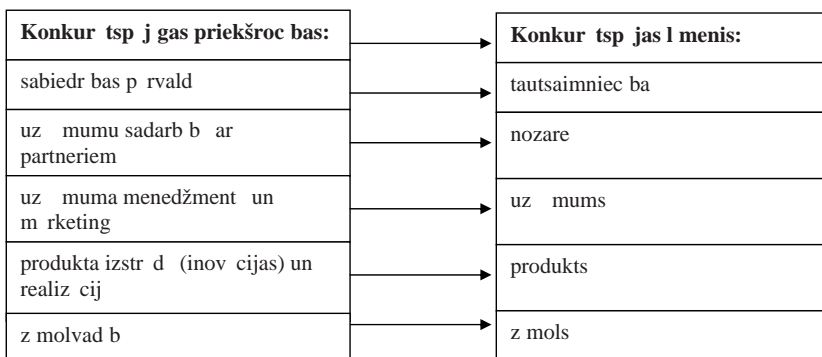
un praktiski identificē konkurētspējīgas priekšrocības un konkurētspējas [5; 7]. Pēc autoru viedokļa, **konkurētspēja ir konkurētspējīgu priekšrocību realizācijas rezultāts.**

Atkarībā no tā, pret kādu saimnieciskās darbības jomu konkurētspējas jēdziens ir attiecināms, var izcelt šādus konkurētspējas veidus:

- produktu (preču un pakalpojumu) konkurētspēja;
- zīmola konkurētspēja;
- uzņēmuma konkurētspēja;
- nozares konkurētspēja;
- valsts konkurētspēja.

Katram no šiem konkurētspējas veidiem ir gan atšķirīgas, gan kopīgas raksturojošās pazīmes. No vienas puses, nozares vai nacionālās ekonomikas konkurētspēja var tikt realizēta tikai aktīvā ekonomiskā subjekta – konkrēta uzņēmuma – efektīvā darbībā. No otras puses, katra konkrētā uzņēmuma konkurētspēju nosaka patērētāja reakcija uz produktu kvalitāti un tās cenu, kas kopā veido patēriņa vērtību, un šajā ziņā patērētāju neinteresē uzņēmumu izdevumi vai tā produkta realizācijas problēmas.

Atšķirības starp konkurētspējīgām priekšrocībām un konkurētspējām parādītas 3. attēlā.



3. attēls. **Konkurētspējīgu priekšrocību saistība ar konkurētspējas veidiem**  
*Competitive advantages dependance on kinds of competitiveness*

*Attēlu veidojuši autori.*

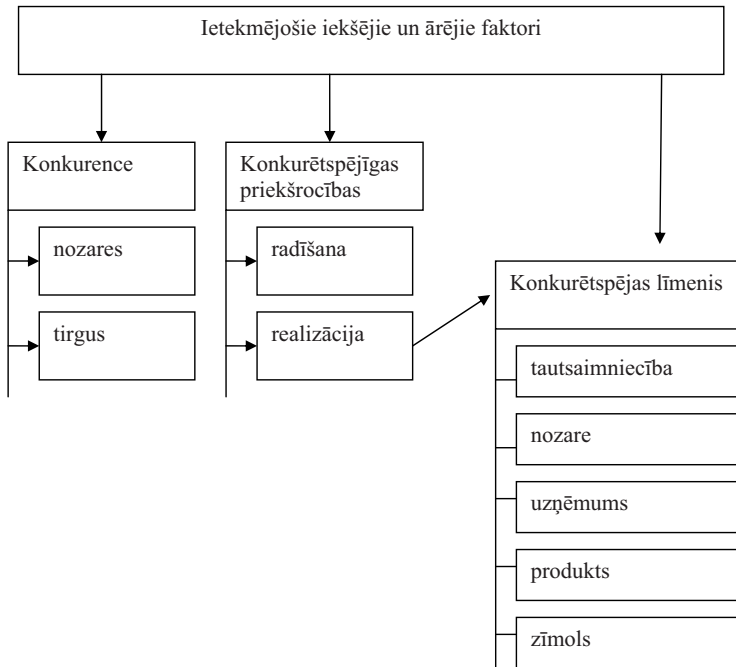
*Image created by the authors*

Analizējot konkurētspējas būtību un veidus, darba autori ir nonākuši pie secinājuma, ka šai kategorijai piemīt šādi raksturojumi:

- dinamisms (situācija strauji var mainīties);
- saistība ar iekšējās un ārējās vides apstākļiem (jebkura veida konkurētspēju ietekmē noteikta vide un tās izmaiņas);
- saistība ar konkrēta tirgus apstākļiem (konkurētspējas vērtējums kādā tirgū neattiecas uz citiem tirgiem);
- saistība ar laika apstākļiem (konkurētspējas vērtējums attiecas uz konkrētu laika posmu).



4. attēlā parādīta pētāmo kategoriju savstarpējā saistība.



4. attēls. Konkurences, konkurētspējīgu priekšrocību un konkurētspējas jēdziena savstarpēja saistība

*Interrelation of competition, competitive advantages and competitiveness concepts*

Attēlu veidojuši autori.

Image created by the authors

Pēc minēto kategoriju jēdzienu noskaidrošanas nepieciešams izpētīt to analīzes un novērtēšanas modeļus, kuriem ir gan teorētiskā, gan praktiskā nozīme.

## Konkurētspējīgu priekšrocību vērtēšanas modeļi

Lai novērtētu nozares/uzņēmumu grupas/uzņēmuma konkurētspēju, ekonomiskajā literatūrā tiek piedāvāti un praktiski izmantoti dažādi modeļi un metodes. Starp tiem var izcelt *BCG*, *GE*, *McKinsey*, *Shell*, *Arthur D. Little* u. c. Taču, raksturojot konkurences situāciju, kāda ir izveidojusies vai veidojas tirgū kopā ar iepriekšminētajiem rādītājiem un faktoriem, analīzē jāiekļauj arī plašāks ārējās vides skaidrojums. Pazīstamākā konkurences analīzes metodika, skaidrojot to plašākā griezumā, ir M. Portera konkurences piecu spēku modelis [8; 9]. M. Porters, atzīstot, ka konkurence ir tirgus funkcionēšanas dabiska izpausme, ievieš plašāku tās interpretāciju.

**M. Portera piecu konkurences spēku modeļa izmantošana balstās uz šādiem principiem:**

- ārējā vide un konkurences situācija nozarē/uzņēmumā nosaka pamatierobežojumus uzņēmuma konkurētspējas attīstībai;

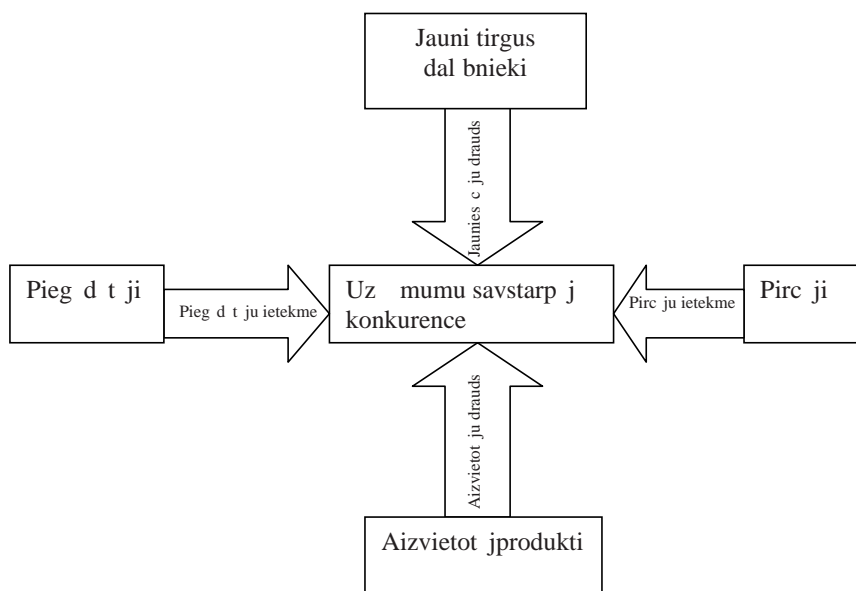
- uzņēmuma konkurētspēja ir tieši atkarīga no tā spējas pielāgoties un ietekmēt ārējo vidi un konkurences situāciju sev vēlamā virzienā;
- konkurences draudu un spēku samērs raksturo katra uzņēmuma iespējamo konkurētspējas priekšrocības izmantošanu;
- jebkuru ienesīgumu un peļņas iegūšanas iespējas nosaka piecu konkurences spēku/draudu mijiedarbība:
  - tirgū darbojošos uzņēmumu savstarpējā konkurence;
  - jaunu dalībnieku potenciālās ienākšanas draudi kā konkurences spēks;
  - aizvietotājproduktu parādīšanās draudi kā konkurences spēks;
  - piegādātāju ekonomiskās iespējas un rīcība tirgū kā konkurence;
  - pircēju ekonomiskās iespējas un rīcība tirgū kā konkurence.

Šo spēku/draudu mijiedarbība nosaka konkurences situāciju un katra uzņēmuma stratēģisko pozīciju tirgū. Jo intensīvāk darbojas katrs no minētajiem faktoriem, jo asāka konkurence valda tirgū.

Vairāki autori ir izteikuši kritiku M. Portera piecu konkurences spēku/draudu modelim.

Piemēram, D. Reklja (*D. Recklies*) [7] apgalvo – lai gan M. Portera modelis ir pamatā lielākajai daļai stratēģiskās analīzes teoriju, tomēr tas nespēj izskaidrot daudzus biznesa aspektus pēc 20. gadsimta 80. gadiem, kad modelis tika radīts. 80. gados biznesa vidi raksturoja asa konkurence, cikliska attīstība un relatīvi stabili tirgi.

5. attēlā parādīta M. Portera modeļa būtība [9].



5. attēls. M. Portera piecu konkurences spēku/draudu modelis  
*M. Porter's Model of five competition opportunities/risks*

Tādēļ arī piecu spēku/draudu modelis ir fokusēts uz esošo situāciju (patērētāji, piegādātāji un esošie konkurenti) un uz paredzamo situācijas attīstību (potenciālie ienācēji tirgū un aizvietojošās preces/pakalpojumi). Tādējādi uzņēmuma konkurences priekšrocību veido savas pozīcijas nostiprināšana šo piecu faktoru ietvaros. Tomēr D. Reklīja pauž viedokli, ka M. Portera modeli nevar lietot, lai analizētu mūsdienu biznesa vidi, kas sastāv no dinamiskiem, nevis statistiskiem spēkiem. Kā būtisku atšķirību starp mūsdienām un 80. gadiem, kas nav ietverta M. Portera modelī, D. Reklīja min internetu un e-komerciju, kas ir ietekmējuši praktiski visas nozares.

Arī L. Dovns (*L. Downes*) apgalvo, ka piecu spēku/draudu modelis vairs nespēj izskaidrot biznesa procesus, un piedāvā trīs jaunus spēkus, kas, kombinēti ar M. Portera modeli, labāk ilustrētu mūsdienu biznesu [10]:

- digitalizācija nozīmē, ka līdz ar informācijas tehnoloģiju attīstību visiem tirgus dalībniekiem ir pieejama daudz plašāka informācija nekā agrāk, līdz ar to arī tie uzņēmumi, kas atrodas ārpus konkrētās nozares, spēj būtiski ietekmēt konkurenci tirgū (kā piemēru L. Dovns min interneta veikalu un banku sadarbību). Izmantojot M. Portera piecu spēku/draudu modeli, šīs izmaiņas nebūtu iespējams laikus paredzēt;
- globalizācija nozīmē, ka uzņēmumi strādā globālā tirgū, un pircējiem tiek piedāvātas daudz plašākas izvēles iespējas un pieeja dažādiem produktiem. Tāpēc L. Dovns uzskata, ka uzņēmuma stratēģijas veidošanā nepietiek ar uzņēmumu pozicionēšanu kā cenu līderim vai kā kvalitātes līderim, bet gan konkurences priekšrocību veido spēja veidot ilgtermiņa attiecības ar klientu;
- deregulācija nozīmē, ka īpaši ASV un Eiropā uzņēmumi, piemēram, aviopārvadājumi, komunikāciju u. c. nozarēs ir piedzīvojuši ievērojamu valsts ietekmes samazināšanos, kas, savukārt, saasina konkurenci tirgū un liek pārstrukturizēt savu biznesu. Līdz ar to tieši deregulācija ir būtiskākais konkurences spēks, jo daudzās valstīs valdības apzināti un pamatoti veic šādus soļus.

Savukārt Deivids Naits (*D. Knight*), veicot plašu literatūras apskatu par M. Portera idejām, pauž viedokli, ka piecu spēku/draudu modeļa ticamība ir apšaubāma, jo, sekojot šim modelim, neviens uzņēmums nevarētu iegūt konkurences priekšrocību, jo tā balstās uz nevienmērīgu spēku sadalījumu. Tāpēc piecu spēku/draudu modelis ir tikai teorētiski pareizs, tomēr nav plaši lietojams praksē [11].

Turpretī Aleks Millers (*A. Miller*) un Dž. Dess (*G. Dess*) kritizē piecu spēku/draudu modeli kā pārāk akadēmisku, kurš nevar tikt empīriski pierādīts, lai gan oriģināli tika radīts lielo uzņēmumu vadītājiem, tātad – praktiskai lietošanai [12].

Vairāki autori ir pauduši viedokli, ka stratēģiskās analīzes veidošanā nepietiek tikai ar vienu modeli, tāpēc piecu spēku/draudu modelis būtu kombinējams ar citiem stratēģijas modeļiem, piemēram, D. Reklīja apgalvo, ka šis modelis nevar tikt lietots dinamisku izmaiņu analizēšanai, tāpēc to būtu ieteicams apvienot ar citiem modeļiem, lai līdzsvarotu to priekšrocības un trūkumus.

Līdzīgi Nils Foss (*N. Foss*) kritizē M. Portera modeli kā pārāk virspusēju, jo tas dod pārāk maz informācijas par uzņēmuma stratēģijas pamatidejām [13]. Savukārt

Olivers Sorensens (*O. Sorensens*) uzskata, ka piecu spēku/draudu modelis ietver sava veida kontroljautājumus, kas ir paredzēti konkurences situācijas noteikšanai. Kopējā visu faktoru summa parāda konkurences intensitātes pakāpi. Tomēr šim modelim nevar tikt piemērota kāda konkrēta formula aprēķināšanai, tas ir paredzēts tikai piecu dimensiju un to apakšdimensiju novērtēšanai [16].

Uzņēmumu konkurētspēju un piecu konkurences spēku/draudu modeli analizējuši arī Latvijas pētnieki. J. Caune norādījis uz esošo konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modeļu nepilnībām [4], U. Duka papildinājis M. Portera modeli ar spēkiem, kas ietekmē konkrētas nozares – sabiedrisko radiokanālu konkurētspēju kopējā radošo organizāciju tirgū [14], bet I. Binde uzskata, ka minēto modeli nepieciešams papildināt ar regulējošo vidi kā būtisku konkurences spēku [15].

M. Portera modeļa kritikas sarakstu varētu turpināt, bet autori to apzināti nedarīs, jo uzskata, ka visas kritiskās piezīmes var apvienot trijās grupās:

- minēto modeli nepieciešams papildināt ar spēkiem/draudiem, kas atspoguļo kādas nozares specifiku;
- minēto modeli nepieciešams papildināt ar makrovides faktoriem, kas netieši ietekmē uzņēmuma konkurētspēju;
- minētajam modelim ir kvalitatīvs raksturs, un tas neder kvantitatīviem konkurētspējas vērtējumiem.

Darba autori uzskata, ka daudzas problēmas var atrisināt, izmantojot esošo M. Portera modeli.

Pirmkārt, pēc autoru viedokļa, nav vērts papildināt modeli ar nozaru specifiskajiem faktoriem, jo visas nozaru īpatnības var atspoguļot esošā modeļa spēku/draudu analīzes procesā. Par to liecina paša M. Portera piemērs par konkurences spēku ietekmi uz uzņēmuma darbību [9].

Katru no konkurences spēkiem/draudiem var analizēt no atsevišķu elementu viedokļa, sadalot tos sīkāk pa faktoriem. Turpmākais piecu konkurences spēku/draudu raksturojums dod iespēju labāk izprast jebkura uzņēmuma/nozares funkcionēšanu kopumā, to iespējams adaptēt arī atsevišķu preču grupu tirgu analīzei. Pētīšanas metodes, kas būtu jāizmanto visu faktoru novērtēšanai, adaptējot M. Portera modeli uzņēmuma konkurences vidē, aptver gan statistikas datu analīzi, gan ekspertu vērtējumu, gan arī pircēju aptauju un pieejamo mārketinga pētījumu rezultātu apkopojumu, kā arī biznesa un nozares specializēto periodisko izdevumu publikāciju analīzi.

M. Portera modeļa pielietojumā jāņem vērā gan piedāvātā preces/draudu specifika, mārketinga darbības raksturīgākās īpatnības, gan arī atsevišķu tirgus segmentu īpatnības. Darba autori piedāvā lietot M. Portera piecu konkurences spēku/draudu modeli, ņemot vērā šādus konkrētus elementus.

#### **Uzņēmumu savstarpējā konkurence:**

- tiešo un netiešo konkurentu skaits un lielums;
- konkurences cīņa par tirgus daļu lēnas vai straujas nozares izaugsmes situācijā;
- produktu diferenciacijas līmenis;

- uzņēmuma darbībai nepieciešamo izmaksu līmenis;
- realizējamās produkcijas raksturojums.

#### **Jaunu tirgus dalībnieku parādīšanās draudi:**

- tirgus dalībnieku priekšrocības, pateicoties lielākam apgrozījuma apjomam un prasmēm, kas nosaka lielāku tirgus daļu;
- ieguldītā kapitāla lielums, kas nepieciešams patērētāju lojalitātes iegūšanai un atpazīstama zīmola izveidei;
- augstāka nozarē esošo uzņēmumu efektivitāte, pateicoties uzkrātajām zināšanām un lielākai darbības pieredzei;
- klienta/pircēju izmaksas, pārorientējoties no viena piegādātāja uz citu;
- valsts un/vai pašvaldību regulējošie pasākumi, ar likumu noteiktie ierobežojumi un barjeras.

#### **Pircēju ietekme uz uzņēmuma konkurētspēju:**

- pieprasījuma koncentrācijas līmenis salīdzinājumā ar piedāvājuma koncentrācijas līmeni;
- pircēju maksātspēja;
- preces vai pakalpojuma svarīgums un vērtība patērētājiem, iekļaujot kvalitāti, izmaksas un apkalpošanu;
- ražotāju/tirgotāju nomainīgas relatīvās izmaksas no pircēja viedokļa;
- pircēju rīcībā esošās informācijas apjoms un zināšanu līmenis;
- pircēju iespējas apvienoties un izvirzīt noteiktas prasības tirgus dalībniekiem;
- pircējiem nepieciešamā produkta diferenciacijas līmenis;
- pircēju prasības pret jauniem produktiem.

#### **Aizvietotājproduktu konkurences draudi:**

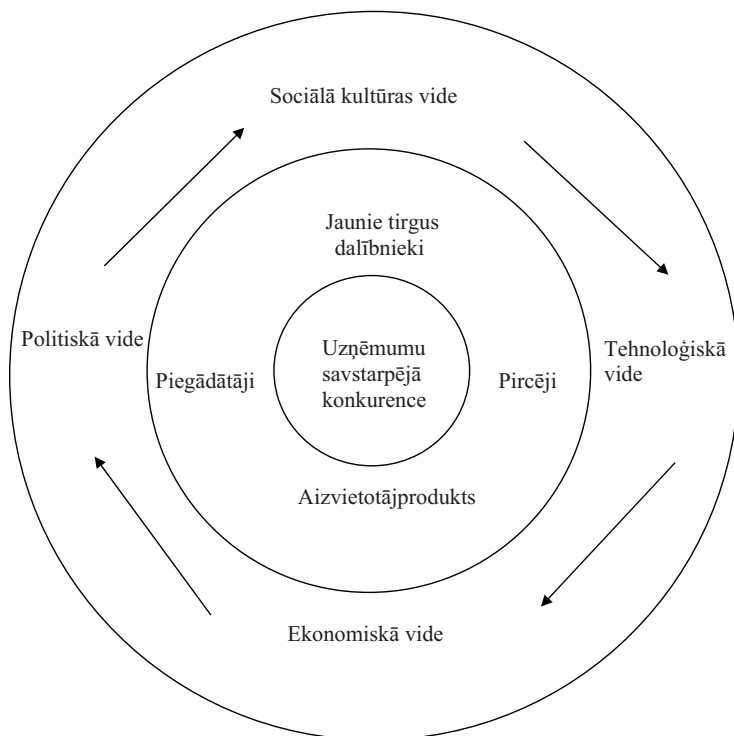
- aizvietotājproduktu esamība, pieejamība un patērētāju gatavība pārorientēties uz to preču iegādi, kuras ir analogiski funkcionālas;
- iespēja iegūt analogisku (vai līdzīgu) patēriņa vērtību;
- aizstājējproduktu ietekme uz peļņas rādītājiem;
- aizvietotājproduktu cenas un kvalitātes proporcijas salīdzinošs vērtējums.

#### **Piegādātāju ietekmes iespējas:**

- nozares piegādātāju un ražotāju struktūras raksturojums;
- produkcijas diferenciacijas līmenis (aizvietotājproduktu pieejamība);
- iespējamās integrācijas potenciāls;
- pieprasījuma ietekme no ražotāju un piegādātāju puses;
- ražotāju izmaksas piegādātāju nomainībai un to potenciālais „jūtīgums” pret šādu nomainītu;
- piegādātāja iespēja paaugstināt/samazināt cenas.

Otrkārt, pēc autoru viedokļa, nav vērts M. Portera modeli papildināt ar atsevišķiem ārējās vides faktoriem, bet ir lietderīgi uzņēmumu konkurētspējas novērtēšanas nolūkā apvienot M. Portera modeli ar PEST analīzi (politiskie, ekonomiskie, sociālkultūras, tehnikas un tehnoloģijas faktori). Rezultātā izveidojas papildinātais spēku/draudu modelis (sk. 6. attēlu).

Ar PEST analīzes palīdzību var novērtēt makroekonomisko vidi, kurā darbojas nozare/uzņēmums, lai varētu prognozēt to iespējamo attīstību.



6. attēls. Pārveidotais un papildinātais M. Portera piecu konkurences spēku/draudu modelis

*Upgraded and supplemented M.Porter's Model of five competition opportunities/risks*

Attēlu veidojuši autori.

Image created by the authors

6. attēlā bultiņas rāda savstarpējo ārējo faktoru ietekmi, turklāt katrā konkrētajā situācijā. Savukārt atsevišķa faktora ietekme var atšķirties, proti – dominēt, ietekmēt samērā vāji vai vispār neietekmēt. Šis secinājums attiecas uz konkurences spēkiem/draudiem, kaut gan attēlā tie ir atspoguļoti kā vienādas ietekmes faktori (par to liecina vienāds segmentu izmērs).

Balstoties uz pārveidotu un papildinātu M. Portera modeli, darba autori izstrādāja tā lietošanas metodiku, kura paredz ne tikai kvalitatīvu, bet arī kvantitatīvu analīzi. Tas ir atspoguļots viena no raksta autoriem, S. Volvenkina, promocijas darbā, kā arī ziņots starptautiskā konferencē *Academy of World Business, Marketing & Management Development Conference*, kura notika Somijā.

Turklāt šī metodika dod iespēju noteikt arī analīzes rezultātu – attīstības stratēģijas noteikšanu. Metodika tika aprobežota mazā un vidējā biznesa uzņēmumos, kā *SV Marketing, GARM Technologies, SunExpert, Ortega* u. c.

Ierobežotais raksta apjoms neļauj plaši izklāstīt kvalitatīvās un kvantitatīvās analīzes metodes.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Praude V. *Mārketings*. Rīga, Izglītības solī, 2004. 665 lpp.
2. Kotler P. *Marketing Management*. 11 th ed., Prentice Hall, 2003. 797 p.
3. Smithee A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm *II Academy of Marketing Science Review*, 1999, p. 5–25.
4. Caune I., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Kamene, 2000. 232 lpp.
5. Volodina M. *Konkurences priekšrocības un konkurētspēja kā uzņēmuma ilgtermiņīgās attīstības svarīgākie faktori*. Latvijas Universitātes Raksti, 2004, 671. sēj. Ekonomika, 416.–430. lpp.
6. Lapa I. *Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējīgas priekšrocība veidošanā*. Latvijas Universitātes Raksti, 2006, 706. sēj. Vadības zinātne, 574.–588. lpp.
7. Recklis D. *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter*. Pieejams: <http://www.themanagen.org>. [Skatīts 01.2007.]
8. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1998. 559 p.
9. Porter M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 p.
10. Downes L. *Beyond Porter*. Pieejams: [http://www. \(context – mag. com.\)](http://www.context-mag.com) [Skatīts 01.2007.]
11. Knights D. *Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management*. *Academy of Management Review*, 17 (3), 514–36, 1992.
12. Miller A., Dess G. *Assessing Porter's model in terms of its generalizability, xxx and simplicity*. *Journal of Management Studies*, 70 (4), 553–85, 1993.
13. Foss N. *Research in strategy, economics and Michael Porter*. *Journal of Management Studies*. 33 (1), 1–24, 1996.
14. Duka U. *Latvijas sabiedrisko radiofonu konkurētspējas nodrošināšana*. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 2006.
15. Binde I. *Telekomunikāciju uzņēmumu konkurētspēja Latvijā*. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 2006.
16. Sorensen O. *The Porter Approach*. Pieejams: <http://www.thnordic.xxdk.ivo/publication/study/xx> [Skatīts 01.2007.]

## Summary

*Despite of great attention paid to issues of business competition, the authors argue that such basic categories as competition, competitive advantages, competitiveness, competitive factors are still being confused. Furthermore clear understanding of these aspects will enhance analysis and assessment of competitive advantages, which in its turn is very important in planning and implementation of business strategy. To develop effectively its competitive advantages, an enterprise should be estimated by a certain model. The authors have developed this model and suggested entrepreneurs to use it.*

**Keywords:** *competitive advantages, assessment of competitiveness, enterprise resources, different skills.*



## Decision Making in Household Credit Granting Process *Lēmumu pieņemšana mājsaimniecību kreditēšanas procesā*

**Ilmārs Puriņš**

BA School of Business and Finance  
E-mail: [ilmars.purins@gmail.com](mailto:ilmars.purins@gmail.com)

**Māris Purgailis**

University of Latvia  
E-mail: [maris.purgailis@lu.lv](mailto:maris.purgailis@lu.lv)

The article is devoted to the comparative methodology and analysis of household mortgage lending carried out by banks based on Latvian and German market examples during current and pre-crisis period. The aim of the article is to offer recommendations in order to improve the methodology. The following research methods have been used: the analysis of legislation and the latest research in areas of lending and credit risk management, interviews of Latvian and German banking experts and statistical data processing. Research results have revealed that the methodology of household lending of German banks is more developed than Latvian banking methodology, which in turn served as the basis for working out recommendations in order to improve the Latvian banking methodology.

**Keywords:** household credit solvency, lending methodology, crediting.

### 1. Introduction

Global economical crisis, that began in 2007 affected global capital markets in the form of valuation of credit and liquidity contraction. In addition to global crisis, it coincided with local crises in individual countries, which further worsened their economical situation. As one of the reasons leading to the crisis is thoughtless and excessive lending policy by commercial bank. Looking back at the past four year events, the world's leading economists and many country leaders have reached a common point of view concerning the introduction of changes in the overall scheme, legislation and methodologies in the field of credit. However, in relation to changes that have been introduced by commercial banks to improve their financial situation and avoid the repetition of mistakes made during the current crisis, we need to carry out a separate research. To answer this question the author has conducted a study comparing household lending methodologies, which were used by Latvian and German commercial banks between years 2006 and 2010. The choice of household lending is justified by its large proportion of overall lending market as well as due to the simplicity of the comparison between different countries. Latvia and Germany belong to the countries with active domestic lending market. However, Latvia has a relatively new lending market with undeveloped tradition that was subjected to double effect of the crisis (global and local crisis). While Germany is a developed

country with extensive lending experience but it had gone through economic decline during the current period.

The objective is to put forward the development of improved methodology for the work in the current market conditions, thus basing it on the detected differences between the household lending methodologies in German and Latvian commercial banks. The following tasks have been identified:

- 1) To analyze the peculiarities of Latvian and German household lending market and the current situation;
- 2) To detect changes in both countries' domestic commercial bank mortgage lending's methodologies in pre-crisis (2006) and current (2010) periods;
- 3) To compare the Latvian and German features of methodologies and develop proposals for the improved methodology of credit risk management.

To carry out the study several methods were used: theoretical analysis, legislative and recent analysis of research in areas of household lending and credit risk management, interviews with Latvian and German banking specialists, statistical data processing.

## 2. Household lending market in Latvia and Germany

### 2.1. Household lending in Latvia

All registered commercial banks in Latvia and branches of foreign banks practically are engaged in household lending. Since the second half of 2007, the banking activity in the area of household lending has significantly diminished – from the annual increase of 76% in 2007 to –5% in 2010 (Table 1). It was due to the introduction of credit banking action<sup>1</sup>, in spite of the decline of household income and the increased number of insolvent households in the country's worsening economic situation.

Table 1

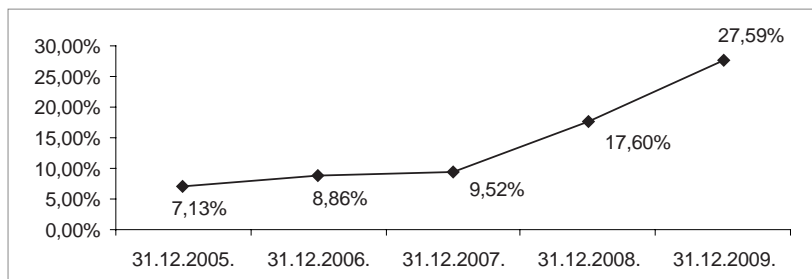
Credits served to households in Latvia

	31.12.2005.	31.12.2006.	31.12.2007.	31.12.2008.	31.12.2009.
The total volume of loans to households (in thousands of LVL)	2 430 582	4 283 259	5 970 715	6 379 247	6 063 094
Growth of volume of credit to households (%)		76,22%	39%	7%	-5%
Without delay (%)	94,30%	91,14%	90,48%	82,40%	72,41%
<b>With delay (%)</b>	<b>7,13%</b>	<b>8,86%</b>	<b>9,52%</b>	<b>17,60%</b>	<b>27,59%</b>
The delay to 30 days (%)	3,4%	6,59%	6,71%	8,21%	6,89%
The delay to 31–90 days (%)	0,8%	0,8%	1,8%	4,2%	3,9%
The delay from 90 days (%)	1,4%	1,5%	1,0%	5,2%	16,8%

Source: Latvian Financial and Capital Market Commission

<sup>1</sup> Customer Credit Act Section 8. Consumer lending (5) A person who deals with consumer lending: 1) before the issuance of credit demanded and received the State Revenue Service's statement of the consumer's income or in terms of content the equivalent of another national tax authority inquiries.

At the end of 2006 overdue loan payments of households amounted to 13.7%, however at the beginning of 2010, this figure has quadrupled and amounted to 27.59% (Figure 1).



*Fig. 1 Share of overdue of household loans. Source: Latvian Financial and Capital Market Commission*

The number of late payments and credit default proportion increased; this led to the deterioration of financial parameters of Latvian commercial banks in 2009 and the first part of 2010. Further worsening of the situation, defaults and losses relating to credit types also increased, thus deteriorating financial parameters of commercial banks in Latvia. In 2009 and 2010 Commercial Banking Sector in Latvia lost 1.455 million EUR (Association of Latvian Commercial Banks). To solve the problem of exhausted credit markets there was a need to revise the regulatory framework in Latvia. Several laws have been adopted or revised, such as: “Framework of the credit risk management” (FCMC, 2010), “Rules of normative of asset quality assurance and savings” (FCMC, 2009), “Guidelines for loans secured by real estate mortgages, contract-court enforcement” (FCMC, 2009), “Act of consumer protection” (Saeima, 2009), “Laws and regulations of framework on wage policy” (FCMC, 2010), “Insolvency law” (Saeima, 2010). However, the laws related to credit risk management regulations can be characterized by the underlying problem-solving attempts and do not include enough preventive measures (Purins, 2010, 95–107). Preventive actions were supposed to be taken by commercial banks themselves. Lending methodology (internal policy, procedures, standard model, etc.) is applied when granting loans and the quality of loan portfolio becomes an important issue. In Latvia during active lending period between 2001 and 2006 lending methodology of commercial banks was focused on the rapid increase of the loan portfolio rather than on the quality of loans in the future. Banks failed to accurately determine household solvency, they failed to demand supportive documents for the evidence of official income, as well as did not assess collateral value. So, the risks were not calculated enough. By contrast, in Latvia after 2007, when economic downturn set in commercial banks, knowing their weakness of lending methodology, radical reforms were made. Banks strengthened substantially the requirements for both the household ability to pay, and for the submission of the alleged documents requiring the quality of content, as well as accuracy for internal contract design relating to credit granting process. These requirements led also to a number of limitations. As a result of it, the household lending market has declined

sharply in Latvia (Table 1). Most households are not able to fulfill the requirements of a bank but a small proportion of solvent households face a difficult, expensive, and lengthy procedure in order to obtain credit. Until now lending methodology of commercial banks, their evolution, efficiency, as well as the comparison with the experience gained from other countries including opportunities for the improvement of the situation in lending has not been systematically studied so far in Latvia. The research done by V. Andrejeva published in "Development of Latvian mortgage lending system. Problems and solution" (2005) and L. Litavniece's work "Lending for Latgale region development" (2008) serve as one of the basis for the research on the mortgage lending market in Latvia. However, this research was carried out during the lending boom between 2003 and 2008 as a result of this both research papers do not provide problems associated with the quality of methodology for mortgage related products.

## 2.2. Household lending in Germany

In Germany commercial banks generally act as universal banks and major lenders. Moreover, there are specialized banks, such as mortgage and installment credit banks, to a part of the possible loan products available (Adrian, Heidorn, Hagenm 2000, 20). In Germany lending market is much larger than in Latvia. Only in 2006 German banks granted credits to non-bank residents in the amount of 2 651.1 billion euros (Adrian, Heidorn, Hagenm 2000, 20). In comparison, in Latvia this year granted loans were 190 times lower than in Germany amounting to 14 billion euros (FCMC, 2000). In Germany over the last year, domestic credit market has created the paradoxical situation. On one hand the Federal Republic of Germany has experienced the sharpest economic downturn in its history. The expected for this year (2009) fell by 6% of gross domestic product is only an average. Some industries have cope with significantly greater declines. This is especially sectors that have had structural problems before crisis, and the export industry, which suffers most under the global recession (Association of German Banks, 2010).

On the other hand, despite the biggest economic downturn since the foundation of the Federal Republic, consumer spending remained unchanged. Even more, the demand for installment loans in 2009 increased by 17% and it was completed 10% more consumer credit agreements (SHUFA, 2010). CEO Rainen Neumann at the presentation of SCHUFA credit compass 2010th commented the situation in the following way: "It is rather that the crisis had not yet arrived in 2009 for the vast majority of citizens. Furthermore, there was no effect of scrapping, low interest rates, discounts on trade and a relatively stable labor stimulating effect on consumer activity" (SHUFA, 2010). Following the sociological survey data two-thirds of German population feel that 2009 is not affected by the economic crisis (SHUFA, 2010). Wiesbaden reporting agency Schufa only in 2010 reported that actual number of loans granted by banks fell by as much as 15% (SHUFA, 2010). Germany also suffered from active household lending crisis; thus, many private households had problems because of high household debts (Table 2). A private household has become vulnerable and its indebtedness exceeds generated income over an extended period. So, households are not able to pay debts in due time, as they need to deduct living costs. At the same time they experience the decrease in the standard of living.

Table 2

Number of private insolvencies in Germany						
Year	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Number of private insolvencies	3357	10479	13277	21441	33609	49123
Change (%)		212%	27%	61%	57%	46%
Year	2005	2006	2007	2008	2009	
Number of private insolvencies	68898	96586	105238	98140	101102	
Change (%)	40%	40%	9%	-7%	3%	

Source: SCHUFA, 2010.

In Germany the proportion of debts for houses is around 64% of all debts. Sociological opinion poll survey reflected that 13% of Germans admit that they have some problems but 3.5% or respondents admitted that they have a big problem to settle credit payment. The main reason of indebtedness is the unemployment and the associated loss of revenue, accounting for about 29%. Another important cause constituting 14% is divorce, separation or death of a partner. In the early years between 1999 and 2001 the average debt level per case was around 187 000 EUR. Over the past 3 years from 2007 to 2009, the average amount refunded dropped to 59 000. However, mortgage debt is bigger than all other types of loans: in 2008 it amounted to an average of 130 123 EUR but in 2007 it constituted 160 000 EUR. Germans because of their previous debts have to pay, they owed their creditors on average 87 700 EUR in 2008 (2007: 96 000 EUR) (SCHUFA, 2010).

Despite the fact that the absolute figures of debts, which have not been reimbursed, seem quite large (Table 2), the proportion of total loan portfolio has remained at low levels, it is much lower than in the Latvian market. Out of 100 granted credits only 3 installment loans have failed. The average loan ratio stood at 2.4% in 2009 and over the last 3 years it remained stable (2.5% in 2008; 2.3% in 2007) [17]. Experts argue that the volume of unpaid loans in 2010 might have increased: “For 2010 we will see, however, a slightly higher risk of over-indebtedness among individuals. Using our figures we have calculated a risk of excessive debt, which is 2.5% higher than in 2009” (Neumann R.) (SCHUFA, 2010). So low default loan proportion in Germany have been achieved thanks to the quality of banking methodologies that have been applied to lending. Some of these aspects of classical methodology include the lack of negative information at Schufa database (analogous to the Latvian Bank Credit Registry). It also reflects the information concerning financial situation, including income, expenses, existing debt and owned property, and certainly by all means that there is a positive financial performance after the deduction of all required charges. It must be worth mentioning of specific requirement in the German banking system, that of seniority. The longer a person has been employed, the more he or she has the opportunity to obtain credit. In order to apply for a loan a person must also have his own savings. Banks do not credit the full value of the property. They stick to the principle that a person not only spends money but has to accumulate

it, thus banks stimulate to reduce credit risks. German banks do not use so much distant communication channels (Internet, etc.) in case of credit granting. Even advanced technology is not enough to grant credit, banks require on-site personal interviews with borrowers to verify their ability to deal with credit (Association of German Banks 2010). Overall, the German banking methodology applied to lending households is more developed in Germany than in Latvia. This has been proved in Section 2 of the author's study.

Similar to the whole European Union, in Germany the credit risk is regulated by Basel II (Basel Committee on Banking Supervision, 2004, 228) and minimum requirements for risk management have been determined by the law. Risk management initiatives prescribe the procedures for risk assessment of loans involving the assessment or so called "rating" process and issue rules for the funding of loans (Deutsche Bundesbank, 2009, 34). In addition in German banks comply with articles in the "Civil Law" which regulates the allocation of loans (Federal Law Gazette, 2008). In Latvia the law on Credit institutions sets the legal requirements, whereas in Germany Banking Act limits the amount of bank lending: large exposure in individual cases may not be higher than 25% of liable capital (European Parliament and Council, 1998). In comparison with Latvia, Germany's Banking Act (18th paragraph) (European Parliament and Council, 1998) requires banks to disclose the current economic situation of the borrower.

Several extensive studies of legislative changes have been carried out in Germany relating to household lending and credit market developments during the economic downturn. It also related to the rights of households to receive the service of credit granting. Few studies, for example, "transnational comparison of private sector debt – trends, problems, solutions" (Reifner, Springeneer, 2004, 161–211) highlights the problems associated with individual insolvencies and bankruptcies in different countries. However, in Latvia and similarly in Germany we do not see international studies on bank lending methodologies. Taking into account the differences of national household lending market, the banking experience, regulatory differences, as well as the need for the improvement of methodology in commercial banks, especially in the area concerning lending, granting loans as well as, because of defaults limiting the number of credits, the author has carried out the study described below.

### **3. A study of household lending methodology of Latvian and German commercial banks**

The matter of the survey has related to the questions about the influence of different factors in a credit approval process. The factors, which have been asked, were extracted from the application form for a loan. To make it easy to explore the issue, a possible set of answers was given as "no influence", "irrelevant influence", "influence", and "high influence" in this matter. Comments were not asked. The last two questions gave different percentages in their answers. The questions were grouped into different subject areas (Table 3). The subject areas were "Personal information", "Family information", "Furniture, income, assets", "Education and

profession” and “Parameter of financing”. Furthermore, all questions asked referred to 2006 and 2010 to see if there is any movement through the financial crisis.

Seventeen experts were to give their opinion. The interviewed people are specialists from different German banks and different areas to have an overview of all Germany. All of them are working in private lending business-mostly the leader of the lending business in his bank.

Table 3

Questionnaire

Personal information	Citizenship; Criminal record
Family Information	Family status; Recipient in case of death; Number of children in household; Number of dependents children; Received child support payments
Fortune, income, assets	Repaid loans (positive); Repaid loans (negative); SCHUFA entry available; Life insurance available; Other Insurance; Bank Accounts; Other savings; Other tangible assets
Education and profession	Education; My own business; Industry in the busy; Time of total work experience; Former Career; Duration and termination of actual employment relationship
Parameter of Financing	Percentage of Equity; The ratio of the monthly installments to be paid to the existing income

### 3.1. German Survey Analysis

It was really significant and unanticipated that there was almost no change in all questions from 2006 to 2010. If there was a change it was irreductable. The highest difference was  $-0.1/+0.2$  in the average of the answers.

The factors with the lowest influence are “*family status*” and “*recipient in case of death*” with an average of 1.8 (1.9) that means little bit less that irrelevant influence (Figure 2). So in Germany the “*family status*” is not important if applying for a loan. But the statistical spread is high (6 times “no influence”, 6 times “irrelevant influence” and 5 times “influence”) so the specialists’ answers differ about the importance of family status. The “*recipient in case of death*” behaves different. The experts almost agree with each other.

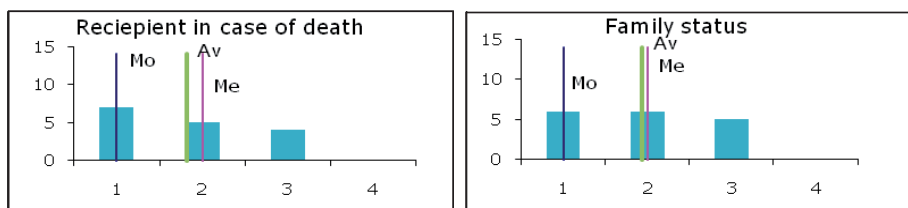


Fig. 2: Germany: factors “Recipient in case of death” and “Family status” (own study).

The topic “*personal information*” includes the factors “*Citizenship*” and “*Criminal Record*” (Figure 3). The answers about the “*Criminal Record*” were

very clear and as expected. The experts think that it has at least “*influence*”. At the “*Citizenship*” the experts do not conform to each other. Whereas 41% think it has absolutely no influence if the applicant body has the German Citizenship, 35% apportion “*influence*” to that. One Respondent is in the persuasion that the “*Citizenship*” became less important from 2006 to 2010.

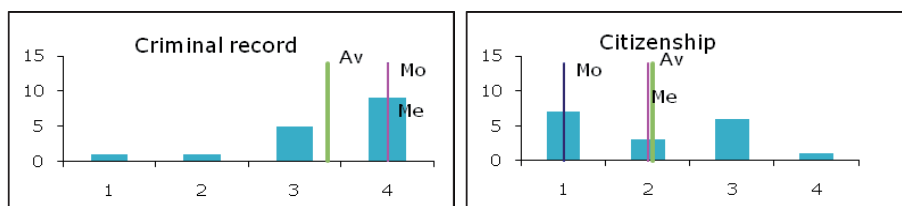


Fig. 3: Germany: factors “Criminal record” and “Citizenship” (own study).

Unanticipated was the fact that “*education*” is not an important factor for the application for a loan (Figure 4). More than 50% of the experts share the opinion that the education status has just irrelevant influence in the application process for a loan. In contrast to that the matter of the fact is if the candidate has an *own business* and the area of the busy is really important for the acceptance of a loan (Figure 4). In this juncture it concerns about the clearest performance in the survey.

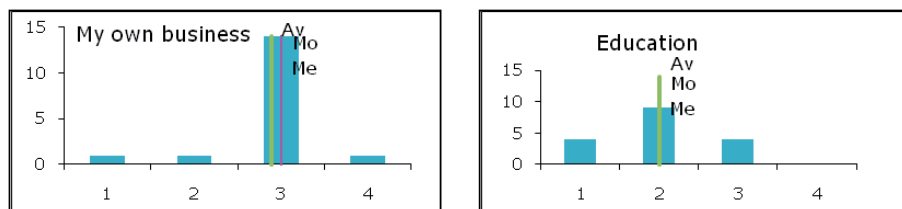


Fig. 4: Germany: factors “Education” and “My own business” (own study).

In the sight of the experts the “*duration and termination of actual employment relationship*” and the existence of a “*SCHUFA entry*” are the two most important factors of influence for an application process (Figure 5). In Germany most employment relationships are fixed-term employment contracts. Mostly employees get a contract for one, two, or five years and not without fixed term. If the employee proves himself during this time he has good chance of getting a contract for an unlimited time. So for the experts it is very important if the applicant is on fixed-term or unlimited. The risk that the creditor loses his job and is unable to pay the installments is higher if he has just a terminated contract. “*SCHUFA entry available*” is also very important. Schufa Holding AG – a member of the European Credit Research Institute – (own spelling SCHUFA, formerly SCHUFA e. V., protection association for general credit) is a privately organized German credit bureau that is borne by the lending industry. Head Schufa Holding AG is located in Wiesbaden.



Its business is to protect their party prior to loan defaults, according to the Schufa it also helps protect against over-indebtedness of consumers. The Schufa is in possession of 462 million individual data of 66 million individuals in order to have covered about three quarters of all Germans. The Schufa annually processes more than 100.4 million requests for credit. 1.4 million of these are self-declarations by citizens who want to access their data.

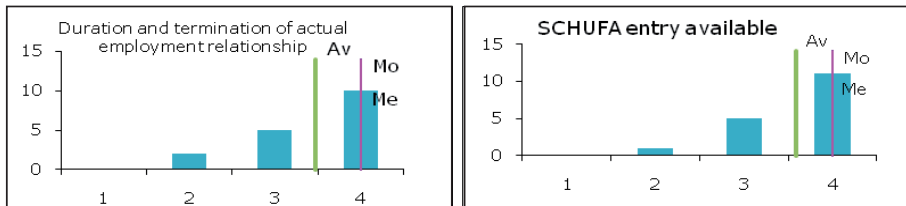


Fig. 5: Germany: factors “Duration and termination of actual employment relationship” and “SCHUFA entry available” (own study).

### 3.2. Latvian Survey Analysis

The most important factors in the sight of the Latvian experts are “Repaid loans” and “Criminal record” (Figure 6). The “Repaid loans” in the negative sight are very important in deciding for or against affording a loan. The “Criminal record” is very important for Latvian banks, too. Most experts think it has high influence and no experts think it has no or irrelevant influence.

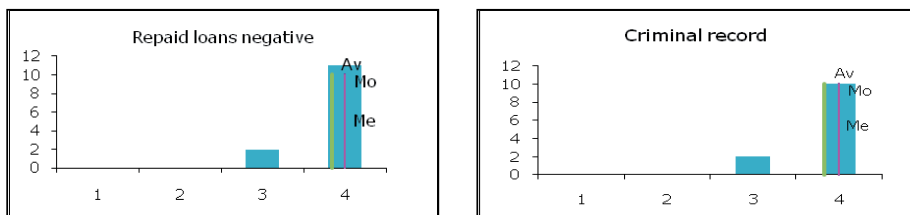


Fig. 6: Latvia: factors “Repaid loans” and “Criminal record” (own study).

The lowest interest is adjudicated to the factors “Recipient in case of death, received child support payments, life insurance and other insurances” (Figure 7). With the factor “other insurance” the experts don’t agree with each other. 53% of the experts don’t pay any attention to this factor. But 38% of the experts think it has influence or even high influence on the decision making process. The recipient in case of death is even more clear, 77% believe that it have no or just irrelevant influence but after all 23% still pay attention to this factor. With the factors Received child support payments and life insurance available it demands the same like Recipient in case of death.

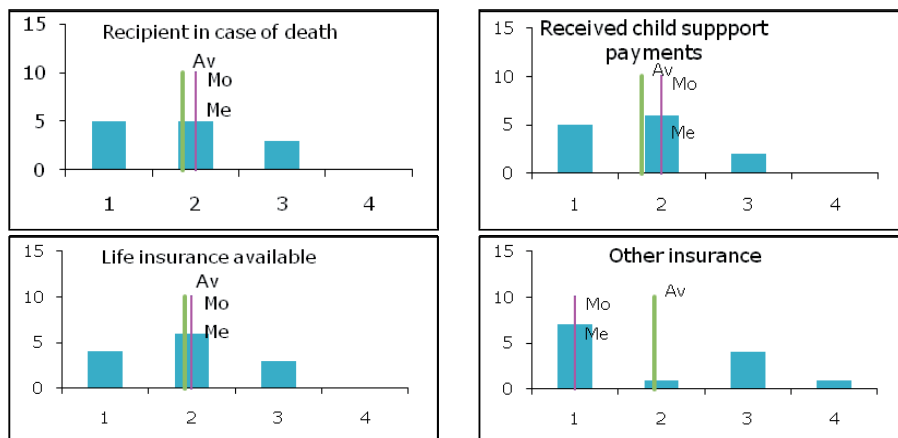


Fig. 7: Latvia: factors “Recipient in case of death”, “Received child support payments”, “Life insurance” and “Other insurances” (own study).

### 3.3. Trend between 2006 and 2010 (Germany and Latvia)

German economy already survived several crises in the past years. So it is very stable and there have not been that high changes from 2006 and 2010 in the system of the process of approving a loan. But because of this stability and already good working system even small changes is a big thing in the German system. For Latvia, that never had to survive such crises, it is very difficult to find the right way to handle that. Latvia does not have a stable system, yet. So they have bigger chances in their system since 2006. In this thesis we found the actual German System as a trend for the Latvian system in the future. Sometimes the Latvian decision making process has the right trend and sometimes they seem to overreact because of the crises. So now they act too strict that can be a problem for the System. In the thesis there is a description of the most significant changes and factors.

#### 1) Percentage of equity (Figure 8)

The expected percentage of equity has been started up with 13.13% in LV in 2006 while in Germany it already have been expected 16.18%. In Latvia there has been a high movement upward to 22.69% while in Germany it is now less than in Latvia with 18.53%. So both Countries had a shift upward but the Latvian banks seem to overreact a little. In the last 4 years there was a shift upward to around 9% in Latvia.

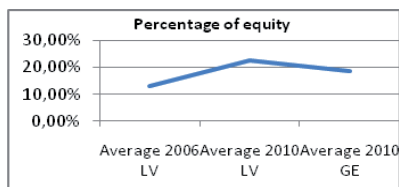


Fig. 8: Germany and Latvia: changes in factor “Percentage of equity” (own study).

2) *Duration and termination of actual employment relationship* (Figure 9)

Latvian Creditors did not pay a lot attention to the duration and termination of actual employment relationships. But the fact that in Germany there are a lot of jobs terminated and not “for ever” might be the reason for the higher attention to this fact. Nevertheless the Latvian system got closer to the German System and as the Graph shows there seems to be an uptrend. In 2006 the experts attribute irrelevant influence to the factor while in 2010 Latvian experts assign influence.

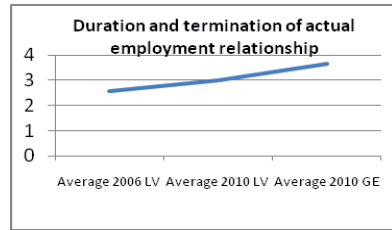


Fig. 9: Germany and Latvia: changes in factor “Duration and termination of actual employment relationship” (own study).

3) *Own business* (Figure 10)

If a creditor had his own business in 2006 in Latvia with an average of 2.5 in the middle between irrelevant influence and influence. In Germany the Average shows almost influence. So the trend should be traced to move to a solid system that can survive more than one more crisis.

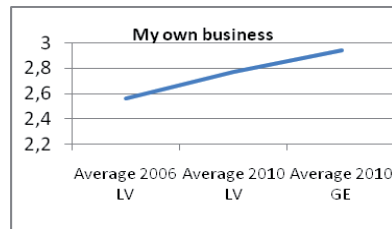


Fig. 10: Germany and Latvia: changes in factor “My own business” (own study).

4) *Education* (Figure 11)

The Education is the most surprising factor in this survey. The German experts do not pay a lot attention to it. The Germans simply concede irrelevant influence to the factor “Education”. Latvians in 2006 thought the same but after the crisis they paid more attention to it. Maybe they should think about this fact, maybe it is an overreaction to the crisis.

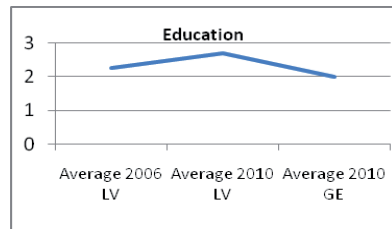


Fig. 11: Germany and Latvia: changes in factor “Education” (own study).

Now the responsible people in banks try to change everything and make it stricter to lower the risk of the lending business. But maybe they have to make sure that they do not overreact and make the system too strict. If nobody can get a credit anymore the business will be in bigger trouble because nobody is spending money anymore. Education is one factor, which often is not that important unlike people would think. So at this sight there should not be given that much attention to Education.

5–8) *Other tangible assets, Other savings, Life insurance, Other insurance* (Figure 12)

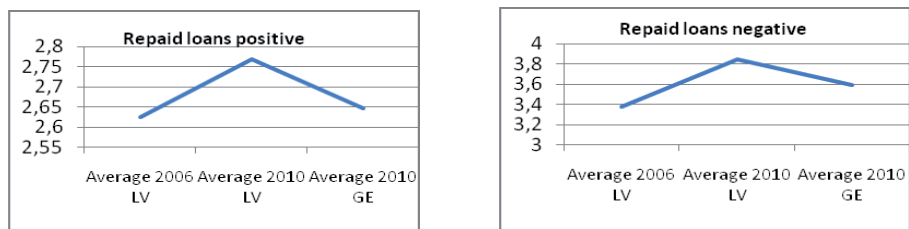


**Fig. 12 Germany and Latvia: changes in factors “Other tangible assets”, “Other savings”, “Life insurance”, “Other insurance” (own study).**

With the four factors it restrained quite similar. All have the right trend upwards but there is still some difference to the German system. But in most cases it is minimal. So this shows that Latvia is in the right trend to become a stable System and in these cases the Experts reacted quite good.

#### 9–10) Repaid loans (pos/ neg) (Figure 13)

Repaid loans in a positive way in Germany are not very important in the application process as the Lender does not pay too much attention to them. In Latvia it was quite similar but through the crisis they turned out to become quite strict with that and now it's a factor with real influence on the Latvian System. In Germany there was just a slight shift upward observable. In Germany it has a little influence but not as high as repaid loans in the negative sight. It seems that the Latvian system overreacted in this case. In the USA the experts give high importance to the fact that the debtor has already repaid other loans in time. But now the American System has huge trouble in the financial crisis. So maybe it is better not to pay too much attention to repaid loans in the past. In the future the focus should be set on other factor. In the negative way it is almost the same but the Latvian system shifts in the right direction. But if the economical attitude unstressed in some time they might slow down. At the moment the lenders will not take any risks.



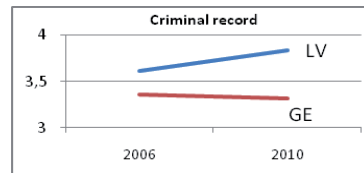
**Fig. 13: Germany and Latvia: changes in factors “Repaid loans (pos/ neg)” (own study).**

### 3.4. Differences between Germany and Latvia

In this section the differences between the German and Latvian systems will be discussed. There are different aspects and reasons for the differences.

#### 1) Criminal record (Figure 14)

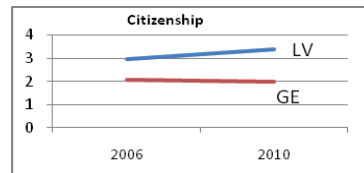
The criminal record is considered as a relevant factor in the decision process of the lender both in Germany and Latvia. But for Latvian experts it became more important than for the German experts. While Latvia had a slight shift upward in the last 4 years Germany had a slight shift downward. So the difference between Germany and Latvia became even higher. For that reason they shifted apart. For Latvian debtors it is one of the most important factors for obtaining a credit while in Germany it is not that important it is just in the middle of all factors.



*Fig. 14: Differences between Germany and Latvia in factor “Criminal record” (own study).*

#### 2) Citizenship (Figure 15)

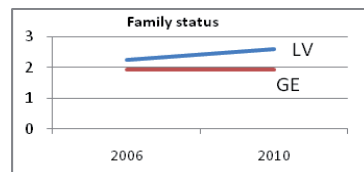
The Citizenship factor witnessed almost the same events as the factor discussed above. The reason could be that in Latvia there has been a huge problem that people that could not repay a loan just disappeared. In Germany problem like this did not exist. There are several laws for human rights. As a foreigner you need some more formulas to get a credit. A foreigner needs a residence permit and a work permit.



*Fig. 15: Differences between Germany and Latvia in factor “Citizenship” (own study).*

#### 3) Family status (Figure 16)

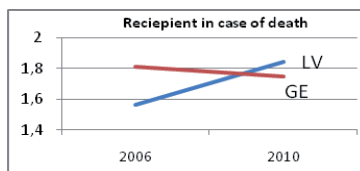
The Family status in Latvia is more important than in Germany. As in the former factors the family status moved apart. That shows that in many cases the Latvian experts just made their system stricter to lower the risk but maybe they overreacted in many factors. In Germany the family status has irrelevant influence while in Latvia they impute influence to this factor.



*Fig. 16: Differences between Germany and Latvia in factor “Family status” (own study).*

## 4) Recipient in case of death (Figure 17)

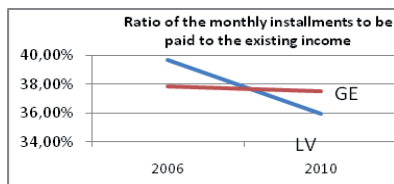
While in Germany the “Recipient in case of death” became less important in Latvian the experts realized a shift upward. So now Germany and Latvia are closer to each other. But they cross in the last years. So there is a little overreaction from Latvia, which will become better if the deep crisis become detached by the economical upshift of the Latvian system and might become less strict again.



*Fig. 17: Differences between Germany and Latvia in factor “Recipient in case of death” (own study).*

## 5) Ratio of the monthly installments to be paid to the existing income (Figure 18)

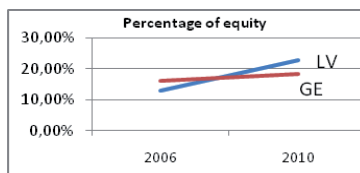
“The Ratio of the monthly installments to be paid to the existing income” is a factor which had a really high percentage of possibility in Latvia (around 40%). Germany had less percentage in 2006 (around 38%). To lower the risk in Latvia there has been a huge shift downward to around 35%. In Germany they realized just a slight shift downward to a little bit less than 38%.



*Fig. 18: Differences between Germany and Latvia in factor “Ratio of the monthly installments to be paid to the existing income” (own study).*

## 6) Percentage of equity (Figure 19)

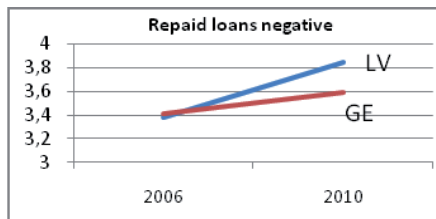
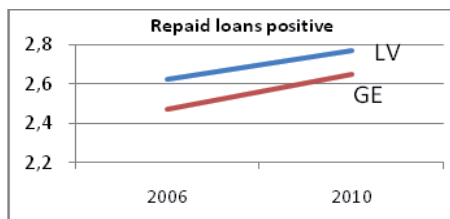
The expected percentage of equity has been started up with 13.13% in Latvia in 2006 while in Germany it already was expected around 16.18%. In Latvia there has been a high movement upward to 22.69% while in Germany it is now less than in Latvia with 18.53%.



*Fig. 19: Differences between Germany and Latvia in factor “Percentage of equity” (own study).*

So both Countries had a shift upward but the Latvian banks seem to overreact a little. In the last 4 years there was a shift upward around 9% in Latvia.

## 7) Repaid loans (pos. and neg.) (Figure 20)



*Fig. 20: Differences between Germany and Latvia in factor “Repaid loans (pos. and neg.)” (own study).*

As above already described and as it is shown in the graph on the left side there is an upshift in both countries about the importance for repaid loans with positive history. But it is almost a parallel movement. It is different in the negative repaid loan history. In Germany in 2006 it was on the same importance level as in Latvia. But now Latvia made it to one of their most influencing factors for the decision process of lenders.

## Conclusions

Between the period 2007 and 2010 Latvian and German economy entered a recession caused by global and local crisis. However, the impact of the recession on housing credit markets in these countries is much broader and of mixed character. The differences could be observed in the volume of lending and mortgage loans, the increased number of debtors, as well as in the causes of debts. At the same time it concerns the differences in legislation and banking because they are the biggest creditors of households.

The current research carried out by the author in relation to banking sector behaviour in the credit market for households prior and after the period of crisis revealed:

1. The credit market in Latvia is not mature yet; the methodology used by banks in household crediting depends on sharp changes;
2. In turn the credit market in Germany is mature enough but the methodology of banks was subjected only to facelifting improvements.

As a result of crisis the requirements for those applying for credits in Latvia have been much stricter than in Germany and it has a dual effect. On one hand the banks try to decrease the credit risks but on the other hand it leads to the drop in the credit volumes, which in turn affects the decrease in the future profit.

Taking into account the above mentioned, the author offers the commercial banks in Latvia to go through their household credit methodology in the following areas:

1. Education of individuals, their credit history, marital status, especially because of the impact of those indicators on credit risk is over-exaggerated.
2. Customer's ability to save and accumulate, their business skills, as well as the legal form of job relations have not been taken into account on the proper level.

In Germany the contribution of each individual in crediting has historically been much higher and today the requirements have been converging. The role of credit history as a result of crisis for those credits has been overestimated.

## REFERENCES

1. Adrian, H., Hagenm. *Der Bankbetrieb*. Dr. Th. Gabler Verlag, 2000, p. 20.
2. Andrējeva V. Latvian mortgage lending system. *Problems and Solutions*, RTU Izdevniecība, Rīga, 2005.

3. Association of German Banks. Kreditvergabe: aktuelle Situation und Perspektiven, 2010.
4. Association of Latvian Commercial Banks: Bank of the reporting period retained earnings. LKA, 2010.
5. Basel Committee on Banking Supervision: *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* [online]. Bank for International Settlements, 2004, 228 p. Available: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>
6. Deutsche Bundesbank: *Circular 15/2009: Minimum requirements for Risk Management*. DB, 2009, 34 p. Available: <http://www.bundesbank.de>
7. European Parliament and Council, *Banking Act (Kreditwesengesetz, KWG)*. Deutsche Bundesbank, 1998. Available: <http://www.iuscomp.org/gla/statutes/KWG.htm>
8. Credit Institutions. Quarterly Reports [online]. FCMC, 2010 Available: [http://www.fktk.lv/en/statistics/credit\\_institutions/quarterly\\_reports/](http://www.fktk.lv/en/statistics/credit_institutions/quarterly_reports/)
9. Credit risk management regulatory framework. FCMC, Latvija, 2010.
10. Asset Quality Assessment and saving provisions in the laws, regulations. FCMC, Latvia, 2009.
11. A loan that is secured by real estate mortgages, contract-of-court enforcement guidelines. FCMC, Latvija, 2009.
12. Normatīvie noteikumi par atalgojuma politikas pamatprincipiem. FCMC, Latvia, 2010.
13. German Civil Code (1896): Loan contract; financing assistance and contracts for delivery by instalments between an entrepreneur and a consumer 2008 [online]. Federal Law Gazette. Bundesministerium, 2002. Available: [http://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_bgb/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_bgb/index.html)
14. International Financial Services London Research: *Banking 2010* [online]. IFSL, 2010. Available: [www.ifsl.org.uk](http://www.ifsl.org.uk)
15. Institute of Risk and Regulation: *Interview with Wolfgang Hartmann: Large enterprises are like nuclear power stations Bank to assess*. ERM. Risk Manager, No 21, 2009.
16. Litavniece, L. Lending Latgale region development. LLU, Latvija, Jelgava, 2008.
17. Kreditvergabe: aktuelle Situation und Perspektiven [online]. Bankenverband. Bundesverband deutscher Banken, Berlin, 2011. Available: <http://www.bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/defacto/defacto-nr.2/kreditvergabe-aktuelle-situation-und-perspektiven>
18. Purins, I. Role of state regulator institutions over banks lending business. Collection of papers 2010, Volume 1. The 11<sup>th</sup> Annual Doctoral Conference of Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, 2010, p. 95–107.
19. Saeima. Consumer Protection Law. *Latvijas Vēstnesis*, Rīga, 2009. Available: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=23309>
20. Saeima. Maksātspējas likums (26.07.2010.). *Latvijas Vēstnesis*, Rīga, 2010. Available: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=214590>
21. SCHUFA. Verbrauchercredit-Nachfrage trotz Krise gestiegen [online]. FinanzNews, 2010. Available: <http://www.finanznews-123.de/verbrauchercredit-nachfrage-trotz-krise-gestiegen/>
22. SCHUFA: Anteil der Kreditformen in den einzelnen Ländern. SCHUFA Holding AG, 2010.
23. Reifner, U., Springeneer, H. Die private Überschuldung im internationalen Vergleich – Trends, Probleme, Lösungsansätze. Internationaler Vergleich, 2004, p. 161–211.



24. WISO: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. ISSN: 0341-4019 No. ZFGK021001002, 2010, 112 p. Available: <http://www.wiso-net.de>

## Kopsavilkums

Zinātniskais raksts veltīts komercbanku mājsaimniecību hipotekāro kredītu izsniegšanas metodoloģijas salīdzināšanai un analīzei, izmantojot Latvijas un Vācijas tirgus piemērus pirmskrīzes un pašreizējā periodā. Rakstā atspoguļotā pētījuma mērķis ir, pamatojoties uz atklātām atšķirībām starp mājsaimniecību kredītu izsniegšanas metodoloģijām nobriedušajā (Vācijas) un jaunajā (Latvijas) hipotekārās kreditēšanas tirgū, kas abi tika pakļauti globālās ekonomiskās krīzes ietekmei, izvirzīt rekomendācijas uzlabotās metodoloģijas izstrādei darbam tagadējos tirgus apstākļos. Šī mērķa sasniegšanai tika izvirzīti trīs uzdevumi. Pirmkārt, izanalizēt Latvijas un Vācijas mājsaimniecību kreditēšanas tirgus īpatnības un pašreizējo stāvokli. Otrkārt, konstatēt izmaiņas Latvijas un Vācijas komercbanku mājsaimniecību hipotekāro kredītu izsniegšanas metodoloģijās pirmskrīzes periodā 2006. un 2010. gadā. Treškārt, salīdzināt Latvijas un Vācijas metodoloģiju īpatnības un sniegt priekšlikumus no kredītriska pārvaldīšanas viedokļa uzlabotās metodoloģijas izstrādei. Par pamatu uzdevumu sasniegšanai kļuva tādas pētījuma metodes kā teorētiskās bāzes, likumdošanas un jaunāko pētījumu analīze mājsaimniecību kreditēšanas un kredītriska pārvaldīšanas jomā, Latvijas un Vācijas banku speciālistu intervēšana un datu statistiskās apstrādes metodes. Pētījuma rezultātā tika atklāts, ka Vācijas banku metodoloģija mājsaimniecību kreditēšanā ir pilnīgāka nekā Latvijas bankās, un tā kļuva par pamatu rekomendācijām Latvijas banku metodoloģijas uzlabošanai.

**Atslēgvārdi:** mājsaimniecību maksātspēja, kredītspēja, kreditēšana, kreditēšanas metodoloģija.

# **Labklājības analīzes teorētiskie aspekti un valsts ekonomiskā politika**

## *Theoretical Aspects of Welfare Analysis and National Economic Policy*

**Klāvs Reiziņš**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *klavs.reizins@inbox.lv*

Pastāv dažādas metodes un instrumenti, lai analizētu labklājības līmeni gan individuālā, gan valsts līmenī. Raksta mērķis ir, balstoties uz teorētiskiem un praktiskiem pētījumiem, novērtēt, vai indivīda pašnovērtējums ir objektīvs labklājības mērs. Rakstā analizēti gan cilvēka izvēli ietekmējošie fizioloģiskie un psiholoģiskie aspekti, gan U veida saistība starp materiālo un sociālo labklājību iedzīvotājiem ar dažādu ienākumu līmeni.

Tāpat sniegts priekšstats par šādu pašnovērtējumu nozīmi un pielietojamību valsts ekonomiskās politikas kursa noteikšanai.

**Atslēgvārdi:** pašnovērtējums, dzīves līmenis, materiālā un sociālā labklājība.

### **1. Pašnovērtējums kā objektīvs labklājības mērs**

Indivīda pašnovērtējums sniedz būtisku informāciju par labklājības līmeni gan mikrolīmenī, gan arī makrolīmenī, tomēr pastāv zināmas šaubas, vai šāds novērtējums ir objektīvs. Darbā analizēti teorētiski un empīriski pētījumi par objektivitātes pārbaudes iespējām un indivīda ietekmi ietekmējošiem fizioloģiskiem un psiholoģiskiem aspektiem, tāpat meklēts pamatojums saiknei starp materiālo un sociālo labklājību dažādos ienākumu līmeņos, kas dos iespēju sasniegt izvirzīto mērķi – novērtēt, vai indivīda pašnovērtējums ir objektīvs labklājības mērs. Literatūrā var atrast argumentus gan pret, gan par šāda labklājības mēra lietošanu, tomēr arvien vairāk autoru [38, 37; 15] sliecas atzīt, ka pašnovērtējums ir būtisks rādītājs, lai novērtētu ne tikai konkrētā indivīda stāvokli, bet arī analizētu plašākas iedzīvotāju grupas vai valsts labklājību makrolīmenī, izmantojot doto novērtējumu summāros rādītājus pētāmajā kopā.

#### **1.1. Objektivitātes pārbaude**

Tiek pieņemts, ka, uzdodot indivīdam jautājumu par to, cik apmierināts viņš/ viņa jūtas, var saņemt precīzu dzīves līmeņa novērtējumu, jo atbildē tiks ietverti faktori, ko ar citām metodēm nav iespējams novērtēt. Bieži, formulējot jautājumu, „apmierinātība ar dzīvi kopumā” tiek aizstāta ar terminu „laimīgs/-a”. Vienkāršākais veids, kā pārbaudīt, vai indivīda atbilde ir atbilstoša, ir pajautāt to citam indivīdam –

pētījumi [33] ir parādījuši, ka indivīdi lielā mērā spēj atpazīt un novērtēt savu līdzcilvēku emocijas un apmierinātību ar dzīvi. Pētījumos, kuros respondentiem pēc attēliem un videoierakstiem tiek lūgts noteikt citu cilvēku emocijas, tika iegūts secinājums, ka respondentiem piemīt spēja visai precīzi noteikt, vai otrs cilvēks ir, piemēram, bēdīgs, priecīgs vai dusmīgs [12; 15]. Būtiski, ka šāds secinājums ir spēkā pat tad, ja respondenti un indivīdi attēlos ir no dažādām valstīm un līdz ar to arī ar dažādām kultūrām. Varam secināt, ka pastāv kopēja ķermeņa valoda, kas parāda apmierinātību ar dzīvi, tādējādi dzīves līmeņa pašnovērtējuma rādītāji var tik lietoti, lai salīdzinātu dažādu indivīdu dzīves apstākļus.

*Van Praag, Frijsters* (1999), *Ferrer-i-Carbonelli* (2005) un citi autori savos darbos secinājuši, ka vienas valodas sociālās grupas respondenti var līdzīgi apzīmēt savas iekšējās sajūtas skaitļos. Piemēram, novērtējot tādus vārdiskus sajūtu apzīmējumus kā „ļoti labi” vai „ļoti slikti”, dažādi indivīdi norāda vērtības uz dotās skaitļu skalas tā, ka variācija ir zema. Tādējādi var secināt, ka vienas sabiedrības locekļiem piemīt arī vienāda vērtību novērtēšanas skala [37].

Analizējot iespēju pārbaudīt indivīda pašnovērtējumu, pamatojoties uz trešās personas vērtējumu [12; 33], tika gūts apstiprinājums tam, ka draugu un ģimenes locekļu sniegtais skaitliskais dzīves apstākļu novērtējums par pētāmo respondentu cieši korelē ar paša respondenta novērtējumu. Savukārt *Manski* (1995) norāda, ka trešās personas pārbaudes testa rezultāti ne vienmēr ir tik uzskatāmi, kā tie pirmajā brīdī šķiet: gan trešās personas, gan pētāmais respondents var uztvert lietas līdzīgi, jo nāk no vienas sociālekonomiskās grupas un kultūras slāņa, līdz ar to viņu uztvere par apkārtējo un arī atbildes var būt līdzīgas. Tādējādi patiesā korelācija starp respondenta dzīves novērtējumu un trešo personu vērtējumu var būt pat ļoti zema, taču to nav iespējams noteikt iepriekš minētā iemesla dēļ. Tajā pašā laikā šī problēma ir vairāk izteikta gadījumos, ja trešā persona ir ļoti tuvs draugs vai ģimenes loceklis, līdz ar to precīzāku vērtējumu var iegūt no trešajām personām, kurām nav ciešu saišu ar pētāmo respondentu.

Kā alternatīvs veids, lai noskaidrotu respondentu dzīves apstākļu un dzīves apmierinātības vērtējumu, literatūrā apskatītas paplašinātās intervijas, kurās tiek izmantoti arī atvērta veida jautājumi, lai precizētu sniegtās atbildes [12]. Atvērtie jautājumi tiek uzdoti arī trešajām personām, iegūtie vērtējumi par labklājības novērtējumu savā starpā cieši korelē. Tādējādi līdzcilvēku vērtējums var būt precīzs un objektīvs mērs, vismaz kādā konkrētā teritorijā, piemēram, Latvijā.

Plaši izmantota metode jebkurā pētījumu sfērā ir atkārtoti testi tai pašai respondentu kopai – vai tiek gūti tādi paši rezultāti, ja pētījums tiek veikts atkārtoti. Līmenis, ar kādu atkārtotā testa rezultāti sakrīt ar sākotnējo, tiek uzskatīts par patieso pētījuma ticamības līmeni [26]. Taču viens no nepieciešamajiem nosacījumiem ir pētāmās pazīmes nemainība laikā. Labklājības gadījumā būtu jāizpildās nosacījumam, ka indivīda dzīves pašnovērtējums laika gaitā nemainās, kas būtībā tā nav, piemēram, tuvinieka nāve vai bērna piedzimšana var būtiski ietekmēt kopējo apmierinātību ar dzīvi. Viens no risinājumiem ir veikt atkārtotu testu neilgi pēc primārā testa, jo dzīves uztvere visbiežāk nemainās dažu dienu vai mēnešu laikā. Šāda metode apvienojumā ar atvērta tipa jautājumiem gadījumā, ja novērtējums ir būtiski mainījies, ļautu iegūt objektīvu indivīda pašnovērtējumu par esošajiem apstākļiem un dzīvi kopumā.

Indivīdu novērtējumus par apmierinātību ar savu dzīvi var apskatīt ekonomistiem pieņemamākā veidā, skaidrojot indivīda pašnovērtējumu ar racionālu uzvedību, t. i., pieņemot, ka respondenti atbild, ko viņi darīs, lai maksimizētu savu subjektīvo derīgumu jeb labklājību [34]. Daudzi empīriski pētījumi ir apstiprinājuši, ka indivīdu subjektīvais labklājības novērtējums kādā laika momentā norāda uz nākotnes uzvedību, respektīvi, indivīdi izvēlas pārtraukt darbības, kas varētu novest pie viņu labklājības samazināšanās. Piemēram, darbaspēka pētījumos [5] ir gūts apstiprinājums, ka aiziešana no darba ļoti bieži ir saistīta ar motivācijas zudumu, pat tajos gadījumos, kad iespējams kontrolēt tādus ietekmējošos faktoros kā alga vai darba stundas.

## 1.2. Fizioloģiskie un psiholoģiskie aspekti

No vienas puses, indivīda atbildes var pārbaudīt un analizēt ar līdzcilvēku sniegtajām atbildēm, taču tajā pašā laikā ir būtiski saprast, kādēļ pats respondents sniedz šādas atbildes – kā dzīves apmierinātības vērtējums ir saistīts ar cilvēka psiholoģisko stāvokli un smadzeņu darbības īpatnībām jeb neiroloģisko aspektu. Empīriskos pētījumos [18; 35] ir pierādīta cieša pozitīva korelācija starp emociju paušanu, piemēram, smaidu vai drūmu sejas izteiksmi, un dzīves apmierinātības pašnovērtējumu. Tāpat ir būtiska saistība starp pozitīvām un negatīvām atbildēm un straujām sejas izteiksmes izmaiņām, līdz ar to daļēji var atsaukties uz jau iepriekš minēto par vienotu ķermeņa valodu, kas dod iespēju trešajām personām precīzi noteikt pētāmā indivīda stāvokli. Pēdējās desmitgadēs ir plaši attīstījušies pētījumi par smadzeņu darbību pozitīvu un negatīvu emociju laikā [7] – iegūstot smadzeņu aktivitāšu novērtējumu katrā no stāvokļiem, var analizēt indivīda pašnovērtējumu par savu dzīves apmierinātību, jo ir iespējams novērtēt, vai konkrētās atbildes laikā smadzeņu darbība ir līdzīga, kā iepriekš novērots. Uzmanība tiek pievērsta smadzeņu asimetrijai – cilvēkiem, kas darbojas ar labo roku, pozitīvu emociju laikā kreisajā smadzeņu puslodē ir novērojama lielāka *alfa* viļņu aktivitāte, savukārt negatīvu emociju laikā aktīvāka ir labā smadzeņu puslode. Jāatzīmē, ka *Davidson* pirmo reizi šādu izpēti metodi pamatoja, balstoties uz tādu pacientu novērojumiem, kuriem bija vienpusēji smadzeņu bojājumi, taču vēlāki pētījumi, lietojot jau modernākas izpēti metodes, piemēram, smadzeņu aktivitātes mērīšanu ar elektrodiem un magnētisko rezonansi, apliecināja šos novērojumus.

Pētījumā [36] par smadzeņu darbības saistību ar labklājību analizēta informācija no plaši lietotiem dzīves apmierinātības pētījumiem. Būtiski, ka saistība tiek meklēta ne tikai ar kopējo dzīves pašnovērtējumu, bet arī ar specifiskiem vērtējumiem, kas detalizētāk uztver dažādus ietekmējošos aspektus, piemēram, attiecības ar citiem, pašapmierinātību vai dzīves jēgas novērtējumu. Izmantojot smadzeņu aktivitātes mērījumus, tika konstatēta būtiska korelācija ar kopējo dzīves apmierinātības vērtējumu, taču tajā pašā laikā ļoti vāja korelācija bija ar otru labklājības mēru, kas uztvēra detalizētākus dzīves apstākļus, tādējādi gūts apstiprinājums, ka smadzeņu aktivitāte nav saistīta tikai ar īstermiņa labām sajūtām. Arī *Davidson* norāda, ka smadzeņu pusložu asimetriskā aktivitāte ir saistāma ar ātrāku atgūšanos no negatīviem šokiem, kuri ietekmē kopējo uztveri par indivīda dzīvi jeb laimes sajūtas apziņu. Līdz ar to var secināt, ka indivīdu pašnovērtējums ir objektīvs labklājības mērs.

Literatūrā sastopami dažādi pētījumi ne tikai par smadzeņu darbību, bet arī par ķermeņa fizioloģiskām izmaiņām atkarībā no pašsajūtas [31]. Individīda uzvedība un vērtējums tiek skaidrots ar ģenētiku, kur par galveno cilvēka uzvedības noteicēju atzīta konkrēta gēnu grupa, kas regulē nervu sistēmas un smadzeņu darbību [30].

Sastopami arī pētījumi par to, ka labklājības vērtējumi cieši korelē ar dažādām sirds slimībām, dzīves ilgumu vai pašnāvībām. Piemēram, indivīdiem ar augstāku dzīves apmierinātības pašnovērtējumu ir mazāka varbūtība saaukstēties un īsāks atveseļošanās laiks [6]. Tāpat var rast saistību starp laulības ilgumu un partneru dzīves apmierinātības pašnovērtējumu, līdz ar to var secināt, ka, atbildot uz jautājumu par apmierinātību ar dzīvi kopumā, indivīdi apzināti vai neapzināti atbildē ietver ne tikai īstermiņa, bet arī ilgtermiņa faktorus, kas dod iespēju šādas atbildes izmantot, lai tālāk analizētu sabiedrības labklājības līmeni.

## 2. Materiālā labklājība un sociālā labklājība

Pastāv jautājums, vai materiālā labklājība jeb ienākumu līmenis un statuss sabiedrībā sniedz arī sociālo labklājību, kuru ietekmē ne tikai monetāri faktori. Literatūrā sastopami daudzi pētījumi, lai atbildētu uz jautājumu, vai nauda sniedz laimi jeb vai par naudu var nopirkt labklājību [8; 13]. No vienas puses, pozitīva atbilde uz šādu jautājumu sniegtu precīzus norādījumus politikas veidotājiem – kādā virzienā attīstīt sociālo politiku un palīdzības programmas, lai palielinātu individuālo un sociālo bagātību. No otras puses, pārmērīga individuālo vēlmju piepildīšana var būt kaitīga videi un ilgtspējīgai attīstībai, kas mūsdienās ir ļoti būtisks faktors jebkuras politikas pamatā.

### 2.1. Saikne starp bagātību un labklājību

Viens no pirmajiem indivīda vajadzību pētniekiem Maslovs [29] ar piramīdas palīdzību parādīja, ka fizioloģiskās vajadzības ir tās, kas jāapmierina vispirms, un tikai vēlāk seko garīgās vajadzības. Maslova piramīda uzskatāmi paskaidro saistību starp materiālām vajadzībām un apmierinātību ar dzīves līmeni, kas parāda, cik laimīgs ir cilvēks. Tajā pašā laikā rodas jautājums, cik un kādas tieši ir pamatvajadzības un kad indivīds ir nonācis nākamajā piramīdas pakāpienā, piemēram, ja vienkāršs apģērbs sniegtu indivīdam visu vajadzīgo, tad nebūtu nozīmes modes industrijai. Līdz ar to mūsdienās piramīdu pakāpieni ir mazliet neskaidri vai varbūt Maslovs vienkārši nebija novērtējis luksusa preču nozīmi. Taču visbūtiskākā problēma, izmantojot Maslova piramīdas konceptu labklājības analīzē, ir tā, ka jebkuru sabiedrības ieguvumu ne vienmēr var tieši attiecināt uz indivīdu vēlmju piepildījumu attiecīgajā piramīdas pakāpienā – piemēram, tāda sabiedriska prece kā laba veselības aprūpes sistēma, kas, lai gan sniedz labklājības palielinājumu visai sabiedrībai un ir viena no nepieciešamākajām pamatlīnām valsts funkcionēšanai, tomēr individuāli ir grūti pieskaitāma pie pamatvajadzībām.

Materiālās bagātības un subjektīvā labklājības līmeņa saistības izpēte ir bijusi dažādu ekonomikas, socioloģijas un psiholoģijas teoriju pamatā – saikni starp bagātību un labklājību varētu uzskatīt par būtisku kaut vai tikai tādēļ, ka labklājība ietver arī dažādus emocionālus aspektus (piemēram, prieks, bēdas, apmierinātība), kas vistiešākajā veidā ir saistāmi ar laimes izjūtu. Piemēram, cilvēki ar pieeju

kvalitatīvākām precēm un pakalpojumiem var iegūt no savas materiālās bagātības, līdz ar to palielinot savu apmierinātības līmeni par esošajiem dzīves apstākļiem [8]. *Diener* un *Biswas-Diener* ir parādījuši saistību starp iepriekš minētajiem lielumiem, analizējot empīrisku pētījumu datus dažādām demogrāfiskām grupām dažādās valstīs. Ir iegūta atziņa, ka saistība starp ienākumiem un labklājību raksturojuma ar U veida līkni – korelācija ir lielāka zemākos ienākumu slāņos un samazinās, pieaugot ienākumu līmenim [16]. Šī atziņa ir saskaņota ar ekonomikas teoriju par robežderīguma samazināšanos, kas nozīmē, ka, rodoties piesātinājumam, katra nākamā vienība sniedz mazāku pieaugumu indivīda labklājības līmenī.

Literatūrā piedāvāti dažādi skaidrojumi minētajai sakarībai, piemēram, relatīvie dzīves standarti vai indivīdu mērķu un vērtību sistēma. Jāatzīmē, ka liela loma ir cilvēku adaptācijai jaunajiem apstākļiem, jo laika gaitā materiālās izmaiņas var stipri ietekmēt veidu, kā indivīdi izturas un vērtē sevi attiecībā pret apkārtējiem (piemēram, gadījumos, kad salīdzināmā kopa mainās no zemākā slāņa uz vidējo, paaugstinot subjektīvos standartus), līdz ar to būtiski mainās arī labklājības pašnovērtējums. Indivīdiem piemīt zināms labklājības novērtējuma pamatlīmenis, kurš atkarībā no apkārtējās vides var īstermiņā paaugstināties vai pazemināties, taču, mainoties relatīvajiem standartiem ilgtermiņā, indivīds atgriežas iepriekš definētajā pamatlīmenī [20].

Ekonomiskais statuss gan līdzcilvēku vidū, gan visā sabiedrībā ir ļoti būtisks faktors labklājības novērtējumā, un tas nav atkarīgs tikai no paša indivīda, tādējādi materiālās un sociālās labklājības saistības novērtēšana ir komplicēts process. Līdz ar to ir nepieciešams analizēt arī indivīdu mērķu un vērtības sistēmas ietekmi no nozīmību labklājības sasniegšanā [17].

Palielinoties bagātībai, korelācija, lai gan nozīmīga, tomēr kļūst mazāk izteikta, jo palielinātie ienākumi dod iespēju sasniegt citas dzīves vērtības, piemēram, neatkarību, varu vai ietekmi uz apkārtējo vidi. Tādējādi pastāv jautājums, vai bezgalīgi akumulēt bagātību nozīmē arī palielināt savu sociālo labklājību, jo gadījumos, ja materiālā bagātība tiek izvirzīta par dzīves mērķi, novērtētie labklājības līmeņi ir zemāki, jo materiāliem ieguvumiem ir īstermiņa ietekme uz kopējo dzīves līmeni.

## 2.2. Zemāko sabiedrības slāņu analīze

Ir būtiski atsevišķi analizēt tos pētījumus, kas veikti sabiedrībās ar zemāku dzīves līmeni jeb apmierina Maslova piramīdas zemākās vajadzības, un tos, kas veikti respondentu grupās, kuras atrodas piramīdas augstākajos pakāpienos, – šāda pieeja ļautu skaidri noteikt sakarību starp materiālo un sociālo labklājību, jo pretējā gadījumā pētījumu rezultāti sniegtu pretrunīgus secinājumus.

Būtiski, ka ne tikai pieminētajā *Diener* un *Biswas-Diener* pētījumā, bet arī citos apjomīgos starptautiskos pētījumos [13; 14] gūtas atziņas, ka nācijās ar salīdzinoši zemākiem ienākumiem uz vienu iedzīvotāju ir arī būtiski zemāki vidējie indivīdu labklājības pašnovērtējumi. Tajā pašā laikā mākslas un kultūras attīstība tiek novērota arī iedzīvotāju grupās, kuras dzīvo pēc visai tradicionāla dzīvesveida, lai gan šīs vajadzības Maslova piramīdā seko pēc pamatvajadzībām – tāpat svarīgs nav starpnāciju salīdzinošais attīstības līmenis, bet tas, vai ir apmierinātas pamatvajadzības, kas var būt atšķirīgas dažādās nācijās. Līdz ar to pastāv jautājums,

kā novērtēt pamatvajadzības, lai varētu noteikt to lomu dzīves labklājībā. Viena no iespējām, ko piedāvā arī Maslova teorija, ir koncentrēties uz tām sociāli ekonomiskajām iedzīvotāju grupām, kuras pēc objektīviem standartiem neapmierina savas pamatvajadzības, piemēram, bezpajumtniekiem.

Nabadzība ir plaši izplatīta problēma, līdz ar to ir sastopami ļoti daudzi pētījumi par bezpajumtnieku dzīves apstākļiem [28; 4], piemēram, indivīdiem bez pastāvīgas dzīvesvietas ir saspīlēta ģimenes attiecības, palielinātas dusmas un agresivitāte, kā arī depresijas sajūta. Tomēr tajā pašā laikā vairumā pētījumu uzsvars tiek likts tieši uz rezultātiem, pie kā noved pastāvīgas dzīvesvietas trūkums, piemēram, jau minētās veselības problēmas, taču ir ļoti maz pētījumu, kas koncentrējas uz bezpajumtnieku labklājības novērtējumu.

Kā izņēmumu var minēt *Biswas-Diener* un *Diener* veiktos pētījumus par bezpajumtniekiem, analizējot Kalkutas nabadzīgāko slāņu labklājību [2], pētāmā kopa tika sadalīta trīs grupās: graustu iedzīvotāji (indivīdi, kas dzīvo nelabvēlīgos rajonos), ielas iedzīvotāji (personas, kurām nav dzīvesvietas jeb bezpajumtnieki) un prostitūtas. Pārsteidzoši, ka tika iegūti pozitīvi apmierinātības rādītāji attiecībā uz tādām primārajām vajadzībām kā pieejamība pārtikai, mājoklis un ienākumi. Tomēr tajā pašā laikā ielas iedzīvotāju grupā tika novēroti būtiski mazāki materiālās labklājības rādītāji salīdzinājumā ar abām pārējām grupām. Šāds rezultāts apliecina, ka bezpajumtnieki dzīvo uz primāro vajadzību apmierināšanas sliekšņa, jo viņiem nekas nepieder, viņi ir spiesti lūgt apkārtējo palīdzību, lai izdzīvotu, un dzīvesvietas trūkuma dēļ viņus visvairāk ietekmē laika apstākļi – gūtie secinājumi ir kopsolī ar Maslova teoriju, kas norāda, ka bez primāro vajadzību apmierināšanas nav iespējama tālāka personības attīstība un līdz ar to arī augstāks individuālais labklājības pašnovērtējums. Zīmīgi, ka turpmākie pētījumi, salīdzinot Kalkutas bezpajumtnieku labklājības vērtējumus ar atbilstošām iedzīvotāju grupām ASV, sniedza līdzīgus rezultātus – vienīgā atšķirība, ka ASV iedzīvotāju grupas uzrādīja negatīvus dzīves apmierinātības novērtējumus. Tas daļēji norāda uz vides ietekmi indivīdu novērtējumā, jo ASV vidējais dzīves līmenis ir stipri augstāks par Indijas dzīves līmeni, līdz ar to bezpajumtnieki ASV izjūt spēcīgāku kauna izjūtu, kam ir būtiska ietekme uz labklājības līmeni [25]. Tādējādi var gūt apstiprinājumu Maslova teorijai vismaz galējos apstākļos, jo bezpajumtnieki visbiežāk sastopas ar nepietiekamu uzturu, nepastāvīgiem ienākumiem, neatbilstošu mājokli, kā arī pastiprināti izjūt sabiedrības nicinājumu, līdz ar to šī grupa savas labklājības pašnovērtējumā uzrāda būtiski zemākas vidējās vērtības nekā pārējā sabiedrība.

Viens no argumentiem pret bezpajumtnieku analīzes rezultātu atbilstību reālajai situācijai ir fakts, ka sabiedrībā ir indivīdu grupas, kuras pašas labprātīgi izvēlas dzīvot vienkāršu jeb tradicionālu dzīvesveidu. Ir sastopami empīriski pētījumi arī šādās iedzīvotāju grupās, piemēram, par indivīdiem, kas pārbraukuši no urbanizētām pilsētām uz laukiem, lai piekoptu videi draudzīgu dzīvesveidu [23]. Lai gan pētāmā respondentu kopa uzrādīja augstus labklājības novērtējumus daudzās sfērās (dzīves apstākļi, mājoklis, pieejamība pārtikai), tomēr nulles korelācija starp ienākumiem un labklājību nebija statistiski nozīmīga, līdz ar to nevar skaidri apgalvot, ka materiālām vērtībām nav nekādas nozīmes šīs kopas dzīves līmeņa noteikšanā. Viens no skaidrojumiem ir respondentu augsti vērtētā iespēja dzīvot saskaņā ar savu vērtību skalu.

Sabiedrībā pastāv arī tādas iedzīvotāju grupas, kuras, lai gan nedzīvo uz nabadzības sliekšņa, tomēr nepiešķir augstu vērtību luksusa precēm. Pārsvārā šie indivīdi izvēlas vienkāršāku dzīvesveidu reliģiskās pārliecības dēļ, līdz ar to luksusa precēm viņu izpratnē nepiemīt augsta garīgā vērtība un tās nepalielina labklājības līmeni. Tomēr zinot, ka šādu grupu īpatsvars vispār pētāmajā ģenerālkopā ir visai zems, literatūrā ir sastopams arī ļoti maz empīrisku pētījumu par minēto grupu pārstāvjiem. Otra indivīdu grupa, kura arī izvēlas vienkāršu dzīvesveidu, ir dažādas ciltis, kuras visbiežāk dzīvo naturālās saimniecības apstākļos, un tām ir arī sava specifiska reliģija, tātad rezultātus var attiecināt arī uz iepriekš pieminētajām reliģiozajām grupām. Pētījumā par Amazonas ciltīm [42] tika veiktas 480 intervijas ar vietējiem indiāņiem, lūdzot novērtēt dažādu mērķu svarīgumu dzīvē, piemēram, pamatvajadzību apmierināšana, sociālā harmonija vai individuālie sasniegumi. Rezultāti liecina, ka ciltīm ļoti augsta vērtība ir spēja dalīties ar savu īpašumu (pārtiku, mājokli u. c.) un atbalsts otram cilts loceklim, līdz ar to tiek secināts, ka pirmatnējām ciltīm nav svarīga materiālu vērtību uzkrāšana, kas ir pretēji urbanizētā vidē – savā ziņā to var izskaidrot arī ar ļoti pieticīgiem dzīves apstākļiem, kuri nosaka turpmāku vērtību izveidi ciltī – taču mērķu un resursu vienotība šajās ciltīs ir būtisks faktors salīdzinoši augstam labklājības pašnovērtējumam.

Būtiski, ka pētījumā par dažādām iedzīvotāju grupām no atšķirīgām kultūrām [3] tika iegūti līdzīgi secinājumi, jo arī šajā darbā grupu dalībnieki pozitīvi novērtēja ne tikai kopējo labklājības līmeni, bet arī pieejamību pārtikai, mājokļa apstākļus, ienākumus, veselību un citus faktoros. Tādējādi tiek gūts apstiprinājums, ka pat tajās indivīdu grupās, kuras labprātīgi izvēlas dzīvot visai pieticīgos dzīves apstākļos, var būt augsti labklājības rādītāji gadījumā, ja primārās vajadzības ir apmierinātas, un tas saskan ar Maslova teoriju.

Noslēdzot analīzi par materiālās un sociālās labklājības saistību sabiedrībās ar zemāku dzīves līmeni, jāatzīst, ka šajās grupās luksusa precēm nav būtiska nozīme labklājības līmeņa paaugstināšanā. Augsti individuālie labklājības novērtējumi grupās, kas dzīvo vienkāršu dzīvesveidu, var būt saistīti ar tādiem faktoriem kā dzīvošana pēc pašu vērtības skalas vai saskaņā ar videi draudzīgu dzīvesveidu. Tomēr pastāv jautājums, kā praktiski noteikt robežu, kad vienkāršais dzīvesveids ir labprātīgi izvēlēts un kad tas ir uzspiests – tādējādi otrajā gadījumā būtu jārunā par iedzīvotājiem zem nabadzības sliekšņa, kuriem uzspiestās psiholoģiskās nastas dēļ ir būtiski zemāks labklājības līmeņa pašnovērtējums gan kopumā, gan atsevišķos dzīves aspektos.

### 2.3. Augstāko sabiedrības slāņu analīze

Turpinot analīzi par iedzīvotāju grupām, kas atrodas virs iztikas minimuma jeb ir apmierinājušas savas primārās vajadzības, būtu iespējams atbildēt uz jautājumu, vai materiālā labklājība tiešām dod papildu ieguldījumu sociālajā labklājībā, piemēram, vai jau pieminētās modes apģērba preces tiešām paaugstina indivīda apmierinātību ar dzīves līmeni.

Analizējot literatūru, var sastapt ļoti daudz empīrisku pierādījumu, ka augstāka materiālā nodrošinātība ir būtisks faktors ne tikai labākai veselībai un garākam mūža ilgumam [32], bet arī augstākam labklājības līmeņa pašnovērtējumam. No vienas



pusēs, šādus rezultātus var skaidrot ar palielinātām iespējām, kuras sniedz augstāks materiālais līmenis, piemēram, drošības sajūta, neatkarība un vairāk brīvā laika. Minētās priekšrocības attiecīgi noved pie augstāka labklājības līmeņa, tādēļ dažādi empīriski pētījumi vēlti tieši bagātāko nāciju vai indivīdu īpašai analīzei, mēģinot noteikt, vai respondentu uzrādītie labklājības līmeņa pašnovērtējumi ir statistiski nozīmīgi lielāki par atbilstošo grupu vidējām vērtībām citos sociālajos slāņos. Vienā no šādiem pētījumiem analizēti pasaulē bagātākie cilvēki pēc žurnāla *Forbes* vērtējuma [11]. Lai gan pētījums ir veikts 1985. gadā un pētāmā respondentu kopa ir tikai 49 saraksta dalībnieki, iegūtie secinājumi ir izmantojami arī tagad. ASV bagātāko iedzīvotāju sniegto labklājības novērtējumu vidējās vērtības tika salīdzinātas ar tā paša reģiona vidējā slāņa labklājības novērtējumu – iepriekš paredzams, ka bagātāko iedzīvotāju dzīves apmierinātības novērtējums bija būtiski augstāks ne tikai kopumā, bet arī visos dzīves aspektos. Tomēr no šādas vienkāršas analīzes nevar apgalvot, ka tieši materiālā labklājība ir galvenais faktors sociālās labklājības paaugstināšanā, liela ietekme ir arī iegūtajam sociālajam stāvoklim, privilēģijām, varas un pārkuma izjūtai – daļēji gan tam pamatā tomēr ir nauda. No psiholoģiskā aspekta varētu arī uzskatīt, ka indivīdi, kas ir spējīgi nonākt pasaules bagātāko cilvēku sarakstā, pēc savas mentalitātes ir tendēti būt apmierinātāki ar dzīvi, jo viņiem ir skaidras vērtības un mērķi (kas jau ir sasniegti), līdz to arī uzrādītie labklājības pašnovērtējumu rezultāti ir augstāki.

Liela daļa sastopamo pētījumu balstās uz Pasaules vērtības pētījuma datiem (*World Values Survey II*), kurā ir arī dati par Latvijas iedzīvotāju labklājības vērtējumu. Iepriekš minētajos pētījumos *Diener*, *Oishi* un *Biswas-Diener* ir secinājuši, ka pastāv statistiski nozīmīga atšķirība starp vienas valsts iedzīvotājiem augstākā ienākumu grupā un zemākā ienākumu grupā – būtiski, ka atšķirības tika novērotas arī starp zemākajām grupām un vidusslāni, tādējādi vēlreiz apliecinot iepriekš secināto par nepieciešamību vispirms apmierināt primārās vajadzības.

Otra būtiskākā atziņa ir tā, ka statistiski nozīmīgas atšķirības labklājības pašnovērtējumos starp iedzīvotājiem no dažādām ienākumu grupām ir arī tad, ja pārējie apstākļi tiek fiksēti nemainīgi – tai skaitā nacionālās atšķirības un finansiālās labklājības vērtējumi. Līdz ar to var uzskatīt, ka materiālā labklājība tiešā vai netiešā veidā tomēr saistās ar sociālo labklājību ne tikai zemāko sociālo slāņu pārstāvjiem, bet arī pārējiem sabiedrības locekļiem. Arī starpvalstu pētījumi par labklājības līmeni uzrāda līdzīgus rezultātus, piemēram, apjomīgs pētījums par 55 valstīm uzrādīja izteiktu saistību starp valsts attīstības līmeni un iedzīvotāju vidējiem dzīves apmierinātības vērtējumiem [10]. Lai gan analīze veikta 1995. gadā, var uzskatīt, ka, piemēram, ASV un Kanādā salīdzinājumā ar Indiju un Kamerūnu ļoti būtiskas svārstības nav notikušas. Tiek secināts, ka nabadzīgie iedzīvotāji bagātākajās valstīs uzrāda augstākus rādītājus nekā atbilstošās grupas nabadzīgajās valstīs, ko var daļēji izskaidrot ar pieejamību labākai sociālajai sistēmai un attīstītāko infrastruktūru. Šāds rezultāts ir atšķirīgs no iepriekš gūtā, analizējot dzīves apmierinātību Kalkutā un ASV, kur pēdējie uzrādīja stipri zemākus vērtējumus. Viens no skaidrojumiem ir tāds, ka bezpajumtnieki ir tikai daļa no nabadzīgākā slāņa, līdz ar to dzīves apmierinātības rādītāju ietekmējošo faktoru ietekme var atšķirties. Šādu secinājumu pamato arī pētījums par dažādu faktoru ietekmi uz dzīves kvalitātes novērtējumu, kurā 26 faktoriem no 32 pētāmajiem (piemēram, sociālais taisnīgums, dzīves

apmierinātība un pašnāvību skaits) tika atrasta būtiska korelācija ar nacionālo bagātības līmeni [9]. Līdzīgus secinājumus var gūt arī no līdzīgiem darbiem par dzīves kvalitāti, kas norāda, ka ļoti lielu daļu no subjektīvi noteiktajiem labklājības līmeņiem var izskaidrot ar tādiem objektīviem faktoriem kā izglītības pieejamība un vienlīdzība, kas ļoti lielā mērā ir saistīti ar nacionālo bagātības līmeni [41].

Tādējādi var secināt, ka materiālā labklājība, kas pētījumos visbiežāk tiek saistīta ar ienākumiem, korelē ar sociālo labklājību, lai gan augstākos ienākumu slāņos šī saikne kļūst vājāka, jo pieaug citu nemateriālo faktoru loma. Maslova teorija var izskaidrot šo saistību tikai daļēji, jo primāro vajadzību apmierināšana augstākajās ienākumu grupās nav būtiskākais faktors.

Gūtais apstiprinājums par individuālu pašnovērtējumu objektivitāti, kā arī materiālās un sociālās labklājības saikni dod iespēju veidot pareizu un izsvērtu valsts ekonomisko politiku, jo tieši sabiedrības labklājības līmeņa celšana ir viena no būtiskākajām prioritātēm, savukārt materiālās labklājības līmeni ir iespējams izmērīt un noteikt vienkāršā veidā, izmantojot gan ienākumus, gan arī patēriņu. Zīmīgi, ka datu pieejamība mikrolīmenī ļauj ne tikai noteikt tos sociālos slāņus, kam nepieciešama lielāka uzmanība, bet arī vērtēt, kā pieņemtie lēmumi ietekmē izvirzītos mērķus, t. i., dod iespēju analizēt īstenotās politikas efektivitāti.

### 3. Valsts ekonomiskā politika

Jau iepriekš secināts, ka indivīda pašnovērtējums var būt objektīvs labklājības līmeņa mērs, jo uztver visas īstermiņa un ilgtermiņa svārstības konkrētā indivīda dzīvē. Tāpat tiek pieņemts, ka dažādi indivīdi vienādi uztvers doto vērtējuma skalu, taču pastāvošu vienādu specifisku situāciju tik un tā var vērtēt atšķirīgi. Būtiski, ka šādi rezultāti nenorāda uz pašnovērtējumu neefektivitāti, bet gan uz atšķirībām indivīdos (apkārtējā vide, iepriekšēja pieredze, adaptēšanās spējas u. c.). Līdz ar to problemātiski būtu tikai tie gadījumi, kad pēc iepriekš noteiktām un izmērāmām pazīmēm līdzīgiem indivīdiem būtu krasi atšķirīgi vērtējumi par vienu un to pašu situāciju, taču analizētie pētījumi norāda uz pretējo.

Tādējādi labklājības mērīšanai ir būtiska loma arī politikas veidotājiem, jo iegūtie novērtējumi dod iespēju analizēt, kā konkrētas sociālās grupas vērtē esošo situāciju. Šīs grupas var iedalīt pēc iepriekš zināmiem raksturlielumiem, piemēram, vecums, dzimums, izglītība, ienākumi, teritoriālais iedalījums u. c., līdz ar to ir iespējams analizēt dažādu lēmumu īstermiņa un ilgtermiņa ietekmi uz sabiedrību un dažādām tās grupām, un tas neapšaubāmi sniegtu atbildi par īstenotās politikas efektivitāti.

Paredzams, ka specifiski lēmumi var pozitīvi ietekmēt vienu sabiedrības grupu, bet negatīvi kādu citu, tāpēc pastāv jautājums, kā novērtēt, vai iegūtā bilance ir pozitīva vai negatīva sabiedrībai kopumā [24]. Valdības mērķis noteikti ir maksimizēt sabiedrības labklājības funkciju, kas būtībā ir visu indivīdu labklājības līmeņu summa, taču ar zināmiem svāriem katram individuālajam līmenim. Līdz ar to galvenais jautājums ir, vai visas sabiedrības grupas vērtēt vienādi. Piemēram, vai par noziegumiem sodītu cietumnieku vēlmes tiks vērtētas vienlīdzīgi ar pensionāriem gadījumā, ja valdībai jāleņķ par pensiju sistēmas reformu. Tādējādi, pat zinot katra indivīda labklājības līmeni, ir grūti vienprātīgi nonākt pie sabiedrības indeksa [21].

Taču tāda ir politikas būtība, un katras partijas pārstāvji noteikti centīsies piemērot citādākus svarus dažādām sociālajām grupām atkarībā no saviem mērķiem, piemēram, Latvijas gadījumā jautājumā par krievu valodu kā otru oficiālo valodu valstī partiju uzskati par sabiedrības ieguvumu ir pretrunīgi, jo tiek piemēroti atšķirīgi svāri dažādu tautību iedzīvotāju grupām.

Būtiski, ka ir iespējams novērtēt politikas radītās izmaiņas labklājībā arī naudas izteiksmē, piemēram, ar Atkinsona indeksu palīdzību [1]. Variējot ar nevienlīdzību raksturojošo rādītāju, ir iespējams simulēt labklājības izmaiņas atkarībā no politikas izmaiņām.

Jāatzīst, ka ir jomas, kur pašnovērtējumu analīze var dot nozīmīgu ieguldījumu, piemēram, alternatīva nabadzības sliekšņa noteikšanā [22]. Pretēji vispārpieņemtajai pieejai vērtēt indivīdu dzīves apstākļus pēc dažādiem raksturlielumiem, var izmantot viņu labklājības līmeņa pašnovērtējumus, pieņemot, ka atbildes zem iepriekš noteikta līmeņa (piemēram, „4” desmit ballu skalā) norāda uz atrašanos zem nabadzības sliekšņa. Tādējādi var precīzi noteikt sabiedrības nabadzīgāko daļu un tālāk analizēt, kādi ir šīs grupas dzīves apstākļi pēc dažādiem raksturlielumiem [40] – rezultātā var iegūt specifisku informāciju, ko izmantot sociālās politikas efektīvākai īstenošanai, gan labāk izvēloties īstenošanas instrumentus, lai palīdzētu konkrētai grupai, gan dažādojot šos instrumentus atkarībā no grupas raksturlielumu rādītājiem (veselības uzlabošana, izglītības pieejamība, ienākumu pārdale, darba iespējas u. c.). Būtiski, ka šāda pieeja ļaus arī novērtēt konkrētās politikas ietekmi uz sociālās grupas labklājības vērtējumiem, līdz ar to sniedzot rezultātu visas sabiedrības aspektā.

Indivīdu labklājības pašnovērtējumu var izmantot ne tikai valsts ekonomikas politikas izvērtēšanai, bet arī privātās ekonomikas sektoros [39], piemēram, apdrošināšanas sfērā, veselības aprūpē, darbinieku efektivitātes novērtēšanā un atlasē, patēriņa analīzē, mārketinga pētījumos u. c.

## Secinājumi

Teorētisku un empīrisku pētījumu novērtējums sniedz apstiprinājumu, ka indivīdu labklājības pašnovērtējums ir objektīvs labklājības mērs. To apstiprina arī detalizēti pētījumi par indivīda uzvedību ietekmējošiem fizioloģiskiem un psiholoģiskiem aspektiem, kas norāda, ka, atbildot uz jautājumu par apmierinātību ar dzīvi kopumā, indivīdi apzināti vai neapzināti atbildē ietver ne tikai īstermiņa, bet arī ilgtermiņa faktorus, kas dod iespēju šādas atbildes izmantot, lai tālāk analizētu sabiedrības labklājības līmeni.

Gūts apstiprinājums, ka materiālā labklājība, kas bieži tiek saistīta ar ienākumiem, cieši korelē ar sociālo labklājību. Pieaugot citu nemateriālu faktoru nozīmei augstākos ienākumu slāņos, šī saikne kļūst vājāka. U veida sakarību var izskaidrot ar relatīviem dzīves standartiem, taču statusu sabiedrībā ietekmē ne tikai indivīds pats, līdz ar to tiek analizēta arī mērķu un vērtību sistēmas ietekme uz labklājības līmeņa pašnovērtējumu. Būtiska nozīme dzīves apstākļu novērtējumā ir arī spējai adaptēties jaunos apstākļos.

Darbs sniedz priekšstatu par individuālu pašnovērtējumu, datu izmantojamību valsts ekonomiskās politikas izstrādāšanā un tās efektivitātes novērtēšanā gan sabiedrībai kopumā, gan atsevišķām tās grupām.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Atkinson A. B. On the Measurement of Inequality. *Journal of Economic Theory*, 2, 1970, 244–263.
2. Biswas-Diener R. and Diener E. Making the best of a bad situation: Satisfaction in the slums of Calcutta. *Social Indicators Research*, 55, 2001, p. 329–352.
3. Biswas-Diener R., Vitterso J. and Diener E. Most people are pretty happy, but there is cultural variation: The Inghuit, the Amish, and the Maasai. *Journal of Happiness Studies*, 6, 2005, p. 205–226.
4. Bunrich N., Hodder T. and Teeson M. Lifetime prevalence of trauma among homeless people in Sydney. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 34, 2000, p. 963–966.
5. Clark A. E., Georgellis Y. and Sanfey P. Job satisfaction, wage changes and quits: Evidence from Germany. *Research in Labor Economics*, vol. 17, 1998, p. 95–121.
6. Cohen S., Doyle W., Turner R., Alper C. and Skoner D. Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine*, 65, 2003, p. 652–657.
7. Davidson R. J. Well-being and affective style: neural substrates and biobehavioural correlates. *Philosophical Transactions of the Royal Society (London)*, 2004, 359.
8. Diener E. and Biswas-Diener R. Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, 2002.
9. Diener E. and Diener C. The wealth of nations, revisited: Income and quality of life. *Social Indicators Research*, 36, 1995, p. 275–286.
10. Diener E., Diener M. and Diener C. Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1995, p. 851–864.
11. Diener E., Horowitz J. and Emmons R. Happiness of the very wealthy. *Journal of Personality Assessment*, 49, 1985, p. 71–75.
12. Diener E. and Lucas R. E. Personality and subjective well-being. In: Kahneman D., Diener E. and Schwarz N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York: Russell Sage Foundation, 1999.
13. Diener E. and Oishi S. Money and Happiness: Income and subjective well-being across nations. In: E. Diener & E. M. Suh (Eds.) *Culture and subjective well-being*. Cambridge, MA: MIT Press, 2000, p. 185–218.
14. Diener E., Seligman M. E. P. Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 2004.
15. Diener E., Suh E., Lucas R. and Smith H. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, vol. 125, 1999, p. 276–302.
16. Easterlin R. A. Diminishing marginal utility of income? Caveat Emptor. *Social Indicators Research*, 70, 2005, 243–255.
17. Emmons R. A. Personal striving: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Social Psychology*, 51, 1986, p. 1058–1068.
18. Fernández-Dols J. and Ruiz-Belda M. Expression of emotion versus expressions of emotions: Everyday conceptions about spontaneous facial behavior. In: Russell J.,

- Fernández-Dols J., Manstead A. and Wellenkamp J. (Eds.) *Everyday conceptions of emotion*. Dordrecht: Kluwer, 2005.
19. Ferrer-i-Carbonelli A. Income and well-being: An empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics*, vol. 89, 2005, p. 997–1019.
  20. Frederick S. and Loewenstein G. Hedonic adaptation. In: Kahneman D., Diener E. and Schwarz N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York: Russell Sage Foundation, 1999.
  21. Frey B. and Stutzer A. National Indicators of Well-Being: A View from Political Economy. *Annual Meeting of the European Public Choice Society*, 2005.
  22. Goedhart Th., Halberstadt V., Kapteyn A., Van Praag B. M. S. The Poverty Line: Concept and Measurement. *The Journal of Human Resources*, 1997, p. 503–520.
  23. Jacob J. C. and Brinkerhoff M. B. Mindfulness and subjective well-being in the sustainability movement: A further elaboration of multiple discrepancies theory. *Social Indicators research*, 46, 1999, p. 341–368.
  24. Kahneman D. Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*, May 2004, p. 429–34.
  25. Lankenau S. E. Stronger than dirt: Public humiliation and status enhancement among panhandlers. *Journal of Contemporary Ethnography*, 28, 1999, p. 288–318.
  26. Larsen R. and Fredricksen B. Measurement issues in emotion research. In: Kahneman D., Diener E. and Schwarz N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999.
  27. Manski C. F. Identification of endogenous social effects: The reflection problem. *Review of Economic Studies*, vol. 60, 1995, p. 531–542.
  28. Marshal G. N., Burman M. A., Koegel P., Sullivan G. and Benjamin B. Objective life circumstances and life satisfaction: Results from the Course of Homelessness Study. *Journal of Health and Behavior*, 37, 1996, p. 44–58.
  29. Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.
  30. Nettle, D. *Happiness: The Science Behind Your Smile*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
  31. Pressman S. D. and Cohen S. Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, vol. 131, 2005, p. 925–971.
  32. Salovey P., Rothman A. J., Detwiler J. B. and Steward W. T. Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55, 2000, p. 110–121.
  33. Sandvik E., Diener E. and Seidlitz L. Subjective well-being: the convergence and stability of self and non self report measures. *Journal of Personality*, vol. 61, 1993, p. 317–342.
  34. Shiv B. and Huber J. The impact of anticipating satisfaction on consumer choice. *Journal of Consumer Research*, vol. 27, 2000, p. 202–216.
  35. Shizgal P. On the Neural Computation of Utility: Implications from Studies of Brain Stimulation Reward. In: Kahneman D., Diener E. and Schwarz N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999.
  36. Urry H. L., Nitschke J. B., Dolski I., Jackson D. C., Dalton K. M., Mueller C. J., Rosenkranz M. A., Ryff C. D., Singer B. H. and Davidson R. J. Making a life worth living: Neural correlates of well-being. *Psychological Science*, vol. 15, 2004, p. 367–372.
  37. Van Praag B. M. S. Ordinal and cardinal utility: An integration of the two dimensions of the welfare concept. *Journal of Econometrics*, vol. 50, 1991, p. 69–89.

38. Van Praag B. M. S. and Frijters P. The measurement of welfare and well-being; The Leyden approach. In: Kahneman D., Diener E. and Schwarz N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York: Russell Sage Foundation, 1999.
39. Van Praag B. M. S. and Ferrer-i-Carbonell A. Happiness quantified: A satisfaction calculus approach, 2004.
40. Van Praag B. M. S. and Ferrer-i-Carbonell A. The Subjective Approach to Multidimensional Poverty Measurement. In: *Quantitative Approaches to Multidimensional Poverty Measurement*, N. Kakwani and J. Silber. Palgrave Macmillan, 2007.
41. Veenhoven R. Test of predictions implied in three theories of happiness: The cross-national pattern of happiness. *Social Indicators Research*, 34, 1995, p. 33–68.
42. Yamamoto J. Happiness, adaptation, and evolution: Lessons from remote Andean and Amazonian villages. Paper presented at the 7th International Positive Psychology Summit, Washington, DC, 2005.

## Summary

*Assessment of theoretical and empirical studies leads to a conclusion that an individual's self-evaluation is an objective measure of welfare. Analysis of physiological and psychological aspects of individual's choice shows that the answer to the question about satisfaction with life in general, consciously or unconsciously includes both short- and long-term factors that allow self-assessment measures to be used in public welfare analysis.*

*It is found that material well-being that in research papers is often linked to income is correlated with social welfare. In higher income strata this relationship becomes weaker due to the importance growth of others non-material factors. U-shape link is explained by the relative living standards but the status in society depends not only on the individual itself, thus an analysis of individual goals and value system impact on welfare self-assessment is also carried out. Besides human adaptation to new circumstances plays a significant role here.*

*Paper also provides insights of the importance and applicability of individual's self-assessment data in evaluation and determination of specific national economic policy.*

**Keywords:** *self-assessment, living standards, material and social welfare.*

## **Brīvprātīgā informācijas sniegšana par intelektuālo kapitālu Latvijas banku gada pārskatos**

### *Empirical Study on the Voluntary Reporting on Intellectual Capital in Latvian Banks*

**Nellija Titova**

Latvijas Universitāte  
Raiņa bulv. 19, Rīga, LV-1586  
E-pasts: [nellija.titova@inbox.lv](mailto:nellija.titova@inbox.lv)

Informācijas sniegšana par intelektuālo kapitālu (IK) ir pētīta kopš 20. gs. 90. gadu beigām. Pētnieki apskatījuši informācijas sniegšanu par IK gada pārskatos, uzņēmumu tīmekļa vietnēs, analītiskajā informācijā un citā publiski pieejamā informācijā.

Informācijas būtība vai saturs, ko organizācijas sniedz savos gada pārskatos, ir ļoti nozīmīga ieinteresētajām trešajām pusēm. Kempbels (*Campbell*) (2000) atzīmējis, ka gada pārskatos var uzskatīt par adekvātu barometru uzņēmuma attieksmei pret sociālo informācijas sniegšanu divu iemeslu dēļ: uzņēmumam ir pilnīga redakcionāla kontrole pār dokumentu (izņemot auditēto finanšu sadaļu), un tas parasti ir visplašāk izplatītais dokuments, ko izstrādā uzņēmums. Uzņēmuma gada pārskats ir līdzeklis, ar kura palīdzību uzņēmums cenšas paust savu veidolu sabiedrībai.

Šī pētījuma mērķis ir aplūkot satura analīzi kā izpētes metodi intelektuālā kapitāla jautājumā izpratnē un piedāvāt dažus novērojumus par šīs metodes praktisko noderīgumu, apskatīt IK paziņošanas praksi gada pārskatos gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi un novērtēt uzņēmuma lieluma un laika ietekmi uz IK paziņošanas līmeņiem.

Latvijā šis ir pirmais mēģinājums analizēt finanšu pārskatos no IK viedokļa. Šajā pētījumā autore aplūko brīvprātīgās informācijas sniegšanas par IK attīstību 2004. un 2008. gada pārskatos.

**Atslēgvārdi:** intelektuālais kapitāls, gada pārskats, satura analīze, Latvija un banku sektors.

## **Ievads**

Vispārīgi tradicionālais grāmatvedības uzskaites modelis nespēj uzskaitīt iekšēji ģenerēto nemateriālo aktīvu vērtību uzņēmuma bilancē. Šī iemesla dēļ investoriem pēc tradicionālā grāmatvedības uzskaites modeļa sniegtā informācija laika gaitā ir zaudējusi savas vērtības adekvātumu sakarā ar aizvien pieaugošo nemateriālo aktīvu un intelektuālā kapitāla nozīmi mūsu ekonomikā. Kaut arī trūkst regulējošu ieteikumu, aizvien vairāk uzņēmumu sāk sniegt informāciju par nemateriālajiem aktīviem piezīmēs pie saviem gada pārskatiem vai kā atsevišķu pielikumu. Uzņēmumiem ir stimulēti sniegt potenciālajiem investoriem un ieinteresētajām pusēm būtisku informāciju par savu intelektuālo kapitālu saistībā ar tā vērtību un nemateriālo aktīvu un intelektuālā kapitāla veikspēju palielinošajiem raksturlielumiem. Brīvprātīga

informācijas sniegšana lielākā daudzumā var palielināt analītiķu skaitu, kuri seko konkrētam uzņēmumam, un galu galā samazināt uzņēmuma kapitāla piesaistīšanas izmaksas [6]. Uzņēmuma brīvprātīgi sniegtās informācijas daudzuma palielināšana var arī samazināt uzņēmuma akciju cenas svārstības. Šī brīvprātīgā informācija var tik sniegta uzņēmuma gada pārskatos, ceturkšņa pārskatos, brīvprātīgajās publikācijās, paziņojumos preseī utt.

Informācijas būtība vai saturs, ko organizācijas sniedz savos gada pārskatos, ir ļoti nozīmīga ieinteresētajām trešajām pusēm. Kempbels (*Campbell*) (2000) atzīmējis, ka gada pārskatus var uzskatīt par adekvātu barometru uzņēmuma attieksmei pret sociālo informācijas sniegšanu divu iemeslu dēļ: uzņēmumam ir pilnīga redakcionāla kontrole pār dokumentu (izņemot auditēto finanšu sadaļu), un tas parasti ir visplašāk izplatītais dokuments, ko izstrādā uzņēmums. Uzņēmuma gada pārskats ir līdzeklis, ar kura palīdzību uzņēmums cenšas paust savu veidolu sabiedrībai.

Tātad mēs varam runāt galvenokārt par brīvprātīgu informācijas sniegšanu par intelektuālo kapitālu. Tā kā gada pārskatu finansiālā daļa tiek regulēta, autore koncentrējas uz satura tekstuālo daļu.

„Pirmo satura analīzi kā pētījumu – kas tomēr vēl neattiecas uz intelektuālo kapitālu – veica Govindaradžans (*Govindarajan*) (1980), kurš koncentrējās uz ieņēmumu nozīmi salīdzinājumā ar naudas plūsmām. Viņš konstatēja, ka analītiķi piemin ieņēmumus ievērojami biežāk nekā naudas plūsmas. Izmantojot vārdu un frāžu skaita analīzi, Prīvits un līdzautori (*Previts et al.*) (1994) ziņo, ka analītiķi galvenokārt pievērš uzmanību ieņēmumiem un dezagregētajam veikumam, kā arī dažādiem nefinansiāliem pasākumiem. Rodžerss un Grānts (*Rogers & Grant*) (1997) kodēja analītiķu atskaites pēc teikumiem vai salikta teikuma daļām, iedalot tās sešās plašās kategorijās, un tad izsekoja, vai šī informācija tiek dota gada pārskatā kā daļa no finanšu informācijas sniegšanas procesa.” [6]

Vairākos pētījumos, kas pievēršas tam, kas tiek paziņots, izmantota satura analīze kā izpētes metode, lai iegūtu un organizētu dažādus empīriskos datus. Pētījumi, kuros izmantota satura analīze kā izpētes metode, ir veikti, lietojot datus no Austrālijas, Kanādas [6], Hongkongas, Īrijas [5], Itālijas [11], Dienvidāfrikas, Šrilankas un Zviedrijas.

Latvijā šis ir pirmais mēģinājums analizēt finanšu pārskatus no IK viedokļa. Šajā pētījumā autore aplūko brīvprātīgās informācijas sniegšanas par IK attīstību 2004. un 2008. banku gada pārskatos Latvijā. Autori interesē sniegtās informācijas daudzums un tips, kā arī tās attīstība šī pētījuma aptvertajā periodā.

Šī pētījuma mērķis ir aplūkot satura analīzi kā izpētes metodi intelektuālā kapitāla jautājumu izpratnē un piedāvāt dažus novērojumus par šīs metodes praktisko noderīgumu, apskatīt IK paziņošanas praksi gada pārskatos gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi un novērtēt uzņēmuma lieluma un laika ietekmi uz IK paziņošanas līmeņiem.

Tādējādi šis pētījums papildina pašreizējo literatūru, apskatot brīvprātīgās informācijas par intelektuālo kapitālu sniegšanu Latviju banku gada pārskatos.



## 1. Metodoloģija

### 1.1. Satura analīzes pamatnosacījumi

Satura analīze ir standarta metodoloģija, kas ļauj pētniekiem apskatīt galvenos vārdus lielos teksta apjomos. Šī metode konstatē vārdu vai frāžu biežumu, ko lieto uzņēmumi, aprakstot savas intelektuālā kapitāla aktivitātes. Informācijas sniegšanas apmērs kategoriju līmenī tiek aprēķināts, saskaitot kopā katra IK posteņa skaitliskos daudzumus konkrētajā kategorijā. Vispārējais informācijas sniegšanas indekss tiek aprēķināts katram gada pārskatam.

Lai satura analīze būtu efektīva, jāizpilda noteiktas tehniskās prasības:

- klasifikācijas kategorijām jābūt skaidri un operatīvi definētām;
- galvenā atslēga ir objektivitāte – jābūt skaidrībai, ka konkrētais postenis pieder vai nepieder pie konkrētas kategorijas;
- informācijai jābūt kvantificējamai;
- konsekvences nolūkā ir nepieciešams uzticams kodētājs.

**BET!** Kaut gan daudzi autori bez kavēšanās sāka slavēt satura analīzi, ka tā nodrošina objektīvu, sistemātisku un uzticamu datu analīzi, tikai nedaudzi ir pievērsušies ar šo metodi saistītajām metodoloģiskajām problēmām, kas var izkropļot konstatācijas, vai ir apšaubījuši oriģinālā tekstuālā avota ticamību. Ar rūpīgu pētījuma izplānošanu pētnieks var kontrolēt daudzus no šiem ierobežojumiem [4].

Pētījuma gaitā autore saskārās ar vairākiem ierobežojumiem un jautājumiem, kā arī sniedza savu interpretāciju par sastaptajām problēmām.

### 1.2. Klasifikācija

IK posteņu un kategoriju operatīvās definīcijas var radīt atšķirības gan rezultātos, gan interpretācijā. Piemēram, Garsija-Meka (*Garcia-Meca*) (2005) aprakstīja IK informācijas sniegšanas līmeni analītiķu ziņojumos, sadalot IK posteņus darbinieku, klientu, IT, procesu, izpētes un attīstības un stratēģisko ziņojumu kategorijās, toties Flēstrandis (*Flöstrand*) (2006) izmantoja trīsdaļīgu kategorizēšanu – cilvēku kapitālā, strukturālajā kapitālā un publisko attiecību kapitālā, bet Arvidsons (*Arvidsson*) (2003) sadalīja intelektuālo kapitālu cilvēku, publisko attiecību, strukturālajā, izpētes un attīstības un vides/sociālajā kategorijā. Šāda dažādība attiecībā uz kategorijām un konkrētā kategorijā ierindotiem IK posteņiem var izkropļot konstatāciju salīdzināšanu, kā arī rezultātu interpretēšanas uzticamību [4].

Šajā pētījumā visumā tiek pieņemta Sveibija (*Sveiby*) dotā IK definīcija (1997, 8.–11. lpp.). Šis pētījums pārņem Gatrija un Petija metodoloģiju (*Guthrie and Petty*) (2000). Turklāt šis pētījums seko Bozolana un līdzautoru (*Bozzolan et al.*) klasifikācijas ietvaram (2003). Bozolans un līdzautori (2003) izmantoja Gatrija un Petija (2000) lietoto ietvaru, ko viņi nedaudz modificēja, ņemot vērā FASB (2001) projekta rezultātus. Bozolans un līdzautori (2003) definē IK kategorijas šādi.

Iekšējā struktūra – ietver intelektuālo īpašumu un infrastruktūras aktīvus kā apakškategorijas. Intelektuālo īpašumu veido ar likumu aizsargāti intelektuālā kapitāla aktīvi, tādi kā patenti, autortiesības un prečzīmes. Infrastruktūras aktīvi sastāv no elementiem, ko var iegādāties no ārpusē vai radīt uzņēmuma iekšienē

(korporatīvā kultūra, vadības procesi, informācijas sistēmas, sadarbības tīklu sistēmas un pētījumu projekti).

Ārējā struktūra – attiecas uz uzņēmuma attiecībām ar ārējām ieinteresētajām pusēm. Tā ietver zīmolus, klientus, klientu lojalitāti, izplatīšanas kanālus, biznesa alianses, kopīgos pētījumu pasākumus, finanšu kontaktus, licencēšanas un franšīzes līgumus.

Cilvēkkapitāls – attiecas uz darbinieku kompetences aktīviem. Tas ietver darbinieku tehnoloģisko prasmi, izglītību, ar darbu saistītās zināšanas un ar darbu saistīto kompetenci. Tas iekļauj arī citus darbinieku raksturlielumus, tādus kā vidējais vecums un kadru mainība.

Pētījuma autore izvēlējusies trīs plašas kategorijas, iedalot katru no tām apakšsadaļās, kas lielā mērā atbilst pašreizējai teorijai, tā ka ir pieejams salīdzinājums ar citām valstīm, bet tas ir pielāgots Latvijas banku finanšu pārskatos esošajai informācijai, turklāt ņemot vērā Latvijas tiesisko regulējumu aspektus. Autore ir apkopojusi visu terminoloģiju, kas izmantota iepriekšējos pētījumos par satura analīzi. Lai analizētu Latvijas banku sektoru, apkopotais IK ietvars tika modificēts ar nolūku iegūt informāciju par tiem vārdiem, kam autores uztverē ir skaidra definīcija.

1. tabula

**Analīzē izmantotie IK elementi**  
*The IC elements chosen for the analysis*

	<b>Cilvēkkapitāls</b>	<b>Iekšējā struktūra</b>	<b>Ārējā struktūra</b>
1	<i>Know-how</i>	Patenti	Marka ( <i>brand</i> )
2	Izglītība	<i>Copy rights</i>	Klienti
3	Apmācība	Nemateriālie ieguldījumi	Lojalitāte
4	Darbinieki	Stratēģija	Klientu apmierinātība
5	Akcionāri	Vadības procesi	Partneri
6	Komanda	Korporatīvā kultūra	Izplatīšana
7	Kvalifikācijas celšana	Strukturālais kapitāls	Licences
8	Speciālās iemaņas	Sadarbība/tīkli	Līgumi
9	Kompetence	Finanšu sistēma	Pētījumi
10	Uzņēmējdarbības gars	Informācijas sistēmas	Tirgus daļa
11	Novitāte	Kvalitāte	Valde
12	Ekspertīze	Kvalitātes kontrole	
13	Reputācija		
14	Konkurētspēja		
15	Vērtības		

### 1.3. Analīzes vienība

Satura analīzei nepieciešams izvēlēties **analīzes vienību**. Uzskaites literatūrā ir sākušās debates par vārdu, teikumu vai lappušu fragmentu izmantošanu kā kodēšanas

bāzi. Grejs un līdzautori postulē, ka rakstveida saziņā teikumiem tiek dota priekšroka, ja uzdevums ir izsecināt nozīmi. Vairums satura analīžu izmanto teikumus kā lēmumu kodēšanas bāzi. Teikumu izmantošana gan kodēšanai, gan mērījumiem var sniegt pilnīgus, uzticamus un jēgpilnus datus turpmākai analīzei. Cita analīzes vienība ir rindkopa. Rindkopas metode ir adekvātāka nekā vārdu skaitīšana, lai izdarītu secinājumus no vēstošajiem izteikumiem, jo mēs parasti atrodam jēgu rindkopās, nevis ar viena vārda vai teikuma paziņošanu.

Šajā pētījumā teikumi izmantoti kā **analīzes vienība**. Autore piekrīt Milna un Adlera viedoklim (1999), kuri paziņo: „Tie [teikumi] tiek uzskatīti par uzticamākiem nekā citi analīzes vienības, jo atsevišķiem vārdiem trūkst jēgas bez teikuma konteksta.” Arī saskaņā ar Abejsekeras un Gatrija (*Abejsekeras and Guthrie*) (2005) uzskatu teikumi veido viegli identificējamus veselumus, turklāt tiem tiek dota priekšroka jēgas izsecināšanā. Ļoti cieša uzmanība jāvelta gadījumiem, kad viens vai vairāki IK atribūti var radīt kādu IK kategoriju, tādu kā cilvēkkapitāls, iekšējais kapitāls un ārējais kapitāls. IK posteņu un IK apakškategoriju pieminēšanas biežums var atšķirties atkarībā no tā, kā konkrētā rindkopa ir kodēta. Tam ir tieša ietekme uz turpmākajiem secinājumiem, jo informācijas sniegšanas biežums norāda uz IK atribūta svarīgumu [4].

#### 1.4. Tabulas un grafiki

Turklāt ir jautājumi, kas attiecas uz vizuālās informācijas, tādas kā zīmējumi, diagrammas, tabulas un skaitliskie attēli (fiskālie un nefiskālie), pārvēršanu kvantitatīvā formā, ko var analizēt satura analīzē.

Jūnermens (*Unerman*) (2000) ir lietderīgi minējis argumentus informācijas sniegšanas apjoma izmērīšanai, vadoties no lappuses proporcijām, ņemot vērā vizuālās informācijas sniegšanu (piem., diagrammas, tabulas, foto). Ja Frosts un Vilmhērsts (*Frost and Wilmhurst*) (2000) savā analīzē izslēdza attēlus, viņi atzīmēja, ka tas ir ierobežojums, jo attēlus vadība var izmantot, lai panāktu sev vēlamu ieinteresēto pušu attieksmi pret vides aizsardzības jautājumu pārvaldību. Tomēr ir sarežģījumi, kad tiek mēģināts kvantificēt attēlu atstāto iespaidu. Frosts un Vilmhērsts (2000) argumentē, ka „viens attēls var būt tūkstoš vārdu vērts,” taču izvērtēt attēlus, balstoties uz neizsvērtu vārdu skaitīšanu, ir ļoti subjektīvi. Turklāt daži attēli nespēj pārraidīt paredzēto vēstījumu bez apkārtējā teksta. Šie argumenti sarežģī debates par izmantojamo mērauklu, lai noteiktu, kādam sniegtās informācijas apjomam atbilst viens attēls [10].

Autore ir izvēlējusies izmantot attēlus un grafikus savā analīzē, jo vairumā gadījumu tie satur analīzei noderīgu informāciju.

#### 2.5. Kodēšanas sistēma

Viens būtisks ar satura analīzi saistīts ierobežojums ir kodēšanas procesā iesaistītā subjektivitāte. Piemēram, šī metode lielā mērā balstās uz kodētāja vai pētnieka godprātību. Nevienā no pārdevēja puses analītiķu veiktajiem pētījumiem par IK informācijas sniegšanu un tikai nedaudzos IK informācijas sniegšanas pētījumos ir aplūkots tas, kā kodēšanas procesa subjektivitāti samazina vairāku kodētāju, objektīvu kodēšanas instrumentu izmantošana vai kodēšanas procesa atkārtošana [8].

Teikumiem tiek **skaitīti punkti** šādā veidā: 0 par IK informācijas neesamību, 1 par kvalitatīvas informācijas sniegšanu attiecībā uz IK posteni un 2 par kvantitatīvas informācijas sniegšanu par IK posteni. Grafiki, kas sniedz IK informāciju, saņem 2 punktus. Autore ir izvēlējusies šo pieeju.

Ir iespējams piešķirt arī citus kodējumus, bet jāizlemj, ar kuru valsti salīdzināt. Problēma ir tāda, ka dažādas valstis izvēlas atšķirīgu kodēšanu (salīdziniet kodēšanas sistēmu dažādos pētījumos).

Izvēloties datubāzi pētījumiem, autore ir sastapusies ar uzņēmumu izlases problēmu. Izpētot uzņēmumu datubāzes pieejamus datus, to nepieciešamo apjomu, datu specifiku, to izmaksas un citus faktorus, autore nolēmusi analizēt Latvijas banku datus.

Pētījumam izvēlēti dati no 23 banku gada pārskatiem par 2004. un 2008. gadu.

Laika posma izvēli var pamatot ar to, ka 2004. gads bija ļoti veiksmīgs gads, iepriekšējā perioda veiksmīgās attīstības rezultātā vairākums banku to pasludināja par sasniegumiem bagātu. Latvijas banku sektors sasniedza jaunus rekordus, nopelnot 116,2 miljonus latu. 2004. gada beigās Latvijā darbojās 22 bankas, 1 ārvalstu bankas filiāle – *Nordea Bank Finland Plc*. Latvijas filiāle (Somija) un 5 ārvalstu banku pārstāvniecības: *Dresdner Bank AG* (Vācija), *HSH Nordbank AG* (Vācija), *Nadra Bank* (Ukraina), *Eastbridge Bank* (Krievija) un *Asia Universal Bank* (Kirgīzija). 2008. gadā bankas bija virsotnē līdz ar pirmajām krīzes pazīmēm. 2009. gadā tas lika pārvērtēt savas stratēģijas, un, kā var redzēt, pievērst arī pastiprinātu uzmanību resursu izmantošanas efektivitātei, t. sk. intelektuālajiem resursiem.

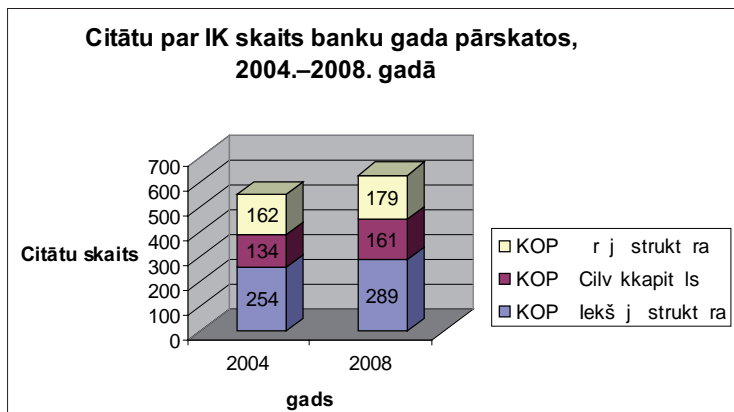
## 2. Satura analīzes rezultāti

### 1.1. Latvija

#### 1.1.1. Vispārīgi novērojumi

Analizējot tekstus banku gada pārskatos 2004. (publicēts 2005. gadā) un 2008. gadā (publicēts 2009. gadā), var secināt, ka citātu par intelektuālā kapitāla elementiem skaits 2008. g. gada pārskatos ir pieaudzis salīdzinājumā ar 2004. gadu par 14%, proti, no 550 līdz 629 rindkopām gadu pārskatu teksta sadaļās.

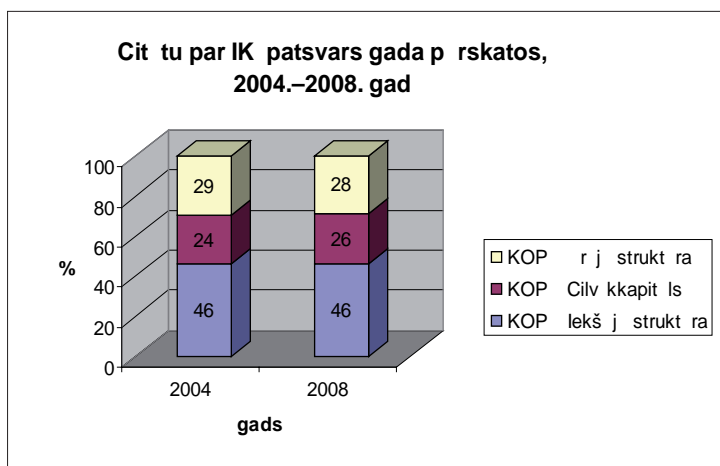
Interesanti, ka, novērojot augošu tendenci citātu skaitā, to īpatsvars klasifikācijas griezumā paliek nemainīgs – 46% no kopējā citātu skaita veido informācija par iekšējo banku struktūru, 24–26% par cilvēkkapitālu un 28–29% par bankas ārējo struktūru.



1. attēls. Citātu skaits par intelektuālo kapitālu gada pārskatu tekstu sadaļās 2004. un 2008. gadā

*Number of quotes on Intellectual capital in the financial statements in years 2004 to 2008*

*Avots: autores aprēķini.*

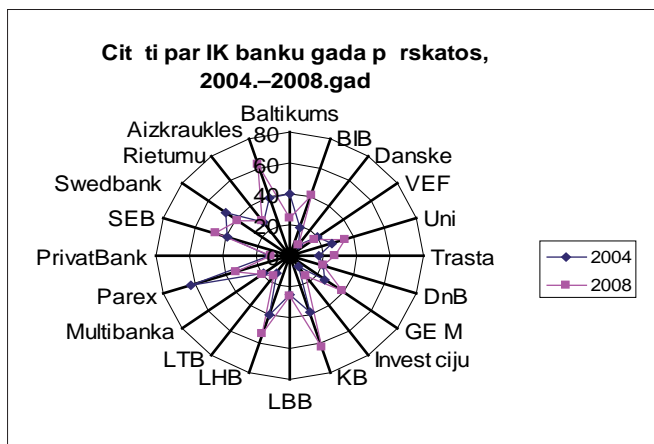


2. attēls. Citātu īpatsvars par intelektuālo kapitālu banku gada pārskatos 2004. un 2008. gadā

*Share of quotes on IC in the banks' financial statements in years 2004 to 2008*

*Avots: autores aprēķini.*

Analizējot katras bankas asi, kā arī situāciju kopumā, var redzēt, ka lielākai daļai banku citātu skaits ir palielinājies. Izņēmumi – Baltikums, *Parex* un nedaudz *Swedbank*. Vislielākais kritums – 55% – ir *Parex* bankai, tā ir neapšaubāma līdere pēc 2004. gada statistikas.



3. attēls. Citātu skaits par intelektuālo kapitālu banku gada pārskatos sadalījumā pa bankām 2004. un 2008. gadā

*Number of quotes by banks in years 2004 to 2008*

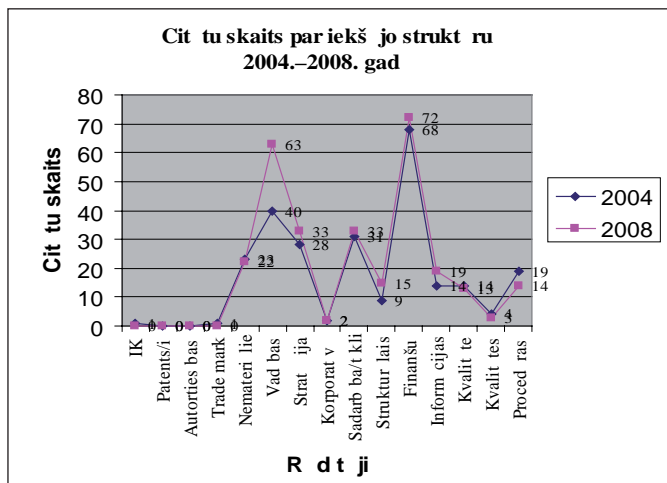
*Avots: autores aprēķini.*

Skatoties uz 2004. gada sniegtās informācijas apjomu, var secināt, ka visvairāk savos gada pārskatos ar intelektuālu kapitālu saistītus terminus pieminējušas *Parex* banka, *Swedbank*, *Baltikums*, Latvijas Hipotēku banka, kā arī *SEB*, *Aizkraukles* banka un *Krājbanka*. 2008. gadā *Krājbanka*, *Aizkraukles* banka, Latvijas Hipotēku banka un *SEB* banka pārliecinoši saglabā līderu pozīcijas, *Baltikums* un *Parex* – zaudē. *Swedbank* paliek vidējā grupā, bet grūti nepamanīt, ka parādījās divas citas bankas, kas arvien vairāk uzmanības pievērš IK aspektiem, proti, *Baltic International bank* un *GE Money Bank*. Kopumā statistika liecina par intelektuālā kapitāla un to elementu nozīmes pieaugumu bankas sniegtajos datos.

### 2.1.2. Iekšējā struktūra

Novērojot izmaiņas sniegtajā informācijas apjomā par iekšējo struktūru, pirmkārt, var redzēt, kādas ir dominējošās tēmas, un, otrkārt, kādas ir izmaiņas statistikā, salīdzinot 2008. gadu ar 2004. gadu.

Pirmkārt, četras tēmas, kas tika uzsvērtas 2004. un 2008. gadā, ir vadības procesi, stratēģija, sadarbības tīkli un finanšu sistēma. Diemžēl tika ignorēti strukturālā kapitāla aspekti, piemēram, IT risinājumi, informācijas sistēmas, kvalitātes un tās kontroles jautājumi, uzsverot risku vadības procesus, pastarpināti vispārīgi minot kvalitāti, kā arī korporatīvās kultūras aspektus. Terminoloģija – intelektuālais kapitāls, strukturālais kapitāls vai cilvēkkapitāls – netiek lietota. Otrkārt, skaidrojot citātu pieaugumu, var redzēt, ka galvenais izmaiņu aspekts ir citātu par vadības procesu pieaugums, kā arī nedaudz lielāks uzsvars uz iekšējām procedūrām, kas atspoguļo pirmās krīzes pazīmes 2008. gada beigās. Pārējās grupās statistika ir ļoti stabila.



4. attēls. Citātu skaits par iekšējo struktūru 2004. un 2008. gadā  
 Number of quotes on internal structure in years 2004 to 2008

Avots: autores aprēķini.

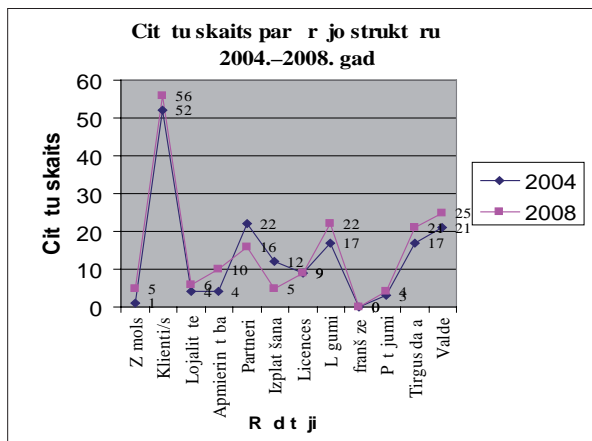
Kopumā var secināt, ka par visām kategorijām, tai skaitā par informācijas sistēmas kvalitāti, stratēģiju jeb misiju un bankas filozofiju, tiek sniegta informācija lielākā apjomā, uzrunājot bankas akcionārus un uzsverot bankas stipras puses un nākotnes stabilizācijas stratēģiju.

Salīdzinot banku ieguldījumu informācijas sniegšanā, redzams, ka, runājot par informācijas pieejamību par iekšējo struktūru, 2004. gadā ir izteikti līderi, kas piemin iekšējās struktūras aspektus gada pārskatos, bet 2008. gadā informācijas apjoms sadalījumā pa bankām kļūst vienmērīgs. Jāatzīmē Aizkraukles banka, kas ar katru gadu ievērojami palielina teksta sadaļas, kas veltītas iekšējās struktūras attīstībai.

### 2.1.3. Ārējā struktūra

Ārējās struktūras atspoguļošanas tendences gada pārskatu teksta sadaļās paliek nemainīgas. Galvenā nozīme šajā sadaļā pievērsta klientiem, bet bankas sniedz informāciju par klientu aptaujas vai pētījumu rezultātiem un to lojalitātes un apmierinātības indeksu/rādītāju skaitlisko izteiksmi ļoti ierobežotā daudzumā. Uzsvārs uz klientiem nav pārsteidzošs, jo 2004.–2008. gada periodā bankas ievērojami palielināja klientu skaitu, attīstoties nekustamā īpašuma un vērtspapīru tirgum, piedāvājot internetbankas pakalpojumus un citus pakalpojumus. 2004. un 2008. gada periodā ir samazinājusies partneru un bankas pakalpojumu izplatīšanas loma. 2008. gadā sakarā ar pirmajām krīzes pazīmēm var novērot, ka bankas vairāk uzņemas valdes lomu bankas darba procesu organizēšanā.

Kopumā var secināt, ka ārējā struktūra nav dominējoša intelektuālā kapitāla apraksta sastāvdaļa un izmaiņas sniegtajā informācijas daudzumā un saturā nav būtiskas. 2004. gadā saliktie akcenti pēc būtības paliek klientu nišā.

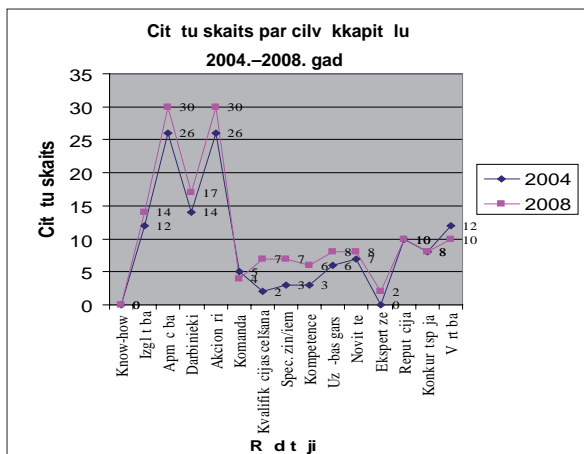


5. attēls. Citātu skaits par ārējo struktūru 2004. un 2008. gadā  
Number of quotes on the external structure in years 2004 to 2008

Avots: autores aprēķini.

Salīdzinot sniegtās informācijas daudzumu bankas griezumā, konstatēts, ka par bankas ārējo struktūru vislielākais rindkopu skaits 2004. gadā bija Aizkraukles un *Parex* bankas gada pārskatos. Otrajā grupā var minēt Latvijas Hipotēku banku, SEB, *Swedbank*, Rietumu banku un Baltikumu. 2008. gadā visdāsnākās informācijas ziņā bankas bija Aizkraukles banka, Latvijas Hipotēku banka un Krājbanka. Otrajā grupā var minēt Rietumu banku, Unibanku un *GE Money Bank*. Grupu sastāvs ir mainījies. Jāatzīmē pirmās grupas pārstāvji, kas ievērojami palielināja sniegtās informācijas daudzumu un kvalitāti.

#### 2.1.4. Cilvēkkapitāls



6. attēls. Citātu skaits par cilvēkkapitālu 2004. un 2008. gadā  
Number of quotes on human capital in years 2004 to 2008

Avots: autores aprēķini.



Cilvēkkapitāla sadaļā ir spilgti iezīmējušās tēmas, par ko visvairāk var izlasīt banku gada pārskatos, par darbinieku apmācību un akcionāriem. Informācija par šiem rādītājiem 2008. gadā salīdzinājumā ar 2004. gadu tikai pieaug. Par pārējiem rādītājiem, kā, piemēram, darbinieku vai bankas specifiskām zināšanām vai kompetencēm, reputāciju un komandas darbu, diemžēl informācijas ir ļoti maz, un tā nav izteikta skaitļos, drīzāk apgalvojumos. Pozitīvā tendence, kas novērota 2008. gadā, ir fakts, ka rindkopu skaits tomēr pieaug un parādās arvien vairāk informācijas par bankas ekspertīzes un konkurētspējas nodrošināšanas pasākumiem.

## 2.2. Salīdzinājums ar citām valstīm

2. tabula

### Rezultātu apkopojums par citām valstīm *Summary on findings on IC disclosure*

Secinājums	Valsts
IK informācijas sniegšanas pieaugums laika gaitā	Visās valstīs
Izmantojot satura analīzi, tika konstatēts, ka IK elementi nav skaidri noteikti, pilnībā saprasti, efektīvi vadīti un nepilnīgi aspoģuļoti atskaitēs.	Visās valstīs
Gada pārskatiem nebija konkrēta ietvara un konsekventas pieejas IK informācijas sniegšanai	Šrilanka, Latvija, Malaizija, Austrālija, Honkonga
Gada pārskatos IK aktīvi ir reti pieminēti, un, ja tie tomēr tiek pieminēti, tas notiek kvalitatīvās kategorijās	Īrija, Latvija, Kanāda, Malaizija, Austrālija, Honkonga
Uzņēmumi lielākoties sniedz informāciju par ārējo struktūru	Itālija, Spānija, Zviedrija, Nīderlande, Malaizija, Austrālija, Honkonga
! Gada pārskatos bieži izteiktais apgalvojums, ka cilvēkresursi uzņēmumam ir vissvarīgākais resurss, netika pamatots ar reālas informācijas sniegšanu par cilvēkkapitālu gada pārskatā. Pētījuma rezultāti liek domāt, ka pastāv neatbilstība starp IK svarīguma atzišanu un veicamajiem pasākumiem, lai uzņēmuma plānos IK informācijas sniegšanu paceltu augstākā prioritātes pakāpē	Visās valstīs
Nozare un uzņēmuma lielums bija svarīgi faktori, kas izskaidro atšķirības informācijas sniegšanas uzvedībā	Itālija
Banku sektors ir ievērojami aizsteidzies priekšā visiem pārējiem sektoriem attiecībā uz savām IK izmērīšanas un informācijas sniegšanas metodēm	Spānija
Brīvprātīgas informācijas sniegšanas prakse nozīmīgi atšķiras starp valstīm, bet tas ir izskaidrojams ar valsts specifiku	Vācija, Francija, Nīderlande

Avots: autores apkopojums.

## Secinājumi

Autore analizē brīvprātīgu informācijas sniegšanu par intelektuālo kapitālu banku gada pārskatos Latvijā 2004. un 2008. gadā.

Pētījuma rezultāti pierāda, ka

- Latvijā bankas vairākumā gadījumu neizmanto atbilstošu terminoloģiju, piemēram, intelektuālais kapitāls, cilvēkkapitāls, strukturālais kapitāls, bet sniedz par to informāciju pēc būtības;
- gada pārskatiem nav konkrēta ietvara un konsekventas pieejas IK informācijas sniegšanai;
- izmantojot satura analīzi, tika konstatēts, ka IK elementi nav skaidri noteikti, pilnībā saprasti, efektīvi vadīti un nepilnīgi apspoguļoti atskaitēs;
- informācijai ir kvalitatīvais, nevis kvantitatīvais raksturs, kas apgrūtina salīdzinājumu banku starpā. Tomēr vidējais minēto elementu skaits liecina par IK nozīmīgumu banku darbā;
- citātu skaits par intelektuālā kapitāla elementiem gada pārskatos 2008. gadā salīdzinājumā ar 2004. gadu ir pieaudzis par 14%, proti, no 550 līdz 629 rindkopām gada pārskatu teksta sadaļās;
- īpatsvars klasifikācijas griezumā paliek nemainīgs – 46% no kopējā citātu skaita veido informācija par iekšējo banku struktūru, 24–26% par cilvēkkapitālu un 28–29% par bankas ārējo struktūru;
- runājot par iekšējo struktūru, četras tēmas, kuras uzsvērtas 2004. un 2008. gadā, ir vadības procesi, stratēģija, sadarbības tīkli un finanšu sistēma. Diemžēl tika ignorēti strukturālā kapitāla aspekti, piemēram, IT risinājumi, informācijas sistēmas, kvalitātes un tās kontroles jautājumi, uzsverot risku vadības procesus, pastarpināti vispārīgi minot kvalitāti, kā arī korporatīvās kultūras aspektus;
- ārējās struktūras atspoguļošanas tendences gada pārskatu teksta sadaļās paliek nemainīgas. Vislielākais uzsvars šajā sadaļā ir uz klientiem, bet bankas sniedz informāciju par klientu aptaujas vai pētījumu rezultātiem un to lojalitātes un apmierinātības indeksu/rādītāju skaitlisko izteiksmi ļoti ierobežotā daudzumā;
- cilvēkkapitāla sadaļā ir spilgti iezīmējušās tēmas, par ko visvairāk var izlasīt banku gada pārskatos, par darbinieku apmācību un akcionāriem. Par šiem rādītājiem informācija 2008. gadā salīdzinājumā ar 2004. gadu tikai pieaug. Par pārējiem rādītājiem, piemēram, par darbinieku vai bankas specifiskām zināšanām vai kompetencēm, reputāciju un komandas darbu, diemžēl informācijas ir ļoti maz, un tā nav izteikta skaitļos, drīzāk apgalvojumos;
- galveno elementu saraksts mainās atkarībā no prioritātēm banku nozarē attiecīgajā gadā;
- pētījuma rezultāti pamatā sakrīt ar citu līdzīgu starptautiski publicētu pētījumu rezultātiem.

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

## IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Abeysekera I., Guthrie J. (2005) An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka. *Journal „Critical Perspectives on Accounting”*, Volume 16, Issue 3, p. 151–163.
2. Sonnier Blaise M., Carson Kerry D., Carson Paula Phillips (2008) Intellectual capital disclosure by traditional US companies: a longitudinal assessment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 4, Iss: 1, p. 67–80.
3. Oliveras Ester, Gowthorpe Catherine, Kasperskaya Yulia, Perramon Jordi (2008) Reporting intellectual capital in Spain. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, Iss: 2, p. 168–181.
4. Guthrie James, Petty Richard, Ricceri Federica (2006) The voluntary reporting of intellectual capital: Comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, Iss: 2, p. 254–271.
5. Brennan Niamh (2001) Reporting intellectual capital in annual reports: evidence from Ireland. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, Iss: 4, p. 423–436.
6. Bontis Nick (2003) Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 7, Iss: 1, p. 9–20.
7. Ordóñez de Pablos Patricia (2003) Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, Iss: 1, p. 61–81.
8. Goh Pek Chen, Lim Kwee Pheng (2004) Disclosing intellectual capital in company annual reports: Evidence from Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Iss: 3, p. 500–510.
9. Flöstrand Per (2006) The sell side – observations on intellectual capital indicators. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, Iss: 4, p. 457–473.
10. Vergauwen Philip G. M. C., Van Alem Frits J. C. (2005) Annual report IC disclosures in The Netherlands, France and Germany. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, Iss: 1, p. 89–104.
11. Bozzolan Saverio, Favotto Francesco, Ricceri Federica (2003) Italian annual intellectual capital disclosure: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, Iss: 4, p. 543–558.
12. Bozzolan Saverio, O’Regan Philip, Ricceri Federica (2006) Intellectual capital disclosure (ICD): A comparison of Italy and the UK. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 10, Iss: 2, p. 92–113.
13. Vandemaële S. N., Vergauwen P. G. M. C., Smits A. J. (2005) Intellectual capital disclosure in The Netherlands, Sweden and the UK: A longitudinal and comparative study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, Iss: 3, p. 417–426.
14. Abhayawansa Subhash, Abeysekera Indra (2009) Intellectual capital disclosure from sell-side analyst perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, Iss: 2, p. 294–306.

## Summary

*IC reporting by firms has been studied in detail since the late 1990s. Researchers have examined IC disclosure in annual reports, company websites, presentations to analysts, and other publically available information.*

*The aim of this paper is to contribute to the growing literature field of intellectual capital (IC) by analysing corporate IC disclosures in annual reports, reviewing the use of content analysis as a research method in understanding Intellectual capital issues and examining the IC disclosure practices in annual reports both qualitatively and quantitatively.*

*Content analysis is applied to the annual reports of the Latvian banks; 48 annual reports are analysed in order to make an inter-bank comparison. Two measurement years (2004 and 2008) were chosen in order to analyse the trend in disclosure over the year, covering pre-crisis and crisis period.*

*The study reveals that the Latvian banks disclose more over the years. Nevertheless levels of voluntary IC disclosure are found to be low and in qualitative rather than quantitative form. There is an indication of slight convergence in disclosure practices (the average amount of IC and its components disclosure) in the banks under scrutiny. The findings indicate that the most reported accounting category during this period was internal structure and the second most reported was external structure. This findings are generalized and compared with the findings of other researches conducted in Asia, US and Europe.*

**Keywords:** *annual reports, disclosure, Intellectual capital, Latvia, banking sector.*

# Darbinieku rezultativitātes vadīšanas prakse Latvijas valsts pārvaldē un tās uzlabošanas iespējas

## *Performance Management of Employees in Public Administration of Latvia and Opportunities for Its Improvement*

**Katri Vintiša**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

E-pasts: [Katri.Vintisa@creativetechnologies.eu](mailto:Katri.Vintisa@creativetechnologies.eu)

Raksta mērķis ir apskatīt 2011. gada janvārī un februārī Latvijas valsts pārvaldē veiktā pētījuma rezultātus par spēkā esošo darbinieku rezultativitātes jeb darba izpildes (angļu val. *performance*) vadīšanas sistēmu un formulēt ieteikumus tās uzlabošanai, kas būtu izmantojami ne tikai Latvijas valsts pārvaldes vidē, bet arī valstīs ar līdzīgu valsts pārvaldes attīstības vēsturi un uzbūvi. Vērtējot spēkā esošo rezultativitātes vadīšanas praksi, ir identificētas vairākas saturiskās un ieviešanas problēmas, kuru risināšana ir iespējama, piemērojot mūsdienīgāku pieeju darbinieku vadīšanai. Galvenie ieteikumi sistēmas pilnveidošanai ir papildināt vērtējamās darba izpildes kritērijus, lai tie labāk atbilstu darba saturam, pārskatīt novērtējuma sasaisti ar atalgojumu, lai darba izpildes ieguldījuma vērtējums tiktu piesaistīts pamatā, bet rezultāti – mainīgajai daļai, izstrādāt elektroniskā atbalsta instrumentus darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesam, kā arī īstenot mācību programmu par darba izpildes plānošanu un novērtēšanu, lai attīstītu vadītāju prasmes darbinieku motivēšanā, ņemot vērā to, ka liela daļa valsts pārvaldē nodarbināto ir intelektuālie darbinieki, kuru vadīšanai nepieciešama atbilstoša vadīšanas pieeja.

**Atslēgvārdi:** rezultativitātes vadīšana, valsts pārvalde, cilvēkresursi, darba izpildes kritēriji, atalgojums.

## Ievads

Latvijas valsts pārvaldē darbinieku individuālā darba snieguma jeb rezultativitātes vērtēšana tika uzsākta 2001. gadā, kad līdz ar jaunā Valsts civildienesta likuma spēkā stāšanos tika ieviesta prasība veikt ierēdņu ikgadējo darbības novērtēšanu [1]. Novērtēšanas sistēmas mērķis bija sekmēt ierēdņu profesionālo izaugsmi un attīstību, motivēt pašpilnveidi un attīstīt komunikāciju vadītāju un padoto starpā, noteikt ierēdņa mācību un karjeras attīstības vajadzības, lai uzlabotu un sekmētu ierēdņa darbību iestādes mērķu sasniegšanā un funkciju izpildē [5]. Novērtēšanas rezultātus nebija plānots piesaistīt atalgojumam. 2007. gadā, ieviešot jaunu atalgojuma sistēmu valsts pārvaldē, individuālā atalgojuma līmeņa noteikšana tika sasaistīta ar novērtējumu, nepārskatot novērtēšanas kritērijus, kuri bija izstrādāti ierēdņu (aptuveni 12 000 nodarbināto) darbības vērtēšanai, taču atalgojuma sistēma

tika attiecināta uz daudz plašāku darbinieku loku, kuri veica savstarpēji daudz atšķirīgākas funkcijas nekā ierēdņi (sākotnēji aptuveni 65 000 nodarbināto, šobrīd – aptuveni 38 000 nodarbināto) [4].

Lai noskaidrotu Latvijas valsts pārvaldes darbinieku rezultativitātes vadīšanas sistēmas problēmas un izstrādātu ieteikumus tās pilnveidošanai, autore 2011. gada janvārī un februārī veica pētījumu [6; 7]. Tā svarīgākie rezultāti, secinājumi un ieteikumi sistēmas uzlabošanai ir apkopoti šajā rakstā.

## Pētījuma metodoloģija

### *Pētījuma mērķi*

Pētījums tika veikts, lai izvērtētu esošās rezultativitātes vadīšanas sistēmas uzbuvi un darbību, lai noskaidrotu, vai tā sasniedz tās izveidošanas mērķus.

Pētījuma mērķa sasniegšanai tika veikti šādi uzdevumi:

- ievākti sākotnējie dati;
- dati apkopoti un analizēti;
- formulēti secinājumi un ieteikumi valsts pārvaldē nodarbināto darbības novērtēšanas sistēmas pilnveidošanai;
- secinājumi un ieteikumi apspriesti fokusgrupās, lai tos skaidrotu un precizētu.

### *Izmantotās metodes*

Pētījuma mērķu sasniegšanai tika izmantotas šādas metodes:

- darbinieku viedokļu aptauja. Aptauja tika veikta elektroniski, nosūtot saiti uz interneta vidē izvietotu aptauju ministriju personāla nodaļām, kuras to tālāk nosūtīja ministriju darbiniekiem un savām padotības iestādēm. Aptaujā tika apkopota 1521 pilnībā aizpildīta aptaujas anketa [6];
- valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāju strukturētās intervijas. Tika intervēti visu ministriju un Valsts kancelejas, kā arī 5 padotības iestāžu augstākā līmeņa vadītāji, kopā 19 intervijas [7];
- valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanā iesaistīto darbinieku intervijas. Tika intervēti par valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanu atbildīgie darbinieki, kopā 4 intervijas [7];
- iesaistīto personu strukturētās intervijas. Tika intervēti tādu organizāciju, kuras ir saistītas ar valsts pārvaldi kā tās darbību kontrolējošās institūcijas, sadarbības partneri vai analītiķi (tālāk tekstā – iesaistītās personas), pārstāvji (Ministru prezidenta biroja, Latvijas Darba devēju konfederācijas, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības, Latvijas Universitātes, Stratēģiskās analīzes komisijas, Saeimas, sabiedrības par atklātību „Delna”, Valsts kontroles, Tiesībsarga un Latvijas Pašvaldību savienības pārstāvji), kopā 11 intervijas [7];
- valsts sekretāru fokusgrupas diskusija valsts sekretāru sanāksmē [7];
- ministriju personāla vadības struktūrvienību vadītāju fokusgrupas diskusija personāla vadītāju sanāksmē [7];
- darbības novērtēšanas sistēmas regulējošo normatīvo aktu analīze [1–5].

## Pētījuma rezultāti

Pētījuma rezultāti liecina, ka spēkā esošajai darbības novērtēšanas sistēmai piemīt vairāki trūkumi, kurus nosacīti iespējams sadalīt divās grupās:

- *saturiskie trūkumi*. Tie ir saistīti ar sistēmas uzbūvi, tās elementiem – vērtēšanas kritērijiem un to relatīvo nozīmību kopējā vērtējuma noteikšanā, kā arī vērtēšanas rezultātu sasaistē ar atalgojumu. Iespējams nodalīt šādus saturiskos trūkumus:
  - nepilnīgi vērtēšanas kritēriji: vērtē mērķu sasniegšanu un kompetences, bet daļa pienākumu ir rutīnas, regulāri darbi;
  - „universāls” kompetenču modelis visām amatu grupām: vērtē visiem kopīgās kompetences, bet tiek ignorētas specifiskās kompetences, kas atšķir dažādas amatu grupas;
  - diskutabla sasaiste starp vērtējumu un atlīdzību, kas stimulē tendenci noteikt augstākos vērtējumus;
- *ieviešanas trūkumi*. Tie ir saistīti ar veidu, kā izveidotā sistēma tiek īstenota dažādu valsts pārvaldes iestāžu personāla vadībā, kā vadītāji veic vērtēšanu un vada pārrunas, kā arī veidu, kā tiek noteikti darba izpildes vērtējumi atbilstoši noteiktajiem standartiem. Iespējams nodalīt šādus ieviešanas trūkumus:
  - vērtēšanas skalas nobīde – nesamērīgs augsto vērtējumu īpatsvars;
  - vērtēšanas prakses un prasību atšķirības iestāžu starpā – bieži novērota formāla pieeja, uzsvars uz vērtējuma noteikšanu, nevis snieguma analīzi;
  - zems vadītprasmju attīstības līmenis;
  - vērtēšanas komisiju izmantošana pārrunās;
  - mācību programmu un metodisko materiālu trūkums par vadītāja lomu darba snieguma vadīšanā.

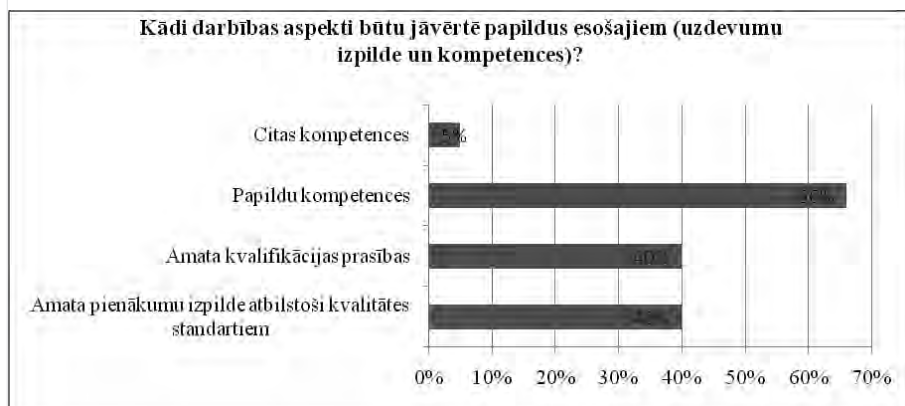
### Saturisko trūkumu analīze

- Nepilnīgi vērtēšanas kritēriji

Analizējot viedokļus no aptaujas un intervijām, var secināt, ka nepieciešams pārskatīt vērtēšanas kritērijus, lai nodrošinātu pilnvērtīgu un visaptverošu darba izpildes analīzi. Esošajā sistēmā ir ietverts iepriekš noteikto uzdevumu izpildes novērtējums un kompetenču novērtējums, lielākā daļa šo kompetenču ir uzvedības kompetences, un tikai viena attiecas uz profesionālajām zināšanām. Raksturīgi darbinieku komentāri, kas to apliecina, ir šādi [6 (apskatei nepieejamā daļa)]:

- *jāpapildina ar kritērijiem, kas pilnīgāk atspoguļotu katra darbinieka individuālo sniegumu saistībā ar veicamajiem uzdevumiem;*
- *pārāk liels akcents tiek likts uz personību un prasmēm, nevis darba rezultātiem;*
- *vajadzētu profesionālās prasmes sadalīt daudz sīkāk, un tām būtu jāaizņem vismaz 50% no novērtējuma.*

Var teikt, ka darba rezultātu analīze esošajā sistēmā ir nepietiekama, jo ne visi pienākumi, kurus darbinieki veic, ir definējami noteiktā termiņā izpildāmu uzdevumu formā, un sistēmā tiek ignorēti uzdevumi, kuri ir pastāvīgi vai regulāri veicami. 1. attēlā atspoguļoti darbinieku viedokļi par to, kādi kritēriji papildus esošajiem būtu jāvērtē ikgadējā darbības novērtēšanā. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka nepieciešams sistēmā iestrādāt papildu kompetences, tomēr 40% uzskata, ka nepieciešams vērtēšanas kritērijus papildināt arī ar amatu kvalifikācijas prasību un amata pienākumu izpildes novērtēšanu atbilstoši standartiem [6].



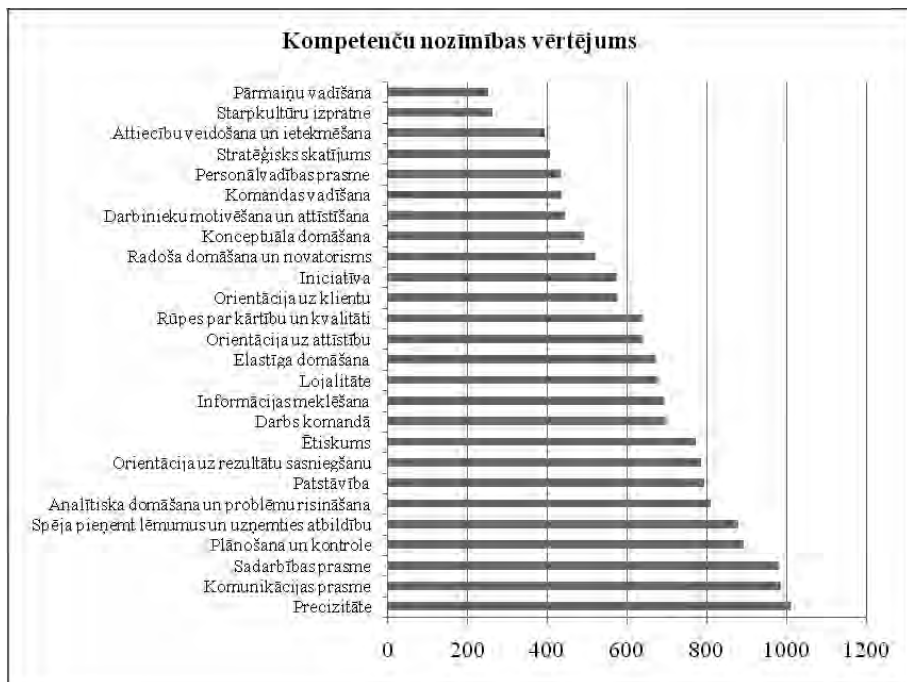
**1. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Nepieciešamo papildu vērtēšanas aspektu vērtējuma sadalījums**

**Results of employee survey. Distribution of additional performance aspects that need to be valued**

- „Universāls” kompetenču modelis

Darbības novērtēšanas sistēmā ik gadu tiek vērtēta 38 000 darbinieku darba izpilde, kuri pārstāv 52 amatu saimes [3], tomēr visiem darbiniekiem tiek vērtētas vienas un tās pašas kompetences (vadītājiem papildus vērtē personālvadības prasmes). Darbinieku aptauja liecina, ka nepieciešams būtiski papildināt vērtējamo kompetenču sarakstu, pielāgojot tās konkrētu amatu grupu amata pienākumu izpildes prasībām. Lai noskaidrotu, kādas kompetences ir aktuālas valsts pārvaldē pašlaik un kādas – tuvākajā nākotnē, aptaujās un intervijās tika izmantots kompetenču saraksts ar 26 izplatītākajiem kompetenču nosaukumiem, un darbinieki novērtēja minēto kompetenču nozīmīgumu savā amatā, bet vadītāji, cilvēkresursu politikas plānotāji un iesaistītās personas norādīja 7, viņuprāt, svarīgākās kompetences šobrīd un nākotnē. Darbinieku sniegtais kompetenču nozīmības novērtējums parādīts 2. attēlā. Tas liecina, ka visas sarakstā iekļautās kompetences ir ļoti nozīmīgas vismaz daļai valsts pārvaldes amatu, un kompetence, kura ir ļoti nozīmīga vislielākajam skaitam aptaujāto darbinieku, ir precizitāte. Aptaujas rezultāti ļauj spriest arī par to, kuras kompetences kādām amatu grupām ir nozīmīgākās [6].





2. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Respondentu skaits, kuri norādījuši, ka attiecīgā kompetence ir ļoti nozīmīga

*Results of Employee survey. Number of respondents who identified the competency as very important*

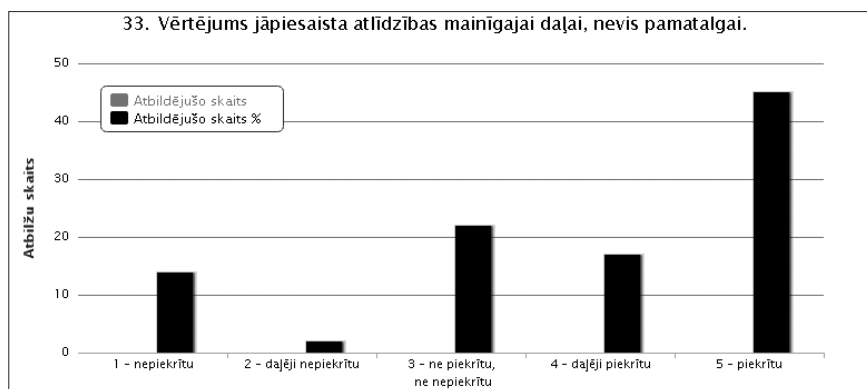
Svarīgākās kompetences valsts pārvaldē augstākā līmeņa vadītāju, cilvēkresursu politikas plānotāju un iesaistīto personu vērtējumā ir apkopotas tabulā. Salīdzinot viedokļus, var novērot, ka augstākā līmeņa vadītāji un cilvēkresursu politikas plānotāji starp svarīgākajām šobrīd aktuālajām kompetencēm iekļauj dažādas vadītprasmes aspektus, kamēr iesaistīto personu vērtējumā nozīmīgākas ir tādas kompetences kā orientācija uz rezultātu, orientācija uz klientu, analītiska domāšana un plānošanas prasme. Savukārt nākotnes skatījumā iesaistītās personas kā svarīgu nosauc ētiskumu, bet tādas kompetences kā spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību, plānošana un kontrole, komunikācijas prasme, analītiska domāšana un problēmu risināšana un personālvadības prasme ir svarīgākās tikai augstākā līmeņa vadītāju vērtējumā [7]. Šādas viedokļu atšķirības var skaidrot ar dažādām prasībām valsts pārvaldes darbiniekiem, kuras izriet no atšķirīga sadarbības modeļa – augstākā līmeņa vadītājiem tie ir darbinieki, kuri realizē valsts pārvaldes uzdevumus, tāpēc vadītāju kompetences ir prioritāras – tās ir priekšnoteikums, lai motivētu darbiniekus sasniegt mērķus, turpretī iesaistītās personas izvirza prasības valsts pārvaldes darbiniekiem kā pakalpojumu sniedzējiem, tāpēc būtiskākas ir tās kompetences, kas palīdz nodrošināt kvalitatīvākus pakalpojumus sabiedrībai.

**Svarīgākās kompetences valsts pārvaldē pašlaik un nākotnē**  
**Most important actual and future competences in public administration**

Augstākā līmeņa vadītāju un cilvēkresursu politikas plānotāju vērtējums	Iesaistīto personu vērtējums
<b>Svarīgākās kompetences pašlaik</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību</li> <li>• Stratēģisks skatījums</li> <li>• Plānošana un kontrole</li> <li>• Komunikācijas prasme</li> <li>• Personālvadības prasme</li> <li>• Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li> <li>• Analītiska domāšana, problēmu risināšana</li> <li>• Pārmaiņu vadīšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li> <li>• Analītiska domāšana, problēmu risināšana</li> <li>• Sadarbības prasmes</li> <li>• Plānošana un kontrole</li> <li>• Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību</li> <li>• Stratēģisks skatījums</li> <li>• Orientācija uz klientu</li> <li>• Darbs komandā</li> </ul>
<b>Svarīgākās kompetences nākotnē</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratēģisks skatījums</li> <li>• Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību</li> <li>• Plānošana un kontrole</li> <li>• Komunikācijas prasme</li> <li>• Analītiska domāšana, problēmu risināšana</li> <li>• Personālvadības prasme</li> <li>• Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li> <li>• Orientācija uz klientu</li> <li>• Darbs komandā</li> <li>• Elastīga domāšana</li> <li>• Radoša domāšana un novatorisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</li> <li>• Orientācija uz attīstību</li> <li>• Stratēģisks skatījums</li> <li>• Darbs komandā</li> <li>• Radoša domāšana un novatorisms</li> <li>• Orientācija uz klientu</li> <li>• Ētiskums</li> </ul>

- Diskutabla sasaiste starp vērtējumu un atlīdzību

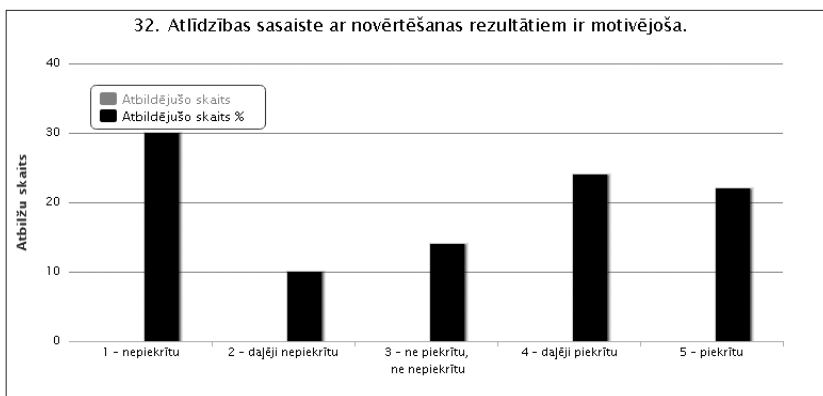
Spēkā esošajā sistēmā novērtējums nosaka 23% no darbinieka mēnešalgas apjoma [2; 4]. Darba izpildes vērtējums (skalā A, B, C, D, E) ir iestrādāts individuālās mēnešalgas noteikšanas formulā [4]. Lielākā daļa aptaujāto, kā arī intervētās personas uzskata, ka izveidotā sasaiste starp atlīdzību un vērtējumu nav motivējoša un ir jāpārskata (3. attēls) [6; 7].



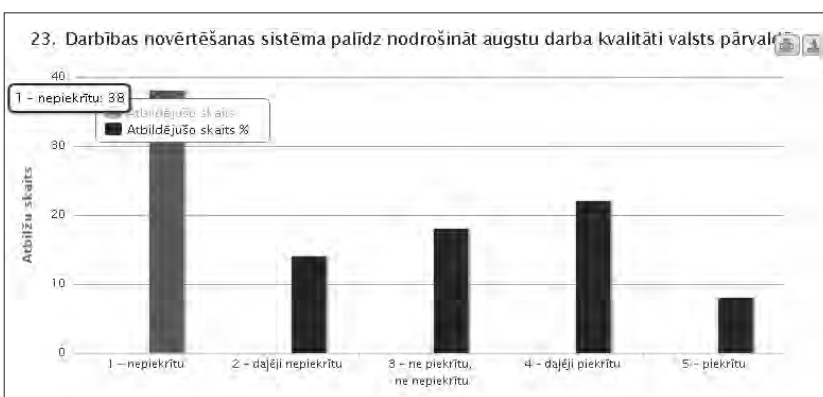
3. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Apgalvojuma „Vērtējums jāpiesaista atlīdzības mainīgajai daļai, nevis pamatalgai” atbilžu sadalījums  
*Results of employee survey. Distribution of responses to statement “Evaluation should be related to variable part of the remuneration, not the base pay”*

### IEVIEŠANAS TRŪKUMU ANALĪZE

Ieviešanas trūkumi, par kuriem liecina veiktā aptauja un intervijas, kopumā norāda, ka sistēma nesasniedz tos mērķus, kuru sasniegšanai tika izveidota. Var apgalvot, ka darba izpildes novērtēšanas sistēma pašlaik galvenokārt tiek izmantota individuālā atalgojuma noteikšanai. Kaut arī ir iestādes, kurās ikgadējās pārrunas tiek izmantotas darbinieku motivēšanai un attīstīšanai, ņemot vērā to, ka ekonomiskās lejupslīdes periodā ir būtiski samazinājušās iestāžu iespējas atvēlēt līdzekļus darbinieku attīstībai, darba izpildes analīzes un novērtēšanas procesa motivējošais potenciāls tiek izmantots minimāli. Tomēr arī atlīdzības sasaisti ar novērtēšanas rezultātiem vairāk nekā 40% aptaujāto valsts pārvaldes darbinieku nevērtē kā motivējošu (4. attēls) [6].



4. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Apgalvojuma „Atlīdzības sasaiste ar novērtēšanas rezultātiem ir motivējoša” atbilžu sadalījums  
*Results of employee survey. Distribution of responses to statement “Connection between evaluation and remuneration is motivating”.*



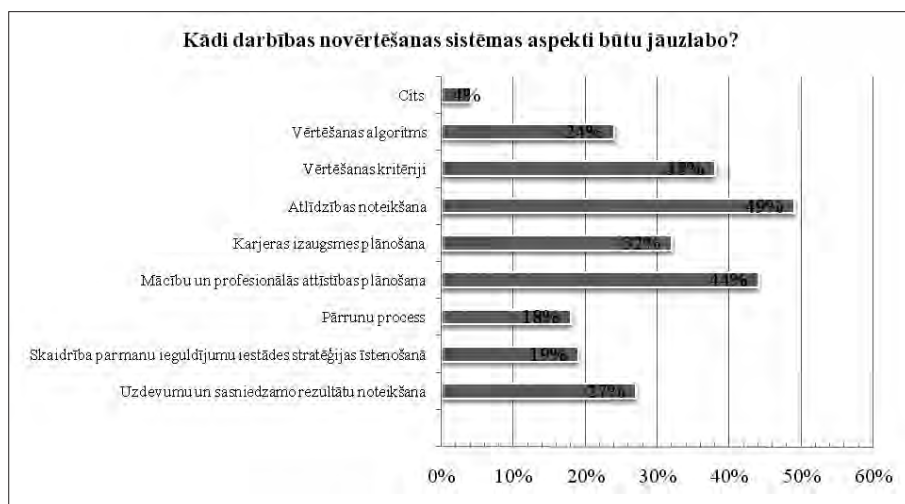
5. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Apgalvojuma „Darbības novērtēšanas sistēma palīdz nodrošināt augstu darba izpildes kvalitāti valsts pārvaldē” atbilžu sadalījums  
*Results of employee survey. Distribution of responses to statement “Evaluation system facilitates high performance quality in public administration”*

Kaut arī sistēma tās izveidošanas procesā tika orientēta uz darba izpildes kvalitātes uzlabošanu, arī šajā jomā vērtējums ir kritisks. 52% aptaujas dalībnieku pilnībā vai daļēji nepiekrīt apgalvojumam, ka darbības novērtēšanas sistēma palīdz nodrošināt augstu darba izpildes kvalitāti valsts pārvaldē (5. attēls) [6].

Darbinieku sniegtie komentāri liecina, ka „*novērtēšana nedod vēlamo stimulu kvalitātes paaugstināšanai. Sevišķi šobrīd, kad darbinieku skaita samazināšanas rezultātā pieaudzis darba apjoms*” [6 (apskatei nepieejamā daļa)]. Tādējādi, vērtējot darbinieku viedokļus un interviju rezultātus, jāanalizē ne tikai spēkā esošā darbības novērtēšanas sistēma, bet arī ekonomiskās lejupslīdes iespaidā notikušās pārmaiņas publiskajā sektorā un to iespējamā ietekme gan uz vadītāju darbību, gan darbinieku motivāciju un attieksmi pret novērtēšanu un atalgojuma noteikšanu.

## Secinājumi un ieteikumi

Saskaņā ar 2011. gadā veiktās valsts pārvaldē nodarbināto aptaujas datiem par darbības novērtēšanas sistēmu, būtiskākais, kas tajā jāpilnveido, ir sasaiste ar atlīdzību (6. attēls). Šāds rezultāts lielā mērā atspoguļo to, ka sistēma pamatā darbojas kā individuālā atalgojuma noteikšanas rīks. Tomēr arī mācību un profesionālās attīstības plānošana ir viens no tiem aspektiem, kurus prioritāri nepieciešams uzlabot, un tas, savukārt, liecina, ka sistēmai ir darbības kvalitātes uzlabošanas potenciāls, kas šobrīd netiek izmantots [6].



6. attēls. Darbinieku aptaujas rezultāti. Darbinieku skatījums par darbības novērtēšanas sistēmas aspektiem, kuri jāuzlabo

*Results of employee survey. Opinion of employees on aspect of performance evaluation system that needs to be improved*

Saskaņā ar 2011. gadā veikto valsts pārvaldē nodarbināto darbības novērtēšanas sistēmas analīzi var secināt, ka tā nesasniedz tos mērķus, kuru sasniegšanai tika izveidota. Tas skaidrojams gan ar saturiskām problēmām, kādas piemīt izveidotajai

sistēmai, gan ar veidu, kā sistēma tiek īstenota iestāžu ikdienas personāla vadībā, un to, kā vadītāji izmanto šo vadīšanas rīku. Tādējādi, lai labotu sistēmas kļūdas un veicinātu veiksmīgāku sistēmas darbību, nepieciešams veikt būtiskus pilnveidojumus sistēmā un tās īstenošanas veidā.

Lai *saturiski* pilnveidotu sistēmu, nepieciešams

- izstrādāt konkrētas vadlīnijas darba rezultātu definēšanai un mērīšanai, veltot īpašu uzmanību individuālā darba rezultātu definēšanai un novērtēšanai. Vadlīniju izstrādē jāņem vērā intelektuālā darba vadīšanas īpatnības;
- amatiem, kuriem raksturīgi pastāvīgi uzdevumi, kas regulāri atkārtojas, vērtēt amata pienākumu izpildi atbilstoši standartiem (kvalitātes prasībām);
- aizstāt kritēriju „profesionālās zināšanas” ar kritēriju „profesionālā kvalifikācija”, ietverot tajā izglītības, profesionālās pieredzes, profesionālo un vispārējo prasmju vērtējumu un noteikt tam lielāku svaru kopējā vērtējumā;
- izstrādāt kompetenču vārdnīcu, iekļaujot tajā visas valsts pārvaldē pašlaik un tuvākajā nākotnē aktuālās kompetences;
- radīt iestādēm iespēju pēc nepieciešamības patstāvīgi veidot kompetenču modeļus (kompetenču kombinācijas), kas atbilstu to amatu prasībām;
- kompetenču aprakstus veidot tā, lai nodrošinātu vienotu pieeju vērtēšanai – aprakstīt katras kompetences 4–5 izpausmes līmeņus;
- īpašu vērību veltīt dažāda līmeņa vadītāju kompetenču izstrādāšanai, lai veicinātu vadītprasmju attīstību valsts pārvaldē;
- darbinieku pamatalgas līmeni noteikt atbilstoši ieguldījuma kritērijiem: profesionālās kvalifikācijas un kompetenču vērtējumam;
- darba rezultātu vērtējumu piesaistīt atbildības mainīgajai daļai (prēmijām).

Savukārt, lai nodrošinātu pilnvērtīgu sistēmas *ieviešanu*, nepieciešams

- organizēt visaptverošu apmācību vadītājiem un darbiniekiem par darba izpildes plānošanu un novērtēšanu, īpašu vērību veltot intelektuālo darbinieku vadīšanas prasībām;
- izstrādāt elektroniskus (IT) atbalsta rīkus darba izpildes plānošanas un vērtēšanas procesam (neatceļot ikgadējās pārrunas), lai mazinātu darbinieku un vadītāju laika patēriņu, kas jāvelta darba izpildes plānošanai un novērtēšanai un rastu iespēju veidot pārskatus dažādos griezumos par darba izpildes rezultātiem;
- ieviest novērtēšanas rezultātu kalibrēšanu un 360° vērtēšanas elementus, lai nodrošinātu vērtējumu sadalījuma atbilstību normālajam sadalījumam un objektīvākus novērtēšanas rezultātus.

Veicot pārmaiņas, ir svarīgi apzināties, ka izveidojušies vērtēšanas paradumi ir stabili nostiprinājušies, tāpēc ieviešanas problēmu risinājums būs ilgstošāks un prasīs vairāk resursu nekā saturisko problēmu izlabošana. Var teikt, ka nepieciešama jauna vadīšanas kultūra Latvijas valsts pārvaldē, bet kultūras maiņa ir laikietilpīgs process. Vienlaikus tas ir viens no svarīgākajiem priekšnoteikumiem, lai panāktu patiesu darba izpildes kvalitātes uzlabojumu nākotnē.



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

### IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

### IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Valsts civildienesta likums.
2. Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.
3. Ministru kabineta 2010. gada 30. oktobra noteikumi Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”.
4. Ministru kabineta 2009. gada 22. decembra noteikumi Nr. 1651 „Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un to noteikšanas kārtību”.
5. Ministru kabineta 2001. gada 13. februāra instrukcija Nr. 2 „Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”.
6. Valsts pārvaldes darbinieku aptaujas par darbības novērtēšanas sistēmu rezultāti. (Lietotājs: aptauja, parole: rezultati2011; aptaujas brīvā teksta komentāri nav pieejami apskatei.) Pieejams: <http://www.creativetechnologies.eu/VKReports/>
7. Strukturēto interviju un fokusgrupu diskusiju pieraksti (nepublicēti materiāli).

### Summary

*The purpose of the article is to present the main results of the research that was carried out in the public administration of Latvia in January and February, 2011, on existing practice of employee performance management and to provide suggestions for its improvement either in Latvia or in other countries with similar history and structure of public administration. There are several deficiencies in the system and in order to solve them it is necessary to implement a more up-to-date approach to management of people. The most important suggestions to improve the system are the following:*

- *to define additional evaluation criteria to achieve a better match with job content,*
- *to revise the connection between evaluation and remuneration so that the input criteria would determine the base pay, but output criteria – variable part of pay,*
- *to implement electronic support to planning and evaluation of performance and*
- *to design and carry out extensive training to enhance employee management and motivation skills of managers with the notion of the fact that a certain number of public administration employees are intellectual workers and they should be managed appropriately.*

**Keywords:** *Performance management, human resources, public administration, performance criteria, remuneration.*

## **Dzimumlīdztiesības teoriju un feminisma, un publiskās pārvaldes teoriju mijiedarbība**

### *Interaction of Feminism, Management and Public Administration Theories*

**Agate Zaķe**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulvāris 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: *agate.zake@inbox.lv*

Dzimums ir daļa no sociālās ekonomikas organizatoriskās puses, tā pamatā ir uztveramas atšķirības, kas izriet no dzimuma un identitātes. Koncentrēšanās uz dzimumu nozīmē varas attiecības starp vīriešiem un sievietēm, viņu piekļuvi resursiem un lēmējvarai. Te paveras vairāki ceļi, kur dzimumu identitātes veidojas atšķirīgi atbilstoši sociālajam un vēsturiskajam kontekstam. Dzimumu attiecību un to veidošanās pētījumiem globalizācijas kontekstā piemīt arī politisks aspekts, jo feministiskais izziņas veids balstās uz sociālās attīstības un pārmaiņu platformu. Feminisms nav ne tuvu monolītiska vienība, tai ir raksturīgas dažādas tradīcijas un darbības virzieni.

Publiskās pārvaldes teorija reti tiek skatīta mijiedarbībā ar feminisma un dzimumu līdztiesības teorijām, un šai disciplīnai zinātnieki ir pievērsušies tikai pēdējos gados, kam savukārt īpašu uzmanību pievērš autore, izstrādājot ieteikumus dzimumu līdztiesības veicināšanai publiskajā pārvaldē. Rakstā feminisma teorijas un publiskās pārvaldes teoriju mijiedarbība analizētas un papildinātas atbilstoši autores pētījumu rezultātiem.

**Atslēgvārdi:** sieviete vadītāja, feminisms, vadības teorija, publiskā pārvalde, līderis.

## **Ievads**

Pēdējo desmitgažu laikā ievērojami attīstījusies sabiedriskā politika, kuras mērķis ir veicināt dzimumu līdztiesību. Kopš 1975. gada, kad Apvienoto Nāciju Organizācija iedibināja Starptautisko sieviešu gadu un vairums Rietumu nāciju sāka apzināties dzimumu nevienlīdzību (tolaik pazīstamu kā „sieviešu diskrimināciju” [3]) kā sabiedrisku problēmu, kurai bija nepieciešama sabiedrības iejaukšanās, šīs politikas stratēģijas un politiskie instrumenti ir mainījušies. Koncentrēšanās uz dzimumu diskrimināciju (diskrimināciju, kas balstās uz bioloģiskām atšķirībām), un it īpaši uz sieviešu diskrimināciju, ir attīstījusies un pārtapusi par koncentrēšanos uz dzimumu (balstoties uz šo bioloģisko atšķirību kulturālajām un sociālajām sekām).

Diskriminācijas jēdziens nav pilnībā izprasts, un daudzus vienlīdzības pārkāpumus sievietes uztver kā normu. Dzimumu diskriminācija tiek pētīta caur feminisma teoriju – dzimuma līdztiesības teoriju – prizmu. Mūsdienās vairāki zinātnieki runā par feminisma institucionālismu, lai rastu atbildi uz svarīgo jautājumu par nevienlīdzību tieši varas sadalījumā, nepārtrauktības mehānismiem un ierobežotajām

iespējām radīt pārmaiņas, ja ierobežojoši ir dzimuma faktori [9], un tas arī ir bijis pamats autorei analizēt feminisma teoriju saistību ar publisko pārvaldi. Feminisms nav monolītiska vienība, tai ir raksturīgas dažādas tradīcijas un darbības virzieni. Šī dažādība izpaužas daudzveidīgās pieejās, piemēram, liberālais feminisms galvenokārt pievēršas dažādu resursu vienlīdzīgai piekļuvei abiem dzimumiem. Šis pirmais feminisma vilnis akcentēja, ja sievietēm būtu piekļuve tādām sabiedriskām institūcijām kā izglītība un darbavietas, tad dzimumu nevienlīdzība tiktu mazināta.

Dzimumu diskriminācija mūsdienās lielākajā mērā pastāv darba tirgū, kur vērojama izteikta dzimumu segregācija, – sievietes ne tikai ieņem zemākus amatus, bet arī par vienlīdzīgiem amatiem saņem mazāku atalgojumu. Dzimumu segregācijai Austrumeiropā ir citādāka forma nekā Rietumos, bet ne mazāk izteikta. Sievietes ir vairāk pārstāvētas „vīriešu” nozarēs, kā jau to varētu gaidīt no pēckara komunistu industrializācijas politikas, taču salīdzinājumā ar Rietumiem ir lielāks sieviešu īpatsvars valsts sektorā. Sieviešu marginalizācija ir cieši saistīta ar pieaugošo konfliktu starp „reproduktīvo lomu” un nodarbinātību, kā arī dzīves cikla pārmaiņu iespaidu uz iespējām atrast un saglabāt darbu [14]. Papildus pozitīvām akcijām par labu sievietēm „dzimuma integrēšanas” ieviešana parādījās kā jauna un nepieciešama stratēģija dzimumu nevienlīdzības apkarošanai ilgtermiņā. Dzimumu integrēšana nozīmē, ka papildus konkrētām politikām, kas apkaro dzimumu nevienlīdzību un kas joprojām ir nepieciešamas faktiskās dzimumu diskriminācijas risināšanai, ir jāmeklē dzimumu perspektīva visās sabiedriskajās politikās.

Dzimumu līdztiesības principa integrēšana kā politika tika izstrādāta, lai veicinātu dzimumu līdztiesību, tai pašā laikā tā ir vienlīdz pieejama un piemērojama arī citām nevienlīdzības formām un būtībā jebkurai organizācijas formai vai mērogam [1]. Dzimumu integrēšana ir viena no galvenajām stratēģijām, kuru pieņēmusi Eiropas Savienība un tās dalībvalstis, lai panāktu dzimumu vienlīdzību. Feministu analizē tiek uzsvērts tas, lai dzimumu integrēšana veicinātu pārmaiņas, apšaubot esošās politikas paradigmas un nosakot jaunas prioritātes un politikas mērķus [20]. Šī izaicinājuma galvenais elements ir „dzimumu līdztiesības” koncepts, kas attiecas gan uz vīriešiem, gan sievietēm un apšaubā hierarhiskās varas attiecības starp dzimumiem.

Raksta **mērķis** ir salīdzināt dzimumlīdztiesības teoriju un feminisma, un publiskās pārvaldes teoriju mijiedarbību. Lai sasniegtu mērķi, **galvenie uzdevumi** ir rast pierādījumus praktiskā pētījuma rezultātos un atbilstoši izstrādāt secinājumus.

Pētījuma **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir teorētiskās literatūras un normatīvo aktu analīze, ārzemju pētījumi un autores patstāvīgi veikto aptauju un interviju rezultāti, kā arī interneta resursi. **Pētījumos izmantotās metodes:** sabiedrības vadības, vadības, līderisma un varas un feministiskās literatūras teorētiskā analīze, kvalitatīvās pētījumu metodes autores veiktajos pētījumos (intervijas ar sievietēm vadošos amatos valsts pārvaldē 2010. gadā).

## 1. Dzimumlīdztiesības teorijas un feminisms

Feminisms ir viena no lielākajām kustībām, kurā sievietes apvienojušās, lai panāktu dzimumu vienlīdzīgumu (nevis sieviešu pārkāpumu). Galvenā pamatdoma attiecībā uz sievietēm vadītājām feminisma skatījumā ir nepieciešamība sievietēm panākt tādas pašas iespējas kļūt par vadītājām kā vīriešiem. Feminisma teorija pārklājas ar



literatūru, sociālo, kultūras, politikas teoriju [2], jo nav vienas noteiktas teorijas, bet gan daudzu dažādu teoriju kopums. Pēdējos gados aktuāls kļuvis jautājums arī par feminisma teoriju ietekmi uz vadības un publiskās pārvaldes teorijām.

20. gadsimta 60. gados un 70. gadu sākumā tika atklāts acīmredzamais socioloģiskās izpētes dzimuma aizspriedums. Socioloģijā gan teorija, gan izpēte bija koncentrēta uz vīriešiem un gluži reāli veicināja dzimumu nevienlīdzības modeļus. Ja aplūko agrīnos socioloģiskās teorijas meistarus [18], tie aizdomīgi maz pieskārs dzimuma jautājumiem par spīti fundamentālajam faktam, ka aptuveni puse iedzīvotāju ir sievietes dzimuma un ka visos sociālās organizācijas modeļos vēsturiski ir atklājusies uz dzimuma principu balstīta darba dalīšana. Savukārt, kad socioloģiskā teoretizēšana pievērsās dzimuma jautājumiem, teoretizēšana pati par sevi kļuva pilna ar pretnostatījumiem un konfliktiem. Kritiskā feministiskā doma tiecās vispārīgi noliegt zinātni un „vīrišķo domāšanas veidu” par pasauli, piedāvājot dažādus jaunus veidus, kā analizēt sociālo realitāti. Tomēr daudzas kritiskās feministes palika zinātnes lauciņā, labprātāk konceptualizējot dzimumu procesu neitrālākā perspektīvā. It īpaši zinātniskajā jomā darbojošās feministes izmantoja konflikta teorijas pieeju, analizējot dzimumu nevienlīdzību kā vēl vienu konfliktu radošas stratifikācijas formu. Vairums šo teorētiķu centās izskaidrot, kāpēc sievietes tika pakļautas diskriminācijai un kā šī diskriminācija ir nostādījusi viņas nelabvēlīgās pozīcijās stratifikācijas sistēmā. Konflikta teorijas perspektīva attiecībā uz feminisma kustību autorens darbā tiek uzsvērtā kā īpaši nozīmīga.

Savukārt feminisma strukturālās teorijas ietekmē uzsvērtā vīriešu dominante sabiedrībā. Lai arī dažas feminisma teorijas pārklājas ar marksisma perspektīvām, tomēr primāri ir centrētas tieši uz sievietes pašrealizācijas problēmām [11]. Feminismam ir dažādi virzieni un attīstības pakāpes, tomēr mūsdienās, runājot par feminismu publiskās pārvaldes perspektīvā, plaši tiek lietots arī jēdziens „valsts feminisms”.

*Valsts feminisms* lielākoties tiek skaidrots kā institucionalizētās birokrātijas forma, kas atbildīga par dzimumu vienlīdzības politikas izstrādāšanu un īstenošanu valstī [13]. *Valsts feminisms* darbojas ar iekļaušanas dinamiku, kur mobilizācija „no apakšas” (caur sociālajām un feministu kustībām) apvienojas ar integrācijas politiku „no augšas” (partiju politiskajām elitēm un institūcijām), lai radītu valsts iniciatīvas dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā. *Valsts feminisms* lielākoties attiecas uz līdzdalības formām, kuras veido dzimumu vienlīdzības politikas, kas cieši saistītas arī ar publiskās pārvaldes sfēru.

## 2. Publiskās pārvaldes jēdziens dzimumu perspektīvā

Publiskās pārvaldes definēšana, kas aizsākta jau 1900. gadā, ir īpašs studiju virziens politikas zinātnē. Termins sevī ietver birokrātisko organizāciju struktūru definēšanu, tai skaitā budžeta un personāla kontroli uzņēmumā u. tml. Dažas valsts pārvaldes programmas ietver pētījumus par īpašām pārvaldības prasmēm, kas izmantojamas valsts (atšķirībā no privātā sektora) organizācijās [5]. Tomēr vienota definīcijas izstrāde ir procesā. Valsts ierēdņi un akadēmiķi Vilsons (*Woodrow Wilson*) un Ketls (*Donald Kettl*) uzsvēruši, ka publiskā pārvalde ir politikas zinātnes subjekts. Publiskās pārvaldes teorijā izšķir trīs galvenās pieejas tās galveno principu formulēšanai: tiesisko pieeju, politisko pieeju un pārvaldes (menedžmenta) pieeju.

Publiskās pārvaldes darbības mērķis ir tai uzticēto pārvaldes funkciju īstenošana ar iespējami mazākiem resursiem. Lai panāktu efektīvu publisko pārvaldi, tā regulāri ir jānovērtē un jāpilnveido. Katrs pietiekami kvalitatīvs process iesākas ar pasākumu plānošanu, kam seko darbība, pēc tam darbības pārbaude un attiecīga rīkošanās [4]. Pētot sievietes vadošos amatos publiskajā pārvaldē, ir svarīgi formulēt un analizēt vadības jēdzienu un tā nozīmi Latvijā.

Vadības jēdziens ir viens no tiem, kas mūsdienās apzīmē progresīvu un domājošu personu, to arī izmanto savienojumā ar citu jēdzienu – „laba valsts vadība”, kas ir jauns vadīšanas process, esošajā likumdošanā mainītie noteikumi vai pilnīgi jauna sabiedrības vadības metode [16].

Latvijas formālā nostāja attiecībā uz vadības jautājumiem ir iekļauta „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnēs 2008.–2013. gadam”, kas atbalstītas ar Ministru kabineta rīkojumu 2008. gada 3. jūnijā. Pamatnostādnēs ir minēti četri principi [19]: sabiedrības intereses izsakoša politiskā vadība (valdība), kompetenti valsts pārvaldes darbinieki, pareiza pārvaldes institucionālā sistēma un pareizas pārvaldes lēmumu pieņemšanas procedūras.

Politiskie, sociālie un ekonomiskie procesi notiek reizē ar publiskās pārvaldes procesiem, un diezgan bieži savstarpējās mijiedarbības rezultātā starp publisko un privāto sektoru un valstīm rodas ideju plūsma un darbības metodes. Efektivitāte kā termins tiek lietots, gan analizējot publisko pārvaldi pēc noteiktiem kritērijiem, gan vērtējot morālās kategorijas. Publiskās pārvaldes uzlabošanas izpratnē iepriekš minētais termins būtu jāsaprot plašākā nozīmē nekā tikai ekonomiskā efektivitāte un jāaplūko publiskajā pārvaldē veicamo funkciju kontekstā. Visu profesionāļu potenciāla izmantošana tiek uzskatīta par efektivitāti veicinošu faktoru (nediskriminējot dzimumu, tautību utt.). Runājot par iepriekš minēto, tiek lietots termins „dzimums kā vadības kapitāls” [15]. Šis termins norāda uz dzimumu atšķirībām vadības līmenī – darba kvalitātē un efektivitātē.

Publiskā pārvalde ir viena no svarīgākajām valsts varas darbības formām, kas ietver visu tās institūciju darbību, un tā nodrošina valsts politikas un likumu īstenošanu. Tādā veidā pārvalde publisko tiesību jomā ir nozīmīgākais sociālās pārvaldes veids. Tā ir balstīta uz valsts varas pilnvarām, un tajā piedalās visas valsts varas institūcijas. Taču galvenā nozīme ir īpaši valsts varas institūciju grupai – valsts pārvaldes institūcijām, kuru vadītāji Latvijā galvenokārt ir vīrieši.

### 3. Teoriju mijiedarbība

Analizējot zinātniskās teorijas, kas saistītas ar sievietes lomu publiskajā pārvaldē, jāsecina, ka feminisma ideju analīze publiskās pārvaldes teorijā nav daudz pētīta un šajā jomā nepieciešams veikt vairāk pētījumu, tomēr līdz šim veikto pētījumu rezultāti ir vērā ņemami. Piemēram, autores Noela Mortone (*Morton Noel O'R*) un Stefānija Lindkvista (*Lindquist S. A.*) [12] analizējušas klasiskās publiskās pārvaldes teorijas pārstāves Mērijas Pārkeres Folletas (*Mary Parker Follett*) idejas un norādījušas, ka Folletu var uzskatīt par publiskās pārvaldes feminisma teoriju priekštecī. Folletas darbos jūtama „feministiskā domāšana” (īpaši ņemot vērā viņas personīgo pieredzi – izglītību, karjeru u. tml.). Nenoliedzami, Folleta ir devusi milzīgu ieguldījumu ne tikai publiskās pārvaldes, bet arī feminisma teoriju attīstībā.

Citos pētījumos, kas saistīti ar publiskās pārvaldes un feminisma teoriju pārklāšanos, dominē jēdziens „stikla griesti”, piemēram, Kamilla Staiversa (*Stivers Camilla*) šo aspektu ir daudz pētījusi [17], paralēli pievērsoties arī sieviešu amatu sadalījumam valsts dienestā vēsturiskā un mūsdienu aspektā. Staiversa pētījusi tēmas, kas attiecas uz dzimumu līdztiesību un vadības stilu vispārīgā kontekstā, kā arī saistībā ar administratīvo reformu. Arī autores kvalitatīvajā pētījumā 2010. gadā (ar sievietēm augstos vadošos amatos valsts pārvaldē Latvijā) kā viens no galvenajiem kavēkļiem sieviešu iespējām ieņemt vadošu amatus Latvijā minēti „stikla griesti”, kā arī sieviešu solidaritātes trūkums (kas ir īpaši izteikts vīriešiem – *old boys network*).

Autores pētījumos identificējot kavējošos faktoros sieviešu dalībai vadošos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā, kā galvenie faktori dzimumu nevienlīdzībai minēti sociālo lomu konflikti, dzimumu stereotipi un dzimumu diskriminācija. Kā problēma norādīta arī dzimumu segregācija un amatu dalījums „vīriešu amatos” un „sieviešu amatos”, kur sievietēm piedēvēta izpildītāja, bet vīriešiem vadītāja loma. Dzimuma segregācijas jautājumus valsts pārvaldē, kas ir tieši saistīti gan ar publiskās pārvaldes, gan feminisma teorijām, pētījušas Gaja (*Mary Ellen Guy*) un Ņūmena (*Meredith A. Newman*) [7]. Atbilstoši empīrisko pētījumu secinājumiem, kas iegūti pēc valsts dienesta izpēti divdesmit gadu garumā, viņas atklāja, ka sieviešu īpatsvars lēmumu pieņemšanas amatos ir nesamērīgi zemāks salīdzinājumā ar sieviešu procentuālo īpatsvaru publiskajā sektorā. Tāpat vērojama arī algu apmēra atšķirība. Šis paradokss pastāv arī Latvijā, jo arī Latvijā valsts pārvaldē no strādājošajiem sieviešu ir procentuāli vairāk, bet vadošos amatus vairāk ieņem vīrieši, kas saņem arī augstāku algu par to pašu darbu.

Autori Keizers, Vilkins, Meijers un Holands (*Keiser, Wilkins, Meier, Holland*) [8] oponenti un norādījuši, ka pasīva pārstāvība publiskajā sektorā ved uz aktīvu pārstāvību politikas izstrādē, netieši norādot, ka, dzimuma līdztiesībai valsts dienestā kļūstot arvien izplatītākai, varētu sagaidīt pretēju rezultātu sieviešu dalībai politikas izstrādē.

No sociālo saistību skatpunkta sabiedriskā viedokļa aptaujas liecina, ka tieši sievietes vairāk atbalsta sociālo politiku, ieroču kontroli, veselības aprūpes iniciatīvas utt. Šajā kontekstā daži feminisma autori, kā Grogans (*Grogan*), centušies pierādīt, ka sievietēm var un drīkst būt nozīmīga loma publiskā sektora vadošo amatu pārdalīšanā, kas ir vērsta uz lielāku sociālo saistību uzņemšanos. Arī šis aspekts ir atklājies autores intervijā ar ekspertiem, kuri norādīja, ka jautājumos, kas saistīti ar ģimeni, bērniem, izglītību un veselību, sievietes ir aktīvākas, zinošākas un ieinteresētākas sistēmu pilnveidot.

Mizstrāls (*Misztal*) [10] norādījis uz trim vadošajiem darbiem: Roberta Putnama (*Robert Putnam*) „Sociālā kapitāla attīstības teorija”; Ričarda Seneta (*Richard Sennett*) „Teorija par izturēšanos publiskajā un privātajā dzīves telpā” un Taureines, Urrija, Baumana un Kastella (*Touraine, Urry, Bauman un Castells*) darbu, kurā autori aicinājuši ieviest jaunu darba kārtību, kurā „socioloģija atrodas aiz sociālā aspekta”, uzsverot ierobežojumus, kas kavē rast vienlīdzību starp „sociālo” un „sabiedrību”. Garsons (*G. David Garson*) kā savu pētījumu rezultātus ir uzskaitījis hipotēzes attiecībā uz feminisma teorijām publiskās pārvaldes līmenī [6]:

- sieviešu pārstāvība augstākajos valsts pārvaldes amatos un līdz ar to arī organizatoriskās struktūras lēmumu pieņemšanas procesos ir zema;

- jo augstāks sieviešu īpatsvars lēmumu pieņemšanas procesos:
  - jo lielāka prioritāte tiek piešķirta dzimuma līdztiesībai organizācijā;
  - jo lielāka prioritāte tiek piešķirta metodēm un procesiem, ņemot vērā dzimuma atšķirības;
  - jo lielāka prioritāte tiek piešķirta vienlīdzībai kā vērtībai darba izpildē;
  - jo lielāka prioritāte tiek piešķirta organizatoriskajām reformām;
  - jo lielāka prioritāte tiek piešķirta sociālajām saistībām kā vienai no organizācijas vērtībām;
  - jo stingrākas organizatoriskās normas attiecībā uz pieklājību un sabiedriskumu.

Sievietes veido lielu daļu no visā pasaulē pieejamā organizatoriskā talanta, taču viņu pārstāvība augstākā līmeņa vadītāju amatos uzņēmējdarbībā un publiskajā pārvaldē ir visai neskaidra. Izredzes ieņemt vadošo amatu sievietēm vadītājām ir svarīgs jautājums dzimumu līdztiesības aspektā, un šis jautājums joprojām ir pētāms.

Jo īpaši krīzes apstākļos ir būtiski izmantot visus sabiedrībā pieejamos resursus, tostarp cilvēkresursus, lai darba efektivitāte būtu lielāka un tiktu sasniegti labi rezultāti. Tādējādi ir ārkārtīgi svarīgi izvērtēt un nodrošināt abiem dzimumiem vienādas iespējas publiskajā pārvaldē, jo dzimumu diskriminācija rada arī ekonomiskas sekas.

Feminisms un vadības teoriju attīstība tiek pētīta un ir pētāma vienkopus, un teorijas viena otru papildina, lai gan šīs metodes vēsture nav sena. Autores pētījuma gaitā sievietēm vadošajos amatos tika uzdoti arī tādi jautājumi, kā „kam jūs dodat priekšroku sadarbojoties – vīriešiem vai sievietēm?”, „vai dzimumam ir nozīme?”. Pārsvārā sievietes norādīja, ka ne dzimumam, bet profesionalitātei ir nozīme, un tomēr tika arī saņemtas atbildes, norādot, ka priekšroka tiek dota vīrietim (vairumā), arī sievietei (retāka izvēle).

Ne tikai teoriju skatījums, bet īpaši pētījumi pierāda, ka dzimumu atšķirības vadošajos amatos ir nozīmīgs pētījumu objekts.

## Secinājumi

1. Izpētot publisko pārvaldi (dzimumu perspektīvā) un analizējot zinātniskās teorijas, kas saistītas ar sievietes lomu publiskajā pārvaldē, jāsecina, ka feminisma ideju analīze publiskās pārvaldes teorijā nav daudz pētīta un šajā jomā nepieciešams veikt vairāk pētījumu.
2. Teorijas skatot mijiedarbībā, atklājas jauni aspekti, kas tās vieno, piemēram, termini „dzimums kā vadības kapitāls”, „valsts feminisms”; abas teorijas vieno arī skatījums uz tādu sieviešu karjeras attīstības kavējošu faktoru kā „stikla griesti”.
3. Identificējot kavējošos faktorus sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā un balstot izpēti uz teorētiskiem materiāliem, kā arī citu zinātnisku pētījumu rezultātiem, kā galvenie faktori dzimumu nevienlīdzībai minami sociālo lomu konflikts, dzimumu stereotipi un dzimumu diskriminācija, kā arī dzimumu segregācija un amatu dalījums – „sievietes izpildītājas” un „vīrieši vadītāji”.

4. Autora pētījumu gaitā noskaidrots, ka amatu daļjumi pa dzimumiem (labāks vadītājs – vīrietis) ir viens no galvenajiem kavējošiem aspektiem turpmākajā valsts pārvaldes pilnveides procesā, kas kavē un ietekmē publiskās pārvaldes organizāciju kvalitatīvu funkcionēšanu.
5. Lai arī nav veikti plaši pētījumi, vērojama saikne starp abu dzimumu pilnīgu talantu un prasmju izmantošanu un publiskās pārvaldes efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanos.
6. Nespēja nodrošināt abiem dzimumiem vienlīdzīgas iespējas ieņemt vadošos amatus publiskajā pārvaldē (Latvijas likumdošanā nav noteikti ierobežojumi sievietēm realizēt un izmantot savas tiesības politiskajā, ekonomiskajā, sociālajā, kultūras vai jebkurā citā sfērā) ir ne tikai cilvēktiesību pārkāpums, bet rada arī ekonomiskas sekas.



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

#### IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. Booth C., Bennet C. Gender Mainstreaming in the European Union. *The European Journal of Women's Studies*, 2002, Vol. 9, No. 4, p. 430–446.
2. Bronfen E., Kavka M. (ed.) *Feminist consequences: theory for the new century*. New York: Columbia University Press, 2001, 468 p. (69. p.)
3. Bustelo M. Evaluation of Gender Mainstreaming. *Evaluation*, 2003, Vol. 9, No. 4, p. 383–403.
4. Deming W. E. Quality Productivity and Competitive Position // MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1982.
5. Dixon T. Dr. Tate, Public Administration, PUA 320: Foundations of Public Administration. Union Institute University, January 10, 2010.
6. Garson G. D. Feminist Theory in Public Administration. Pieejams: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/feminist.htm> [Skatīts 07.01.2011.]
7. Guy M. E., Newman A. Meredit, Florida state University, University of Illinois-Springfield. *Womens Jobs, Mens Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor*, Public Administration Review, May/June 2004, Number 3, p. 384: 289.
8. Keiser L. R., Wilkins V. M, Meier K. J. & Holland C. A. Lipstick and logarithms: Gender, institutional context, and representative bureaucracy. *American Political Science Review*, 2002, Vol. 96, No. 3, p. 553–564.
9. Krook M. L., Mackay F. (ed.) *Towards a Feminist Institutionalism*. Series: Gender and Politics, Palgrave Macmillan, 2010.
10. Misztal B. A. The new importance of the relationship between formality and informality. *Feminist Theory*, 2005, Vol. 6, No. 2, p. 173–194.
11. Moore S. *Sociology*. BPP (Letts Educational), Great Britain, 1994, 346 p. (32. p.)
12. Morton Noel O'R. & Lindquist S. A. Revealing the feminist in Mary Parker Follett. *Administration & Society*, 1997, Vol. 29, No. 3, p. 348–371.

13. Outshoorn J. and J. Kantola (eds.) *Changing State Feminism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
14. Pollert A., Gender, Transformation and Employment in Central Eastern Europe *European Journal of Industrial Relations*, 2005, Vol. 11, No 2, p. 213–230.
15. Raadschelders J. C. N. Identity Without Boundaries: Public Administration's Canon(s) of Integration. *Administration & Society*, April 2010, vol. 42, No. 2, p. 131–159.
16. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Ten Years on. *Organisation studies*, Vol. 28, No. 08, 2007, p. 1243–1264.
17. Stivers Camilla. *Gender images in public administration*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993. Second ed. 2002.
18. Turner J. *The structure of sociological theory* (7<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Thompson/Wadsworth, 2003, p. 182–194.
19. *Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013. gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte*. Apstiprināts Ministru kabinetā 2008. gada 3. jūnijā, 100 lpp.
20. Woodward A. E. Too Late for Gender Mainstreaming? Taking Stock in Brussels. *Journal of European Social Policy*, 2008, Vol. 18, No. 3, p. 289–302.

## Summary

*Gender is a part of the organization fabric of social economy based on perceived differences in accordance with one's sex and one's identity and power derived from unequal values attributed to that perception of difference. The focus of gender is not on women per se but on power relations between men and women, their access to resources and decision-making power. This shows the various ways in which gender identities are constituted differently according to social and historical context. A study of gender relations and organization in the context of globalization is also political since feminist modes of inquiry rest on transformative agendas for social development and change. Far from being a monolithic entity, feminism has a variety of traditions and focuses.*

*The author in the article explains the link between feminism and gender theory and management theory of the society, analyzes feminist perspective in the field of public administration in order to discover from the theoretical point of view whether institutions of public administration are also gendered.*

*Public management theory very rarely is viewed from the point of view of feminism and gender equality, and also scientists have started paying attention to this subject only recently, whereas the author pays a special attention to this subject by drafting suggestions aimed at facilitating gender equality in public administration. The article provides an analysis of interaction between feminism and public administration theories and addition thereto according to the study results gathered by the author.*

**Keywords:** *women in leadership, feminism, management theory, public administration, leader.*



LATVIJAS UNIVERSITĀTES RAKSTI  
771. sējums. EKONOMIKA. VADĪBAS ZINĀTNE, 2011  
LU Akadēmiskais apgāds  
Baznīcas ielā 5, Rīgā, LV-1010  
Tālr. 67034535

---

Iespiests SIA „Latgales Druka”  
Baznīcas ielā 28, Rēzeknē, LV-4601  
Tālrunis/fakss 64625938