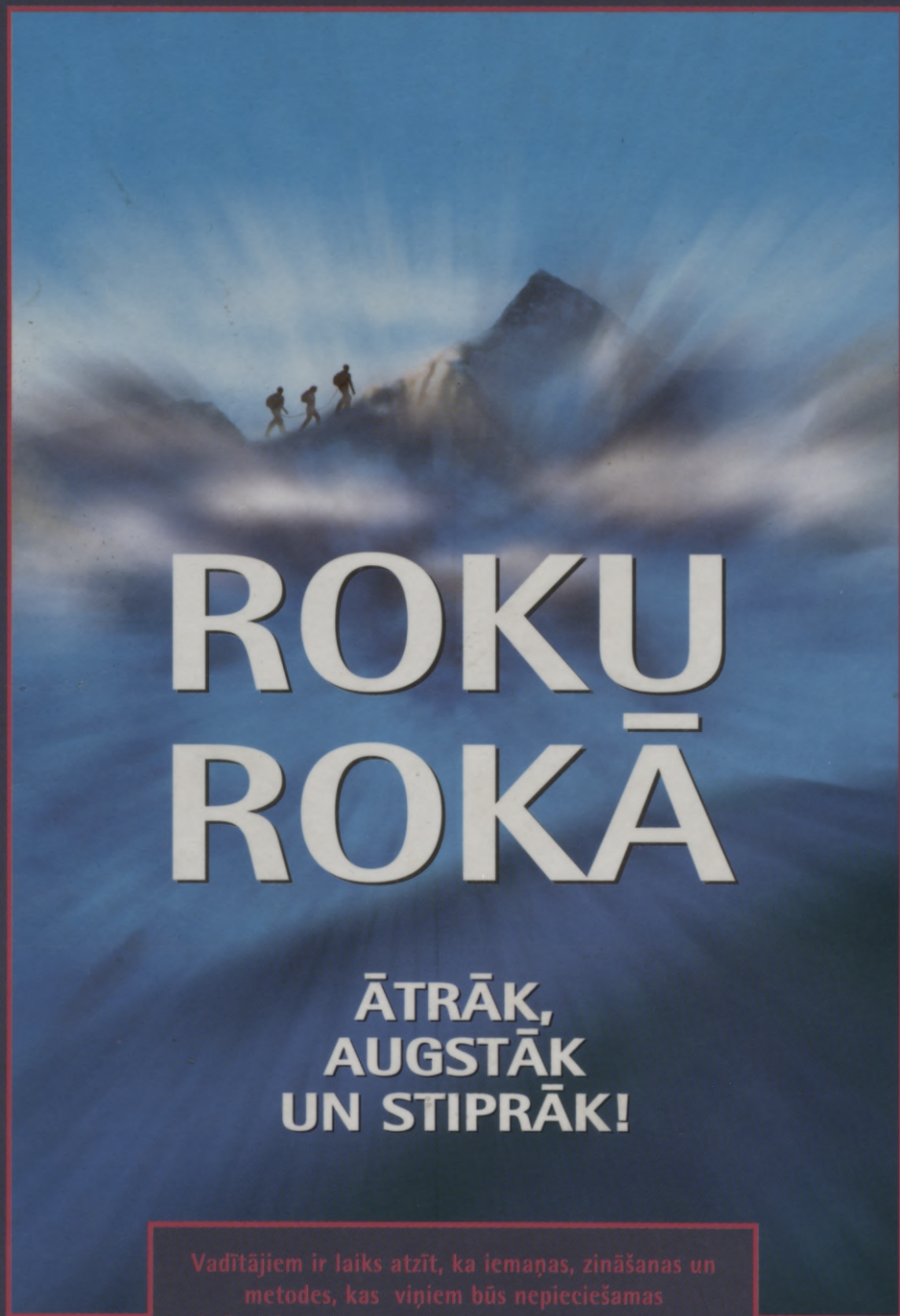


Gundars Ķeniņš Kings



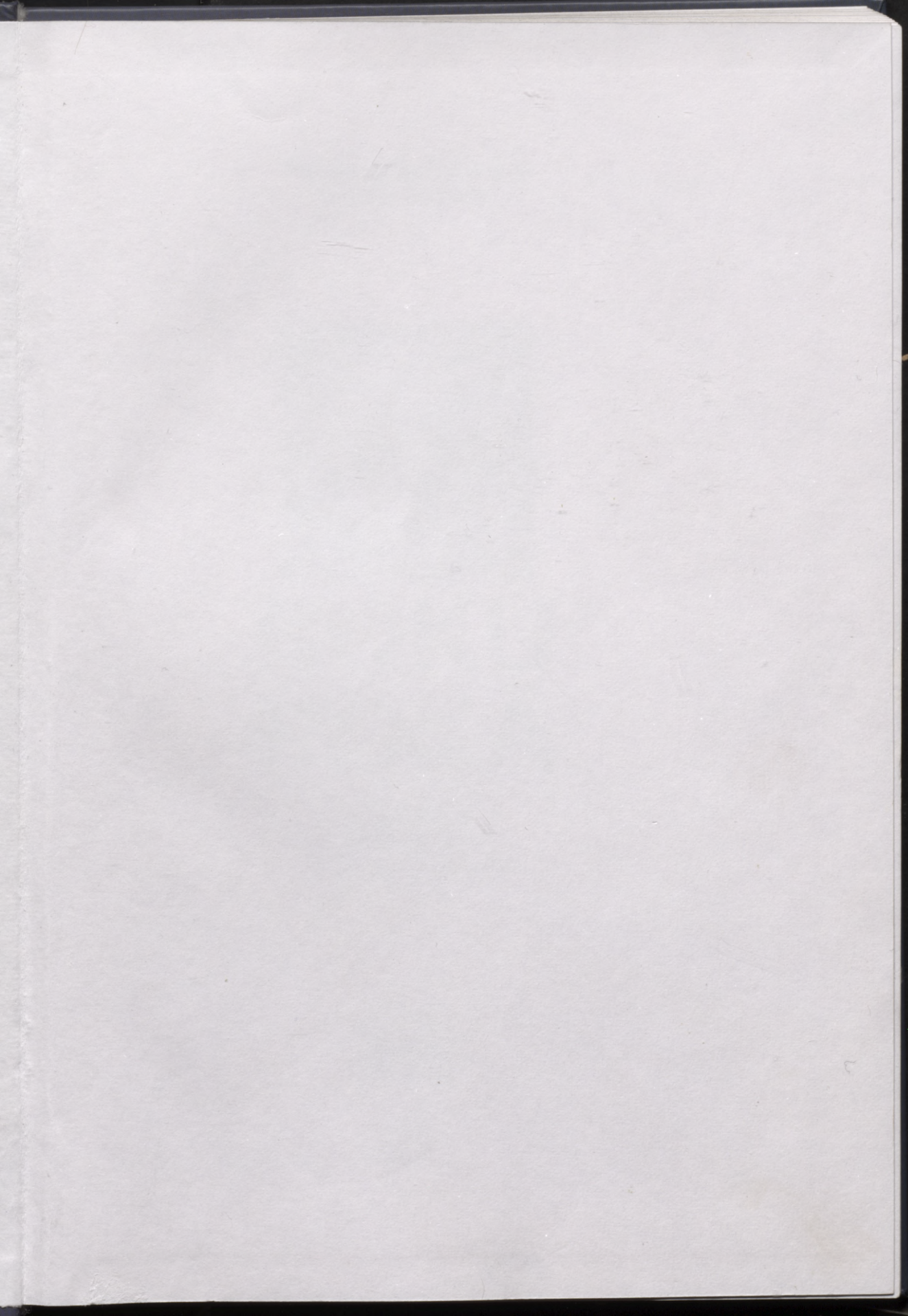
Vadītājiem ir laiks atzīt, ka iemaņas, zināšanas un metodes, kas viņiem būs nepieciešamas nākošos piecpadsmit gados, būs jaunas un neierastas.

Vienīgi viņiem ir jāuzņemas atbildība pašiem sevi novest pie vajadzīgām mācībām.

Pīters Drakers

ROKU

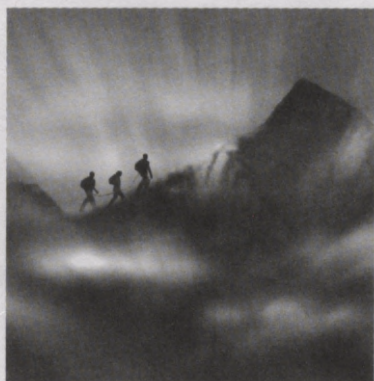
Ķeniņš Kings



2002-5
L 104

L
33

Gundars Ķeniņš Kings
ar līdzautoriem



ROKU ROKĀ

ĀTRĀK,
AUGSTĀK
UN STIPRĀK!

Apgāds

BIZNESA
Partneri

Rīgā
2002

UDK 339(075.8)
Ro 348

Gundars Ķeniņš Kings
ar līdzautoriem

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA
0302.033698

ROKŪ
RĶĀ

ĀTRĀK,
AUGSTĀK
UN STIPRĀK!

Apģāds
BRĶMĒJĀ
Pārnesi

Riģā
2002

© Gundars Ķeniņš Kings, 2002

Šī grāmata ir izdota ar ASV vēstniecības Latvijā un
Zvejnieka fonda (ASV) atbalstu.

1. Ievads	13
2. Pirmā pasaules kara ietekme uz Latviju	17
3. Latvijas neatkarības cīņās	36
4. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	42
5. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	46
6. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	50
7. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	54
8. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	58
9. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	62
10. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	66
11. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	70
12. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	74
13. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	78
14. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	82
15. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	86
16. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	90
17. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	94
18. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	98
19. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	102
20. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	106
21. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	110
22. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	114
23. Latvijas iekšējās un ārējās attiecības	118

UDK 135(075.6)
No 348

Ši grāmatā ir izdots un ASV vēstniecības I ziņojā un
Zvejnieku fonda (ASV) atbalstu.

Latvijas Republikas
Valsts
2003. gada

Saturs

Ivars Knēts	Priekšvārds.	7
	Piezīmes par autoriem	9
Gundars Ķeniņš Kings	Ievadvārdi	13
I Gundars Ķeniņš Kings	Pārmaiņu panorāma	17
II Juris Krūmiņš	Tautas attīstības demogrāfiskās dimensijas	36
III Gundars Ķeniņš Kings	Rītdienai piemērotu vadību!	52
IV Inese Spīča	Jāspēj eksportēt!	71
V Gundars Ķeniņš Kings	Augstāku ražību!	90
VI Gundars Ķeniņš Kings	Vairāk uzticēties!	108
VII Gundars Ķeniņš Kings	Stiprākas darba grupas!	122
VIII Ilze Bargā	Dinamiskas tehnoloģijas!	140
IX Vineta Veikmane	Mācīt un mācīties!	159
X Gundars Rudzītis	Plašāku skatu un gudrākus lēmumus!	172
XI Gundars Ķeniņš Kings	Ātrāk, augstāk un stiprāk!	188
	Bibliogrāfiskās norādes	213
	Personu rādītājs	218

7	Priekšvārds	Jans Kungs
9	Pielikums par autoriem	
13	Ievadsvārdi	Gundars Keniņš Kings
17	Pārmaiņu gānāšana	I Gundars Keniņš Kings
	Tautas autiņības demogrāfiskās	II Jurijs Krūmiņš
36	dimensijas	
52	Rīdīšana pieņērtot vārdi	III Gundars Keniņš Kings
71	Jāspē apkopot!	IV Inese Spīns
90	Augsāku rādīšana	V Gundars Keniņš Kings
108	Vārdi izvērtē!	VI Gundars Keniņš Kings
122	Sūpātkas darba grupā!	VII Gundars Keniņš Kings
146	Dimaniskās tehnoloģijas!	VIII Ilze Bārģe
159	Mācīt un mācīties!	IX Vānele Veikmane
172	Piņķu skaņu un gudrības lēnānā!	X Gundars Keniņš
188	Ārāk, augstāk un sūpāk!	XI Gundars Keniņš Kings
213		Bibliogrāfiskās norādes
218		Personu rādītājs

Priekšvārds

Savu ceļu pie Latvijas lasītājiem sāk profesora **Gundara Ķeniņa Kinga** trešā grāmata **Roku rokā: ātrāk, augstāk un stiprāk!** Ja pirmās divas bija autora individuālā darba rezultāts, tad šoreiz viņš talkā aicinājis līdzautorus – Latvijā un ASV strādājošus latviešu izcelsmes ekonomistus.

Profesora pirmās lielās grāmatas **Uzņēmību!** parādīšanās Latvijā 1999. gadā radīja lielu interesi: ko gan Amerikā mūža lielāko daļu nodzīvojis biznesa vadības speciālists varēs pateikt mūsu lasītājiem? Un izrādījās, ka var ļoti daudz. Grāmata bija lieliska dāvana gan mūsu jaunažiem uzņēmējiem, kuri tikko uzsāk savu biznesu, gan arī jau pieredzējušām biznesa lauvām. Autors, izmantojot spilgtus piemērus, lieliski pierādīja, ka ar darba mīlestību un prasmī, bet, galvenais, neatlaidību un uzņēmību var sasniegt daudz. Pamatojoties uz plašo situāciju analīzi, tika formulētas arī ideāla uzņēmēja īpašības.

Gadu vēlāk pie lasītājiem nonāca profesora **Ķeniņa** otrā grāmata **Modernā apgāde**, kurai dots apakšvirsraksts *Labāk, lētāk un laikā*. Šī grāmata teicami aizpildīja visai patukšo latviešu valodā iznākušo grāmatu nišu par moderno apgādi jeb lietišķas un efektīvas sadarbības nodrošināšanu starp pārdevējiem un pircējiem.

Profesora trešajai grāmatai atkal dots apakšvirsraksts. Šoreiz – **Ātrāk, augstāk un stiprāk!**, kas skan tikpat aizraujoši un stimulējoši kā olimpiskais sauklis “*Ātrāk, augstāk, tālāk!*”. Šī grāmata aptver plašu, bet savstarpēji saistītu jautājumu loku, jo autori dod gan reālās situācijas analīzi Latvijā, gan starptautiski atzītus ieteikumus un vērtējumus par to, kā uzņēmējdarbībai vajadzētu attīstīties.

Pirmās divas nodaļas sniedz pašreizējās visai dinamiskās un problēmu pārpilnās situācijas novērtējumu Latvijā. Profesora J. Krūmiņa veiktā demogrāfiskā stāvokļa analīze parāda, cik strauji mainās skaitliskā attiecība starp jaunažiem, t.i., darbaspējīgajiem un pensionētajiem Latvijas iedzīvotājiem, brīdinot: jau tuvāko desmit gadu laikā radīsies nopietnas problēmas sociālo garantiju nodrošināšanā visiem Latvijas iedzīvotājiem.

Vairākas grāmatas nodaļas ir veltītas ļoti būtiskām uzņēmumu vadības problēmām, vadītāju un darbinieku attiecībām un to uzlabošanai, savstarpējas uzticības gaisotnes veidošanai. Neapstrīdama uzņēmuma pilnveidošanās bāze ir jaunu zināšanu apgūšana un mūsdienīgu tehnoloģiju ieviešana. Tikai tas, kas spēs savās zināšanās pacelties augstāk, spēs arī redzēt tālāk. Redzēs to ceļu, kas ved uz veiksmi biznesā.

Interesanta ir nodaļa par eksporta nepieciešamību, kas, neapšaubāmi, ir viena no Latvijas lielajām problēmām. Nekad nekļūsim par labklājības valsti, ja imports dominēs pār eksportu. Ir jau patīkami, ka mūsu veikalos varam iegādāties skaistas preces no visas pasaules (gan par diezgan augstām cenām), taču valsts attīstību kopumā tas neveicina. Materiālās un garīgās vērtības ir jārada pašiem, pasaules tirgū ieķarojot vietu kvalitātīvām Latvijas precēm, līdz ar to gādājot darba vietas mūsu cilvēkiem un labklājību visai sabiedrībai.

Katra no nodaļām dod ierosmi pārdomām un savas darbības izvērtēšanai. Esmu pārlicināts, ka šī grāmata, līdzīgi iepriekšējiem profesora **G. Ķeniņa Kinga** darbiem, kļūs par daudzu Latvijas uzņēmēju rokasgrāmatu. Savukārt iesācējiem kalpos par lielisku mācību līdzekli, gatavojoties savam privātbiznesam.

Ivars Knēts,
profesors, Rīgas Tehniskās Universitātes rektors

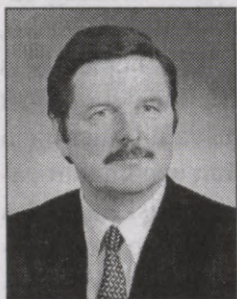
Piezīmes par autoriem

Pēc pārdošanas jaunības, lietpratīgiem brieduma un uzmanības pilniem žēlastības gadiem vecākajam autoram liekas prātīgi savas pārdomas papildināt ar draugu un kolēģu pieredzi un uzskatiem. Tie ir uzskati, kas radušies desmit gados un domāti nākamajiem desmit. Savu pārskatu par autoriem sāksim ar dažiem vārdiem par viņu pašu.



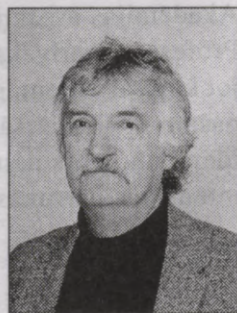
Profesors **Gundars Ķeniņš Kings** ir uzaudzis sabiedrisku darbinieku ģimenē, agri apguvis klasisko, moderno un saimniecisko kultūru, savas nopietnākās studijas sāk Stanforda Universitātē. Tur viņš iegūst maģistra (*M.B.A.*) grādu uzņēmumu vadībā un saņem arī filozofijas doktora (*Ph.D.*) grādu uzņēmumu vadībā un ekonomikā. Tālāko mācās praktiskā apgādes padomnieka darbā. Profesors ir viens no savas fakultātes dibinātājiem Pacifika Luterāņu Universitātē, ko vada divdesmit piecus gadus. Ilgus gadus apsekojis Latvijas saimniecisko dzīvi, viņš 1990. gadā uzsāk Baltijas studentu apmaiņu un kā Fulbraita programmas lektors palīdz nodibināt un izveidot Rīgas Biznesa institūtu. Profesors ir pirmais Starptautiskās akadēmisko apmaiņu organizācijas *IREX*, Baltijas Studiju veicināšanas apvienības *AABS* pārstāvis un Baltijas Studiju centra direktors Rīgā. Rīgas Tehniskā Universitāte viņam piešķir Goda doktora diplomu, bet Latvijas Zinātnes Padome – habilitēta ekonomikas doktora grādu. Viņš ir Latvijas Zinātņu Akadēmijas ārzemju loceklis un *Spīdolas* balvas laureāts 1999. gadā. Profesora svarīgākais atzinums ir tas, ka visvairāk var iemācīties, strādājot kopā ar citiem, gaišiem un centīgiem kolēģiem. Lai arī darbs vienam pašam ir vienkāršāks un veicas ātrāk, tomēr kopīgam darbam ir jaunu ideju un ierosinājumu bagātība. Tam ir lielāks dziļums, kas rodas intensīvās pārrunās par svarīgāko.

Ķeniņa jaunākā līdztrādniece **Ilze Bargā** ir Rīgas Tehniskā Universitātē skolota datortehnikas inženiere ar maģistra grādu informācijas tehnoloģijā. Konsultante un tehnisku projektu vadītāja, Ilze Bargā kopā ar profesoru Ķeniņu uzraksta pielikumu par datoru izvēli un pielietojumu viņa grāmatai par apgādi. Pabeigusi plašu konferenču ciklu Eiropā, viņa publicē savus pirmos zinātniskos rakstus. AABS Salt-upa stipendiāte Idaho Universitātē inženiere Bargā iepazīst reģionālās informāciju sistēmas un projektu vadību Amerikā un saņem zinātņu maģistra (*M.S.*) grādu ģeogrāfijā. Viņa ir ieguvusi vairākus pētniecības piešķirumus Idaho, vada šos projektus, lasa lekcijas informācijas tehnoloģijā un gatavojas savam nākamajam lielākam pētniecības darbam – doktora disertācijai.



Profesoru **Juri Krūmiņu** ar profesoru Ķeniņu vieno kopīgas intereses par akadēmiskām reformām un senas draudzības saites studentu korporācijā *Fraternitas Cursica*. Viņi jau agrāk strādā kopā ASV valdības un AABS rīkotā augstskolu administratoru vasaras skolā Losandželosā un publicē kopīgus rakstus par saimniecisko zinātņu izglītības raksturu un progresu Latvijā. Ievērojams demogrāfs, ekonomists un matemātiķis, profesors Krūmiņš ir daudzu rakstu un vairāku grāmatu autors. Savu habilitētā ekonomikas doktora grādu iegūst ar pētījumiem iedzīvotāju statistikā. Viņš ir Latvijas Zinātņu Akadēmijas korespondētājloceklis, Latvijas Augstskolu profesoru asociācijas prezidents un AABS biedrs. Dr. Krūmiņš stažējies ASV, Kanādā un vairākās Eiropas zemēs, viņš ir līdzautors vairākiem nozīmīgiem ANO Ziņojumiem par Latvijas tautas attīstību.

Ilzes Bargās zinātniskais padomnieks profesors **Gundars Rudzītis** savas studijas sāk laikā, kad Amerika meklē jaunas attīstības definīcijas un risinājumus. Vispirms viņš pabeidz ķīmijas studijas un iegūst uzņēmumu vadības maģistra (*M.B.A.*) grādu Ņujorkas Adelfu koledžā. Sistēmu analīzes darbs Kara flotē viņu vēlāk noved pie studijām Čikāgas Universitātē un pilsētu plānošanas projektiem Čikāgā. Čikāgas Universitāte viņam piešķir maģistra (*M.A.*) grādu sociā-



lajās zinātnēs un vēlāk filozofijas doktora (*Ph.D.*) grādu ģeogrāfijā un ekonomikā. Pēc pētniecības darba Čikāgā savu interešu galveno krustpunktu profesors Rudzītis atrod ekoloģisko zinātņu, saimnieciskās politikas un reģionālās attīstības saskarē. Teksasas Universitātē Ostenā profesors Rudzītis ir mācībspēks internacionālo attiecību un ģeogrāfijas zinību nodaļās.

Pārcēlies uz Aidahas Universitāti, viņš kā Amerikas studiju, ģeogrāfijas un ekoloģisko zinātņu profesors vienā personā māca reģionālās attīstības politiku un turpina plaša vēriena pētījumus. Gundars Rudzītis sarakstījis vairākas grāmatas un publicējis rakstus, jo īpaši par Amerikas Rietumiem. Pētīt pārmaiņas Latvijā viņš sāk pēc neatkarības atgūšanas, piedaloties *AABS* darbā. Par novērojumiem Latvijā dalās iespaidos ar profesoru Ķeniņu.



Latvijas Universitātes lektore **Inese Spīča** doktora grādu ekonomikā iegūst turpat Latvijas Universitātē. Viņa māca priekšmetus, kas saistās ar ārējo tirdzniecību. Būdamā Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras konsultante, Dr. Spīča pievēršas Baltijas valstu sadarbības iespējām. Vairāku zinātnisku darbu autore, regulāri konsultējas ar profesoru Ķeniņu par eksporta jautājumiem. Viņas izcilais darbs par Baltijas valstu ārējo tirdzniecību izpelnās

Spīdolas balvu 2000. gadā.

Kultūras vēsturniece Dr. **Vineta Veikmane** ir profesora Ķeniņa pirmā līdzstrādniece Latvijā. Pēc zinātniskā darba Latvijas ZA Vēstures institūtā viņa strādā par Baltijas Akadēmiskā centra direktora palīdzi. Tiešajā darbā, kā arī kopīgi ar *AABS* un *IREX* Dr. Veikmane rīko konkursus pētniecības darbiem Amerikā un informatīvus pasākumus par studijām ārzemēs. Būdamā *IREX* pārstāve Latvijā, Dr. Veikmane papildinās vadības zinātnēs Rīgas Biznesa institūtā. Viņa ir arī viena no Zalcburgas Semināru programmas dalībniecēm. Džordžtaunas Universitātē pabeidz saimnieciskās attīstības programmu. Dr. Veikmane jau vairākus gadus veido un vada apmācības programmas Latvijas Bankā, kā arī pati mācās dažādās banku darbinieku apmaiņas programmās, ir Gruzijas bankas padomniece personālvadības lietās.



Vērtējot šīs grāmatas saturu, ļoti gribu pateikties maniem līdzautoriem, kuri to bagātinājuši ar saviem pētījumiem un pieredzi, novērojumiem un atziņām, kā arī ieteikumiem. Ja pēdējie ne vienmēr saskan ar maniem uzskatiem, tad šīs novirzes tikai lieku reizi pierāda, ka Amerikas pieredzes un Latvijas nākotnes projekts ir izdevies. Te katram lasītājam tiek sniegta viela pārdomām, tālākām pārrunām un lēmumiem.

Ar īpašu prieku par šīs grāmatas lielisko māksliniecisko un tehnisko iekārtojumu vēlos izteikt sirsnīgu manu un manu līdzautoru paldies Pacifika Luterāņu Universitātes dekānam Donaldam Bellam un viņa palīdzībai Džordžijai Papačekai, apgāda *Biznesa Partneri* vadītājai Ligitai Liepai un viņas saimei, mūsu palīdzēm Latvijā Gunitai Pajustei un Santai Zviedrei, māksliniekam Viesturam Ozoliņam un visiem citiem, kas snieguši atbalstu šim pasākumam.

Gundars Ķeniņš Kings

Ievadvārdi

Grāmata *Roku rokā: Ātrāk, augstāk un stiprāk!* ir jaunākā no trim, ko esmu izdevis Latvijā. Visas trīs var uzskatīt par sava veida atbildēm uz jautājumiem, ko es un mani līdzautori esam saņēmuši pēdējos desmit gados. Pirmā *Uzņēmību! Latviešu uzņēmējs pārmaiņu laikos* iepazīstina lasītājus ar saimnieciskai attīstībai absolūti nepieciešamiem uzņēmējiem un viņu rosību. Otrā *Modernā apgāde: Labāk, lētāk un laikā* skaidro galvenos pirkšanas un pārdošanas principus apgādē un to iesaisti rūpniecības tirgus praksē. Pirmā dod izpratni par sekmīgu uzņēmēju jaunajam gadsimtam, otrā lasītājiem rāda mērķus un metodes svarīgām, bet Latvijā maz pazīstamām uzņēmuma darbības funkcijām.

Kopā ar līdzautoriem šajā trešajā grāmatā pievērsos to pārmaiņu dinamikai Latvijā, ko rada ne tikai padomju saimnieciskās sistēmas sabrukums, bet arī, un galvenokārt tai, ko izraisa mēģinājumi pielāgoties tirgus saimniecības raksturam un prasībām. Mēs vispirms I nodaļā ieskatāmies pārmaiņu raksturā un II nodaļā iepazīstamies ar lielo demogrāfisko pārmaiņu prasībām (Latvijā darbaspēka sāks pietrūkt jau pēc desmit gadiem). Tālāk seko III – IX nodaļas ar pārskatiem un ieteikumiem fundamentālos uzlabojumos uzņēmumu vadībā un darbībā, kritiski svarīgajā eksporta attīstībā, sociālā kapitāla atjaunošanā, kā arī jaunu tehnoloģiju pielietojumā. Šī grāmatas daļa beidzas ar piemēriem par apmācību izveidi Latvijas Bankā.

Pēdējās divas nodaļas atgriežas pie plašāka skata lēmumos un saimnieciskajā politikā, kas pasargātu Latvijas kopīgās bagātības, kā arī pie jaunās paaudzes vadības raksturojuma un uzdevumiem. Mēs neesam pūlējušies mācīties no padomju varas vīru un Krievijas oligarhu prakses. Par to var lasīt citur. Tāpat neesam rakstījuši garas kritikas par Latvijas saimniecības trūkumiem. To šodien jau visā pilnībā veic žurnālisti. Uzskatu, ka mans un manu līdzstrādnieku principālais uzdevums ir atlasīt Latvijai piemērotāko no rietumnieku, it īpaši amerikāņu, atziņām, novērtēt to un sniegt lasītāju apsvērumiem un izvēlei. Ceram, ka šī pieredze būs vairāk vai mazāk noderīga nākamajos desmit, divdesmit gados.

Grāmata rosina tālāk pārveidot saimniecisko dzīvi un uzņēmējdarbību. Šī pārveide ir agrāko reformu turpinājums no liberāla uz demokrātiska rakstura uzņēmumiem un sabiedrību. Uzņēmumos tas ved no mehāniskām un ļoti ierobežotām vadības un darbinieku attiecībām uz viņu pilnīgu iesaisti uzņēmuma darbībā jeb mērķtiecīgā sociālā organizācijā. Lūdzu lasītājus neuzskatīt mūsu slēdzienus un ieteikumus par uzbāzīgām pamācībām, bet gan par aicinājumu labāk sadarboties dažādos līmeņos un ātrāk tikt uz augstāka un stiprāka zaļa zara. Es ne brīdi nedomāju, ka pavisam drīz tur omulīgi sēdēsīm mēs visi. Tieši otrādi. Esmu pārliecināts, ka ikkatra Latvijas uzņēmēja un viņa uzņēmuma saimes sekmes sakņojas individuālās atšķirībās un unikālās spēju kombinācijās. Citiem vārdiem, šīs grāmatas līdzautori aicina izkopt spējas asai un straujai sacensībai par savu vietu pasaules saimniecībā. Nav šaubu, ka dažu dalībnieku sasniegumi šajās sacīkstēs būs lielāki, bet dažu – mazāki. Citus kavēs ilgošanās pēc maksimālas stabilitātes un bailes no pārmaiņām. Mēs priecāsimies par tiem, kuri būs tikuši tālāk par šīs dienas starta pozīciju.

Šīs grāmatas centrā ir radošs cilvēks ražēnā sabiedrībā. Latvijai gatavojoties uzņemšanai ES, liekas svarīgi jau tagad visvairāk pievērsties cilvēka faktoram saimnieciskā darbā. No šī viedokļa grāmata aizstāv **ātrāku izaugsmi** nemitīgās pārmaiņās, **augstāku konkurētspēju** un produktivitāti, kā arī pilnīgāku iesaisti un **stiprāku visas saimes sadarbību** pasaules tirgū.

Ieskaņai der atcerēties, ka nākotnē izšķirīgais vairs nebūs parastais kapitāla pieguldījums.

Ievērosim Čaka Nelsona, *Texas Instruments* viceprezidenta teikto:

Vienīgais, kas mūs atšķir no konkurentiem, ir mūsu cilvēki.

Jau tagad skaidrs, ka izcilai veiksmei reti kur pietiks tikai ar darbīgu uzņēmēju vai gudru saimnieku, kurš visu svarīgāko savā saimniecībā izlemj kopā ar saimnieci. Daudzos gadījumos veikli un saprātīgi par naudu nopirkt vajadzīgās izejvielas, iegādāties modernākās iekārtas un apgūt visjaunākās tehnoloģijas var mūsu labi izglītotie un apmācītie darbinieki. Ar naudu un savu tīri tehnisko izglītību mums jāprot to paveikt. Ja tomēr domājam visu veikt vēl **labāk, lētāk un laikā**, tad izšķirošais faktors joprojām ir tiešām **tirgū pieprasīts un lieliski padarīts darbs. Kaut arī vajadzības un prasības ir dinamiskas, katru darbu var uzlabot vēl un vēl.**

Rūpīgi vērotāji saka, ka darba ražības uzlabojumus gluži normāli var iegūt ar racionālākiem tehniskiem izkārtojumiem. Tiešām, zināma rakstura uzņēmumos to var izdarīt. Tomēr nevaru iedomāties uzņēmumu,

kas būtu imūns pret mūsdienu pārmaiņām. Citādi, kā to zinām no pēdējo desmit gadu pieredzes, tas var tikai zaudēt pasūtījumus un pieredzēt augstākas izmaksas. Tāpēc izcilu sasniegumu labad it visur noderēs paļauties uz vadītāju un viņu līdzdarbinieku **sadarbību kā vissvarīgāko darba ražības avotu. Te nepieciešams mērķtiecīgs, cilvēcīgi iejūtīgs vadītājs ar čaklu, izdomas bagātu un labi izglītotu darba grupu. Ar to saprotam visās lietās aktīvi iesaistītu darbinieku saimi. Tā ir komanda, ko nekomandē. To vada.**

Ar to es saprotu autonomu darba grupu, kuras atsevišķi līdzdalībnieki ir eksperti noteiktās lietās, bet kopā viņi neveido vis informācijas un zināšanu avotu, bet gan grupu, kura grib un spēj savas zināšanas un iemaņas likt lietā.

Izveidot un iesaistīt darbā šādas pašvaldītājas grupas Latvijas apstākļos ir sevišķi grūti. Agrākos laikos gudrs un pieredzējis saimnieks dod pietiekamus norādījumus saviem ģimenes locekļiem un pārējai saimei. Līdzīgi to dara uzņēmējs ar savu ekspertīzi un paklausīgo komandu. Tomēr nākotnē arī vienkāršie pasākumi prasīs arvien vairāk un vairāk izmantot visjaunāko iemaņas un zināšanās par norisēm tirgos. **Ja uzņēmuma vadība cenšas apgūt jaunākās tehnoloģijas un vēlas sacensties ar citiem starptautiskā darba sadalē, tad veicamie darbi kļūst kopīgi. Izšķirīgo panākumu pamatos ir ne tik daudz atbildīga indivīda darbs, cik mērķtiecīga sadarbība.**

Šī ir grāmata pašmācībai, pārdomām un tālākiem darbiem. Agrāk vai vēlāk Latvijā dominēs augstākas prasības pēc vērtīgākiem ražojumiem un pakalpojumiem, zemākām izmaksām un ātrāku atsaucību tirgū. Tas prasa jaunas pieejas vadībai un jaunas sadarbības stilam. Ieskats šajās sarežģītajās attiecībās ir daudzšķautnains. Labos sasniegumos visā pasaulē ir vērojams mainīgs, tomēr saskanīgs attīstības process. Kas drīzāk ir ekoloģisks nekā haotisks.

Šis process apvieno augsta līmeņa izaugsmi, tā dažādās dinamiskās formas, kas nomaina cita citu. Šis process iepazīstams, pastāvīgi pārdomājot, pārrunājot un pēc iespējas īstenojot jaunus uzdevumus un darbus. Te katrs pienes savu, bet visi kopā kļūst daudz bagātāki pieredzē un atziņās.

Šāda izaugsme nav viens, varens un kopīgs, liels lēciens uz augšu. Tas drīzāk ir grūts kāpiens vēl neierastos kalnos, kur kāpēji mēcās, gan sagatavojoties iepriekš, gan ar katru kāpiena soli. **Visātrāk uz augšu tiks tie, kuri mācīsies visvairāk un arī visvairāk palīdzēs cits citu.** Piemērojot šo analogiju saimnieciskajā dzīvē, redzam, ka privātās un sabiedriskās attiecības kļūst nenovēršami tuvākas. Tas nozīmē, ka

privātie pasākumi tiek arvien ciešāk saistīti ar sabiedrību, kas, savukārt, tos atbalsta un arī ierobežo. **Uzņēmējam savos privātos pasākumos jāprot taupīt un vairot gan savas, gan sabiedrības kopīgās bagātības. Arī šī ir jaunā pārmaiņu laika prasība.**

Visumā ceru, ka grāmata *Roku rokā: Ātrāk, augstāk un stiprāk!* palīdzēs lasītājiem labāk iejusties gaidāmās pārmaiņās. Tā tapusi novērojums, kas uzkrāti desmit gados, tāpat ceru, ka noderēs vismaz nākamajos desmit. Gribētos, lai grāmata palīdz lasītājiem atrast sev īsti piemērotu vietu, lai viņi roku rokā ar saviem līdzgājējiem sekmīgi kāptu jaunu sasniegumu kalnā. Novēlu visiem lasītājiem jo ātri mainīties uz augšu un veidot stiprāku savu uzņēmumu un sabiedrību!

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
profesors un emeritēts dekāns

Pārmaiņu panorāma

Dr. Varens Vīvers (Warren Weaver), agrākais Rokfelleras fonda viceprezidents, saka: **šodien zinātniskās metodes netiek lidzi milzīgai pārmaiņu dažādībai un ātrajam tempam.** Tai pašā laikā zinām, ka latviešu tradīcijās pieņemts pret pārmaiņām izturēties atturīgi un **pasīvi.** Taču mūsdienu pārmaiņas, veicinādamas visas tautas attīstību, prasa no mums **ātrāku iesaisti un augstākus sasniegumus** saimnieciskā izaugsmē, **stiprākas mūsu kopīgās spējas.**

Ja vēl nesen zinātniskie pētījumi koncentrējās uz vienkāršu, varbūt divu vai trīs faktoru analīzi, tad šodien ļoti daudzus agrāk nesakārtotus datus jau spējam sakārtot un izvērtēt ar statistiskām metodēm un datoru tehnoloģiju. Vēl gan netiekot galā ar novērojumu dažādību sarežģītās attiecībās, ko sniedz mūsu pašu ieskati modernā pasaulē.

Protams, varam izolēt un teorētiski apskatīt dažas galveno ražošanas faktoru īpatnības. Varam ar modernām metodēm analizēt demogrāfisko informāciju. Taču tikai Utopijas milētāji apgalvo, ka visā drīzumā varēsim pilnībā izpētīt sarežģītās cilvēku, grupu, organizāciju un pat visas sabiedrības mainīgās attiecības. Nāk prātā apgalvojums, ko tikai pirms diviem gadu desmitiem kādā Monreālas konferencē ar asarām acīs izteica lietuviešu plānotājs, sak, pilnveidotai plānsaimniecībai vēl tikai drusku pietrūkst līdzekļu, tehnoloģijas un ekonomistu! Par laimi, šādas fantāzijas vairs nav jāievēro. Savukārt mēs varam rūpīgi ieskatīties pilnīgākā šo attiecību panorāmā, lai izceltu mūsu vajadzībām galveno un raksturīgo.

Mainīgā pārmaiņu panorāma

Pašreizējās pārmaiņas Latvijā prasa gan rūpīgu ieskatu to raksturā, gan dažādu faktoru mijiedarbības izpratni. Šī pārmaiņu

panorāma pastāvīgi mainās. Pārmaiņu dažādība un to nozīmīgums prasa, lai mēs tajās ieskatītos dažādās vietās un dažādos laikos. Tad varēsim labāk izprast to raksturu un dinamiku. Redzam, ka pārmaiņas ierosina gan saimnieciski nozīmīgi notikumi visā pasaulē, gan tepat kaimiņzemēs, gan Latvijas pašas politikā un saimniecībā. Vēl vakar svarīgo jau nomaina šīsdienas pārvērtības. Tās skar mūs visus un visur savā īpatnējā veidā un jau tagad veido izaugsmi rītdienai, nosaka tās reālās robežas. Čikāgas Universitātes profesors Džordžs Stīglers (George Stigler), definējot pārmaiņu periodus, skaidro tos kā laiku starp diviem citiem pārmaiņu periodiem. Tas nav joks, jo tā redzam pārmaiņu laiku secību, kur katrs pārmaiņu periods seko cits citam. Latvijas vēsturē tādu ir daudz: gan evolucionāri, gan revolucionāri, kas kopumā veido Latvijas saimnieciskās attīstības pamatus, īpatnības un raksturu, stiprumu un trūkumus.

No praktiskā viedokļa nav vēlams ekonomikas teorijas vienmēr nodalīt no visas tautas attīstības procesu analīzes. Tā viegli var nepareizi novērtēt atsevišķu teoriju un faktoru nozīmi. Latvijas apstākļos mēs parasti par augstu novērtējam valsti un valdību. Jāievēro, ka **saimniecisko politiku praksē veido nevis valsts iestādes, bet drīzāk gan tauta.** Ieskaitot visus tos, kas strādā un skolojas, un kas kaut ko patērē vai taupa. Šīs politikas un tās īstenošanas kopums var veicināt vai kavēt vēlamo saimniecisko un visas tautas izaugsmi. Šīs politikas un prakses kopums ir vienīgais, kas spēj patiesi atspoguļot modernās saimniecības komplicēto būtību. Tas nav dažu ekonomistu vienkāršotais, lielā mērā strukturālais, īpatnējais hidrauliskais modelis, bet nevienmērīgi veidojusies pastāvīgos attiecību un citu pārmaiņu procesos iesaistīta **mainīga saimnieciska un sabiedriska ekosistēma.**

Neseno pārmaiņu vērotāji reizēm apgalvo, ka pasaulē neesot pieredzes, kas noderētu padomju sistēmas sabrukuma izpētei un ieteiktās jaunās politikas izvērtēšanai. Manuprāt, vērā ņemamas un noderīgas pieredzes netrūkst. Trūkst vienīgi patīkamas tirgus saimniecības teorijas, ko varētu ātri un efektīvi piemērot tā sauktajās postsociālisma zemēs. Trūkst tautsaimnieku, kuri vēlētos iedziļināties tādos saimnieciskās attīstības procesos, kur dominante ir uzņēmība privātā sektorā un pārmaiņās, ko rada brāzmaini jauninājumi un citi neierasti procesi un sviras. Par tām savā laikā raksta dinamiskas attīstības vērotāji, tai skaitā Latvijas Universitātes profesors un Zviedrijas tautsaim-

nieks Arnolds Aizsilnieks, slavenais Hārvarda Universitātes profesors Džozefs Šumpēters (Joseph A. Schumpeter) un pazīstamā pilsētu attīstības pētniece Džeina Džeikobsa (Jane Jacobs). Savās grāmatās par pilsētsaimniecību Džeikobsa uzsver, ka **neaug un neattīstās tās saimnieciskās sistēmas, kas tikai turpina ierastos darbus un kur klāt nenāk ne jauni ražojumi, ne pakalpojumi. Turklāt attīstību visvairāk veicina eksportam paredzēti darbi. Jo īpaši tās nozares, kur vadības un darbinieku uzskati saskan, atbalstot uzmanīgu un lietīšķu sadarbību uzņēmumā vai ārpus tā. Latvijā un citās agrākās komandekonomikas un dzīves visu sfēru kontroles zemēs pārliecība par šīs sadarbības nepieciešamību ir stipri aizkavējusies. Tā pašlaik novērojama samērā nedaudzos uzņēmumos.**

Visi zinām, ka pārmaiņas Latvijas saimnieciskā un politiskā dzīvē pēdējā gadsimtā ir nākušas un gājušas cita pēc citas. Taču nebūt nav atkārtājušās un bijušas vienādas. Tās veido dažādi mainīgi politiski, saimnieciski un kultūras faktori. Ja kādreiz senatnē svarīgs nosacījums ir vēl lauksaimniecībai neapgūta zeme, tad šodien svarīgākas ir kļuvušas trīs galveno Latvijas ostu saimnieciskās vērtības. Ja kādreiz īpaši noderīga ir lauku darbos uzkrātā gadsimtu pieredze, tad šodien izšķiroša nozīme ir nesen un ātri pilsētā iegūtai izglītībai un iemaņām. Dažreiz svarīgākais ir tradicionālais kapitāla ieguldījums fabriku ēkās un iekārtās, bet biežāk tomēr – uzņēmības gars un ieskats jaunās iespējās. Latvijas apstākļos, kad trūkst viegli iegūstamu izrakteņu un citu izejvielu bagātību, saimnieciskai attīstībai svarīgākais priekšnoteikums ir un būs Latvijas tauta pati.

Šādai attīstībai svarīgi faktori šodien ir vērtējami starptautiskās darba dališanas un sacensības rāmjos. Aizsilnieka monumentālā Latvijas saimniecības vēsture, kas analizē pārmaiņas tikai trīs gadu desmitos, tomēr palīdz izvērtēt vairākus atšķirīgus posmus Latvijas saimnieciskā attīstībā. Gan lielos sasniegumus Latvijas atjaunošanas darbos 1920. gados, gan to, kā Latvijā pārvarēta 1930. gadu sākuma pasaules saimnieciskā krīze. Vēsturnieka pieeja dod iespēju reālāk novērtēt to, kas Latvijā tika paveikts 1930. gadu beigās. Hārvarda Universitātes profesors Alfreds Čandlers (Alfred D. Chandler, Jr.) savu kolēģu Ričarda Tedlova (Richard S. Tedlow) un Ričarda Džona (Richard R. John, Jr.) grāmatā par uzņēmības vēsturi arī ieteic respektēt vēsturnieka pieeju, meklējot tos impulsus un spēkus, kas itin negaidīti pieļauj

un veicina lieluzņēmumu veidošanos Amerikā. Dažiem tautsaimniecības teorētiķiem par pārsteigumu te varbūt redzam, kā nozīmīgo faktoru uzskaitījums mainās atkarībā no situācijas.

Tie ir jau pazīstamie saimnieciskie – zeme, darbs un kapitāls, kā arī kari, tirgi, uzņēmība un tai labvēlīga kultūrvide un valsts politika, radikālas pārmaiņas iedzīvotāju sastāvā, izglītība un tehnoloģiski svarīgi izgudrojumi. Ja skatāmies uz šo nosacījumu mijiedarbību, tad redzam, ka tieši dažādu uzņēmumu pastāvēšana rada jaunas idejas plāniem un informācijas sistēmām, kas centralizētā sistēmā var būt pārmērīgi vienkāršas. Šo domu atbalsta arī pārējie Tedlova un Džona rediģētā rakstu krājuma autori, tostarp tā laika Pacifika Luterāņu Universitātes profesors H. Tomass Džonsons (H. Thomas Johnson) un Kolbija koleģas profesors Leonards Reihs (Leonard S. Reich). Aplūkojot šo pārmaiņu panorāmu, redzam gan nepierasto dažādību visā pasaulē, gan arī valstu atsevišķos rajonos un pilsētās. Džeikobsa norāda, ka pilsētas šajā attīstībā dominē. Kā redzam dažādos vēstures periodos, reizēm tās aug ātri, reizēm lēnāk; reizēm stāv uz vietas, bet paretam arī regresē vai pat iznīkst. Apzināti vai neapzināti tieši lielpilsētas kalpo ļoti svarīgiem saimnieciskās attīstības mērķiem, uzdevumiem un funkcijām. Pricēsīsimies un rūpēsīsimies par mūsu astoņsimtgadīgo Rīgu!

Latvijas saimnieciskie mērķi un uzdevumi

Jau diezgan tālā pagātnē tas laiks, kad var viegli izdalīt atsevišķu personu, kārtu, šķiru, organizāciju un iestāžu lomas vispārējā tautas un jo sevišķi saimniecības attīstībā. Demokrātiskā sabiedrībā šī izaugsme ir daudzu dažādu nodomu, politikas un darbības rezultāts. Tāpēc jāņem vērā gan indivīda un visas tautas izglītība, mūsu uzskati par valsts un privātā sektora atbildību, gan dabas bagātības, sasniegumi tehnoloģijā, kā arī iedzīvotāju blīvums dzīves un darba telpā.

Šie apsvērumi palīdz atrast reālu skatu uz nepieciešamo līdzsvaru ražošanā, patēriņā un ietaupījumos, rodas lielāka vajadzība pēc apzinātiem saimnieciskiem mērķiem un politikas. Tā nonākam ne tikai pie valsts veidotas saimnieciskas politikas, bet arī pie attīstības, ko tieši un netieši ietekmē visa tauta. Pamanām apstākļus, kas veicina vai kavē

attīstību, kā arī to, ka šādā sabiedrībā vienmēr pastāv sava vienošanās un konflikti par svarīgo un steidzamo.

Manuprāt, Latvijai pašlaik ir trīs saimnieciskās prioritātes:

1. Pirmais no šiem savstarpēji saistītajiem trim mērķiem ir **konservatīva monetārā** (naudas) **politika** un **fiskāls** (kases) **taupības režīms valdības izdevumos**. **Uzskatu to par** apzinātu saimnieciskās attīstības līdzsvara stabilitātes elementu. Pateicoties Latvijas Bankas (LB) vadībai, šis mērķis visumā ir sasniegts. Rodas uzticība Latvijas latam. Aug noguldījumi bankās un ieguldījumi uzņēmumos. Monetārā stabilitāte Latvijai palīdz piesaistīt vairāk ārzemju investoru un iegūt samērā lētus kredītus. Lai gan valsts budžetā ir Latvijas apstākļiem nepieļaujams deficīts, to daļēji nosedz budžetā iekļautie, tomēr ekonomiski izdevīgie ieguldījumi valsts infrastruktūrā.

2. Otrs galvenais mērķis ir **pavairot iedzīvotāju nodarbinātību ražīgā darbā**. Faktiski tas nozīmē viņu iesaisti to preču un pakalpojumu radīšanā, kas kalpo Latvijas eksportam un attiecīgam importa aizvietojumam ar pašu ražojumiem. Pirkst parasti ir vieglāk nekā pārdot.

Tāpēc jau Latvijas imports vēl stipri pārsniedz eksportu. Latvijas mazais tirgus potenciāls diktē eksporta prioritāti un iekļaušanos Eiropas Savienības (ES) sistēmās, kas, protams, paver vārtus uz milzīgi aktīvo un lielo starptautisko tirdzniecību Rietumos. Galu galā ES, nevis Latvija viena pati, var pavērt vārtus arī uz Krieviju un citām agrākās Padomju Savienības valstīm. ES potenciāls visvairāk dod novatoriskiem uzņēmējiem, kas paceļ savu ražojumu un pakalpojumu kvalitāti pasaules līmenī un vienlaikus spēj tos novest pasaules tirgos īstā laikā un par tur pieņemamu cenu. Lieki piebilst, ka tikai augsts nodarbinātības līmenis (un jo īpaši privātā sektorā) spēs gādāt arī par arvien lielāko to valsts iedzīvotāju daļu, kas paši nestrādā. Kaut arī Latvijā varam vērot gan noslēptu darbu, gan apslēptu bezdarbu, priecājamies, ka eksports aug, turklāt, kā to lasām Roberta Ziles un viņa kolēģu grāmatā, eksports ar augstāku pievienoto vērtību. Tas saskan ar vēlamo.

3. Trešais uzdevums ir **veicināt ražību ar augstas kvalitātes precēm un pakalpojumiem**. Šī nepieciešamība visvairāk saistīta ar jauninājumiem, jauniem un saimnieciski izdevīgiem darbiem. Šāda produktivitāte visvieglāk panākama ar jaunu pieeju un attieksmi pret pārmaiņām. Tā prasa apzinātu vecā nomaiņu ar jauno, atteikšanos no

ierastas stabilitātes uz pieņemamu risku un būtiskus ieguldījumus tradicionālā un intelektuālā kapitālā.

Lieki teikt, ka tās nevar būt tikai valsts investīcijas. Milzīgie apjomi prasa, lai piedalītos visi, kas to vēlas un var, gan ārzemju investori, gan Latvijas augošā vidusšķira. Diemžēl Latvijā tradicionāli visaugstāk vērtē to darba ražību, kas sasniegta ar stabilu, noteiktu kapitāla un tehnoloģiju ieguldījumu. Virzība uz jaunām pieejām un dinamiskiem uzlabojumiem vēl nav ierasta, it īpaši tradicionālās darba vietās. Zīles kolēģis RTU profesors Remigijs Počs raksta, ka visa Latvijas saimnieciskā stratēģija cenšas uzsvērt stabilu, konservatīvi kontrolētu pieeju, turklāt daudziem mērķiem vienlaikus. Proti, tā ir:

1. Saimnieciska **izaugsme, kas saskan ar ES** principiem un darbību.

2. Uzlabota Latvijas **spēja sacensties ārzemju tirgos**.

3. **Stabila finansu politika**, kas ar laiku palīdz Latviju pievienot eiro naudas sistēmai.

4. **Latvijas dabas videi draudzīga saimnieciskā attīstība, kas ir sociāli taisnīga arī mainīgā latviešu kultūras apziņā.**

Lai cik arī pievilcīga un ērta, diemžēl šīs politikas veidotā ekonomika nav tik stabila, kā iecerēts, tāpat tā nav imūna pret negaidītām katastrofām. Tomēr spēj izturēt divus lielus triecienus, kas pie citas saimnieciskās politikas būtu iznīcinājuši saimniecisko dzīvi atjaunotā valstī. Viens no tiem (*Banka Baltija*) ir vietēja rakstura afēra, bet otru ierosina nesenā Krievijas krīze.

Manis ieteiktie šaurākie, vairāk uz taupību, ieguldījumiem un jauninājumiem orientētie saimnieciskie mērķi ir zināmā konfliktā ar profesora Poča aprakstīto pašreizējo Latvijas saimniecisko politiku, kas cita starpā prasa palielināt mazu tautas daļas ienākumus.

Manuprāt, šis mērķis, gan daļēji, ir sasniedzams ar augstāku produktivitāti un zemākām izmaksām. Protams, savu labumu patērētājiem dod labāka un lētāka importa prece, taču pati par sevi tā negādā ienākumus mazturīgajiem iedzīvotājiem. Neapšaubāmi, jāatrod līdzsvars starp ieguldījumiem tautas nākotnē un mazturīgo pabalstiem. To noteiks mūsu kopīgās vērtību izjūtas, spēja rast politisku kompromisu. Šaubos, vai Latvijā drīz sagaidāms plašs sabiedrības atbalsts tādai Amerikas labklājībai, kur vecvecāki, viņu bērni un mazbērni dzīvo katrs pa sevi un kur visi pieaugušie katru dienu dodas uz darbu vai skolu savā

automašīnā. Tomēr laika gaitā ir izveidojušās minimālas labklājības nodrošinājuma prasības, kas arī asu pārmaiņu apstākļos jāņem vērā.

Konfliktus, protams, visvieglāk aizmirst pie pilna galda, augstas saimnieciskās konjunktūras situācijā, apmēram tādā, kas bija raksturīga tirgus saimniecības brīnumam pēckara Rietumvācijā.

Laiks un secība

Kā agrāk aizrāda plānošanas eksperts Ivars Avots, vajadzīgs laiks, lai saprastu un pieņemtu visu jauno. Šodienas pasaule izceļas ar attīstības galveno faktoru arvien ātrāku izmantošanu un to mijiedarbību. **Mijiedarbības raksturs atgādina, ka nepieciešams laiks, lai plānotu, sagatavotu un pārkārtotu dažādu apstākļu iesaisti saimnieciskā attīstībā.** Tagad, kad izglītošanās un mācību procesi ievērojami paātrina jaunu zināšanu apguvi, laiks negaida. Zināšanas sen nav unikāls monopols, bet visām tautām samērā viegli pieejama bagātība.

Ar pārmaiņām jāreķinās. **Brīdis starp paisumu un bēgumu dažkārt nedod iecerēto stabilitāti, bet gan tikai stabilitātes ilūziju. *Panta rei!* Varam droši pievienoties Heraklīta uzskatiem: *Viss plūst, viss mainās!***

Viss mainās, reizēm ātrāk, reizēm lēnāk. Gan krasās, gan gausākās pārmaiņas var būt sāpīgas un tieši tāpēc bieži nokavētas. Tiem, kas visās lietās vēlas stabilitāti, grūti iedomāties, cik tā dārgi maksā. Ar laiku ierastais daudz zaudē no sava noderīguma. Un otrādi. Kaut arī viss saimnieciskais progress ir nemitīgu pārmaiņu rezultāts, zināma stabilitāte tomēr vajadzīga. Lai pārmaiņas visur un vienmēr nebūtu saistītas ar risku, vajadzīgs savs līdzsvars, ko veido dažādi attīstības nosacījumi. Mana pieredze liecina, ka jauna ideja praksē īstenojas apmēram desmit gadu laikā. Latvijas saimnieciskajā attīstībā pēdējo desmit gadu laikā jaunas idejas un institūcijas, kā arī īsti ražīgi uzņēmumi parādās vēl samērā reti. Liekas, ka lielākie sasniegumi vēl tikai nāk. Par nākotni jādomā: cik patērēt, cik iekrāt un kur iekrāto ieguldīt. Tie, kas grib visu patērēt, nevar nekā ietaupīt un iekrāt. Tie, kas visvairāk vēlas no sabiedrības, parasti sauc pēc lielākiem izdevumiem valsts labklājības budžetā. Latvijā šādai politikai ir tikai ienākumu pārdalīšanas raksturs.

Racionālāka pieeja prasa ieskatu gan nākotnē, gan citur pasaulē. Lasot Aizsilnieka grāmatu, kļūst skaidrs, ka saimnieciskā jaunuzbūve Pirmās republikas sākuma gados ir gandrīz neticams sasniegums. Tāpat ar atzinību var vērtēt Latvijas pieticīgās spējas un ar tām sasniegto lielās saimnieciskās krīzes laikā. Šis ieskats mums palīdz arī nevērtēt par augstu autokrātiskā laika sasniegumus 1930. gadu beigās.

Latvija neizbēgami ir iesaistīta starptautiskā saimniecībā. Vietējais tirgus nav pat salīdzināms ar lielajiem tirgiem un mainīgo pieprasījumu ārzemēs. Sava laika dimensija ir arī ieguldījumiem, jo īpaši ar starptautisko tirdzniecību saistītiem. Mūžam ignorēta taupība un ieguldījumi noved pie noplicinātas saimniecības un tālākas izaugsmes nespējas. Zemēs, kur tas noticis vai notiek, tautas nākotne tiek apēsta. Kopīgai tautas un atsevišķu uzņēmēju politikai ir skaidri nākotnes mērķi ar savlaicīgi izdarītiem ieguldījumiem. Jaunu tirgu iepazīšana un iekarošana prasa laiku un uzņēmību. **Uzņēmības lielākā vērtība ir tā, ka nepieļaujam atstāt pašplūsmā jaunu pasākumu veidošanos.**

Jauni izgudrojumi un uzlabojumi, arī mazākie, prasa laiku. Latvijas situācijā tas vajadzīgs, lai iesaistītos pasaules vērtīgo preču tirgos, nostiprinātu labas darba tradīcijas un gādātu par piemērotiem ieguldījumiem izglītībā un apmācībā. Vēl nesen Amerikā bija vajadzīgi desmit gadi, lai atradumu laboratorijā novestu līdz tā praktiskam pielietojumam un aprakstam mācību grāmatās. Šodien, pētniekam vienlaikus strādājot universitātē, praktiskās pētniecības centrā un tieši uzņēmumā, jauno ideju inkubācijas laiks strauji saīsinās. Jaunās zināšanas izplatās gluži neticamā ātrumā. Stanforda Universitātes informācijas tehnologu šīsdienu darbi jau sacenšas ar kaimiņu jauniem, vēl nepabeigtiem projektiem turpat tuvumā, ap stūri, citi – Silikonielejā. Progress nāk ar izrāvieniem. Tas nav vienmērīgs.

Kā jau aizrādījām iepriekš, **visi jauninājumi prasa savu inkubācijas un veidošanās laiku.** Tehniskās nozarēs pat mācekļiem un sekotājiem jaunās zināšanas jāapgūst lielā ātrumā, tādējādi pagērot vairāk laika novērojumiem, jaunākās attīstības apzināšanai un ātrai tālākai darba plānošanai. Šie tempi nav visur vienādi. Farmācijas nozarē jaunas zāles prasa laikietilpīgus pētījumus un izmēģinājumus. Tomēr arī te konkurence nepieļauj aizkavēšanos. Autorūpniecībā uzlabojumu iespējas ir gandrīz vai izsmeltas. Ja mēdz teikt, ka tehnologi šodien var

paveikt iespējamo, tad saimniecisko uzlabojumu vērtētāji nosaka, kas ir un kas nav praktiski noderīgs. Šodien, kad vienas automašīnas ražošanai Japānā vairs vajadzīgas tikai divpadsmit darba stundas, automobiļa tehniskie uzlabojumi liekas svarīgāki par tradicionāliem uzlabojumiem darba ražībā.

Jaunu zināšanu apguvi un jauninājumu ieviešanu dzīvē var paātrināt tikai dabiska vai plānota optimāla notikumu secība dažādos sabiedrības līmeņos. Nereti šeit iekļaujami darbi var tikt veikti vienlaicīgi, dažkārt var aizkavēties. Protams, neiespējami visu veikt vienā reizē; tāpēc vien **jaievēro vēlamā secība**. Nav nozīmes aicināt uz Latviju ārzemju ieguldītājus tehniskās nozarēs, ja netiek domāts un nav gādāts par nākamo darbinieku izglītību. Nav vērts dalīt naudu saimnieciskai attīstībai, ja saņēmēji to iztērēs tikai savām vajadzībām. Ir vērts veidot dažādas vienlaicīgas apmācību programmas, lai paceltu augstāk jau agrāk izglītotu darbinieku zināšanu un iemaņu līmeni. Tuvojoties Latvijas uzņemšanai ES, sen bija laiks domāt par to, kā Latvijas un citu valstu saimniecība un atsevišķi uzņēmumi iekļaujas šajā milzīgajā tirgū.

Saimnieciskās attīstības kategorijas

Pirmais, ko ievērojam pasaules pārmaiņu panorāmā, ir to nevienādība. Nav nekāda pamata domāt, ka nabagām tautām kāds nopietni palīdz tikt uz zaļa zara. Nevienš negrasās mūs iecelt saulītē. Tautas, kas grib attīstīties, strauji veido savu eksportu uz bagātām zemēm, kas dod gan aizdevumus, gan ieguldījumus. Uzņēmēji pārtikušās zemēs aktīvi meklē sev piemērotus importa un eksporta partnerus.

Salīdzinājumiem saliksīm trīs kategorijās tās zemes, kas mūs interesē:

1. Saimnieciski maz attīstītas zemes, kuru izaugsme ir nepietiekama, lai nodrošinātu saviem iedzīvotājiem labāku nākotni. Tādās vairums iedzīvotāju nodarbojas ar nepietiekami ražīgu lauksaimniecību. Viņi nav sagatavoti nākotnei jeb izglītoti tā, lai vispār varētu pāriet uz ražīgākiem darbiem. Šī situācija ir itin bezcerīga. Ar humāno palīdzību mazina zīdaiņu mirstību, bet ģimeņu ienākumi ir nepietiekami, lai piedzimušos vēlāk uzturētu.

Nemainīga un jauniem apstākļiem (tā, piemēram, apdzīvotai teritorijai samazinoties) nepiemērota saimnieciskā kultūra un attieksme pret darbu ved šīs tautas uz pirmatnēju mednieku un laupītāju dzīves veidu. Baismīgs piemērs ir iku tauta Austrumāfrikā, kam visā drīzumā draud iznīkšana. Savukārt citur, samērā labākos apstākļos, redzam neveiksmīgus Pasaules Bankas finansētus projektus vai tautas bagātību izmantošanas pasākumus. Kā vieni, tā otri var kļūt par nerentabliem valsts reprezentācijas projektiem vai valdošo aprindu privāto ienākumu avotu.

Kā jau zinām no Latvijas mežkopības, koku izciršanas pieredze vēl neierosina mēbeļu rūpniecību mežmalā. Kā to vērojam Nigērijā, nafta zemes dziļēs var nest bagātību tikai valdošās cilts virsaišiem. Te, mācoties no valdniekiem, zeļ korupcija, blēdības un zādzības. Citiem vārdiem, dabas bagātības pašas par sevi nenodrošina ne tautas labklājību, ne saimniecisku uzplaukumu.

2. Maz attīstītas zemes, kur vērojams lēns, bet vērā ņemams progress. Tur, kur iet sliktāk un lēnāk, kur attīstību kavē lieli valsts parādi un nespēja izdarīt pietiekamas investīcijas tautas attīstībā. Tur, kur redzami jau savlaicīgi izdarīti ieguldījumi piemērotā izglītībā un apmācībā, kur sakārtotas valsts finanses, vismaz daļa iedzīvotāju pārceļas no laukiem uz pilsētām, lai strādātu tur. Vienlaikus ar pilsētu attīstību sarūk pāmērīgi lielā laucinieku proporcija iedzīvotāju struktūrā, pieaug pilsētnieku spēja ražot samērā vērtīgas preces eksportam un pašu tirgiem. Nelielā kapitāla un pieredzes trūkuma dēļ šī izaugsme ir nestabila, to var apdraudēt negaidītas saimnieciskas krīzes. Taizeme, kur attīstības plānošana parasti koncentrējas uz vienu piecadi, drīz varētu ierindoties starp saimnieciski attīstītām zemēm. Pārdomāta programmu secība: vispirms rūpīgi un lietišķi izvērtēti lielie infrastruktūras (lielceļu, tiltu un spēkstaciju) projekti, tad plaša arodizglītība šai zemei piešķīrusi vienu no sasniegumu atslēgām. Vienlaikus šī ir viena no valstīm, kas pieļāva pāmērīgi lielus Rietumu pagaidu (īslaicīgus, ne pastāvīgus) kapitālieguldījumus. Tā ir kļūda, kas vēl ilgi kavēs Taizemes tālāko attīstību. Vismaz Rīgu un tās apkārtni es labprāt skatītu līdzīgā situācijā, cerams, bez lielām kļūdām. Ātra un dinamiska ekonomiskā attīstība sasniedz vairāk kā lēns, uzmanīgi plānots un tāpat nedrošs progress.

3. Samērā bagātas, nesen saimnieciski attīstījušās valstis. Tādas ir godīgās, mazās zemes Singapūra un Taivāna ar labākajām ķīniešu

darba tradīcijām, kas ar taupību, čaklumu un relatīvi lieliem, savlaicīgiem un gudriem ieguldījumiem izglītībā un jaunās rūpniecības nozarēs sasniedz augstus labklājības un tālāku ieguldījumu līmeņus.

Jāievēro, ka ieguldījumu politikas pamatā ir (valstij – izglītībā un zinātnē, privātiem – rūpniecībā) ir apsvērtas kaimiņu spējas, salīdzinot tās ar pašu stratēģiskām eksporta potencēm. Īpaši ievērojami Taivānas sasniegumi ir kaut vai tāpēc vien, ka tai jānes smaga aizsardzības izdevumu nasta un nav pieejami Pasaules bankas lielie aizdevumi. Šeit, un jo sevišķi uz ražošanu orientētajā Singapūrā, redzam labāko, bet, iespējams, nepopulāro paraugu Latvijai.

Šajā panorāmā visvairāk iepriecina ātrais progress tais vietās un lietās, kur visvairāk domāts par rītdienu. Atbaidoši skatīties tur, kur diendienā viss tiek sadalīts, apēsts vai citādi nodzīvots.

Progress ir pamanāms pat nabadzīgās zemēs, kur valsts un privātais sektors spēj izdarīt lielāku un mazāku uzņēmumu attīstībai nepieciešamos ieguldījumus. Lielākie parasti ir tieši saistīti ar stratēģiski svarīgām eksporta plūsmām uz plašiem tirgiem bagātās ārzemēs. Mazākie veidojas lēnāk. Bieži vien savu darbību sākot kā lielāku uzņēmumu satelīti, uzlabojot, nodrošinot un paplašinot darba iespējas jaunās nozarēs.

Valsts loma

Tur, kur saimniecisko attīstību regulē ar makroekonomikas politiku, galvenā loma iedalīta valstij. Līdzīgi notiek pat tajās zemēs, kur aprasts ar domu, ka izaugsmei nepieciešamie uzņēmēji saradīsies spontāni no nekā, gluži kā peles un prusaki Aristoteļa dabaszinātnē. Vienā gadījumā valsts gādā par apstākļiem, kas veicina jaunu uzņēmumu veidošanos un darbību asas konkurences apstākļos. Otrā – valsts un valdība uzņemas rūpes par pietiekamiem ieguldījumiem ražošanas un sadales procesos. Šajās zemēs valsts aģentūras un citas valdības iestādes visā pasaulē meklē ārzemju ieguldītājus. Meklējumos īpaši izceļas internacionālie lieluzņēmumi un to filiāles. Ieskats pasaules panorāmā norāda, ka partneru meklētāju mērķi mēdz būt vairāki un pēc savas dabas ļoti dažādi. Ieskatīsimies tajos:

◆ valsts sāktie projekti ne vienmēr ir saimnieciski attaisnojami, bet tie vienmēr kalpo iedomātām vai īstenām valsts vajadzībām. Ja šiem projektiem ir saimnieciski loģisks pamats, ar laiku no tiem var izaugt jaunas nozares. Kad Žans Batists Kolbērs (Jean-Baptiste Colbert) ceļ gobelēnu austuves, viņa pamatdoma ir piesaistīt zemes varenos Ludviķa XIV galmam. Ja vienkāršai tautai tās daudz neko nedod, tad šodien jāatzīst, kas austuves ir likušas pamatu franču modernajai augstas kvalitātes tekstilrūpniecībai;

◆ Igaunijā lielie un mazie ārzemju ieguldījumi ir stratēģiski iekļauti valsts ātros, varbūt pat samērā nežēlīgos attīstības tempos. Tā kā šīs investīcijas ir saistītas ar Igaunijas drošības un aizsardzības stratēģiju, igauņi cer, ka viņu un ārzemju ieguldītāju intereses šai lietā sakrīt. Proti, ārzemju ieguldījumi dod ne tikai saimnieciskus labumus, bet arī stingrākus un plašākus pamatus Igaunijas drošībai;

◆ citur, piemēram, Indonēzijā un Kongo, naudas meklētāji cenšas nodrošināt ienākumus valdošām aprindām. Te parasti izpārdod, tā vai citādi, dabas bagātību izmantošanas koncesijas. Salīdzinājumam: Latvijas lielākā dabas bagātība ir meži, it īpaši lielie valsts meži. (Atgādināšu, ka Latvijas piekrastē mastu priedes jau savulaik ir izcirstas un pārdotas Anglijas kuģu būvētājiem, tāpat atdotas jūrmalas kāpām.);

◆ vēl citur, kaut vai agrāk lielajā Irānā un šodien mazajā Katarā, ienākumus no naftas ieguves koncesijām valsts vadītāji cenšas izmantot savas zemes ātrākai aizvešanai no visprimitīvākiem apstākļiem uz sarežģīto rītdienas tirgus saimniecību. Katarā tas iespējams tādēļ, ka gandrīz visi iedzīvotāji cits citu labi un patīkami iepazīnuši pie pilniem galdiem. Jau šodien tur visi pilsoņi var iegūt bezmaksas izglītību, medicīnas pakalpojumus, dzīvokļus un pat valsts subsidētus aizdevumus. Katara skaitās otra lielākā gāzes bagātību īpašniece pasaulē pēc Krievijas. Tālākie ienākumi loģiski kalpo šīs zemes tālākai politiskai, sociālai un saimnieciskai attīstībai līdz tai dienai, kad Katarai, kā saka valdošais emīrs, vairs nebūs ne naftas, ne gāzes. Šeit teiktajā dzirdam sapņainu runu par smagās rūpniecības lieluzņēmumiem Kataras miestos;

◆ tas atgādina nelaiķa Irānas šaha sapņus par savas zemes modernizāciju. Piemērs šādai programmai ir kopā ar *masačusetu* (tā irāņi sauc par konsultantus no Masačūsetsas Tehnoloģiskā Institūta) saplānotais

helikopteru būves un pārdošanas lieluzņēmums. Te viss, sākot no augstām tehnoloģijām, materiāliem, iekārtām, ēku būvdarbu izpildei līdz pat darbinieku apmācībai iepirkts vai salīgts ārzemēs. Diemžēl tas viss notiek bez jebkādas saskares ar tautu, kas šos projektu uzskata par muļķīgu un bezatbildīgu kopīgās mantas izniekošanu. Lepnā iecere kļūst par vienu no daudzajiem šaha klupšanas akmeņiem. Ieguldījumi vēl nav kapitāls, un tradicionālie kapitālieguldījumi vieni paši ir neauglīgi. Nav grūti iedomāties, ka helikopteru rūpniecība Irānā pat labākajā gadījumā būtu saimnieciski neizdevīga un tautai sveša. Nākotne rādīs, vai kapitālvisintensīvākais mežrūpniecības pasākums – celulozes un papīrfabrika – tiešām kalpos Latvijas saimnieciskai attīstībai. Nākotne rādīs, vai mežu izmantošanas koncesijas ar nedaudzām jaunām darba vietām ir miljarda dolāru ieguldījumu vērtas.

◆ Pirmie valsts ierosinātie lieluzņēmumi Amerikā ir lielie transkontinentālie dzelzceļi. Tos pēc Pilsoņu kara ar lieliem zemes un mežu piešķirumiem atbalsta valdība, lai kolonizētu toreiz vēl mežonīgos Rietumus un visai zemei iegūtu milzīgus nākamos tirgus. Te vismaz valsts mērķi ir skaidri un viegli izvērtējami. Lielie izdevumi – visumā pazīstami un labi saprotami – tie gūst tautas pārstāvju atbalstu Kongresā. Pārsteidzoši šķiet organizatoriskas dabas mantojumi. Jau tā augsti novērtētajiem Amerikas pilsoņu kara ģenerāļu sasniegumiem uzņēmumu vadībā Čandlers pieskaita viņu nopelnus dzelzceļu būves (arī Panamas kanāla) sabiedrībās, uzsverot, ka tieši tur atrodami Amerikas lielo autokrātisko tradīciju un birokrātisko uzņēmumu pirmsākumi.

◆ Vēlāk federālā valdība iesāk milzīgus elektrifikācijas un plūdu kontroles projektus Tenesijas ielejas upēm. Diemžēl ar laiku jauni, saimnieciski neattaisnojami projekti kļūst par tehniskās birokrātijas pastāvēšanas mērķi. Tikai vēlāk, kara laikā, šie elektrības avoti lieti noder kodolreaktoru laboratorijām Okridžā.

◆ Kaut ko līdzīgu varam vērot Puertoriko, kur šodien dikā stāv milzīgs, padomju stilā celts aprūsējis ķīmiskās rūpniecības kombināts. Valsts finansētā uzņēmumā, gādājot par jaunām darba vietām, plānots ražot daudz ko, sākot ar zeķu biksēm un beidzot ar mākslīgiem mēsliem. Diemžēl plānotāji ir piemirsuši padomāt par naftas cenu un izmaksu maiņām... Kombināta zālājos tagad ganās govīs.

◆ Vēl drūmāka liekas reiz tik slavenā Voltas upes spēkstacija. No auglīgās upes ielejas 80 000 laucinieku ir aizdzīti projām nabadzībā.

Bet lielās spēkstacijas strāvas galvenais patērētājs ir kādas Rietumu firmas alumīnija ražošanas uzņēmums. Citu gaidīto lielo klientu nav.

◆ Valsts iestādēm vissekmīgāk veicas ar projektiem, kas tiešām kalpo sabiedrības interesēm. Tādi ir prezidenta Dvaita Eizenhauera (Dwight Eisenhower) valdīšanas laikā plānotie un uzbūvētie autoceļi jaunam Amerikas transporta tīklam. Ietaupījumi autotransporta izmaksās tos saimnieciski attaisno jau nedaudz gados.

◆ Līdzīgi ir Krievijas cara valdības atbalstītie ieguldījumi impērijas ostās un dzelzceļos. Uzmetot acis kartei, redzam, ka Latvijas transporta tīkls (padomju varas laikā papildināts ar naftas un gāzes vadiem) vēl joprojām ir vispiemērotākais impērijas preču tranzītam. Ja šī transporta sistēma tomēr dod ienākumus, tad jau daudz grūtāk ir lietderīgi izmantot militārām vajadzībām celtās būves citur Latvijā.

Visumā šī mazā ekskursija mūs noved pie slēdziena, ka valsts iestādes reti kad sāk veidot jaunus uzņēmumus tīri saimnieciskiem nolūkiem. Tur, kur tas ir darīts, bieži jāšaubās par šo pasākumu lietderību. Lai arī Makss Vēbers (Max Weber) mums savā laikā ieteic profesionālu un tehniski kompetentu ierēdniecību, pārmaiņu laikos tās veidotie plāni šķiet pārlietu dārgi un paraugi ātri noveco.

Lielie un mazie uzņēmumi

Makroekonomiski noskaņoti plānotāji labi apzinās, ka lielākā problēma ir **radīt jaunas darba vietas** tur, kur to īpaši pietrūkst. Visvairāk darba vietas dabūjamas lielfirmās, lielos uzņēmumos, filiālēs un fabrikās. Taču privāto ieguldītāju mērķi ir nedaudz citādāki – lēti, labi un laikā **sniegt tirgū pieprasītās preces un pakalpojumus**. Šīs divas pamatprasības bieži vien ir konfliktā viena ar otru, kas noved pie **grūtām un sarežģītām sarunām, un tur nu visvairāk iegūst stiprākie un veiklākie sarunu vedēji**.

Privātie lieluzņēmumi sekmīgi veidojas tur, kur atrastais vai gaidāmais pieprasījums ir liels diezgan, lai attaisnotu lielas ražošanas un tirdzniecības sistēmas. Ja tā nenotiek, ieguldītāji meklēs atbalstu starp tiem, kas šādus projektus plāno un ierosina. **Latvijas situācijā**, kā to Zīles un viņa kolēģu grāmatā uzsver profesore Inna Šteinbuka, **svarīgs kļūst lieluzņēmumu ģeogrāfiskais novietojums, kā arī ekonomis-**

kā un fiziskā tuvība lielajiem tirgiem. Latvijai šodien tie ir gaidāmie ES tirgi. Rīt, kad ES būs vienojusies ar Krieviju par tās lomu starptautiskā ekonomikā, tie var kļūt vēl plašāki.

Izvēloties piecas tipiskas uzņēmumu situācijas mūsu pārmaiņu panorāmā, redzam lielus uzņēmumus, kas Latvijai var dot maz, un arī mazus pasākumus, kas var izauzt lieli. Cerams, ka tiem būs iespēja kļūt par nozīmīgu faktoru Latvijas attīstībā. Tālāk apskatīsim to, kas būtisks šiem izvēlētajiem uzņēmumiem:

1. Kapitālintensīvs ražošanas lieluzņēmums, kas pārstrādā vietējās izejvielas, respektīvi, izmanto atjaunojamās vai neatjaunojamās dabas bagātības tuvējam tirgum. Pirmais var būt papīrfabrika Saksijā: tuvu tirgum, pie mežiem, ūdens un enerģijas avotiem. Jau vairākus gadus sekojot saviem ieguldījumiem šajā uzņēmumā, redzu, ka samērā nedaudzajiem strādniekiem algas var būt augstas tad, kad pārējo faktoru izmaksas ir zemas. Ja kokus pērk no privātiem mežu īpašniekiem, jāmaksā tirgus cena. Ja no valsts, Čehijas pierobežā, tad papīrfabrikas īpašnieku galvenie temati sarunās par koncesijām ir darba vietu nodrošinājums fabrikas apkārtnē, samērā augstie īpašuma un zemes nodokļi un valstij maksātais par gadskārtējo koku "ražu". Mazāk svarīgs liekas fakts, ka lēti nopirktais uzņēmums ir tehniski maz uzlabojams un nespēj ātri pārslēgties no viena ražojuma uz citu. Turklāt Saksijas saimniecībai arvien vairāk pārslēdzoties uz Rietumu tirgiem, arguments par darba vietu saglabāšanu pārliecina mazāk un mazāk. Otra ilustrācija ir iecerētā naftas ieguve Baltijas jūrā. Te iespējamo risku un peļņu ir grūtāk aprēķināt, bet par sadali var vienoties. Naftas bagātības, protams, nav atjaunojamās, bet šādā pasākumā iesaistītie ārzemju inženieri un darbinieki Latvijai faktiski nekā nedod. Būtībā valsts tikai pārdod savas dabas bagātības. Attaisnojošs varētu būt arguments par to, kur un kādām vajadzībām valsts ieguldīs iegūtos ienākumus.

2. Kapitālintensīva un darbietilpīga automobiļu fabrika ar satelītiem, tāds ir *FIAT* jaunais ražošanas uzņēmums Polijā, kas var kalpot gan Rietumeiropas, gan Centrāleiropas tirgiem. Šo investīciju mērķis – augstas kvalitātes un relatīvi zemas izejvielu, detaļu un darba algu izmaksas. Ar Polijas un apkārtējo valstu iekļaušanu ES *FIAT* ieguldījums liekas pievilcīgs tieši tagad. Varbūt problēmas radīs cilvēku (ne)spēja ražot pietiekami labi, lēti un tirgus prasībām atbilstīgi.

Latvijai līdzīgs uzņēmums ir izdevīgs, ja tās pietiekami izglītotais un apmācītais darbspēks būs relatīvi lēts, respektīvi, ražīgs. Šādi eksportspējīgi uzņēmumi ir saimnieciski izdevīgi, un tos cenšas iegūt visur, kur vien pieejams radošs un ražīgs darbspēks. Tādi iespējami arī Rīgā un tās tuvumā. Svarīgi faktori šais aprēķinos ir ne tikai tuvējais lētais jūras transports, bet, pāri visam, arī mazas satelītfirmas, kas ražo detaļas vai citādi apkalpo un uzlabo ražību lielajā fabrikā.

Pārveidojoties lieluzņēmuma darbībai un tehnoloģijai, mainās arī vajadzīgie vietējie piegādātāji. Lielākais ieguvums Latvijai no šāda uzņēmuma vispirms jau ir ražošanā ieguldītā darbspēka eksports. Šo priekšrocību papildina satelītuzņēmumi ar savu, varētu teikt, importa darbu aizvietošanu (eksportējot ražojumus uz lielajiem uzņēmumiem). Kopumā šeit strādājošie gādā darbu sava rajona tirdzniecības un pakalpojumu firmām, celtniekiem, skolotājiem, aritmētiskā attiecībā vismaz 2:1. Tie uztur arī zināmu skaitu laucinieku un pārtikas ražotāju. Protams, lieluzņēmums šo un to, eksportējamās mašīnās iebūvējamo, arī importē, bet tuvējā novietojuma priekšrocības nāk par labu vietējām mazajām firmām. Arī tās aug, un, kā to apraksta Džeikobsa savā saimnieciskās dzīves principu grāmatā, no tām īstā laikā izšķiļas jauni uzņēmumi, kas paplašina un bagātina visa lielpilsētas rajona kopīgās eksporta spējas.

Līdzīga dinamika ļoti labi redzama Singapūrā un Taivanas rūpniecības rajonos, kam raksturīga jaunu tehnoloģiju apguve saviem ražojumiem un arvien augstāka darba ražība. Šīs lielpilsētas ir tik stipras savā darbu un spēju dažādībā, ka var samērā viegli pārvarēt pasaules saimnieciskās krīzes. Pabeidzot ilustrācijas, lūdzu lasītāju nesajaukt šeit aprakstīto attīstības dinamiku ar to, ko redzam vienas funkcijas pilsētai vai mazpilsētai. Šajā ziņā mazās pilsētiņas pie Saksijas mežiem vairāk līdzinās transporta centram Ventspilij, kur arī veiktie darbi atkārtojas, bet nerada tādus mazos uzņēmumus, kas aizvieto importu un sekmē eksportu. Straujas un negaidītas pārmaiņas tirgū vienmēr apdraud viena vai nedaudzu profilu fabrikas un apkārtējās pilsētiņas.

3. Vertikāli integrētais lieluzņēmums šīsdienas saimniecībā kļūst mazvērtīgs un bīstams. Būtībā tas līdzinās manis pieminētajam vienas funkcijas pasākumam – kombinātam Puertoriko.

Klasisks neveiksmīga ieguldījuma piemērs ir *Ford* kaučuka plantācijas, kas domātas, lai kontrolētu un nodrošinātu firmai lētu autoriepu

piegādi. Līdzīgi izjūk vēlākais Rojala Litla (*Royal Little*) vadītās *Textron* tekstiliju integrācijas mēģinājums. Ir neiespējami saskaņot dažādu austuvju un fabriku jaudu ar mainīgām modes prasībām. Daudz izdevīgāks ir *vaļīgāks* uzņēmums, kas sadarbojas ar citiem horizontālā izkārtojumā. Šis vienlīdzīgās attiecības īpaši noder firmām, kas iesaistītas straujās tehnoloģiskās pārmaiņās, kur nekas nestāv uz vietas ilgi diezgan, lai varētu paļauties tikai uz vienu piegādātāju vai klientu.

4. Vidēja lieluma fabrika, kas ražo preces galvenokārt vietējam tirgum. Nāk prātā Čandlera teiktais, ka firmu apvienošana vai paplašināšana vēl nedod kāroto monopolstāvokli. Apmēram pirms simt gadiem *National Biscuit Co.* paskaidro, ka apvienošanās brīdī firma ir tikai daudzu ceptuvju konglomerāts. Taču apvienošanās mērķis ir uzlabot apgādi, samazināt ražošanas izdevumus, un, pāri visam, panākt cepumu stabilu kvalitāti un izveidot iedarbīgu tirgošanās sistēmu visā Amerikā. Šodien tas atgādina firmas *Kellogg* varbūt pāragro mēģinājumu izvietot ražošanas filiāli Ādažos. Te, Baltijas valstu rajonā, pietrūkst pietiekama tirgus, kas galvenokārt nosaka ražotājfirmas iespējamo ienesību un iespēju darboties ar pietiekami zemām izmaksām.

Te der ievērot, ka maizes ceptuves vai citas fabrikas optimālais lielums arvien jāpārskata, bieži mazuma virzienā. Pat ja mazajai lielveikala maizes ceptuvei ražošanas izmaksas nav viszemākās, tā ir atsaucīgāka vietējam tirgum un tuvāka pircējam ar svaigu, pat vēl siltu maizi. Šī virzība uz modernas tehnoloģijas pielietojumiem mazās fabrikās un laboratorijās ir priekšnoteikums jaunu nelielu fabriku un laboratoriju būvei un izvietošanai farmakoloģijā, kur nopietnākais apsvērums ir vai nu izdevīga novietošanās augošā tirgū vai vienkārši optimālu darba apstākļu un savstarpējas sadarbošanās gaisotnes nodrošināšana koleģiālā vidē.

5. Mazs internacionāla rakstura tehnisku ekspertu uzņēmums. Latviju visvairāk var celt ar jaunām precēm un pakalpojumiem starptautiskos tirgos. Šodien elektronisko sakaru sistēmas pilnīgi pieļauj sastrādāties savā starpā visas pasaules IT uzņēmumiem. Tradicionālā kapitāla ieguldījums šajā nozarē ir mazs, pat ja to salīdzinām ar dolāru miljardiem celulozes un papīra fabrikā. Kā lasām programmētāju firmas "Dati" prezidenta Valda Lokenbaha stāstā Helēnas Grinbergas grāmatā *Millennium I*, šis importa aizvietotāju un eksporta nozares

plašākai darbībai Latvijā ārkārtīgi trūkst labi sagatavotu datorsistēmu analītiķu un programmētāju.

Turpat lasām Rīgas Tehnoloģiskā centra direktora akadēmiķa Jāņa Stabulnieka atzīšanos, ka pašlaik centrs samaksā nodokļos vairāk nekā saņem Latvijas valdības pabalstos. Tātad ar nopietnu valdības atbalstu izglītībai un zinātnei Latvija var pavairot sasniegumus un samazināt citādi augstā riska līmeni. Šī nozare, pat bez ieguldījumiem valsts fiziskā infrastruktūrā, varētu izveidoties par ienesīgu un plašu saimniecības nozari, garantējot darbu labākajiem augstskolu un vidusskolu studentiem un absolventiem. Tas pilnīgi atbilst vajadzībai **radīt jaunas, augstas kvalitātes un kvalitatīvas darbavietas. Šos uzņēmumus būtiski raksturo laba sadarbšanās savās darba grupās un ar ārzemju partneriem. Te valda koleģiālas attiecības.** Šie uzņēmumi dod divkāršu labumu: **te veidojas Latvijā vēl neierastas, ētiskās uzvedības normas un morāle, rodas jaunas, ļoti vēlamas un visādi citādi priekšzīmīgas darba vietas.** Šīs iezīmes prasa **paātrināt saimniecisko izaugsmi nozarēs, kur dominē zinātne un izglītība.**

Vēlamais stratēģiskais nolūks

Pabeidzot ieskatu pārmaiņu panorāmā, īpaši vēlos uzsvērt to, ka ieguldījumi Latvijas ekonomiskā attīstībā vēl ir visumā nepietiekami, lai izveidotu Latviju par Singapūrai līdzīgu rūpniecības zemi. To arī nav iespējams izdarīt bez lielām ārzemju investīcijām ēkās, iekārtās un personāla apmācībā. Taču vēl vairāk trūkst ieguldījumu tautas intelektuālajā kapitālā, respektīvi, izglītībā un apmācībā. Ne mazāk svarīgi ir palīdzēt nomainīt novecojušos uzskatus pret tādiem, kas veicina straujākas pārmaiņas ar virzību uz tehnisku izcilību un godīgu sadarbību starptautiskās ekonomiskās attiecībās. Pārmaiņu dinamiku šodien virza nepieredzēti strauja tehnoloģiskā attīstība visā pasaulē.

Mazturīgās tautas gandrīz vai bezcerīgi cenšas izdzīvot bez šīs tehnoloģijas no dienas dienā un no rokas mutē. Bagātās tautas zinātniekiem pētījumiem dod lielāko daļu tehnoloģiskās attīstības finansējuma, kā arī neaptveramu tirgus pieprasījumu. Tautas, kas tiešām grib sasniegt turību, savas stratēģiskās attīstības pamatā novieto nevis dabas bagātības, bet lielisku darbaspēku.

Latviešos pamazām **atdzimst ārkārtīgi svarīgais darba tikums.** Šodien priecājamies, ka mūsu jaunatne tam pamatā liek savu jau labi pierādīto gribu un spēju mācīties. Pat pieticīgi atbalstīta **izglītošanās ir mūsu nākotnes sasniegumu atslēga.** Tā palīdzēs apsekot jaunāko tehnoloģiskās nozarēs, iemācīties modernas sastrādāšanās metodes un apgūt augstas kvalitātes darbam vajadzīgās praktiskās iemaņas.

Latvijai vēlamais un piemērotākais saimnieciskās attīstības stratēģiskais nolūks ir izaudzīnāt un iesaistīt jaunās nozarēs un darbos savus labākos dēlus un meitas.

Pārējie sekos, veidojot veselīgāku attieksmi pret tirgus saimniecību. Tikai iesaiste inovācijās palīdzēs domāt un darboties aktīvi, mainīt ierasto kārtību un nepaļauties uz stabilitātes ilūzijām.

Juris Krūmiņš,

Dr. habil. oec., demogrāfijas profesors, Latvijas Universitāte

Tautas attīstības demogrāfiskās dimensijas

Iedzīvotāju skaitam, sastāvam, demogrāfiskiem procesiem ir nozīmīga loma tautas sociāli ekonomiskajā izaugsmē, attīstības līmeņa un tendenču noteikšanā. Iedzīvotāji ir gan materiālo un garīgo vērtību radītāji, gan patērētāji. Sabiedrības progress iespējams tikai tad, ja katra nākamā paaudze šīs vērtības vairāk rada nekā patērē un attīsta tālāk priekšgājēju uzkrāto pieredzi.

Viena gadsimta laikā nomainās četras paaudzes. Ja gribam ieskatīties Latvijas tuvāko desmit vai divdesmit piecu gadu nākotnē, jāpavēro valsts attīstību noteicošās demogrāfiskās dimensijas, kas praktiski aptvers vienas paaudzes garumu. Tēva paaudzi papildinās dēlu paaudze, mātes – meitu paaudze.

Lai gan ne tik svarīgas ir šo paaudžu (audzināmo, strādājošo, apgādājamo) skaitliskās proporcijas, kā dzīves kvalitāte. Vai jaunās paaudzes būs izglītotākas par iepriekšējām? Labāk sagatavotas darba tirgum Latvijā, konkurencei ES un globālajā ekonomikā? Vai viņu dzīve būs ne vien garāka, bet arī pārticīgāka un laimīgāka?

Iedzīvotāju skaits mainās nevienmērīgi. Izmaiņu tempi var neatbilst dabas resursu un pašā cilvēka radītajām vērtībām, taču saistība starp demogrāfisko un sociāli ekonomisko attīstību ir ļoti tieša. Demogrāfiskā attīstība ietekmē sociāli ekonomisko izaugsmi, savukārt sociāli ekonomiskie faktori būtiski nosaka demogrāfisko procesu intensitāti, paaudžu nomaiņas ātrumu un iedzīvotāju sastāvu.

Demogrāfiskā dimensija vienmēr ir nozīmīga, analizējot ekonomisko izaugsmi, tās attīstības perspektīvas vai politisko ietekmi. Latvijā mīt gandrīz 2,4 miljoni iedzīvotāju, trīs Baltijas valstīs kopā – 7,6 miljoni. Tas ir daudz vai maz? Vai iedzīvotāju sastāvs un demogrāfiskie rādītāji atsedz Latvijas izaugsmes priekšnoteikumus nākotnē?

Pašreizējais iedzīvotāju skaits Latvijā tika fiksēts gan pirms pirmā pasaules kara, gan septiņdesmito gadu sākumā. Bet vai iedzīvotāju skaitu varam uzskatīt par labklājības un pārticības priekšnoteikumu?

Eiropas un pasaules kartē var atrast daudzas iedzīvotāju skaita ziņā nelielas valstis, piemēram, Dāniju, Somiju, Islandi, Īriju, Norvēģiju. Visas šīs valstis ir sasniegušas augstu attīstības līmeni. Īrijā mīt tikai nedaudz vairāk iedzīvotāju kā Lietuvā. Islandē ir tikpat liels cilvēku skaits kā Pārdaugavā. Un kur vēl pārtikusī Luksemburga ar nepilnu pusmiljonu cilvēku un Lihtenšteina ar Jūrmalas iedzīvotāju skaitu.

Līdzīgi var minēt valstis, kas par mūsu Latviju ir mazākas gan pēc teritorijas (Beļģija, Dānija, Nīderlande, Šveice), gan iedzīvotāju skaita uz to platības kvadrātkilometru (Somija, Norvēģija, Zviedrija u. c.).

Ar ko tad mēs atšķiramies? Un vai vispār atšķiramies? Var teikt – Latvijā gadu tūkstošiem ilgi dzīvojuši, attīstījuši savu kultūru un valodu latvieši un līvi. Bet šis konstatējums liecina vien par mūsu nacionālo pašlepnumu, nepasakot nekā cita.

Viens bēdīgs fakts, ar ko tomēr izceļamies, ir tas, ka divdesmitā gadsimta laikā iedzīvotāju un latviešu skaits Latvijā gandrīz nav izmainījies. Abu pasaules karu un totalitāro režīmu dzirnas tos nīdējušas bez žēlastības. Latviešu pēcnācējus un diemžēl arī viņu kapuvietas prāvā skaitā varam atrast daudzās pasaules malās.

Tomēr kategoriski nepievienojos vaimanātājiem, kuri visu saredz tikai caur tumšām acenēm, jo kārtējais pārmaiņu laiks mūsu kopējā vēsturē var atnest arī daudz pozitīva. Kaut tas nenāks viegli, tāpat kā daudzviet citur, kur sociāli demogrāfiskā attīstība ir tikpat pret-runīga.

Atbildot uz ANO veiktām pasaules valstu demogrāfiskām aptaujām 1993. un 1998. gados, Latvijas valdība dzimstības līmeni un iedzīvotāju skaita pieaugumu mūsu valstī uzskatīja par pārāk zemiem, bet iedzīvotāju mirstības līmeni – par augstu. Tika solīts, ka valdība aktivizēs demogrāfisko politiku: sekmēs dzimstības un mūža ilguma pieaugumu.

Galvenie demogrāfiskie rādītāji Latvijā un atsevišķās Eiropas valstīs

Rādītāji	Latvija	Visaugstākais Eiropā	Viszemākais Eiropā
Iedzīvotāju skaita pieaugums, %	-0,6	1,5 Islande, Turcija	-3,9 Gruzija
Dabiskais pieaugums, %	-0,5	1,5 Turcija	-0,8 Ukraina
Migrācijas pieaugums, %	-0,1	0,9 Spānija	-3,9 Gruzija
Demogrāfiskā slodze (ar bērniem), %*	26,4	53,2 Albānija	21,3 Itālija
Demogrāfiskā slodze (ar veciem ļaudīm), %*	21,7	26,9 Zviedrija	8,0 Turcija
Summārais dzimstības koeficients	1,2	2,6 Albānija	1,1 Armēnija, Čehija
Paaudžu nomaiņa (neto)	0,55	1,46 Azer- baidžāna	0,55 Čehija, Krievija
Zidaiņu mirstība, ‰	11	35 Turcija	3 Islande
Vīriešu mūža ilgums, gadi	65	78 Islande	60 Krievija
Sieviešu mūža ilgums, gadi	76	82 Šveice	71 Turcija
Laulātības koeficients, ‰	3,9	12,3 Kipra	3,2 Gruzija
Šķiršanās koeficients, ‰	2,5	4,7 Baltkrievija	0,3 Armēnija

* Bērnu un pensijas vecuma iedzīvotāju skaita attiecība pret darba-
spējīgiem iedzīvotājiem.

Avots: *Recent demographic developments in Europe 2001. Council of
Europe. Strasbourg, 2001;*

Latvijas demogrāfijas gadagrāmata 2001. Rīga: CSP, 2001.

Paaudžu nomaiņas jeb iedzīvotāju atražošanās neto koeficienta ziņā
Latvija kopā ar Čehiju un Krieviju ieņem pēdējās vietas Eiropā. Šis

rādītājs liecina, ka simts mātēm dzīves laikā piedzimst vidēji 55 meitas, kuras sasniegs savu māšu vecumu, kāds bija meitu piedzimšanas brīdī. **Tādējādi dzimstības un mirstības bilance Latvijā pašlaik nodrošina paaudžu nomaiņu tikai 55 procentu apmērā.**

Eiropā vienīgi Albānijā un Turcijā mātei dzīves laikā vidēji piedzimst vairāk kā divi bērni, kas tādējādi garantē paplašinātu paaudžu nomaiņu. Virknē valstu – Armēnijā, Austrijā, Baltkrievijā, Bulgārijā, Čehijā, Grieķijā, Igaunijā, Itālijā, Krievijā, Lietuvā, Rumānijā, Slovākijā, Slovēnijā, Spānijā, Ungārijā un Vācijā – arī ir zems dzimstības līmenis, kas liek secināt: bērnu paaudze ir par 2/3 mazāka nekā vecāku paaudze. Kā redzams, starp minētajām valstīm ir gan ekonomiski attīstītas Eiropas Savienības, gan pārejas perioda valstis.

Dzimstības samazināšanās un iedzīvotāju sastāva novecošanās procesu izraisītais mirstības pieaugums Eiropas valstīs samazina iedzīvotāju dabisko pieaugumu. Ekonomikas transformācijas izraisītās grūtības šīs tendences vēl vairāk pastiprina. Dabiskais pieaugums kļuvis negatīvs gandrīz visās pārejas perioda valstīs, kā arī Austrijā, Grieķijā, Itālijā, Vācijā un Zviedrijā. Kā jau minēju, Krievijā un Latvijā iedzīvotāju dabiskais samazinājums ir vislielākais Eiropā.

Savukārt visai atšķirīgas ir migrācijas tendences. Padomju perioda straujo migrācijas pieplūdumu Baltijas valstīs nomainījusi pretēja tendence. Arī daudzās citās pārejas perioda valstīs – Armēnijā, Baltkrievijā, Horvātijā, Gruzijā, Moldovā, Polijā, Rumānijā, Ukrainā u. c. – šis saldo ir negatīvs. Turpretī ekonomiski attīstītajās rietumvalstīs ieceļošana pārspēj izceļošanu.

Iedzīvotāju skaita pieauguma tempi Eiropā visumā sarūk, bet vairākās, sevišķi pārejas perioda valstīs (t.sk. Latvijā) tie kļuvuši negatīvi. Depopulācija (iedzīvotāju skaita samazināšanās) pēckara gados skārusi arī Rietumu un Dienvideiropas valstīs – Austriju, Beļģiju, Portugāli, Šveici, Vāciju. Pašlaik tikai dažās Eiropas valstīs (Luksemburgā un Turcijā) iedzīvotāju skaits palielinās straujāk kā par vienu procentu gadā, turpretim vairāk nekā piecpadsmit valstīs tas samazinās. Latvijā fiksēts viens no augstākajiem iedzīvotāju skaita samazinājuma tempiem Eiropā.

Dzimstības lejupslīde, kas daudzviet turpinās jau pusotru gadu, izraisījusi diskusiju par demogrāfiskās attīstības perspektīvām

21. gadsimtā. Kā mainīsies iedzīvotāju skaits un sastāvs pēc demogrāfiskās attīstības optimistiskā un pēc pesimistiskā scenārija?

Uz šiem un līdzīgiem jautājumiem atbildes meklē gan Latvijas, gan citu valstu un starptautisko organizāciju speciālisti. Ieskatīsimies dažos Latvijas demogrāfu prognožu aprēķinos, kas balstīti uz divdesmitā un divdesmit pirmā gadsimta mijas situāciju.

Latvijas Zinātņu Akadēmijas (LZA) Ekonomikas institūta speciālistu prognoze, kas izdarīta pēc 1995. gada datiem, iedzīvotāju attīstību modelē divos variantos – konstantajā un aktīvajā. **Konstantais** jeb inerces variants paredz nemainīgu dzimstības un mirstības saglabāšanos līmenī, kas nodrošina paaudžu nomaiņu par 66 procentiem. **Aktīvā** prognoze plāno dzimstības un mirstības pakāpenisku tuvināšanos 1980. gadu līmenim, kad tie bija vislabvēlīgākie pēckara periodā un nodrošināja paaudžu skaitlisku nomaiņu. Ārējā migrācija abos variantos modelēta pēc aptaujās konstatētās repatriēties gatavo cittautiešu un faktiskā emigrējušo skaita 1990. gadu pirmajā pusē.

Latvijas Universitātes demogrāfu prognoze veikta četros variantos, aptverot laika posmu no 1998. līdz 2025. gadam. **Konstantais** variants paredz iedzīvotāju dabiskās kustības un migrācijas rādītāju saglabāšanos nemainīgajā, 1997.–1998. gada līmenī. **Nosacīti reālais** variants prognozē mērenu dzimstības pieaugumu un mirstības samazinājumu, kā arī pozitīvu migrācijas pieaugumu no 2003. gada – ap diviem tūkstošiem cilvēku ik gadu. **Optimistiskais** variants, salīdzinot ar nosacīti reālo, paredz augstāku dzimstības un migrācijas, bet zemāku – mirstības līmeni. Savukārt **pesimistiskais** variants pieļauj zemāku dzimstību, mazliet augstāku mirstību, bet neparedz migrācijas pieaugumu no 2000. gada.

Eiropas Demogrāfu konferencē Hāgā 1999. gadā Nīderlandes Statistikas pārvalde kopā ar Nīderlandes Demogrāfijas institūtu publicēja demogrāfiskās prognozes Eiropas valstīm līdz divdesmit pirmā gadsimta vidum pēc diviem scenārijiem. Sagatavotais **vienvēidības** scenārijs iezīmē demogrāfisko tendenču tuvināšanos, paredzot ekonomiski un kulturāli vienvēidīgāku Eiropu. **Atšķirību** scenārijs balstās uz pieņēmuma, ka joprojām saglabāsies būtiskas kultūras, ekonomikas un demogrāfiskās atšķirības starp Eiropas valstīm.

Pasaules valstu demogrāfisko prognožu aprēķinus regulāri veic un publicē Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) eksperti. Pēdējais veikts

pēc 2000. gada datiem ar skatu līdz 2050. gadam. Tradicionāli tiek piedāvāti četri varianti: **konstantais, zemais, vidējais un augstais**. Konstantais prognozes variants aprēķināts pēc nemainīga dzimstības un mirstības līmeņa, kāds Latvijā bija 1995. – 2000. gados, kā arī pieņemot, ka ārējās migrācijas saldo līdzinās nullei. Zemais, vidējais un augstais prognozes variants atšķiras ar attiecīgi zemu, vidēju un augstu dzimstības līmeni, mirstībai un starpvalstu migrācijai mainoties pēc viena scenārija, kura noteikšanā ņemtas vērā ilglaicīgas tendences un nacionālās demogrāfiskās politikas rezultātu vērtējumi.

Visu minēto demogrāfisko prognožu rezultāti doti tabulā. Šis, tā saucamā vidējā termiņa demogrāfiskās prognozes, ir pietiekami precīzas, jo aptver vienas paaudzes garumu. Šajā laikā bērni dzims sievietēm, kuras prognozēšanas brīdī ir jau piedzimušas. Lielākas novirzes no faktiskiem datiem varētu radīt vienīgi grūtāk prognozējamie migrācijas procesi.

Latvijas iedzīvotāju prognozējamais skaits un vecuma sastāvs

Prognozes variants	Iedzīvotāju skaits		Vecuma grupu īpatsvars 2025. g., %		
	2010. g.	2025. g.	0–14 gadi	15–59 gadi	Vairāk kā 60 gadi
Latvijas Universitātes prognoze					
Konstantais	2247	1905	11,1	61,5	27,4
Pesimistiskais	2275	2021	12,2	60,5	27,3
Nosacīti reālais	2315	2156	13,6	59,3	27,1
Optimistiskais	2356	2210	13,9	59,0	27,1
LZA Ekonomikas institūta prognoze					
Konstantais	2224	2139 ¹	16,1 ¹	63,1 ¹	20,8 ¹
Aktīvais	2341	2337 ¹	19,6 ¹	59,7 ¹	20,7 ¹

Nīderlandes speciālistu prognoze					
Vienveidības	2301	2232	19,2 ²	51,8 ³	29,0
Atšķirību	2211	1961	17,2 ²	54,0 ³	28,8
ANO prognoze					
Konstantais	2293	2048
Minimālais	2279	2049	11,9	59,8	28,3
Vidējais	2288	2090	13,3	58,9	27,8
Maksimālais	2298	2130	14,5	58,2	27,3

¹ Dati attiecas uz 2015.gadu;

²Vecuma grupa 0–19 gadi;

³Vecuma grupa 20–59 gadi.

Avoti:

Latvijas demogrāfiskās attīstības prognozes: 1998. – 2025. g. Rīga: LU, 1999, 12., 30., 65. – 67. lpp.;

Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem / Nr. 2. Rīga: LZA Ekonomikas institūts, 1997.g., 69. lpp.;

Europe: One Continent, Different Worlds. Population Scenarios for 21 st Century. Kluwer Acad. Publ., 1999.;

World Population Prospects. The 2000 Revision. Vol. 1. UN. NY, 2001. Pp. 294. – 295.

Praktiski neiespējami, ka varētu piepildīties prognožu konstantais variants, jo demogrāfiskie procesi nevar ilgstoši palikt nemainīgi. Šis variants faktiski vairāk raksturo tagadni nekā nākotni. Tas parāda, pie kā varētu novest ilgstoši nemainīga demogrāfiskā situācija. Proti, vienas paaudzes laikā pastāvošais iedzīvotāju ataudzes režīms var samazināt iedzīvotāju skaitu Latvijā līdz 2,0 – 2,1 miljonam.

Visai maz ticams, ka 2010. gadā piepildīsies Latvijas Universitātes demogrāfu nosacīti reālais un optimistiskais, kā arī LZA Ekonomikas Institūta aktīvais prognožu variants. 2001. gada tautas skaitīšana pierādīja, ka Latvijā dzīvo 2375 tūkstoši iedzīvotāju, kas visai maz atšķiras no prognozēm 2010. gadam.

Pašlaik nekas neliecina, ka depopulācijas tendences tiks ātri pārvarētas. Tas varētu notikt tikai tad, ja daudz straujāk attīstītos ekonomika un augtu tautas labklājība. Šai sakarā minēšu Īriju, kuras ekonomikas uzplaukums veicināja uz ārzemēm izceļojušo īru atgriešanos tēvzemē, kā arī ārvalstu darbaspēka pieplūdumu.

Iespējams, ka iedzīvotāju skaits Latvijā 2025. gadā patiešām varētu samazināties līdz 2,0–2,1 miljoniem, tādējādi trīs paaudžu laikā atkal atgriežoties pie skaita, kāds tas bija pirms 2. pasaules kara.

Demogrāfiskās pārejas teorija liecina, ka augstāka pirmspārejas laika dzimstības līmeņa sasniegšana vairs nav iespējama. Agrāk dzimušām skaitliski lielām paaudzēm sasniedzot pensijas vecumu, kā arī vienlaikus samazinoties dzimušo bērnu skaitam, turpināsies izmaiņas iedzīvotāju vecuma struktūrā.

Katra indivīda dzīves ilgumu nosacīti var iedalīt divās daļās – ekonomiski aktīvajā un neaktīvajā. Ekonomiski neaktīvo dzīves daļu veido bērnības un jaunības gadi līdz darba uzsākšanai, kā arī pensijas vecuma periods.

Ekonomiski aktīvā un neaktīvā dzīves perioda robežas nosaka vairāki faktori:

- ◆ bioloģiskie (fiziskā brieduma sasniegšana, novecošanās ātrums u. c.);
- ◆ sociālie (izglītības ilgums un kvalitāte u. c.);
- ◆ juridiskie (minimālā darbaspēju un pensijas vecuma robežu noteikšana);
- ◆ ekonomiskie (nodarbinātības un bezdarba līmenis, darba ražīgums, materiālās labklājības līmenis u.c.);
- ◆ demogrāfiskie (dažādu vecuma grupu skaitliskās attiecības u. c.).

No paaudžu nomaiņas viedokļa cilvēces progress iespējams tad, ja katra paaudze ekonomiski aktīvās dzīves laikā rada vairāk materiālo un garīgo vērtību nekā patērē, t. i., noslēdz dzīves ciklu ar pozitīvu saldo. Ceļoties izglītības un zināšanu līmenim, progresējot zinātnei un tehnikai un palielinoties darba produktivitātei, šis pozitīvais saldo arvien palielinās.

Tā kā ne visi sabiedrības locekļi ir darbaspējīgi (piemēram, iedzimušas vai iegūtas invaliditātes dēļ) un nodarbināti (izglītošanās, slimības vai bezdarba laikā), tad daļa no minētā saldo jāizlieto arī nenodarbināto personu uzturēšanai viņu ekonomiski aktīvās dzīves laikā.

Sabiedrības locekļiem jāsaprot, ka aktīvās dzīves periodā nopelnītā atlīdzība būs jāizlieto vecumdienās, kad gribot negribot neesam pie-saistīti ekonomiski aktīvajai daļai.

Atgriežoties vēsturē, jākonstatē – pavisam nesen, tikai pirms dažiem gadsimtiem, par materiālo nodrošinājumu vecumdienās bija atbildīgs tikai un vienīgi indivīds ar savu ģimeni, nevis sabiedrība. Toreiz dzimstības līmenis bija augsts: ģimenēs auga 5–6 un pat vairāk bērnu, kuri visi augstās mirstības dēļ gan nerasniedza dzīves pilnbriedu. Skaidrojot no ekonomiskā viedokļa, vecāku paaudzei bija vajadzīgs liels skaits bērnu, kuri vēlāk uzņēmās rūpes par viņiem vecumdienās. Tā laika iedzīvotāju vecuma sastāvs atgādināja Ziemassvētku eglīti ar daudziem zariem (paaudzēm) apakšdaļā un smailu galotni.

19. un jo sevišķi 20. gadsimtā – tā saucamajā demogrāfiskās pārejas (vispirms samazinoties mirstībai un vēlāk arī dzimstībai) laikā Eiropa, Ziemeļamerika un vēlāk arī citi reģioni saskārās ar jaunu parādību – iedzīvotāju sastāva novecošanos. Sabiedrībā palielinājās veco ļaužu skaits un īpatsvars. Pieauga darbaspējīgo iedzīvotāju demogrāfiskā slodze. Iedzīvotāju vecuma sastāvs arvien vairāk sāka līdzināties sēnei – daudzskaitlīgas vecākās paaudzes *galvas* daļā uz samērā tieva pēcnācēju *kāta*.

Latvijā pēdējos trīsdesmit gados demogrāfiskā slodze ar jauniešiem līdz darbspējas vecumam ir samazinājusies gandrīz par vienu ceturto daļu, kamēr demogrāfiskā slodze ar pensijas vecuma iedzīvotājiem – palielinājusies un pat pārsniegusi demogrāfisko slodzi ar jauniešiem.

Mainoties agrārām attiecībām, lauku iedzīvotāju īpatsvaram un skaitam, citādāka kļuva arī ģimenes sociālā un ekonomiskā loma. Rūpes par savu locekļu materiālo nodrošinājumu vecumdienās sāka uzņemties sabiedrība. Izplatīts kļuva paaudžu solidaritātes princips jeb pensiju shēma *pay as you go*, kas no strādājošās jaunākās paaudzes prasīja nodrošināt vecākās, kas sasniegušas *pāru* vecumu.

Pietiekami ilgā laika posmā sevi apliecinājušais paaudžu solidari-tātes princips arvien biežāk dažādās valstīs sāka radīt problēmas, kuru agrāk nebija vai tās manīja retāk. Proti, demogrāfiskās tendences un prognozes arvien biežāk uzrāda darbaspējīgo iedzīvotāju skaita abso-lūtu un relatīvu samazināšanos, savukārt mūža ilguma palielināšanās vēl straujāk nekā iepriekš vairo pensijas vecuma ļaužu skaitu.

Vēl ļaunāk – situācija Latvijā pilnīgi atbilst Eiropas vispārējai demogrāfiskai attīstībai. Tomēr dzimstības samazinājuma un demogrāfiskās novecošanās tendences Latvijā ir nedaudz izteiktākas nekā Eiropā kopumā. Sešdesmitgadīgu un vecāku iedzīvotāju īpatsvars Latvijā 2025. gadā var sasniegt 29 procentus (Eiropā – 28). **Turpinoties minētajām tendencēm, divdesmit pirmā gadsimta vidū veco ļaužu īpatsvars Latvijā var sasniegt 39 – 42 procentus no iedzīvotāju kopskaita, tādējādi kļūstot par visaugstāko Eiropā!**

Palielinoties pensijas vecuma iedzīvotāju skaitam, viņu pabalstīšanai vajag un turpmāk vajadzēs arvien lielākus finansu resursus. Turklāt iedzīvotāju vispārējais nodarbinātības līmenis lielākoties nepalielinās vai atsevišķās valstīs pat samazinās. Tā, piemēram, Latvijā kopš 1990.gada tautsaimniecībā nodarbināto skaits samazinājies par 366 tūkstošiem jeb par 1/4.

Nodarbinātības līmeni ietekmē dažādi sociāli ekonomiskie faktori, kultūras un sadzīves tradīcijas. Deviņdesmito gadu beigās Eiropā nodarbinātības līmenis 15 – 64 gadu vecuma grupā variēja no nepilniem 50 procentiem Spānijā līdz gandrīz 80 procentiem Lielbritānijā un Islandē. Latvijā vecumā virs 15 gadiem nodarbināti 50 procenti vīriešu un 44 procenti sievietes.

Nodarbinātība un ražošanas produktivitāte ir divi mainīgie pamatlīelumi, kas vēl papildus jāņem vērā, prognozējot iedzīvotāju novecošanās iespaidu uz pensiju sistēmas efektivitāti. Visvairāk raīžu tie sagādā jaunattīstības un pārejas perioda valstīm, kam raksturīgs zems kopprodukta līmenis un augšanas tempi, rēķinot uz vienu iedzīvotāju, kā arī visai augsts bezdarba līmenis. Ja atpalcība netiks pārvarēta, šīs valstis nākotnē neizbēgami cietīs no iedzīvotāju novecošanās sekām.

Prognozes liecina, ka vispārējais nodarbinātības līmenis nākotnē samazināsies, pat saglabājoties nemainīgiem nodarbinātības rādītājiem atsevišķās vecuma grupās. Šo samazinājumu būtu jākompensē ar produktivitātes pieaugumu. Tāpat nedrīkstētu pieļaut, ka nodarbinātības tendences paliek nemainīgas vai pat krītas.

Lai palielinātu katras paaudzes un indivīda ieinteresētību sava pensiju kapitāla radīšanā, valsts obligāto pensiju sistēmu (paaudžu solidaritātes shēmu) Latvijā pamazām jānomaina ar obligāto fondēto pensiju shēmu. Tas nenotiks uzreiz, jo vecākās paaudzes vairs nevar uzkrāt pietiekami lielu pensiju kapitālu. Tāpēc būs vajadzīgs zināms pārejas

periods, kurā paralēli darbosies abas pensiju shēmas. Tās papildinās jau šobrīd darbību uzsākusī trešā – brīvprātīgā pensiju sistēma.

Cilvēka mūža ilgums pasaulē ir krietni palielinājies un turpina augt. Adevkāti jāpalielinās arī ekonomiski aktīvās dzīves periodam. Zinot, ka izglītošanās laiks arvien paildzina šī perioda zemāko robežu, nāktos paildzināt arī pensijā aiziešanas vecumu. Valstīs ar augstiem mūža ilguma rādītājiem pensijas vecums jau atvirzīts līdz pat 65, 67 un vairāk gadiem.

Nespeciālistos neizpratni bieži rada paredzamais mūža ilguma rādītājs, ko dažkārt jautā ar iedzīvotāju vai mirušo cilvēku vidējo vecumu. Paredzamo (sagaidāmo) mūža ilgumu katram vecumam aprēķina, pieņemot, ka visā turpmākā dzīvē saglabāsies šī rādītāja aprēķināšanas laikā reģistrētais mirstības līmenis. Sprotams, ka mirstības līmenis nevar saglabāties nemainīgs un ka tas visbiežāk – samazinās.

Tāpēc paredzamais mūža ilgums uzskatāms par hipotētisku (varbūtēju) rādītāju, kas labāk raksturo iedzīvotāju sasniegto nekā sagaidāmo dzīvotspēju. Lai noteiktu sagaidāmo mūža ilgumu vairākus desmitus gadu uz priekšu, veic speciālus aprēķinus, kas Latvijā tiek izmantoti, lai prognozētu pensiju maksāšanas ilgumu katrai paaudzei.

Paredzamais mūža ilgums līdz ar vecuma palielināšanos arvien samazinās. Vislielālais tas ir jaundzimušajiem. Visā pēckara periodā vīriešu mūža ilgums Latvijā nav palielinājies, bet sievietēm pieaudzis tikai par trīs gadiem. Bēdīgā statistika parāda padomju perioda radīto kaitējumu iedzīvotāju veselībai un dzīvotspējai. Kaut arī neatkarīgajā Latvijā sasniegtie rādītāji nav augsti, tomēr iedzīvotāju mūža ilgums jau ir pārspējis to, kāds bija pirmspārejas periodā.

Nebūtu pareizi salīdzināt jaundzimušo mūža ilgumu ar pensijas vecumu. Tas, ka Latvijā jaundzimušo zēnu paredzamais mūža ilgums ir gandrīz 65 gadi, vēl nenozīmē, ka pēc 60 gadu sasniegšanas viņiem atlicis dzīvot piecus gadus. Pie jau nodzīvotajiem 60 gadiem jāpiešķaita 14 gadi (sešdesmitgadīgo vīriešu paredzamais mūža ilgums), kas kopā dod 74 gadus. Sasniedzot 80 gadu vecumu, sagaidāmais mūža ilgums būs 80 + 5 jeb 85 gadi.

Kaut gan Latvija jaundzimušo mūža ilguma ziņā ievērojami atpaliek no Eiropas attīstītām valstīm (piemēram, no Zviedrijas vīriešiem par 12, bet sievietēm – nepilniem 6 gadiem), atpalicība absolūtā izteiksmē vairs nav tik liela. Paredzamā mūža ilguma atšķirība starp

Latviju un Zviedriju 65 gadu vecumu sasniegušajiem vīriešiem ir četri, bet sievietēm – trīs gadi. Tiesa gan, relatīvā izteiksmē (rēķinot pret sasniegto mūža ilgumu Latvijā 65 gadu vecumā) atšķirības ir visai iespaidīgas, it sevišķi vīriešiem – gandrīz 1/3 (sievietēm 1/5).

Gerontologiem ir populārs aicinājums: nevis pielikt gadus dzīvei, bet dzīvi – gadiem! Tādējādi uzsverot dzīves kvalitātes un veselības svarīgo lomu. Domāju, ka Latvijā šobrīd aktuāli ir abi aicinājumi – pieliksim gadus dzīvei un arī dzīvi gadiem! Ekonomikas izaugsme, nodarbinātības lejupslīdes apturēšana būs noteicošie priekšnoteikumi ātrākai sociālās sfēras attīstībai, aktīvas un veselīgas dzīves ilguma pieaugumam. Tad pensijas vecums un nākotne vairs nebūs bieds.

Pašlaik pasaules iedzīvotāju skaits ir pārsniedzis sešus miljardus. Kāpēc tā notiek un cik ilgi turpināsies? Vai cilvēcei attīstībai nepietrūks resursu? Ir vairākas teorijas, kas mēģina rast atbildes uz šiem un vēl citiem jautājumiem.

Saskaņā ar demogrāfiskās revolūcijas teoriju zinātnes, tehnikas un ražošanas progress vēsturiski īsā laikā cilvēcei radījis labvēlīgus priekšnoteikumus radikālam mirstības samazinājumam un mūža ilguma pieaugumam, kam pēc zināma laika sekojis arī dzimstības samazinājums. Šī nesakritība laikā arī izraisījusi demogrāfisko eksploziju, t.i. ļoti strauju iedzīvotāju skaita pieaugumu. Vienlaikus palielinājusies demogrāfiskā slodze cilvēces resursiem un apkārtējai videi.

Demogrāfiskās pārejas teorija, skaidrojot demogrāfiskā paātrinājuma faktoros, apraksta situāciju pirms un pēc šīm izmaiņām, kas dažādās valstīs un reģionos notiek visai atšķirīgi. Arī iedzīvotāju mobilitāte fiksē demogrāfiskās pārejas iezīmes no niecīgām uz daudz lielākām migrācijas plūsmām. To sekmējušas izmaiņas rūpnieciskajā un lauksaimnieciskajā ražošanā, urbanizācijas procesi, transporta un komunikāciju attīstība.

Viens no pasaules demogrāfu pēdējās desmitgades nozīmīgākajiem notikumiem bija 1994. gadā ANO rīkotā Starptautiskās konference par iedzīvotājiem un attīstību Kairā. Konferences 179 delegāciju vidū bija arī Latvijas pārstāvji. Konference apstiprināja Rīcības programmu, kas akceptēja starptautisko viedokli par saikni starp pasaules iedzīvotājiem un ilgtspējīgu katras tautas attīstību.

Kairas konference nolēma, ka nacionālās attīstības programmas pakļaujamas indivīda vajadzībām un tiesībām, pastiprinātu uzmanību

veltot sieviešu stāvoklim. Par svarīgākajiem cilvēces ilgtspējīgas un pārdomātas attīstības elementiem tika atzīta visiem pieejama veselības aprūpe un izglītība, īpaši uzsverot visiem pieejamus reproduktīvās veselības pakalpojumus, arī ģimenes plānošanas jomā.

1998. gada decembrī Rīgā notika sanāksme, kura akceptēja šādas nostādnes: **Cilvēki ir katras valsts nozīmīgākā un vērtīgākā bagātība, jo atrodas to problēmu centrā, kas saistītas ar ilgtspējīgu attīstību. Savukārt iedzīvotāji, nabadzība, ražošanas un patēriņa modeļi un vide ir cieši saistīti un neviens no tiem nav aplūkojams izolēti.**

Valstij jāīsteno tāda sociāli ekonomiskā politika, kas apmierinātu **gan tagadējās, gan arī nākamo paaudžu demogrāfiskās, attīstības un ekoloģiskās vajadzības.** Katrai valstij, t.sk. Latvijai, ir suverēnas tiesības lemt par Kairas konferences Rīcības programmas īstenošanu, ievērojot savus nacionālos likumus un attīstības prioritātes, iedzīvotāju dažādās reliģiskās un ētiskās vērtības un kultūras mantojumu, kā arī pakļaujoties vispārāztītām starptautiskajām cilvēktiesību normām.

Noturīgai ekonomiskajai izaugsmei ir būtiska nozīme nabadzības apkarošanā. Prioritāte būtu jāpiešķir ieguldījumiem **cilvēkresursu attīstīšanā.** Starptautiskajai sabiedrībai arī turpmāk būtu jāveicina tādas ekonomiskās vides veidošana, kas palīdzētu izskaust nabadzību un sasniegt noturīgu ekonomisko izaugsmi ilgtspējīgas attīstības kontekstā.

Sabiedrības attīstību var ievērojami kavēt atsvešinātība starp indivīdu un valsti, atsevišķām sabiedrības daļām, starp sabiedrību un valsti. Sevišķi aktuāli šie jautājumi ir tādās daudznacionālās valstīs kā Latvija. Tāpēc par svarīgu aspektu tautas attīstībā uzskatāma sabiedrības integrācija, kuras uzdevums ir palīdzēt Latvijai uzticīgiem un lojāliem iedzīvotājiem izprast savas perspektīvas šai valstī un iegūt iekšējo pārliecību par to, ka mums ir vajadzīga kopīga valsts un otrādi – ka ikviens cilvēks ar savām zināšanām, uzņēmību un labo gribu ir vajadzīgs Latvijas sabiedrībai.

Modelējot un prognozējot sociāli ekonomisko attīstību, arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta ne vien demogrāfijas kvantitatīvajiem, bet arī kvalitatīvajiem aspektiem. Pirmais ANO Pārskats par pasaules tautu attīstību ieviesa jaunu koprādītāju – TAI jeb *Tautas Attīstības indeksu*

(angliski: *Human Development Index*), kas pārstāv trīs tautas attīstības pamatdimensijas – veselību, izglītību un dzīves līmeni.

Pirmo dimensiju raksturo paredzamais mūža ilgums. Otro – izglītības līmeņa rādītājs, kas veidots no diviem izsvartiem mainīgiem lielumiem – pieaugušo lasītprasmes un kopējā pamatskolēnu, vidusskolēnu un studentu īpatsvara attiecīgajās vecuma grupās. Trešo dimensiju – dzīves līmeni nosaka iekšzemes kopprodukts ASV dolāros, kas pārrēķināts pēc pirktspējas paritātes (valsts naudas vienību skaits, kas nepieciešams, lai nopirktu savā valstī to preču un pakalpojumu daudzumu, ko var nopirkt par vienu dolāru Amerikas Savienotajās Valstīs) uz vienu iedzīvotāju.

Zems tautas attīstības līmenis ir tajās valstīs, kur TAI ir zem 0,5, vidējs – tur, kur šis rādītājs ir robežās no 0,5 līdz 0,79. Savukārt valstis, kur TAI ir 0,8 un augstāks, kvalificē kā tautas attīstībai vislabvēlīgākās.

Tomēr TAI mērķis nav piešķirt valstīm vietas rangū tabulā, bet gan rosināt attiecīgās valdības domāt par būtiski svarīgiem tautas attīstības uzdevumiem, kas pieskaņoti to kultūras savdabībai un nākotnes mērķiem.

ANO Attīstības programmas 2001. gada Pārskatā par pasaules tautu attīstību Latvija pēc TAI vērtējuma 162 valstu vidū ierindota 50. vietā. Pirmajā vietā ir Norvēģija, otrajā – Austrālija. Grupā ar augstu TAI (44. vietā) ierindojusies Igaunija, bet Lietuvai pieder 47. vieta. Tautas attīstības izaugsme pēdējo trīs gadu laikā vērojama visās trīs Baltijas valstīs.

Minētajā pārskatā īpaša uzmanība pievērsta informācijas tehnoloģiju attīstībai, argumentēti pierādot, ka informācijas tehnoloģijas un biotehnoloģijas, kas arī Latvijā nav pabērna lomā, var dot ievērojamu ieguldījumu tautas attīstībā un labklājības pieaugumā. ANO pastāvīgais pārstāvis Latvijā Jans Sands Sorensens (Jan Sand Sorenson) uzsver, ka TAI paaugstināšanu spēs nodrošināt tieši izglītība, tāpēc šajā jomā vajadzīgas investīcijas.

Izglītībai jāklūst par vienu no sabiedrības attīstības prioritātēm. Tikai izglītoti, Eiropas darba tirgū konkurētspējīgi cilvēki var radīt priekšnosacījumus tālākai tautas attīstībai un nacionālās bagātības pieaugumam. Izglītības stratēģijas mērķis ir sagatavot kvalificētus speciālistus atbilstoši tautsaimniecības vajadzībām un darba tirgus nosacījumiem.

Augstākās izglītības un zinātnes galvenais uzdevums ir sekmēt tādas valsts un sabiedriskās iekārtas nostiprināšanos, kurā izglītība, zinātne un tehnoloģijas kļūst par virzītājspēku ekonomikas augšupejā, augstāka dzīves līmeņa saniešanā, tolerantas un atvērtas sabiedrības izveidošanā un demokrātijas nostiprināšanā. Šāda situācija atbilstu inovatīvas sabiedrības un ekonomikas būtībai.

Ne mazāk svarīgs uzdevums ir panākt Latvijā un ES valstīs iegūstamās akadēmiskās un profesionālās izglītības un zinātniskās kvalifikācijas līdzvērtību, kas nodrošinātu konkurētspēju vienotā darbspēka tirgū.

Tāpat kā visā sabiedrībā, arī Latvijas izglītības sistēmā notiek reformas, tomēr tieši te pārejas perioda grūtības izjūt visskaudrāk. 1995. gadā akceptētā Izglītības sistēmas koncepcija kļuva par pamatu jaunai izglītības stratēģijai. Tās idejas nu izmantotas Augstskolu likumā (1995. g.) un pēc trim gadiem pieņemtajā Izglītības likumā. Latvijas izglītības vadītāju forums 1998. gadā atbalstīja ideju par vienotu visus bērnus un pieaugušos aptverošu izglītības sistēmu visa mūža garumā.

Arvien lielāku nozīmi iegūst svešvalodu zināšanas. Skolās pieaug svešvalodu mācību īpatsvars. 1999./2000. mācību gadā angļu valodu mācījās 76%, bet vācu valodu – 23% skolēnu. Krievu valodu, kura padomju periodā bija dominējošā, kā svešvalodu vai nacionālo minoritāšu valodu apguva 27% skolēnu. Vairāk kā 4,4 tūkstoši bērnu mācījās franču valodu, 638 – zviedru valodu, bet mazākās grupas arī ivritu, poļu, spāņu, norvēģu, japāņu, dāņu u.c. valodas.

Augstskolu studentu skaits pēc strauja krituma deviņdesmito gadu sākumā atkal palielinās un ir pārsniedzis 3% no iedzīvotāju kopskaita. Tas ir augstākais rādītājs pēckara periodā, kas turpina pieaugt.

Akadēmiskās Informācijas centrs, Augstākās izglītības kvalitātes novērtēšanas centrs rāda piemēru Latvijas izglītības sistēmas savietojamībai ar ES izglītības sistēmām. Latvija ir parakstījusi konvenciju *Par augstākās izglītības kvalifikāciju atzišanu*. Izvērsās augstākās izglītības studiju programmu un augstskolu akreditācija, kad notiek to salīdzināšana ar ES valstu analogiem.

Lai gan Latvijas budžetā atvēlētie līdzekļi izglītībai atbilst pasaules valstu vidējam līmenim, tomēr to absolūtie apjomi ir mazi. Šķiet, to izlietojums arī nav īpaši racionāls.

ANO Attīstības programmas UNDP (*United Nations Development Programme*) pētījums *Par nabadzības novērtējumu Latvijā* liecina, ka

ievērojami atšķiras iedzīvotāju dažādu slāņu attieksme pret izglītību, ko izšķir galvenokārt viņu pašu izglītība un sociālais stāvoklis. Izglītoti vecāki ir gatavi nest materiālus upurus (2/3 studentu augstkolās šobrīd studē par maksu), lai nodrošinātu saviem bērniem labu vidējo un augstāko izglītību, zinot, ka tas ir labi apmaksāta darba pamats. Mazāk izglītotajiem ir tieksme uzskatīt, ka izglītība bērniem nav lietderīga un nenodrošina labas darba iespējas. Šī noslāņošanās jau pašos pamatos veicina mazizglītotu bezdarbnieku potenciāla palielināšanos.

Privātā biznesa attīstība nenoliedzami iespaido darba tirgu – pieprasot jaunas profesijas un iemaņas, kam savukārt nepieciešamas jaunas zināšanas. Līdz ar to plašākas iespējas paveras izglītotiem cilvēkiem, bet tiem, kuri nevar vai nevēlas sevi pilnveidot – tās zūd. Lai sekotu valsts ekonomikas strukturālajām pārmaiņām, nepieciešams attīstīt pieaugušo apmācību un pārkvalifikāciju.

Tomēr pašreizējie izglītības budžeta līdzekļi nenodrošina pietiekamu izglītības sistēmas attīstību. Zemo algu dēļ krities skolotāju darba prestižs, notiek kvalificēta akadēmiskā personāla noplūde no augstskolām un zinātniskām iestādēm, līdzekļu trūkuma dēļ nav iespējams uzturēt infrastruktūru un iegādāties tehniku. Labi zinām, ka līdzekļu palielināšanās ir tieši atkarīga no iekšzemes kopprodukta (IKP) pieauguma. Tāpēc jāpiesaista ilgtermiņa kredīti un maksimāli jāizmanto ES palīdzība, iesaistoties programmās, kas paātrina mūsdienu apmācības programmu ieviešanu un personāla kvalifikācijas celšanu. Labi piemēri šai ziņā ir Latvijas Universitātes Eiro Fakultāte un Rīgas Ekonomikas augstskola.

Valsts ierēdņu un kalpotāju apmācībai ieteicamās kvalifikācijas ir: pretkorupcijas pasākumi, ekonomika un finanses, sabiedrības vadība, grāmatvedība un audits, saimnieciskās tiesības, organizāciju attīstība, mūsdienu darba metodes un administratīvā modernizācija, kvalitātes vadīšana, līgumu un kontraktu tehnika, svešvalodas.

III

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
profesors un emeritēts dekāns

Rītdienai piemērotu vadību!

Apzinoties, ka savus uzdevumus veicam labi, esam samērā augstās domās par sevi. Godam darām darbu un arī esam pārliecināti, ka tas ir labs un vērtīgs. Jo vairāk mūsos ir šis pārliecības un pozitīvu domu, jo sekmīgāks kļūst mūsu darbs.

Mūsu uzskati par daudzām lietām ir novecojuši. Tie kavē progresu. Tie mainās lēnām, bet jaunajam laikam piemēroti un nodevēri uzskati vēl tikai veidojas. Lai sasniegtu vairāk Latvijas saimnieciskā izaugsmē, jāpaātrina mūsu uzskatu maiņa.

Šai nodaļai ir plaša tematika. Tajā iekļauju arī vienu neparastu diskusiju, ko būtībā var uzskatīt par argumentu jaunai morālai un ētiskai uzvedībai Latvijas saimnieciskā dzīvē. Ar šo diskusiju es nepretendēju uz pilnīgu un citādi pietiekamu pārskatu par saimnieciskās politikas saistību ar tradicionāliem uzskatiem. Dažādību un pārmaiņu ātruma dēļ vien tas nav iespējams. Uzskati par to, kas ir labs un slikts, par to, kas pareizs un nepareizs, un par to, kas ir un nav saimnieciski lietderīgs, vienmēr mainīsies. Par piemērotāko uzvedību katram jāpādomā pašam.

Manuprāt, latviešu mentalitātē ir nepieciešamas ļoti lielas pārmaiņas, lai panāktu lielu progresu Latvijas saimniecībā. Pricējos šīs nomaņas pamanīt jaunajā paaudzē.

Tāpēc jau arī liekam savu nākotni viņas rokās. Nevar ne ātri, ne pilnīgi nomainīt uzskatus, kur sajauktas gan labās, gan novecojušās tradīcijas, attieksmes, vērtības, dažādi likumi un norādījumi. Citiem vārdiem, katrs cilvēks veido savu dzīvesziņu un pārliecību pēc iegūtās audzināšanas, izglītības un pieredzes. Tāpēc tās ir ļoti dažādas, un tikai daļēji visai tautai kopīgas. Šīs atšķirības kādreiz mūs kavē, bet kādreiz kļūst par jaunu ideju un iemaņu avotu. Visā tautā nav un nebūs vienveidīgas domāšanas, bet katrai tautai tomēr būs savas

īpatnības. Jau tagad redzam, ka latvieši ir visumā centīgi. Viņi vēlas sasniegt panākumus izglītībā un darbā. Tas ir labs pamats progresam un tālākām pārmaiņām. Uzdrošinos cerēt, ka atsevišķas darba grupas un veselu uzņēmumu darbinieki spēj ar laiku izveidot saviem uzdevumiem piemērotu saimniecisko kultūru. Taču lai to izdarītu ātri un tālejoši, **ļoti nopietni jādomā par to, kā nomainīt orientāciju no varas un varas struktūrām uz mentalitāti**, kas savienojama ar sekēm tīrīgus saimniecībā. Šai domai man ir šādi argumenti:

Savu taisnību un pareizo kārtību meklējot, latviešiem nav veicies. Taisnība katram sava. Ir cilvēki, kuri meklē iegūt un paturēt visu nopelnīto sev. Citi vēlas pārdalīt īpašumus un mantu. Diemžēl pirmo mērķi pilnīgi nepieļaus neviena sabiedrība, bet sociālā pensija un citi dalītie labumi liksies lieli diezgan tikai tajā Utopijā, kur visi varēs dabūt visu to, kas dažiem citiem jau ir.

Kā to jau pirmajā no saviem divdesmit pieciem dekāna darba gadiem ievēro šo rindiņu autors, pat vispieticīgākie mācībspēki vēlas un pat sagaida algu un atzinību virs vidusmēra. Attiecības darbā un sabiedriskā kārtība, protams, vienmēr mainās, tūlīt radot rada jaunas vēlmes un prasības. Kādreiz pārmaiņas nāk par vēlu, kādreiz par ātru, bet nekad īstā laikā. Ja aizkavējas, tad tās ir lielas, bet mīļo labo mieru nedod nekad. Tā atrodami vienmēr neierastā vietā, kaut kur ceļā uz absolūtu nebrīvību vai vēl neizmērotu brīvību.

Šajās pārmaiņās vienmēr jāmeklē un jāatrod piemērotākās tradīcijas, zināšanas un mūsu darbības morālie un ētiskie principi. **Šie principi vienmēr jāpārveido, lai piemērotos jauniem apstākļiem.** Daži to izdarīs ātrāk un vieglāk, citiem tas ies lēnāk un grūtāk. **Veiksmīga pārslēgšanās uz jauniem, tirgus saimniecības apstākļiem nosaka sekmīgas darbības iespējas.**

Pašlaik Latvijā šajā ziņā vērojams apjukums un sajukums, lai ne-teiktu skarbāk. Nereti pat uzņēmumu un iestāžu vadītāji nav vēl pietiekami pārdomājuši savu optimālo lomu un iesaisti saimniecības un valsts vadībā. **Galvenā problēma nav uzskatu dažādība, bet to nepiemērotība pašreizējiem apstākļiem un sagaidāmajām situācijām.**

Mainīgā kārtība

Pēteris Stučka, ticis par Padomju Krievijas tieslietu komisāru, esot skaidrojis, ka revolūcija ir tautai atnesusi taisnīgumu, kā arī savu īpatnējo tiesiskumu un savas tiesas. Laimīgā kārtā mans tēvs Atis Ķeniņš vēl 1918. gadā pabeidz tieslietu studijas Maskavā pēc veciem likumiem un vecās kārtības. Stučkas teiktais, protams, liekas nepieciešams tad, ka salaupītais ir jānolaupa no jauna. Revolūcija, vismaz savā sākotnējā eksplozijā, nevēlas vadīties ne no veciem, ne jauniem likumiem. Par to savās bērnu dienu atmiņās stāsta Pauls Kupčs, agrākais Minesotas latviešu biedrības priekšsēdis un rakstu krājuma *Akadēmiskā Dzīve* redaktors.

Tajā laikā, 1918. gadā, daži savu taisnību atrod zem ledus Alūksnes ezerā, bet citi iemanto, uzvelkot vēl siltus *buržuju* kažokus... Ieskatoties Kupča atmiņu stāstā ar aplāpētām emocijām, redzam: šie procesi atgādina noteiktas tradīcijas un ierastu kārtību. Jaunie varas vīri, meklējot Kupča tēvu un tēva brāli, viņus apcietināt brauc kā uz medībām. Nav grūti iedomāties šo vīru medību prieku, iesilušo jautrību, viņu pārliecību par pareizā medījuma izvēli un medību, tā teikt, sociālo pareizību. Tāpat nav šaubu par to, kas sagaida medītos vīrus... Varas vīri, no franču aristokrātiem līdz eskimosu ciemu vecākiem, parasti ļoti labi apzinās medību praktisko un sociālo nozīmi. Ja arī šīs tradīcijas dažādās vietās ir atšķirīgas, visumā tās ievēro un rūpīgi sargā jau no vissenākiem laikiem. **Mednieki un iekarotāji dzīvo no nomedītā un nolaupītā.**

Tiesības un taisnība tomēr ir tādas vērtības, kas veidojas, iedzimst cilvēkā uz ģimenē izjustas pārliecības pamata. Pat mūsu darba un citas attiecības veidojas noteiktā sabiedriskā vidē. Protams, ir bezgala daudz variāciju, ko sastopam gan atsevišķu cilvēku runās, gan viņu kopīgos darbos un citos pasākumos. Šī milzīgā dažādība vedina skotu apgaismības darbiniekus, tautsaimniekiem vairāk pazīto Adamu Smītu (Adam Smith) un viņa laikabiedru Adamu Fērgusonu (Adam Ferguson) uz domām, ka brīvas sabiedrības kārtība ir dažādu cilvēku un viņu rīcības mūžam mainīgais, **spontānas izaugsmes** īslaicīgais rezultāts. Katrs vārds, katrs solis, atsevišķi vai kopā ar citiem, var radīt jaunu līdzsvaru šajā visumā stabilajā kārtībā.

Vēlāk, protams, apzināties pretējo, proti, sabiedrības lielo lomu progresīvu pārmaiņu veidošanā. Varētu teikt, ka individuālās brīvības vietā sabiedrība dod saimnieciskos labumus. Francijā Ogists Konts (Auguste Comte) stāsta par progresam noderīgo sociālo kontraktu nepieciešamību. Tos veido līdzīgi domājošu cilvēku grupas un organizācijas. Taču vēlāk sastopam arī visādus citādus utopiskus cīnītājus, kas ar vienkāršotu attiecību modeļa palīdzību mēģina atrast **vienkāršotus atrisinājumus ārkārtīgi kompleksām attiecībām.**

Šoreiz mūsu vajadzībām pietiks minēt, ka Smīta un Fērgusona iedomātā pasaule nav gluži reāla, jo saimnieciskās attiecībās arvien vairāk ir pamanāms īstas neatkarības trūkums. Tajā pat laikā vajadzība sastrādāties ar citiem aug augumā, kas, pateicoties moderniem sakariem, var būt samērā brīva un neregulēta. Skatoties uz otru pieeju, redzam, ka komandēšanas un uzraudzības sistēmās rodas nelabojami smagas problēmas ar vadības aparāta lielajām izmaksām, neizdarību un pārmērīgu cenšanos pēc vienveidības.

Atskatoties uz kažoku novilkšanu un uzvilkšanu pie Alūksnes, redzam, ka pirmie pie kažokiem tiek tieši centīgie pilsoņi. Viņi tos nopelna ar savu centību un darbu. Medībās jaunus kažokus nešuj; tos novelk, paņem vai sadala. Ja neiznāk visi, kažoku novilkšana un uzvilkšana vienlīdzību nedod, un tāpēc jāšaubās par tādu taisnību, kas sola vienlīdzību.

Koncentrēta politiskā vara palīdz sasniegt dažādus, gan labus, gan sliktus politiskos mērķus. Bet tā nespēj labi darboties modernā tirgus pasaulē. Liela saimnieciskā brīvība saistās ar nevienmērīgu un nevienlīdzīgu, bet visumā veiklāku un spēcīgāku novatoru rosību, augstāku labklājības līmeni un saimnieciskiem sasniegumiem.

No praktiskā viedokļa raugoties, mēs šodien vēlamies paturēt daudz individuālās brīvības un inovācijas, lai sasniegtu vairāk sev un saviem līdzstrādniekiem. Šie pienesumi mums pašiem liek rūpēties arī par piemērotiem pakalpojumiem visai sabiedrībai. Tas nav viegli, jo prasības aug daudz straujāk par mūsu spējām gādāt kažokus un visu citu. Samazinoties personiskai brīvībai jeb pieaugot atkarībai vienam no otra, kā sēnes pēc lietus aug sociālās prasības. Pietiek tikai iemest labklājības jautājumu plašākās diskusijās, kā tas noved pie prasības sabiedrībai atbildēt tur, kur agrāk varēja iztikt ar ģimenēs uzkrātiem

līdzekļiem. Jauni likumi norāda uz pārmaiņām mūsu kopējās attiecībās un ierobežojumiem rūpēs par sevi. Protams, šādas pārmaiņas prasa jaunus līdzekļus un vēl tālākus pārkārtojumus. Lai kādas ir mūsu domstarpības, tomēr vislabāk jūtamies pie pilnāka galda. Tad esam iejūtīgāki pret mūsu galdabiedru vēlmēm un uzskatiem. Svarīgo varam pārrunāt mierīgāk.

Tā, piemēram, tiek prasīts radīt jaunas globālu attiecību normas apstākļiem darbā un dabā. Gribam, lai uzņēmējiem būtu sociālās atbildības izjūta. Vērojam jaunus standartus ražošanā un dzirdam, ka Krievija šo standartu dēļ vairs nevar sūtīt uz Angliju kokus no Arhangeļskas, nu tos par nieka naudu pārdod Ēģiptē (kur mazāk prasīgi standarti). Zinām, ka daži ieguldījumu fondi Amerikā investē tikai ekoloģiski iejūtīgās firmās, bet dažās vietējās standarti jau pārsniedz federālās un štatu valdību likumus un noteikumus. Sabiedriskā interese par tehnoloģiskiem sasniegumiem stimulē Pasaules banku pievērsties nevis tradicionāliem kapitālieguldījumiem tehniskas dabas uzņēmumos, bet vairāk tieši tehnoloģiskai izglītībai. Zinātne un tehniskā izglītība, protams, arī veicina koleģiālu uzticēšanos un plašu informācijas apmaiņu. Tradīcijām un varas vīriem te maza loma.

Visur veidojas **jaunas attiecības starp uzņēmējiem, autonomām valsts iestādēm un civilās sabiedrības organizācijām**. Kopā šie trīs grupējumi cenšas **izlidzināt starpību starp iecerēto un vēlamo**, no vienas, un **reālo īstenību**, no otras puses, lai veicinātu tālāku **ilgtspējīgu saimniecisku un sabiedrisku izaugsmi**.

Mainīgās funkcijas un tradīcijas

Savā mūža novakarē pilsētu izaugsmes pētniece Džeikobsa domā par to, kāpēc pilsētas, respektīvi, sabiedrības sevi vada un pārvalda vai nu sekmīgi, vai ne sevišķi labi, vai pat izteikti nesekmīgi. Savas pārdomas šajās lietās viņa ļoti uzmanīgi izsaka dialoga formā grāmatā par dzīves ētiku. Džeikobsa runā par apmierināmām vajadzībām un faktoriem, kas to veicina vai kavē. Viņas viedoklis reizēm ir kritiski vērtējams, tomēr novērotie kontrasti starp aristokrātisku varas vīru uzskatiem un lietišķo garu pilsētās man liekas ļoti piemēroti, mudinot lasītājus izvērtēt savus un citu uzskatus.

Viņa atgādina jau agrāk novēroto relatīvi lielo brīvību viduslaiku pilsētās. Kā atceramies no Rīgas pilsētas strīdiem un kariem ar Ordeni, šāda brīvība nenāk viegli un maksā dārgi. Tomēr pilsētas gaiss ir tas, kas apbrīnojami īsā laikā atbrīvo jaunos pilsētniekus no tām nemainīgām attiecībām un pastāvīgiem kungiem, kas valda uz laukiem. Saimnieciskās attiecības pilsētās veido samērā brīvi, kaut ierobežoti, līgumi. Jaunās attiecības ir lietišķas un tāpēc arī mainīgas. Lai sniegtu labus un tirgū samērā izdevīgus saimnieciskos pakalpojumus, nepieciešamas dzīvas, vēl nesastingušas attiecības. Ģildēs apvienotajiem tirgotājiem un amatniekiem tīk viņu pašu iedibinātā kārtība, darbības noteikumi un tiem laikiem samērā radikālie likumi (*ius mercatorum, custom of merchants*). Šīs attiecības raksturo godīgums, lielāka iespēja brīvāk sacensties un ātra tiesa, kur apsūdzētos, kā jau no tirgus atvestus, tiesā vēl "putekļainām pēdām (*pieds poudres*)". Līgumattiecības tirgū veicina uzņēmību, patstāvību, strādīgumu, taupību, lietpratību un ērtas savstarpējās attiecības. Tās pieļauj domstarpības pārrunās par paveicamiem uzdevumiem. Citiem vārdiem, **sabiedriskās un darba attiecības visvairāk un visātrāk mainās pilsētās, mainīgos tirgus apstākļos.**

Nēmēju un uzņēmēju tradīcijas

Džeikobsa norāda uz unikālu vadības un uzvedības praksi mūsu saimnieciskās un sabiedriskās attiecībās, kur līdzās pastāv veselās divas, viena no otras stipri atšķirīgas pieejas. Tās, protams, savā praksē **atspoguļo divas dažādas morālās un ētiskās tradīcijas, divas šķietami nesavienojamas uzvedības sistēmas**, kas saimniecisko attīstību var veicināt vai aizkavēt. Šīs pieejas kopā arī aptver lielu dažādību. Džeikobsa pirmo sauc par sargātāju vai uzraugu (*guardians*, pēc Platona), bet otru par tirgoņu (*traders*) tradīciju kopumu. Citā kontekstā runājam par autokrātisku vadību pretstatā demokrātiskai. Pastāv arī cita terminoloģija, piemēram, zemnieku, tradīciju un uzvedības sistēmas. Pēdējās esmu jau agrāk apskatījis savā grāmatā *Uzņēmību!* Tāpēc šoreiz runāsim par divām citām.

Pirmo raksturoju kā nēmēju (un sargu) interešu kopību un praksi. Tā orientējas uz iespējami lielu, labi nosargātu varu.

Otrs ir uzņēmēju (tirgoņu un amatnieku) ētisko tradīciju kops, kas uzsver lielu rīcības un personisko interešu brīvību.

Abas uzvedību sistēmas tirā formā vairs nepastāv. To mijiedarbība ir vairāk redzama Rietumos, it īpaši tur, kur viena otru atbalsta tradicionāli imperiālā politika un saimnieciskā brīvība. Latvijā abas visvairāk ir redzamas pirms 1. pasaules kara, kad Krievijas impērijas politika atbalsta aristokrātu lielāku iesaistīšanos saimnieciskā rosībā. Ar šīm divām pieejām ir vērts iepazīties, kaut vai tāpēc, lai izprastu mūsu un mūsu ārzemju partneru uzvedību un izturēšanos. Mums ir savdabīgs pasaules uzskats, jaukta mentalitāte.

Zemāk attēlā sniedzu Džeikobsas salīdzinājumu kopsavilkumu brīvā tulkojumā:

Divas uzvedības sistēmas

Sargu (varasvīru) ētika	Tirgoņu (pilsoņu) ētika
Izvairies no tirdzniecības!	Izvairies varas!
Esi drosmīgs un arī prasmīgs!	Vienojies par noderīgo!
Esi paklausīgs un disciplinēts!	Esi godīgs!
Respektē tradīcijas!	Sastrādājies ar svešiniekiem!
Godā kungus un viņu kārtību!	Izpildi līgumus!
Esi lojāls!	Esi uzņēmīgs!
Sodi nepaklausīgos!	Meklē un atbalsti jauno!
Melo, lai veiktu uzdevumu!	Esi saimniecisks!
Izmanto brīvo laiku izpriecām!	Atzīsti ērtības!
Dzīvo lepni!	Oponē, ja tas vajadzīgs!
Ņem un dali labumus pēc sava prāta!	Cel ražību!
Rādi spēku!	Esi strādīgs!
Tici liktenim!	Esi optimists!
Cieni pagodinājumus!	Esi taupīgs!

Redzam, ka varas vīru pieeja ir juceklīga un vēl saistīta ar birokrātiskām tradīcijām. Taču indivīdi, uzņēmumi un pat veselas sabiedriskās iekārtas nemitīgi mainās, kur varam saskatīt bezgalīgi daudz dažādību,

atšķirību un līdzību. Tāpēc šie ieskati vislabāk noderēs, vērtējot pārmaiņu raksturu un iespaidu personiskās un organizāciju attiecībās, kā arī plānojot piemērotus projektus un programmas tālākai attīstībai un uzlabojumiem.

Pirmā pieeja savus sākumus var atrast radniecīgās mednieku tradīcijās. Te pastāvošās kārtības sargi ir pazīstami ar viņu izraisītiem kariem, laupīšanu, izspiešanu, kontroli pār zemi un zemniekiem. Latvijas vēsturē to redzam kā iekarotāju kārtību. Iekarotāju mantinieki savu varu cenšas pavairot ar romiešu tiesību un likumu palīdzību, kā arī citos iespējamajos veidos. Viņi noved zemniekus pie beztiesīgas verdzības, bet sevi uzskata par krietniem un godājamiem sava valdnieka pavalstniekiem.

Valdnieki un varas vīri (arī mednieki, iekarotāji un citi ņēmēji) **netirgojas**. To darot, viņi zaudē savas tiesības, vēl nesen no privilīģētās sabiedrības izstumj Japānā, Polijā un citur. Vēl šodien kāds franču marķīzs cenšas uzturēt iemantoto pili kā konferenču centru. Francijas nodokļu iestādes te saredz komerciālu izdevumu norakstīšanu, bet pils īpašnieks ar kundzi uzstāj, ka viņiem pat prātā nenāk nodarboties ar komerciāla rakstura pasākumiem. Vēl vairāk, šie augstmaņi dēvē sevi par cēliem un nesavtīgiem *vecās naudas* īpašniekiem, kurus nedrīkstot sajaukt ar neciliem badīgiem *jaunās naudas* rausējiem, t.i., netīriem, vēl nenomazgātiem bagātniekiem. Lieki teikt, ka tieši tāpēc ļoti bagātais Vestminsteras hercogs, kam pieder lieli nekustamie īpašumi Londonas centrā (Vestminsterā), sevi neuzskata par uzņēmēju. Hercoga vietā ar saimnieciskām lietām nodarbojas viņa uzticīgie īpašuma uzraugi un aģenti. Smalkas izvairīšanās no naudas smakas netrūkst, jo faktiskais uzņēmējdarbības aizliegums attiecas arī uz nabaga bruņiniekiem. Trūcīgākie Anglijas aristokrāti šodien kalpo bruņotos spēkos un valsts aparātā. Viņi netirgojas.

Taču Taizemē jau no seniem laikiem valda tradīcija, ka vīri un viņu darbs pieder *kronim*, respektīvi, sabiedrībai. To var **paņemt valsts**. Tāpēc šajā zemē neierasti liela loma saimnieciskā dzīvē, arī uzņēmumu vadībā, ir sievietēm.

Kā jau minējām, kārtības sargātāju funkcijas nāk no mednieku un iekarotāju prakses un tradīcijām. Tās jau izsenis saistītas ar jaunu teritoriju ieguvī, agrāk iegūto paplašināšanu un aizsardzību. Pirms aplūkot tuvāk, atcerēsimies, ka jau senajā Romā karu laikā abu konsulu

vietā valdija senāta ievēlēts diktators, ka kuģim vētrā vislabāk noder tikai viens kapteinis un ka pat moderniem bruņotiem spēkiem, kaut ar visiem uzraugiem un padomdevējiem, ir tikai viens virspavēlnieks. Atcerēsimies arī, ka romiešu administrācija un tiesības dažādos laika metos bija visizdevīgākās Latvijas iekarotājiem un kungiem. Šo kungu uzskati ir visdziļāk iesakņojušies vadības un administrācijas praksē un vismazāk atbilst demokrātiskai un saimnieciski brīvai videi. Piebildīšu, ka manī šīs pārdomas ir ierosinājusi Džeikobsa, taču formulētie uzskati visā savā dažādībā ir manis paša.

Lai cik dažādas arī nebūtu izveidojušās varas tradīcijas, **visas ņēmēju autokrātiskās sistēmas ir orientētas uz varu. Šīs medaļas otrā pusē skaidri redzama paklausība.** Atskatoties Latvijas vēsturē, redzam, ka izņēmumi ir īslaicīgi.

Ar varu valdnieks sev iegūst, visbiežāk, paņem īpašumus. Ar to viņš sev un saviem ļaudīm nodrošina ienākumus. To spilgti izteiktu redzam Krievijas valdnieku vēsturiskās, dziļi iesakņojušās tradīcijās. To vēl šodien redzam tajās zemēs, kur nav demokrātisku tradīciju. Jo īpaši tajās, kur dabas bagātības ir galvenais valdnieka varas un ienākumu avots. Latvijā, kur civilā sabiedrība vēl veidojas, liela ietekme ir varas vīru vēlmēm un pavēlēm. Tāda, kaut mazāk, vērojama arī lielajos uzņēmumos, kur vadītāju intereses nodrošina privileģēta monopola tiesības. Ievērosim, ka monopoli nav sevišķi noskaņoti veikt labu un saimniecisku darbu; tieši otrādi, tie tikai gādā par bezkonkurences ienākumu gūšanu. Vadības kompetence šādos apstākļos izpaužas spējā izkopt un nosargāt monopola tiesības un ienākumus.

Greznas telpas, luksusa auto un lepns dzīves veids (jo īpaši ceļojumos) ir populārākie varenības simboli un apliecinājumi.

Drosme un specializēta (vai nu militāra, tehniska vai administratīva) prasme tiek augsti vērtēta. Autokrāts un autokrātiskā sistēma atalgo uzticamu un centīgu kalpošanu varai. Tā vēl nesen Ādolfs Hitlers itin viduslaicīgā veidā daļa un sola muižas un citus īpašumus saviem karavadoņiem un kara tehnologiem. Reizēm vēl svarīgākas liekas bezierunu **paklausības, lojalitātes un disciplīnas pieprasīšana.**

Vara tikai daļēji kalpo valdītājam pašam. Visa **vertikālā komandējošā un kontrolējošā sistēma gādā par varas koncentrāciju un varas vīru privilēģijām.** Tikai materiāli labi nodrošināti valdnieki var savā mantā un ienākumos tieši un netieši dalīties ar saviem apakš-

niekiem. Tāpēc **ienākumu un īpašumu sadale varas struktūrā plūst no augstākā līmeņa uz otru, zemāko**, atbilstoši **valdītāju labvēlībai un apakšnieku funkcijai**. Tā kā šos īpašumus ir grūti uzkrāt, tad vadītāji pie izdevīgām vietām turas ļoti cieši, un likumsakarīgi – vadības grupa ātri noveco, gluži tā, kā to redzam Padomju Savienības beigu posmā. Komandējošā un kontrolējošā sistēma raksturīga diktatūrām un izskaidro tik nesaimniecisko administratīvo uzbūvi agrākajā Padomju Savienībā. Pat tur, kur šīs struktūras nojauktas vai iznīkušas, joprojām pastāv sīki detalizētu un daudz aptverošu procedūru un priekšrakstu klāsts kontrolei. To varam vērot vēl šodien, 21. gadsimta sākuma Latvijā. Tas, protams, nav savienojams ar sekmīgu darbu tirgus saimniecībā. Ļoti interesants varas struktūru un procesu aspekts ir **uzticamība un godīgums**. Rūpīgam vērotājam nav šaubu, ka šīs īpašības pakļautas un pakārtotas **lojalitātes un paklausības principiem**. Decentralizētā saimnieciskā sistēmā, kur vadītāji vēl mācās sastrādāties cits ar citu pāri nodaļu vaļņiem un veselu uzņēmumu un iestāžu robežām, uzticamības līmenis vēl ir zems. Augsta līmeņa godīgumu visvieglāk var atrast pie tiem, kas nav pieradināti uzticīgi, paklausīgi un bez iebildumiem kalpot kungiem.

Savdabīgā **uzņēmēju ētika**, kā redzam Džeikobsas pārskatā, mums ir svešāka. Arī latviešu uzņēmēji nemaz nav tik vienvēidīgi vai lietišķi savā uzvedībā. Par to jau stāstu grāmatā *Uzņēmību!* Salīdzinot ar citām tautām, latviešiem visvairāk pietrūkst lietišķības. Nav šaubu, šajā lietišķības virzienā ir jāiet.

Džeikobsas raksturotie tirgoņi un uzņēmēji vienmēr ir **tuvi tirgum**, respektīvi, **pircējiem**. Šī tuvība tirdzniecības pārliecina būt godīgiem un atklātiem, vienmēr meklējot abām pusēm – pārdevējam un pircējam – brīvu, **abpusēji izdevīgu vienošanos**. Tur, kur šādas brīvprātīgas norunas nav, vērojam izvairīšanos no uzspiestās kontroles un mēģinājumus to apiet, kaut vai nelegālā tirgū. **Tirgu**, kā esmu daudzkārt teicis, **nevar piešmakt. Tāpat to nevar ilgstoši un sekmīgi kontrolēt**.

Tāpēc varam tikai priecāties, ka pircēju un pārdevēju meklētā istā tirgus cena un pieņemamais darījums nemitīgi ved uz mazām, bet nozīmīgām pārmaiņām un veicina normālu saimniecisko attīstību. Ja Latvijā vēl daudzkārt sastopam uzskatu, ka darījumi arī tirgū ir tikai nevienāda, savā kopsummā nemainīgu labumu pārdalīšana (*zero sum*

game), tas ir saimnieciskam **progresam nederīgs un kaitīgs princips**. Šā uzskata popularitāte norāda, cik tāls ceļš ejams līdz pietiekamai darījumu būtības izpratnei vai uz tirgu pavērstai saimniekošanai. Normālām attiecībām tirgū raksturīga cenšanās iepazīt jauno un izprast neierasto, kā arī vēlēšanās **sadarboties ar svešiniekiem**. Tā ved uz vērtīgiem uzlabojumiem un citādi neiespējamiem darījumiem.

Džeikobsas novēroto nepieciešamību **tirgū piedāvāt** pietiekamus labumus, pēcāk vienojoties par darījumu un slēdzot līgumu, ir cieši saistīts ar to, ko es uzsveru otrā grāmatā: *Modernā apgāde: Labāk, lētāk un laicāk*. To sasniedz ar augstāku darba ražību, spēju radīt vērtīgāko kvalitāti, taupību personiskā dzīvē un uzņēmuma darbībā. Latvijā jāņem vērā, ka uzņēmēju uzskatus daļēji veido senas amatnieku tradīcijas, proti, uzskats, ka galvenais ir nevis vienošanās tirgū, bet pienācīga samaksa par tīri fizisku un samērā nemainīgu ražošanas funkciju. Ja prasām, lai cenas nodrošinātu visas izmaksas, tad jā rūpējas par to, lai izmaksas būtu zemas un piedāvātās preces – konkurētspējīgas.

Birokrātisks variants

Jebkura sistēma dažādu iemeslu dēļ maina vismaz dažas savas īpašības. Tā ar laiku valdnieka personiskā vara pārveidojas par varas mantinieku administratīvu varas organizāciju. Lielāko saimniecisko uzņēmumu vadība nonāk profesionālu vadītāju un pārvaldnieku rokās. Vācu sociologs un īstais profesionālās birokrātijas tēvs Makss Vēbers (Max Weber) šo mantinieku administrāciju atrod par novecojušos un visādi citādi nepietiekamu. Viņa ticība racionālai vadībai, kur uzsvars tiek likts uz profesionāla rakstura administratīvo organizāciju, veido eiropiešu uzskatus par **ideālas profesionālas birokrātijas funkcijām un organizāciju**:

- ◆ likumi, noteikumi, procedūras, priekšraksti un atskaitīšanās sistēmas vēlamā veidā kontrolē uzvedību un nodrošina sabiedrībai vajadzīgās funkcijas;
- ◆ birokrātijas spējas balstās uz augsta līmeņa specializēšanos;
- ◆ ar agrākām pārvaldes tradīcijām iemantotās organizācijas struktūras ir nemainīgas savā sakārtojumā, jo atspoguļo varas attiecības sabiedrībā.

Uzņēmumos īpašnieku funkcijas ir atdalītas no administrācijas, iestādes atsvešinās no tautas. Saskaņā ar līdzekļi mēdz būt formāli un rakstiski dokumentēti.

Šo birokrātiju raksturo jauni darbības principi, kas uzsver iedomātus vai reālus taisnīguma meklējumus un daļēji nomaina gan vecākās sargu un ņēmēju tradīcijas, gan papildina un pielāgo uzņēmēju uzvedības ētiku modernām vajadzībām. Lai ierēdnis kalpotu sabiedrības interesēm, Vēbers un citi administrācijas lietu pētnieki paļaujas uz birokrāta profesionālo kompetenci, iepriekš izstrādātiem lēmumu pamatiem un lielu personisko atbildību. Neapšaubāmi, šīs koncepcijas veicinājušas daudzus uzlabojumus valsts pārvaldē un uzņēmumu vadībā. Tas visvairāk izdevies tur, kur administratori ir tuvi tautas un tirgus prasībām.

Tomēr pārmaiņu dinamika mazina ierēdņu profesionalitāti un pieļauj pārmērīgi lielu personisku varu, jo īpaši maz mainītās, uz varu orientētās organizācijās. Varam droši atzīt, ka jebkuras **pārmaiņas rosina maiņas pastāvošā iekārtā**. Bez tām iekārta atrofējas un nespēj veikt savus pienākumus. Šis ir viens no iemesliem, kāpēc birokrātijas aug arvien lielākas un dārgākas, bez ievērojamiem rezultātiem. Lieli uzņēmumi reizēm nespēj izsekot laika garam un panīkst. Ja veiklākie kariešu būvētāji pagūst pārslēgties uz autorūpniecību, tad tas pilnīgi neizdodas kādreiz visvarenajiem Amerikas dzelzceļiem un telefona sabiedrībām. Birokrātijas paliek. Taču šodien birokrāti un administratīvās sistēmas modernā saimniecībā un valsts pārvaldē ir neizbēgamas. Līdzīgi kā pagājušā gadsimtā gandrīz vienīgā atbildīga pārvaldnieka vai ierēdņa darba garantija ir profesionālā kompetence. Attiecīga izglītība un uz klientiem vērsta **profesionāla darbība ir tādas administrācijas pamats**, kas no nenokārtotas taisnības meklējumiem lēnām virzās uz **lietišķa rakstura pakalpojumiem**.

Lietišķas dabas pakalpojumi vēl nenozīmē, ka birokrātijai jāstrādā nedzīvā racionālistiskā, nereti pilnīgi bez emocijām un bez iejūtības. Šim darbam vienkārši jāvirzās uz **vēlamiem rezultātiem**.

Manuprāt galvenais, kas raksturo birokrātisko pieeju, ir nemitīgi centieni uzlabot, **kontrolēt un paplašināt kontroles funkcijas**. Šis **tendences ir jāapkaro un jāierobežo**, it īpaši tur, kur tās var samērā viegli finansēt uz valsts, respektīvi, nodokļu maksātāju rēķina. Kanādā smejas, ka tās bruņotos spēkus drīz vien veidos tikai štābi, orķestri,

goda sardzes vienības un pārvaldes aparāts. Es pats atceros Amerikas Kara Flotes augstskolas (*Naval Postgraduate School*) komandējošā admirāļa brīdinājumu, ka viņš nepieļaus mācībspēku un citu darbinieku kopskaitam pārsniegt studentu skaitu. Birokrāti parasti cenšas sevi izolēt gan no augstākās politikas, gan no tautas. Tā lasītājs Latvijā jau sen ir ievērojis izteiktu nelaipnību un neizdarību valsts iestādēs, kas domātas apbrīnojami sarežģītām un nevajadzīgām kontroles prasībām.

Pārmaiņas un stabilitāte

Pārdomājot iepriekš apskatīto, redzam, ka vadītājiem Latvijā ir jāgatavojas sarežģītām un tālejošām pārmaiņām, kā arī jāplāno un jāīsteno reformas dažādās jomās un līmeņos, uzlabojot un veicinot savu darbību. Agrāk vai vēlāk tās nāks, kaut arī ne visur vienā laikā un veidā. Kā jau esam mācījušies no Frederika Teilora (Frederick Taylor) Henrija Ganta (Henry Gantt) un viņu laikabiedriem, **mazie uzlabojumi** (ražošanā) **ir vienmēr iespējami**.

Šajā sakarībā man nāk prātā reiz populārākais Oregonas Universitātes grāmatvedības profesors A. B. Stillmans (A. B. Stillman), mans pirmais akadēmiskais padomdevējs, vadītājs un audzinātājs. Viņš savās precīzi nomēritās lekcijās lieliski izskaidro un papildina mācību grāmatas 8. izdevuma saturu. Katrā lekcijā laikus apstājas, lai studenti varētu uzdot profesora jau sagaidītos jautājumus (viņš atbildes sniedz arī tad, ja nekādu neskaidrību nav!). Studenti labprāt pārraksta savās piezīmēs visus profesora uz tāfeles eleganti uzrakstītos piemērus, atzīnīgi slavē viņa suverēno mācībspēka darbu un priecājas par sasniegumiem eksāmenos, kur sacenšas ar citu profesoru studentiem. Vairums nezina, ka vecais profesors ir pilnīgi akls un lekcijām (viņš māca tikai vienu priekšmetu) gatavojas ar sava asistenta palīdzību. Asistents profesoru iepazīstina ar pārmaiņām jaunās grāmatas saturā un uzdevumos. Profesora Stillmana darbs ir lielisks paraugs iespējām izmantot stabilitāti savos uzdevumos. Gandrīz lieki teikt, ka no iemīļotā profesora nevar sagaidīt, ka savam pirmajam grāmatvedības kursam viņš izvēlēties jaunu grāmatu. Šī stabilitāte pieļauj nelielas pārmaiņas, ko prasa ierosinājumi no ārpuses, grāmatas jaunais izdevums. Arī šeit noder asistenta izpalīdzība.

Tiklīdz profesors, savu kolēģu un absolventu sumināts, aiziet pensijā, nāk fundamentālas, šī priekšmeta saturā un mācību metodikā jau labu laiku plānotas reformas. Kurss, kur lieto kolēģu grupas sarakstītu pilnīgi jaunu grāmatu un mācību materiālus. Saturā vairs nav uzsvērtā grāmatvedības nozīme finansu lietās, bet uzņēmuma vadības galvenās vajadzības. Sava tiesa ierādīta toreiz (1955. gadā) vēl jaunajai informācijas tehnoloģijai un lielo datoru pielietojumiem. Studenti cenšas prognozēt grāmatvedības attīstību nākotnē, respektējot lielās pārmaiņas, kas nāk ar uzņēmumu vadības jaunu darba organizāciju un tehnoloģiju. Šīs reformas darbs prasa uzskatu maiņu, sastrādāšanos koleģiālā grupā, uzlabotu kursa lomu visas fakultātes darbā un daudz lielāku mācību atbilstību jaunām, vēl īsti neapjaustām vajadzībām. Šī reforma izdodas, un jaunā grāmata vairākus gadus ir viena no vispieprasītākajām Amerikā. Lielas reformas prasa lielu darbu.

Lielas reformas parasti nāk tad, kad samilzušās problēmas tās pieprasa, tātad ierosina gan gaidīti, gan negaidīti ārēji notikumi. Tie var rasties pasaules tirgos, un tās var būt pārmaiņas tehnoloģijā, iedzīvotāju struktūrā vai attiecībās ar ārzemju kaimiņiem, sabiedrotajiem un kaimiņiem. Pārmaiņas nerada vajadzības kā pašmērķi.

Jauno problēmu atrisinājumi nav un nevar būt vienvēidīgi. Daži no tiem satur centienus tehniski uzlabot ražošanu un preču sadali gan drīz vai tradicionālās formās. Šie mēģinājumi un eksperimenti neprasa daudz jauna; tie paļaujas uz zināmu stabilitāti, jau izkoptām spējām un organizatoriskiem izkārtojumiem visu paveikt labāk un lētāk.

Novērtējot tirgus jaunās prasības un iespējas, uzņēmējs un viņa līdzstrādnieki uzņemas daudz grūtākus, sarežģītākus un tomēr vajadzīgus ilgtermiņa uzdevumus. Šāda izšķiršanās prasa nomainīt daudz no agrāk derīgā un ierastā. Tirgus pārmaiņas saistītas ar tālejošām novatoriskām pieejām visās uzņēmuma vai iestādes dimensijās, ar plašām pārrunām, padomiem un padomnieku aktivitāti no ārpuses un ļoti elastīgu pieeju dažādiem problēmu atrisinājumiem uzņēmuma iekšienē. Citiem vārdiem, **pielāgojoties pārmaiņām un vadot reformas**, mēs meklējam optimālu, savām vajadzībām piemērotu **vecā un jaunā līdzsvaru**. Tas saskanēs ar citiem tikai tad, ja darba grupā, uzņēmumā vai iestādē ir izveidota piemērota saimnieciskā kultūra un uzvedības ētika, ko noteic mūsu pārlicība tagad, bet vēlāk veido pieredze un

vajadzības. Līdzās pastāvēs dažādu uzskatu grupas, bet dažos jautājumos tiešām ļoti noderēs to vienotība.

Uzņēmumam var būt kopīgi mērķi, kaut arī atsevišķas daļas viena no otras atšķiras. Savulaik Latvijas uzņēmums "RRR" izveido atsevišķu eksporta daļu, kur paredzēta iejūtīgāka atsaucība uz ārzemju tirgu prasībām un lielāka vajadzība uzlabot ražojumu kvalitāti. Šajā lēmumā nozīmīgs faktors ir labākas uzvedības un līdzekļu trūkums. Vādībai liekas neiespējami vienlaikus pārveidot visu uzņēmumu un tā kultūru. Tādējādi daļa no uzņēmuma ražošanu uzlabo lēni, bet jaunā eksporta daļa uzskatos un darbā arvien vairāk orientējas uz šeit aprakstīto uzņēmēju uzvedību.

Vēlamo līdzsvaru uzņēmuma vadītāji visvieglāk atradīs, apsverot **reformu** un citu pārmaiņu prasības:

- ◆ **pielāgoties** jaunām realitātem uzņēmuma darbībā un tirgū. Te svarīgi faktori ir tirgus globalizēšanās, jaunu tehnoloģiju pielietojumi nozarē un līdzekļu pietiekamība;

- ◆ **izmaksu samazināšana** prasa apgādes un iepirkumu sistēmas pārkārtošanu, labāku darbaspēka iesaisti un lielāku elastību darbības uzlabojumos;

- ◆ **finansistu prasības** pieaug. Atlīdzība par aizdevumiem kļūst sarežģītāka. Tradicionālie aizdevumi vairāk sāk līdzināties kapitālieguldījumiem;

- ◆ vajadzība pēc labākas (ne lielas) **kontroles** uzņēmumam rodas, izaugot lielākam un sadarbojoties ar jauniem un svešiem partneriem ārzemēs. Šeit prasās pēc mainīga uzvedības kultūras līdzsvara;

- ◆ jauna **uzņēmuma stratēģija** prasa vadītāju lielāku atsaucību.

Svarīgi stabilitātes faktori ir:

1. **Ieradums** un pastāvošā kārtība, kas vienkārši nepieļauj plašas pārmaiņas. Dažādās aprakstītās normas ir ierastas un laikā gaitā attaisnojušās. Vēl nesen Vācijā ir lielas grūtības iesākt pārrunas ar darbiniekiem par dažu priekšlikumu lietderību, jo viņi ir pārliecināti, ka konsultatīvā pieeja apliecina vadības nespēju vadīt un dot skaidrus norādījumus, nekompetenci un neizdarību.

Jāņem vērā, ka stabila uzvedība uzņēmumā ir veidojusies ilgu laiku un to ir pieņēmusi visa uzņēmuma vai darba grupas saime. Dažās situācijās arī Latvijā īsta elastība darbaspēka politikā nav iespējama, jo svārstības ierastā atlīdzībā cilvēkiem šķiet nepieņemamas. **Izmaksas**

var samazināt, vienīgi noturot vai palielinot uzņēmuma darbības jaudu un paplašinot preču realizāciju tirgū.

2. Lētāk un izdevīgāk maksimāli izmantot jau izveidoto sistēmu ir īstermiņa situācijā. Pārmaiņas var īslaicīgi paaugstināt darba izmaksas. Tās var tiešām izrādīties negaidīti dārgas.

3. Vairāk taupīt sociālo kapitālu. Ar laiku katrs sekmīgs uzņēmums izveido savu kultūru un sev raksturīgas attiecības darbā. Pārmaiņas var samazināt sastrādāšanos darba grupās un uzticību firmas vadībai.

4. Samazināt neziņu un nedrošību. Gaidāmo pārmaiņu rezultāti nekad nav īsti droši. Ar tiem nevar pilnīgi rēķināties. No otras puses, puslīdz drošie rezultāti var būt pietiekami, lai attaisnotu paredzētās reformas. Amerikāņi mēdz teikt, "Nelāpi to, kas nav saplīsis!".

Meklējot pareizo līdzsvaru uzvedības ētikā un citos reformu pasākumos, jāņem vērā attiecības starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem, ieskaitot personiskas draudzības saites, ilggadīgu sastrādāšanos, visā organizācijā plūstošo informācijas daudzumu un raksturu. Pat pašu stabilāko situāciju iespaido mazas, it īpaši negaidītas, pārmaiņas. Darbinieku atsaucība uz šīm pārmaiņām var būt pārsteidzoši dinamiska.

Atskatoties uz iepriekš rakstīto, vēlos ieteikt to rūpīgi pārdomāt. Rietumu vadības principi lielā mērā atspoguļo visu Rietumu saimnieciskās kultūras kopumu. Tie nesaskan ar agrāk pieredzēto padomju praksi Latvijā. Starpība ir ļoti liela, un tā jūtami apgrūtina pārmaiņu procesus. **Tomēr reformu procesi prasa vienošanos** par vajadzīgo.

MIT profesors Džons van Mānens (John van Maanen) vienā no savām esejām bijušā Konektikutas Universitātes rektora Vorena Benisa (Warren Bennis) krājumā uzskaitījis optimālai uzvedības sistēmai nepieciešamo:

◆ Sistēmai jābūt atklātai, lai veicinātu labu saskari un aktīvas pārrunas. Tā nepieciešama, lai novērtētu un apsvērtu svarīgas pārmaiņas ārpus firmas.

◆ Visiem darbiniekiem kopīga sistēma, kas uzsver vadības un darbinieku savstarpējo atkarību organizācijā. Neviens nav neatkarīgs. Vienlaikus šī sistēma ir ciešā līdzsvarā ar nepieciešamo vadības (un varas) struktūru.

◆ Lēmumi, it īpaši mazākās darba grupās, pieņemami tikai pēc kopīgas vienošanās. Arī vienošanās par grupas uzdevumiem ir grupas

pašas kompetencē. Konfliktus uzskatos var atrisināt ar atbilstīgas informācijas palīdzību, bez vienpusīgām pavēlēm. Grupas locekļu iesaisti diskusijās ierobežo tikai katra uzdevumi un lietpratība, atbildības līmenis. Vienošanās, protams, visvairāk iespējama samērā mazās grupās.

Jāveicina informācijas procesu skaidrība un pieejamība, kas palīdzēs pieņemt labus lēmumus. Latvijas apstākļos der atcerēties, ka padomju tradīcijās izstrādātie un izziņotie darbības plāni ir pavēles, kas prasa precīzu izpildi un otrādi, sekmes parasti ir tieši saistītas ar plānu izpildi.

Rietumu praksē plāni ir aptuveni un elastīgi. Iegūstot jaunu informāciju un apsverot pārmaiņas, tos uzreiz maina. Rietumos plānošanas process ir daudz svarīgāks par pabeigtā plāna dokumentu. Plānošana ir ilgstošs, ja ne pastāvīgs process. Sekmes bieži ir saistītas ar uzlabojumiem plānos. Padomju praksē kontrole ir savdabīgs instruments galvenokārt vadītāju attiecībās, tai piemīt pat īpaša pārvaldes funkcija. Kontroles rezultāti nosaka, kā atlīdzināt paveikto. Rietumos kontrole ir vairāk informatīvs process par notikušo. Novērotie rezultāti attiecas uz visu organizāciju un prasa darbinieku iesaisti uzlabojumos.

Padomju praksē, liekas, nav lielas starpības starp iestāžu un uzņēmumu vadību. Profesors Stārlings savā pārvaldes grāmatā uzsver, ka Rietumos uzņēmumu vadība ir daudz vairāk saistīta ar programmām un resursu vadību. Savukārt valsts pārvalde, pretēji privātm sektorm, ir daudz atsaucīgāka uz politiska rakstura norādījumiem.

Rezumē: visu sekmīgu pārmaiņu sākums ir paredzamiem apstākļiem piemērota pārlicība un uzvedības ētika. Latvijā tie galvenokārt apvienos vairāku tradīciju un sistēmu uzskatus. Tos izvēlēties, kultivēt un palīdzēt apgūt citiem ir grūts, bet pateicīgs darbs. Tas sākas ar **salīdzinājumiem, proti, vispirms vairākkārt uzskaitot to, kas ir, un to, kas jāmaina, kā arī to, kas liekas nepieciešams.**

Esmu pārlicināts, ka, virzoties uz tirgus saimniecību, uzskati par ētisku uzvedību tuvināsies augstāk aprakstītajai uzņēmēju (tirgoņu) pārlicībai. Tomēr var gadīties, ka uzvedības normas dažādos apstākļos atšķirsies cita no citas, tāpat personisko vērtību maiņa visur nenotiks vienmērīgi.

Sekmīgām pārmaiņām nepieciešams (ne tikai vēlams) visas organizācijas **atbalsts**. To var iegūt tikai ar pietiekami pilnīgu informācijas sadali, it īpaši par ārējiem faktoriem, kas diktē pārmaiņu nepieciešamību. Ne mazāk svarīga ir rūpīga un dziļa apstākļu analīze un plaša informācijas sadale, nepieciešamas intensīvas pārrunas. Ka tas ir iespējams, liecina veiksmīgā ārzemju firmu pieredze visā pasaulē, dažādos apstākļos un saimnieciskās kultūrās.

Tikai retais **vadītājs ir gatavs šos procesus un pārrunas rosināt, plānot, sagatavot un novest līdz pieņemamiem mērķiem. Tam ir jāsagatavojas. Ceru, ka šīs grāmatas tālākās nodaļas palīdzēs daudziem Latvijas organizāciju vadītājiem sagatavoties vēl nepieredzētām un tomēr ļoti svarīgām pārmaiņām.**

Īsti jaunu domāšanu un darbības uzlabojumus radīs tikai principiāli jauna uzvedības un ētikas sistēma, **kas nāks ar stiprākiem ētiskās un morālās uzvedības pamatiem.** Te nepietiek tikai ar vadītāja personisko pārliecību. Modernā organizācijā jau ir nostiprinājušies uzskati par to, kas ir labs un slikts, kas pareizs un nepareizs. Daudz slavētais Hatims Tijabdži (Hatim A. Tyabji) rāda, ka tāds var sekmīgi veidot gandrīz visur. Tijabdži, Indijā dzimis, islama parliedznieks, ir pieredzējis tehniskās un saimnieciskās zinātnēs skolots, ir pieredzējis tehniska uzņēmuma *Sperry* vadītājs, *Veri-Fone* dibinātājs un pats savas *Saraide* (jaunu materiālu firmas) galvenais īpašnieks. Par vissvarīgāko Tijabdži uzskata nepieciešamību veidot organizāciju, kur visaugstāk vērtē uzskatu saskaņotību un mērķtiecīgu pārliecību par tās ētiskiem pamatiem. Šie pamati, ne viņš pats, ir tie, uz kā balstās *Veri-Fone* darbība 110 (bet ne vienā!) zemēs visā pasaulē. Viņš tās satur kopā ar intensīviem sakariem un vadītāju vizītēm. *Veri-Fone* organizatoriskās struktūras sākotnējo uzbūvi viņš raksturo kā plānas, mazas "melleņu pankūciņas", kur visas odziņas ir pilnīgi vienādas jeb līdzvērtīgas.

Pārspīlēts ir tikai mazliet. Vēl šodien pastāv *Veri-Fone* struktūra, kura sekmīgi darbojas (jau ceturto gadu) bez viņa paša, katrai nodaļai saskaņojot savu uzvedības kultūru savā starpā un arī ārpus firmas, bet citādi darbojoties autonomi. Vadības un darbinieku uzvedības kultūra allaž ir nevainojama. Tijabdži saka, ka sekmīgas tehniskas organizācijas vadībai šodien pilnīgi jāorientējas uz cilvēku spēju un savstarpējās sadarbības izpratni. Viņaprāt, tehniskais komponents vadības

darbā nepārsniedz piecus procentus. Viņš ir pārliecināts, ka cita pieeja nepieredzējušus tehnologus var novest pie lielām kļūdām.

Tehniskus panākumus starptautiskā plāksnē var sasniegt tikai ar visas organizācijas kopīgu darbu, strādājot roku rokā. Tikai **roku rokā varam tikt uz priekšu ātrāk, augstāk un augot savā stiprumā!**

IV

Inese Spīča,

Dr. oec., Latvijas Universitātes

Ekonomikas un vadības fakultātes docente

Jāspēj eksportēt!

Entuziasms eksportā ir skaidra zīme, ka uzņēmumu vada progresīvi, lietpratīgi un tālredzīgi uzņēmēji. Eksports rada visus priekšnoteikumus mūsdienīgam uzņēmumam. Ar to var pārvarēt daudzus mainīgās uzņēmējdarbības vides izaicinājumus. Parasti starptautiski orientēts uzņēmums veiksmīgi darbojas gan ārvalstīs, gan arī savā valstī, tā pārspējot tuvredzīgos konkurentus pat iekšējā tirgū. Nākotnē, organizējot uzņēmējdarbību kā iekšzemē, tā arī ārzemēs, eksporta funkcijai gandrīz visur būs noteicoša loma.

Iesaiste pasaules saimnieciskā pārveidē un darba sadalē ir sekmīgo valstu turības pamatā. Tādu mazu, bet turīgu valstu kā Luksemburga, Nīderlande, Singapūra un Taivana labākie uzņēmēji ne tikai ražo, bet arī aktīvi tirgojas. Tāpat šīs valstis izdevīgi importē, spējot to nosegt ar pietiekamu eksportu. Tāpēc tur apgrozās stabila nauda un aug labklājība.

Kāpēc gan Latvijas cilvēki, kuriem liktenis lēmis dzīvot izdevīgā ģeopolitiskā vietā, negrib pieņemt un novērtēt šo Dieva dāvanu? Kāpēc neizprot tās nozīmi, bet drīzāk noniecina? Kāpēc negrib būt laimīgi un pārtikuši? Atbildes uz šiem un tamlīdzīgiem jautājumiem varbūt var meklēt latviešu aizspriedumos, padomju laika domāšanas veidā un saimnieciskās dzīves neizpratnē. Minēšu dažus Latvijas cilvēku negatīvos stereotipus par saimniecisko dzīvi:

- ◆ tirdzniecība ir spekulācija;
- ◆ tirdzniecība ir nelatviešiem raksturīga nodarbošanās;
- ◆ tirdzniecība ir zemas kvalifikācijas darbs;
- ◆ tikai preču un produktu fiziskā ražošana ir cienijama nodarbošanās;
- ◆ pārdošana, it sevišķi sava darba pārdošana, ir apkaunojoša darbība.

Rīgas Informācijas tehnoloģijas institūta direktors Juris Borzovs gribētu lauzt latviešos valdošos pārliecību, ka goda lieta un pienākums ir saražot vairāk un labāk, bet par pārdošanu lai gādā kāds cits, piemēram, valsts.

Šāda un līdzīga domāšana ierobežo mūsu cilvēku radošās spējas, bremsē iespēju izmantošanu, kuras piedāvā pati dzīve, neļauj nodarboties ar to, kas varētu nest vislielāko ieguvumu gan sev, gan ģimenei, gan valstij kopumā. Tāpēc Latvijas konkurētspēja pasaulē un ekonomiskā izaugsme ir ļoti atkarīga no pārmaiņām cilvēku domāšanā un izpratnes par to, ko viņi spēj un ko nespēj mainīt. Labvēlīgas pārmaiņas ārējā tirdzniecībā ir atkarīgas no pozitīvām izmaiņām uzņēmējdarbības vidē kopumā.

Mūsdienās Latvijas iekšējā tirdzniecība ir cieši saistīta ar ārējo preču kustību, kuras apjoms gadu no gada palielinās. Par to liecina Latvijas iedzīvotāju vidējās darba algas pieaugums no 179 ASV dolāriem 1996. gadā līdz 241 ASV dolāram 1999. gadā. Iedzīvotāji sāk vairāk celt, remontēt un uzlabot savus mājokļus, pirkt automašīnas un sadzīves elektrotehniku. Viss iepriekšminētais palielina importa preču pieprasījumu un prasa vairāk eksportēt, lai ievedumu nosegtu.

Augsti ārējās tirdzniecības pieauguma tempi raksturo starptautiskās darba dalīšanas padziļināšanos, specializācijas un kooperācijas attīstību valstī. Ārējās tirdzniecības teorija savā pirmsākumā cēlusies no angļu klasiskās politekonomijas un kopā ar ekonomikas zinātni izgājusi dažādus attīstības posmus. Jau ārējās tirdzniecības teorijas pamatlicējs Adams Smits sniedz absolūto priekšrocību teoriju valstīm, kas vēlas vairot savu bagātību ar racionālu specializēšanos un piedalīšanos pasaules tirgos. Šodien Hārvarda Universitātes profesors Maikls Porters (Michael Porter) uzsver ne vien valsts nozīmīgo ietekmi saimnieciskā izaugsme vispār, bet arī atsevišķu uzņēmumu sekmīgā iesaistīšanās pasaules tirgū, veidojot atbilstošu nacionālo politiku.

Tā kā politika ir sabiedrības un sabiedrisko procesu pārvaldīšana valstī kopumā, tad ārējās tirdzniecības politika ir atbilstīga darbība ārējā tirdzniecībā. Šai ziņā valstis izmanto dažādus instrumentus. Valsts tirdzniecības politika pēc sava rakstura var būt aizbildnieciska, mērena vai uz brīvo tirdzniecību orientēta. Tirdzniecības politikas raksturu nosaka, aprēķinot vidējo muitas tarifa līmeni un daudzuma ierobežojumu līmeni, kā arī ierobežojumu intensitāti. Valsts var regulēt ārējo

tirdzniecību vienpusēji, divpusēji un daudzpusēji. Tās akceptētos ārējās tirdzniecības politikas instrumentus pēc to rakstura var iedalīt divās grupās:

- 1) tarifu,
- 2) netarifu.

Kaut arī valsts ekonomisko, t. sk. arī ārējās tirdzniecības politiku veido visa tauta, jo svarīgāks ir tas, ko izvēlas patērētājs. Līdz ar to valsts noteikti ārējās tirdzniecības ierobežošanas līdzekļi ir tikai daļa no ne vienmēr tik sekmīgas ārējās tirdzniecības politikas. Pareiza ārējās tirdzniecības politika vieno valsts un tautas jeb patērētāju intereses.

Latvijas Satversme atvēl nodokļu un muitas jautājumu risināšanu Saeimai. Ministru Kabinetam nav tiesību mainīt likumus, kas skar budžetu vai muitu. Muitas nodoklis, tirdzniecības līgumi, atbrīvojumi no muitas nodokļa un atliktie maksājumi ir tie līdzekļi, ar kuru palīdzību valdība realizē ārējās tirdzniecības politikas daļu – valsts muitas politiku. Latvijā tikai Saeima nosaka muitas nodevas, tā būtiski ietekmējot valsts attīstību, un tikai atsevišķu nodevu pārraudzību uztic Ministru Kabinetam vai pašvaldībām. Tāpēc valdībai ir tiesības noteikt, grozīt vai atcelt nodevas dažādiem muitas pakalpojumiem. Tas, ka tarifu noteikšana ir Saeimas kompetencē, dod stabilitāti un pārskatāmību Latvijas ārējās tirdzniecības politikā. Ideāla situācija tarifu jautājumos ir tāda, kā to redzam citur pasaulē, proti, parlaments nosaka svārstību robežas. Tātad valdības var mainīt tarifus šajās robežās. Jāatceras, ka muitas nodoklis attīstītās valstīs regulē tirdzniecību, bet nav īpašs ienākumu avots. Šai praksei pievienojas arī Latvija: ienākumi budžetā no muitas nodokļiem samazinās ar katru gadu. To kompensē arvien pieaugošais tirdzniecības apgrozījums.

Visbiežāk ārējās tirdzniecības politikas instrumentus lieto importa ierobežojumiem. Bet ne tikai. Visumā valsts galvenie uzdevumi ārējās tirdzniecības jomā ir šādi:

- ◆ palīdzēt eksportētājiem pārdot vairāk produktu un preču, paaugstinot to konkurētspēju pasaules tirgos;
- ◆ ierobežot importu, vājinot tā konkurētspēju iekšējā tirgū.

Visvieglāk šo politiku īstenot tad, kad preces ir vienkārši aprakstāmas un valdības var vienoties par abpusīgiem ierobežojumiem vai tirdzniecības liberalizāciju.

Valsts ārējā tirdzniecībā piedalās pastarpināti, jo šis process notiek galvenokārt uzņēmējdarbības līmenī, t. i., uzņēmumi ir ārējās tirdzniecības darījumu veicēji. Tādējādi valstij jā rūpējas par ārējai tirdzniecībai labvēlīgu vidi.

Mūsdienās tā mainās daudz straujāk nekā tas notika agrāk. Tādējādi uzņēmējdarbības panākumi ir ļoti atkarīgi no tā, cik veiksmīgi uzņēmējs spēj pielāgoties izmaiņām šajā vide. Labi jāpārziņa arī šīs vides raksturīgākās iezīmes.

Uzņēmējdarbības vide ir vairāku faktoru kopums, kas definē, raksturo un salīdzina uzņēmējdarbības situāciju noteiktā laikā. Uzņēmējdarbības vidi salīdzina divos līmeņos: mikrovidē un makrovidē. Tās pamatelements ir uzņēmums, kuru veido un vada uzņēmējs un kura darbību ietekmē dažādi apstākļi. Gan uzņēmumu, gan uzņēmējdarbības vidi kopumā var ietekmēt arī ģeogrāfiskie un politiskie faktori, kurus var iedalīt vietējos, nacionālos, reģionālos un globālos.

Mijiedarbība starp uzņēmumu un uzņēmējdarbības vidi notiek nepārtraukti. Tā ir ļoti komplicēta un izpaužas dažādos veidos. No vienas puses, uzņēmums ar savām aktivitātēm ietekmē uzņēmējdarbības vidi, bet no otras – vide uzņēmumam liek iet citā virzienā. Tādējādi uzņēmējdarbības vides faktoru plūsma cirkulē divos virzienos. Viens plūst no uzņēmuma uz uzņēmējdarbības vidi, bet otrs – no uzņēmējdarbības vides uz uzņēmumu.

Uzņēmējdarbības vidi stipri ietekmē dažādi ģeogrāfiskie un politiskie noteikumi, kas gan atsevišķi, gan kopā ar citiem liek izstrādāt jaunajiem apstākļiem atbilstošu stratēģiju un taktiku, kā arī darboties saskaņā ar to.

Uzņēmējdarbības mikrovidi nosacīti var iedalīt divos līmeņos: iekšējā un ārējā, kurā iesaistīti uzņēmēji, viņu līdzstrādnieki, konkurenti, patērētāji un kontaktauditorija. Iekšējo mikrovidi katrs uzņēmums var veidot pats. Tā visvieglāk pakļaujas pārveidojumiem, tur notiek konkrētu lēmumu pieņemšana un maiņa. Iekšējā mikrovide ir universāla, jo neatkarīgi no uzņēmuma organizatoriskās formas apvieno visas tā iekšienē funkcionējošās sistēmas. Visiem uzņēmumu tipiēm ir kopēji uzņēmējdarbības iekšējo mikrovidi veidojošie komponenti: vadība, personāls, ražošana, pētniecība, tirgvedība, loģistika, pārdošana, starptautiskā tirdzniecība, sabiedriskās attiecības, drošība, ekonomika, finanses un grāmatvedība. Individuālā uzņēmumā visu funkciju veikšanu

uzņemas viena persona, lielos tās sadalītas pa specializētām iekšējām struktūrām. Bet neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, veicamo funkciju apgabali ir universāli.

Uzņēmējdarbības ārējo mikrovidi, ko veido piegādātāji, patērētāji, konkurenti un kontaktauditorija, isā laikā mainīt ir grūti. Uzņēmējs viens nespēj to ietekmēt, jo vienmēr jāņem vērā otras puses, t.i., partnera vai konkurenta viedoklis un rīcība.

Uzņēmējdarbības ārējā jeb makrovide (dabas, sociālā, politiskā, tiesiskā, sabiedriskā sektora, ekonomiskā, finansiālā, darbaspēka, konkurences, tehnoloģiskā un starptautiskā) netieši ietekmē uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu un darbības rezultātu. Tā ir nemainīga īslaicīgā laika periodā, bet ilglaicīgā mainās. Uzņēmējdarbības makrovidi atkarībā no tās ietekmes uz uzņēmumu iedala iekšējā un ārējā makrovidē.

Uzņēmējdarbības iekšējai makrovidei (daba, sociālie, politiskie, tiesiskie, sabiedriskie, ekonomiskie, finansiālie, darbaspēka, konkurences un tehnoloģiskie nosacījumi) raksturīga cieša mijiedarbība ar uzņēmējdarbības mikrovidi. Taču atsevišķi uzņēmējdarbības lēmumi nevar ietekmēt makrovidi kopumā. Uzņēmējdarbības ārējā makrovide, ko veido starptautiskie apstākļi, netieši ietekmē gan uzņēmējdarbības iekšējo makrovidi, gan mikrovidi kopumā. Viskomplicētākā no uzņēmējdarbības vidēm, kas vismazāk pakļaujas atsevišķu uzņēmējdarbības lēmumu ietekmei, ir ārējā makrovide.

Tādējādi uzņēmumam kā uzņēmējdarbības vides centrālajam elementam ir plašas iespējas ietekmēt tās mikrovidi, bet daudz ierobežotākas – izmainīt makrovidi. Protī, uzņēmējdarbības makrovide nav izmaināma īslaicīgā, bet gan tikai ilglaicīgā laika periodā. Tāpēc uzņēmumam īslaicīgā periodā jādarbojas atbilstoši uzņēmējdarbības makrovīdes prasībām, bet ilglaicīgā – jāveicina makrovīdes pārveidošana atbilstoši savām prasībām. Turklāt uzņēmējdarbības makrovīdes un makrovīdes elementu attiecībām ir dažāds – ciešāks vai vājāks raksturs.

Ārējā tirdzniecība kā viena no uzņēmējdarbības jomām arī ir pakļauta mainīgās uzņēmējdarbības vides ietekmei, savukārt ārējās tirdzniecības eksperti konstatē, ka ārējās tirdzniecības teorija un politika mainās tieši uzņēmējdarbības vides ietekmē.

Savam pētījumam par Latvijas uzņēmējdarbības vidi izvirzīju mērķi – izvērtēt situāciju 1999. un 2000. gados. Apmēram 200 uzņēmumu vadītāji to pieticīgi vērtē kā apmierinošu. Pilnīgi neviens nedeva teicamu vērtējumu.

1999. gadā no uzņēmējdarbības mikrovidi veidojošajiem elementiem viszemāko vērtējumu saņēma pētniecība un starptautiskā tirdzniecība, bet no makrovidi veidojošajiem elementiem – politiskā, tiesiskā, sociālā un starptautiskā vide. Savukārt 2000. gadā vislielākās rūpes uzņēmējiem sagādā konkurence un finansiālās problēmas.

Latvijas uzņēmējdarbības mikrovides un makrovides savstarpējās ietekmes novērtējums parāda, ka ļoti stipri to izjūt starp konkurences vidi un tirgvedību, pārdošanu un konkurentiem, kā arī starptautisko vidi un starptautisko tirdzniecību. Secināju, ka uzņēmējdarbības vides analīze ļauj noskaidrot galvenos ārējo tirdzniecību ietekmējošos faktoros un to rezultativitāti. Uzņēmēji viszemāk vērtē tos vides elementus, kuri būtiski ietekmē ārējo tirdzniecību, acīmredzot, Latvijas ārējās tirdzniecības rezultativitāte nepieaug līdz tam brīdim, kamēr nebūs uzlabojumu šajos segmentos.

Laikraksta *Dienas Bizness* galvenais redaktors Juris Paiders uzskata, ka daudzas Latvijas saimnieciskās problēmas radījis koruptīvu varas vīru slānis, kas savus ienākumus iegūst apšaubāma rakstura darījumos, pērkot un pārdodot uzņēmumus un citus īpašumus. Tā veidojas ļoti plaša apmēra *pelēkā ekonomika* un līdz ar to izvairīšanās no nodokļu maksājumiem. Valdība, pieļaujot un pat veicinot šādas situācijas izveidošanos, veido slimīgu uzņēmējdarbības vidi, normālai funkcionēšanai nespējīgus uzņēmumus un nelietpratīgu vadību. Šī Latvijas uzņēmējdarbības vide liek uzņēmējam meklēt un izmantot dažādus nelikumīgus paņēmienus, lai nodrošinātu savu dzīvotspēju. Godīga uzņēmējdarbība ir apgrūtināta vai gandrīz neiespējama, jo *pelēkās* un pašražojošās ekonomikas īpatsvars ir pārāk liels. Līdz ar to uzņēmumu iesaistīšanās ārējā tirdzniecībā rit vēl gausāk un riskantāk. Latvijai ļoti trūkst tādu godīgu sabiedrisku darbinieku, kompetentu uzņēmēju un tālredzīgu izglītotāju kā Vilis Olavs, par kuru lasām Feliksa Krusas grāmatā *Vilis Olavs*.

Lai mudinātu uzņēmējus iesaistīties ārējās tirdzniecības darījumos, daudzas attīstītās valstis izkopj īpašu politiku, kura ietver gan apmācību, gan atbalsta pasākumus, gan arī apbalvojumus. ASV izciliem

eksportētājiem piešķir *E* (eksporta) karogus un atvieglojumus izejvielu ieviešanā. Tā, piemēram, *Brown and Haley* virs administrācijas ēkas plīvo *E* karogs. Saldumu fabrika bez muitas ievēd sviestu, cukuru un kakao pupiņas tai produkcijas daļai, ko eksportē uz ārvalstīm. Arī masu informācijas līdzekļi nepārtraukti atgādina par veiksmīgiem eksporta uzņēmumiem.

Ārējā tirdzniecība šodien ir svarīga visā pasaulē, it īpaši mazajās valstīs. Ekonomikas teorija un prakse rāda, ka mazajām valstīm ir jāimportē un jāeksportē, lai nenoslīdētu līdz naturālās saimniecības līmenim. Preču un pakalpojumu eksports tieši vai netieši veido jaunas darba vietas. Savukārt imports ceļ reālo pirktspēju. Valstīm ar globālu saimniecisko iesaisti draugu netrūkst. Nabagiem nav ne draugu, ne aizstāvju.

Pēdējo desmit gadu laikā Latvijas Republikas ārējā tirdzniecība attīstījusies diezgan sarežģīti un nevienmērīgi. Šajā periodā bilance ir bijusi gan pozitīva, gan negatīva. Tā, piemēram, 1992. gadā un 1993. gadā tā bija pozitīva, bet turpmākajos gados – negatīva. Arvien palielinās Latvijas ārējās tirdzniecības apgrozījums faktiskajās cenās, aizpērn pieauga Latvijas ārējās tirdzniecības apjoms faktiskajās cenās. Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka 2000. gadā preču eksports sasniedza 1131,3 miljonus latu, bet imports – 1933,9 miljonus latu.

Latvijai eksporta veicināšana ir ļoti nepieciešama, lai samazinātu ārējās tirdzniecības negatīvo bilanci un uzlabotu makroekonomisko situāciju valstī.

Latvijai jāspēj eksportēt preces un pakalpojumus, citādi būs spiesti eksportēt augstas klases speciālistus, tā uz mūžiem zaudējot spēju veidot attīstītu saimniecību un celt tautas labklājību.

Profesors Gundars Ķeniņš Kings uzskata, ka Latvijas eksporta attīstību visvairāk ierobežo:

- ◆ sabiedrības nepilnīgie un novecojušie uzskati par ārējās tirdzniecības nozīmi tautas labklājībā;
- ◆ tendence negatīvi vērtēt jebkuru, tai skaitā arī ļoti vajadzīgu importu;
- ◆ viedoklis par eksporta neētiskumu un negodīgumu, kad nav ievērots dažu ražotāju iecerētais vienlīdzības princips saimnieciskos darījumos;

- ◆ vēlēšanās mazināt ārzemju uzņēmumu nozīmi Latvijas ekonomikā un ārējā tirdzniecībā;
- ◆ novecojies viedoklis par to, ka saimnieciski vērtīga var būt tikai rūpniecībā saražotā manta, izejvielas un lauksaimniecības produkti;
- ◆ eksporta zināšanu, iemaņu un sakaru trūkums;
- ◆ pietiekami liela mēroga masveida ražošanas trūkums eksporta nozarēs.

Saistībā ar iepriekšminēto jāuzsver, ka **ārējās tirdzniecības pamatā nav vienlīdzīga paritāte, bet gan abiem partneriem izdevīgs darījums**. Savos darījumos uzņēmēji (gan pircēji, gan pārdevēji) visur meklē iespēju uzlabot savas pozīcijas tirgū.

Ārējā tirdzniecībā visvairāk iegūst tie, kas attīsta savu konkurētspēju izvēlētos pasaules tirgos. Tie vislabāk izprot uzņēmējdarbības vidi un pārmaiņas tajā. Latvijai bīstama politika ir paļauties uz izejvielu un visvienkāršāko preču eksportu. Daudzsološāku attīstību Latvijai nodrošinās ieguldījumi izglītībā un jaunās nozarēs. Tā būs iespēja ātrāk sasniegt saimnieciski attīstīto valstu līmeni un veicināt Latvijas uzņēmumu piedalīšanos saimnieciskās attiecībās kā stipriem vai vismaz līdzvērtīgiem partneriem.

Te skats vispirms jāvērs uz skolu un jaunatni. Daudz rakstīts par *ekonomikas tīģeriem* – Āzijas valstīm, kurām lēcienvēdīgu attīstību no atpalicības līdz straujam progresam izdevies panākt tikai ar izglītības palīdzību. Īpaši svarīga visos laikos bijusi un ir intelektuālā darba efektīva izmantošana. Inovāciju sistēmām jāklūst par katras valsts politikas sastāvdaļu, ko nostiprina ar likumdošanas un normatīvo aktu bāzi. Latvijā līdzīgi kā Igaunijā būtu jāveido Inovāciju fonds.

Latvijai pieder nozīmīgi izgudrojumi, ko var piedāvāt citām valstīm, tā, piemēram, citronskābes biosintēze, *ftorafūrs*, lizīna biotehnoloģija, magnetohidrodinamiskās un neorganisko materiālu plazmas tehnoloģijas, radiācijas kontūrs, *ripors*, kā arī dažādas zāles. Latvijas attīstībā svarīgas ir biokonversijas un genoma programmas, kā arī citi zinātnes un tehnoloģiju sasniegumi. Zinātne ir kā trīsvienība – nodrošina kvalitatīvu akadēmisko izglītību, saglabā nacionālo identitāti kultūrā un veicina inovatīvu tehnoloģiju izveidošanu un ieviešanu.

Latvijas zinātniskais potenciāls šobrīd ir nepietiekams, lai nodrošinātu mūsdienīgu augstākās izglītības kvalitāti jeb atbilstīgas kvalifi-

kācijas darbaspēka sagatavošanu zinātniskiem un tehnoloģiskiem, t.sk. starptautiskiem projektiem. Latvijas zinātnē produktīvi turpina strādāt ap 2000 zinātnieku, kas, rēķinot uz 10000 iedzīvotājiem, ir 1,9 reizes mazāk nekā Igaunijā, 1,3 reizes mazāk nekā Lietuvā un 2,6 reizes mazāk kā vidēji ES. Valsts nepietiekamais finansējums un investīciju trūkums Latvijas zinātnes infrastruktūru novedis līdz kritiskai robežai, aiz kuras jau vērojama neatgriezeniska daudzu nozaru degradācija un speciālistu aizplūde. Jau šobrīd ārzemēs strādā ap 1000 mūsu zinātnieku. Latvijas zinātnei ir laba pieredze līdzekļu piesaistē no ES un citiem avotiem, izmantojot valsts līdzfinansējumu.

Vēl viens arguments, kas kaitē eksporta attīstībai, ir vispārsaprotams. Eksports ar importu ir savstarpēji saistītas lietas. Par eksportu saņemtā valūta Latvijai dod iespēju pirkt noderīgas importa preces un pakalpojumus. Importa pirkumus mēģina finansēt no eksporta ieņēmumiem. Pašlaik Latvijas eksports nelīdzinās un arī nepārsniedz importa apjomus. Eksporta ieņēmumus papildina vienīgi ārzemju ieguldījumi un parādi. Šādai situācijai ilgstoši pastāvēt, kādreiz var nākties devalvēt latu.

Strīdīgs ir jautājums vai Latvijai būtu nepieciešami lata devalvācijas pasākumi. Meklējot zemās eksportspējas cēloņus, pirmkārt, jānovērtē preču piedāvājuma un pieprasījuma atbilstība gan pēc daudzuma, gan labuma. Otrkārt, jāanalizē preces cenas atbilstība izmaksām un tirgus maksātspējai. Salīdzinājumā ar attīstītām valstīm Latvijā preču ražošana ir dārgāka, kvalitāte – relatīvi zemāka, turklāt jaunais ražotājs ir nepazīstams. Tāpēc nav jābrīnās, ka importam ir lielāka piekrišana tirgū.

Latvijas Bankas vadītāji uzskata, ka pašreizējais valūtas kurss ir labvēlīgs Latvijas tautsaimniecībai, jo veicina investīciju importu. Kurša uzlabošanās zināmu preču eksporta labad notiek automātiski, jo lats inflācijas ietekmē slēpti devalvējas.

Cits arguments par sliktu Latvijas eksporta attīstībai ir importa ierobežojumi un to nozīme jaunu darba vietu nodrošināšanā. Patiesi, importa ierobežojumi aizsargātajās nozarēs saglabā darba vietas. Diemžēl īslaicīgi. Šeit jāpārdomā divas lietas. Pirmā – ierobežojumu raksturs. Otrā – pārmaiņu ātrums. Labāk, protams, jau laikus būt gatavam uz nākamām pārmaiņām. Ātras un kvalitatīvas reformas prasa

ieguldījumus izglītībā. Savukārt lēnas ilgāk notur vietas samērā neražīgiem un neizglītotiem darbiniekiem. Turklāt ar laiku šādas nozares tik un tā kļūst konkurētspējīgas.

Beidzamais arguments – vienīgai īstajai eksportprecei jābūt rūpnieciskas izcelsmes. Izejvielas un lauksaimniecības ražojumi vairāk līdzinās mitoloģijai, ko pielūdz mazāk attīstītās valstīs, kur vietējā saimnieciskā kultūra augstu vērtē fizisko darbu, bet ar aizdomām skatās uz intelektuāliem sasniegumiem.

Rosīga saimnieciskā dzīve maina savus mērķus, funkcijas un attiecības. Apzinoties, ka cilvēce iemācās arvien vairāk izmantot tehnoloģijas un spēj pielāgoties to radītām pārmaiņām, absurdi domāt, ka visu labumu pamatā ir fiziskais darbs. Katrā tautā slēpjas neskaitāmi talanti, kas jāatrod un jāizkopj. Katrai tautai ir fiziskās ražošanas un lauksaimniecības talanti, arī mūsu bagātības daļa. Tāpat kā daļa mūsu bagātības ir tranzītam izdevīgais ģeogrāfiskais novietojums.

Viss mainās. Šodien jādomā par to, kā labāk izmantot latviešu tautas gara bagātības. Diemžēl neesam pārāk attīstījuši tos talantus, kas ļautu eksportēt šīs bagātības. Mūsu radītās tehnoloģijas, datorprogrammas, izgudrojumus, tradicionālās kultūras šedevrus eksportēt varētu uzņemties uzņēmēju talanti.

Latvijas ārējai tirdzniecībai pieder liels īpatsvars iekšzemes kopprodukta struktūrā, kas padara to par ekonomiskās izaugsmes un transformācijas dzinējspēku. Šodien mūsu galvenās priekšrocības ir ģeogrāfiskais izvietojums, darbaspēka samērā augstā kvalifikācija un zemais atalgojums. Diemžēl pa šiem gadiem pēdējās divas priekšrocības sākam zaudēt.

Pēc 1991. gadā pieņemtā Izglītības likuma, kas atceļ obligāto vidējo izglītību un par obligātu nosaka tikai pamatizglītību, sākas izglītības polarizācija. Šīs izmaiņas gan pārāk neietekmē studētgrībētāju skaitu, bet samazina vidējās, jo īpaši vispārējās, izglītības popularitāti. Tā, piemēram, 1994. gadā tikai 20% no 18–24 gadus veciem jauniešiem bija pamata un zemāka izglītība, toties 1999. gadā – jau 38%. 25–34 gadu vecuma grupā šie rādītāji bija attiecīgi 6% un 15%. Īpaši sāpīga situācija vecuma grupā no 25 līdz 34 gadiem, kur jaunākie no viņiem pirms 10 gadiem beidza pamatskolu. Tātad pēc Latvijas valstiskās neatkarības atgūšanas viņi nav vēlējušies iegūt vidusskolas atestātu. Pēc sasniegtā izglītības līmeņa šī vecuma grupa atpaliek no padomju laikā

skolotajiem jauniešiem. Šodien Latvijā vidējās un pamatskolas izglītības apliecību izsniedz arī skolēniem ar vājām, pat ļoti vājām un neapmierinošām zināšanām. Padomju laika izglītības sistēma tādu iespēju nepieļāva. Uz šodienas Latvijas skolēniem un viņu vecākiem gulstas visa atbildība par mācību rezultativitāti, jo atbildību par zināšanu kvalitāti skolotāji vairs neuzņemas.

Tāpat vērojamas lielas atšķirības pilsētu un lauku iedzīvotāju izglītībā. Gandrīz pusei lauku iedzīvotāju (45%) ir tikai pamata vai zemāka izglītība, bet pilsētās tikai ceturtdaļai (28%). Savukārt augstākā izglītība ir 18% pilsētnieku un tikai 8% laucinieku.

Daļa jauniešu vairs nespēj iegūt pietiekamu izglītību, un arī pieaugušajiem bieži vien ir ierobežotas iespējas paaugstināt kvalifikāciju.

Nav nodrošināta izglītības sistēmas atbilstība tirgus prasībām.

Indivīds vienmēr var izmantot universālo panākumu recepti: strādāt vairāk, mācīties labāk un taupīt uzcītīgāk! Jau 1991. gadā pāvests Jānis Pāvils II sludina, ka kādreiz izšķirošais ražošanas faktors bija zeme, vēlāk – kapitāls, **šodien – pats cilvēks un viņa zināšanas.**

Lielākais pieprasījums Latvijas ražojumiem jāmeklē ES, kas pēdējo gadu laikā arī kļūst par lielāko Latvijas tirdzniecības partneri. To jūtami veicinājusi lielāka ārzemju tirdzniecības liberalizācija un nozīmīgs, kaut arī lēns, progress ekonomiskajā un politiskajā diplomātijā ar ES.

Ārējās tirdzniecības divpusējo un daudzpusējo attiecību veidošanā būtiska ir situācijas analīze. Šobrīd Latvijas galvenās tirdzniecības partneres ir Vācija, Krievija, Zviedrija, Lielbritānija, Lietuva, Somija un Igaunija, jo apgrozījums ar šīm valstīm ir vislielākais, salīdzinot ar pārējām. Visnegatīvākais ārējās tirdzniecības saldo 1996.–1999. gados Latvijai bija ar Krieviju un Somiju, bet vispozitīvākais – ar Lielbritāniju.

Šai laikā Latvijas importa un eksporta apjoms ir pieaudzis, arī ārējās tirdzniecības struktūra (pēc preču Harmonizētās Sistēmas) bijusi visai stabila. Svarīgākās preču grupas Latvijas eksportā ir koksne un tās izstrādājumi, tekstilmateriāli un izstrādājumi, metāli un izstrādājumi, savukārt svarīgākās Latvijas importa preču grupas ir mašīnas, mehānismi, elektriskās iekārtas, ķīmiskās rūpniecības un tās saskarozaru ražojumi, minerālprodukti. Tas liecina par situācijas stabilizēšanos ārējā tirdzniecībā un sakaru nostiprināšanos.

Importa un eksporta veidošanos starp valstīm ietekmē šādi faktori:

- nozaru attīstības līmenis;
- inovācijas ražošanā;
- darbaspēka izmaksas;
- aizdevumu procentlikmes;
- valūtas kurss;
- Latvijas eksportpreču priekšrocības citu valstu tirgos;
- Latvijas tirdzniecības partneru priekšrocības;
- stabila nodokļu likumdošana un uzņēmējdarbībai labvēlīga vide;
- vietējā tirgus ietilpība;
- nozaru īpatsvars Latvijas eksportā vai importā;
- saistīto un atbalstošo nozaru attīstības līmenis;
- Latvijas infrastruktūras attīstības pakāpe;
- starpvalstu attiecības un tirdzniecības ierobežojumi;
- Latvijas ārējās tirgvedības aktivitātes;
- pieredze starptautiskajā biznesā;
- pašmāju un citu valstu ražojumu atbilstība kvalitātes un tehnisko standartu prasībām.

Uz eksportu orientētas uzņēmējdarbības vides veidošana ir viens no galvenajiem ekonomiskās attīstības priekšnoteikumiem. **Labvēlīga vide nav tikai valdības īpaši izstrādātu pasākumu kopums, bet gan kompleksas un ilggadīgas politikas rezultāts.** Lai izveidotu attīstītu uzņēmējdarbības vidi, jālikvidē ekonomiskās vides disproporcija un jānodrošina godīga konkurence, ar to saprotot stabilas un izdevīgas tiesiskās bāzes un institucionālās struktūras izveidi eksporta veicināšanai. **Efektīva institucionālā vide ietver sevi godīgu un kvalitatīvu valsts aparāta darbību.**

Latvijas Republikas ārējās tirdzniecības politika ir cieši saistīta ar ārējās politikas pamatmērķi – valsts drošību un nacionālo suverenitāti, kas prasa integrāciju ES, reģionālās un starptautiskās sadarbības paplašināšanu ar valstīm, kurās ir stabila politiskā situācija.

Latvija īsteno liberālu ārējās tirdzniecības politiku, veicinot konkurenci un palīdzot apmierināt patērētāju pieprasījumu, kā arī nodrošinot iekšējā tirgus un vietējo ražotāju interešu aizsardzību.

Integrējoties ES un NATO, Baltijas valstis veido vienotu ekonomisko telpu. Baltijas valstu un ES asociatīvie līgumi paredz, ka integrācijas

vēlamais virziens būs saskaņota ES direktīvu adaptēšana, pielāgojot valstu ekonomikas ES prasībām.

Baltijas valstu divpusējā tirdzniecība no 1996. gada līdz 1999. gadam liek secināt:

- eksporta apjoms palielinās (izņemot 1999. gadu);
- importa apjoms palielinās (izņemot 1999. gadu);
- ārējās tirdzniecības apgrozījums palielinās (izņemot 1999. gadu);
- Igaunijas ārējās tirdzniecības saldo ar Latviju un Lietuvu veidojas pozitīvs;
- Latvijas ārējās tirdzniecības saldo ar Igauniju un Lietuvu attīstās negatīvs;
- Lietuvas ārējās tirdzniecības saldo ar Igauniju veidojas pozitīvs (izņemot 1999. gadu) tad, ja Igaunija ir importētāja, bet negatīvs – ja Igaunija ir tikai konsignatore;
- Lietuvas ārējās tirdzniecības saldo ar Latviju ir pozitīvs.

No 1996. līdz 1999. gadam Latvijas tranzīttirdzniecības galvenās partnervalstis ir Igaunija un Lietuva.

Latvijas un abu pārējo Baltijas valstu ārējās tirdzniecības problēmas jāskaidro risināt, vispirms izpētot uzņēmējdarbības vidi un pēc tam izstrādājot ārējās tirdzniecības vadības mehānismu, kas pamatots uz muitas ūnijas prasībām.

Manis veiktā uzņēmēju aptauja parāda, ka starptautiskās tirdzniecības problēmu loks, ar kurām uzņēmumi saskaras un pagaidām vēl īsti netiek galā, ir ļoti plašs, bet kā nozīmīgākās jāmin: konkurence, pārdošana, personāls.

Attiecīgās problēmas valsts līmenī ir nedaudz vienvērtīgākas: uzņēmējdarbības vide, politiskais klimats, konkurence, darbaspēks, tiesiskums un finanses.

Šie pētījumi noskaidro, kas uzņēmējam būtu jādara, lai atrisinātu ārējās tirdzniecības problēmas, proti, jāuzsāk vai jāuzlabo personāla apmācība un tirgus apgūšana. Savukārt valstij jāpārskata nodokļu sistēma, jāpilnveido ārējās tirdzniecības likumdošana un jāsniedz lielāks atbalsts uzņēmumiem.

Skaidrs, ka ārējā tirgus apgūšana nevar veiksmīgi noritēt bez uzņēmējdarbības vides izpēti gan savā valstī, gan ārpusē. Savukārt ārējai tirdzniecībai nepieciešams labi apmācīts personāls. Latvijā

jāturpina pilnveidot izglītības sistēmu, piedāvājot uzņēmēju vajadzībām atbilstošas programmas un apmācību kursus. Vienlaikus uzņēmēji no valsts cer sagaidīt uzlabojumus ārējās tirdzniecības politikā.

Tā kā Latvijas eksportētāju un importētāju lielāko daļu – apmēram 63% veido sīkie tirgotāji, tad daudz plašāk nāktos izmantot specializētu starpniecības uzņēmumu pakalpojumus. Šie uzņēmumi varētu atbalstīt Latvijas uzņēmējus ārējās tirdzniecības plānošanā, vadīšanā, kontrolē un tirgvedībā. Citu faktoru starpā šo nozari pozitīvi ietekmē iesaistīšanās Pasaules Tirdzniecības organizācijā (PTO) un citās starptautiskās institūcijās, kā arī Baltijas valstu un ES ekonomiskā integrācija.

Ar labu gribu un saprašanos Baltijas republikas var izveidot visai ietekmīgu saimniecisko apgabalu, kas Baltijas valstu pirmās neatkarības laikā diemžēl netika izdarīts.

Šodien Baltijas valstu tirdzniecībai ir radīti labāki tiesiskie, politiskie un arī sociāli ekonomiskie apstākļi, tāpat mūs vieno kopīga vēsturiskā pieredze un nākotnes mērķis, t.i., piedalīties Eiropas ekonomiskā integrācijā un iestāties ES. Lai gan šī procesa veiksmei palīdzētu dziļāka savstarpējās ekonomiskā integrācijas forma, kā arī straujāks temps.

Viens no četriem ekonomiskās integrācijas balstiem ir muitas ūnija, kam līdzās ne mazāk veiksmīgi var funkcionēt brīvās tirdzniecības zona, kopējais tirgus un ekonomiskā savienība. Muitas ūnija paredz ne tikai atcelt visus tirdzniecības ierobežojumus starp muitas ūnijas dalībniecēm, bet arī ieviest vienotu ārējās tirdzniecības barjeru sistēmu pret valstīm, kas nav muitas ūnijā. Tādējādi uz šo valstu iekšējām robežām nav vajadzīgas muitnīcas, bet muitas ienākumi atbilstoši līgumam tiek sadalīti starp ūnijas valstīm.

Šobrīd pastāv vēl gana daudz neatšķetināmu problēmu Baltijas muitās. Tā, piemēram, nez kāpēc priekšroka tiek dota nevis nediskriminējošai, bet diskriminējošai tarifu samazinājuma (par labu partneriem) sistēmai. Lai gan jau tagad darbojas pietiekami pārliecinoši argumenti par labu muitas ūnijai, politiskās vides stabilitātei, iespējamiem ieguvumiem no importa un eksporta cenu attiecībām, no dalībvalstu ietekmes pieauguma globālās tirdzniecības politikā, vidējo izmaksu samazināšanā, ko nodrošina ražošanas apjomu pieaugumi un citi dinamiski efekti. Muitas ūnija veicinātu straujāku labklājības līmeņa celšanos, ja partneri (konkurenti) viens otru papildinātu. Jo lielākas izmaksu atšķi-

rības precēm, ko tās ražo, jo lielāka labumu gūšanas iespēja. Jo augstāki sākotnējie tarifi starp ūnijas partneriem, jo lielāks potenciāls labklājības līmeņa paaugstināšanai. Jo zemāki tarifi uz ārējo pasauli, jo mazāki zaudējumi no tradicionālo importa avotu maiņas. Jo lielāka tirdzniecības daļa starp ūnijas partneriem, jo lielāks labums no tās.

Tūlīt pēc neatkarības atgūšanas Latvija deklarē mērķi – iekļauties ES. Ar 1995. gada 27. oktobri – oficiālo iestāšanās pieteikumu – sākas Latvijas likumdošanas sakārtošana un pielāgošana ES normām. Latvijā bieži ierodas ES pārstāvji, lai vērtētu situāciju, sniegtu padomus, metodiski virzītu integrācijas procesu. Kopš 1997. gada Latvijā darbojas ES pārstāvniecība, izveidotas vairākas valdības un parlamentārās institūcijas integrācijas procesa veicināšanai.

Iepazīstoties ar Eiropas Komisijas slēdzienu par Baltijas valstu gatavību iestājamai ES, konstatēju, ka atšķirības mūsu starpā, kaut arī pastāv, tomēr nav tik lielas, lai varētu sašķelties Baltijas valstu vienotība. Ja Baltijas valstis ES neiekļausies vienlaikus, tad gan starp tām radīsies spēcīga ekonomiska veidojuma – ES – ārējā robeža. Pieredze liecina, ka ES ekonomiskā politika veicina atpalikušo valstu attīstību. Ņemot vērā Baltijas valstu sakaru paplašināšanos, robežas novilkšana starp tām varētu apgrūtināt ekonomiskās kopzonas attīstību.

Notikumi Latvijā pierāda ES interesi par reģionālās kooperācijas attīstību, kas sola vairākus ieguvumus:

- ◆ topošās dalībvalstis apgūst kopdarbības pieredzi, veidojot kopīgas institūcijas, īstenojot kopīgu vai vismaz saskaņotu politisko, ekonomisko un tirdzniecības politiku;

- ◆ kooperējošām valstīm tiek garantēta ģeopolitisko interešu aizsardzība un drošība, kam ir nenovērtējama nozīme ES preču un finansu tirgus paplašināšanās;

- ◆ kooperējošās valstis īsteno ES ekonomiskās vienotības (kopējā tirgus) idejas mikromērogā un ir gatavas tajā iekļauties bez ilgstošas pārejas vai sagatavošanās;

- ◆ sagaidāmā ES teritoriālā paplašināšanās.

Lai gan ir arī divi spēcīgi pretargumenti:

- ◆ visās potenciālajās dalībvalstīs ekonomiskās attīstības līmenis ir līdzīgi zems;

- ◆ visas šīs valstis galveno uzmanību pievērš integrācijai ar ES valstīm, cerot no tām vairāk iegūt.

Tomēr jau tagad var novērot tendences, kas tuvākajā nākotnē pozitīvi ietekmēs Baltijas valstu ekonomisko sadarbību:

- ◆ ekonomiskā lejupslīde ir apturēta un sākusies augšupeja, kas palielinās tirgus pirktpēju;
- ◆ Baltijas valstīm savs tirgus joprojām “pieejamāks” (atrodas tuvāk) un tāpēc ir pievilcīgāks nekā Rietumu vai Austrumu tirgi;
- ◆ ārvalstu finanšu investīcijas orientētas uz plašākiem tirgiem, tāpēc veicinās preču un kapitāla ieplūšanu reģionā;
- ◆ ekonomiskā attīstība un ārvalstu investīcijas atbalsta darba dalīšanu un valstu specializāciju. Šīs tendences apliecina ārējās tirdzniecības dinamika un struktūra;
- ◆ uzlabojas vietējo dabas resursu izmantošana, kas aktivizē reģiona iekšējo tirgu;
- ◆ ražošanas attīstība stimulēs intelektuālo preču un pakalpojumu (iemaņu, tehnoloģiju, konsultāciju produktu) straujāku ieplūšanu reģionā;

Baltijas valstu politiskā, ekonomiskā un institucionālā integrācija sola līdzsvarotu attīstību, kas tāpēc būtu jāuztver un jāveido arī kā nopietns politisks un ekonomisks spēks. Tā kā šo valstu likumdošana tiek harmonizēta atbilstoši ES prasībām, saskaņotai rīcībai arī šajā jomā būtu pozitīva ietekme uz valstu attīstību. Tādējādi:

- ◆ varētu vienoties vai apmainīties pieredzē atsevišķu ES normatīvo aktu ieviešanā;
- ◆ samazinātos izdevumi par ES normatīvo aktu interpretāciju un sabiedrības izglītošanu;
- ◆ kopā būtu vieglāk pārliecināt ES valstis par īpašu nosacījumu piemērošanu kandidātvalstīm;
- ◆ ES rastos pozitīvs priekšstats par Baltijas valstu sadarbību likumdošanā.

Kopā būtu vieglāk aizstāvēt arī kādas specifiskas tiesību normas saglabāšanu (kaut uz noteiktu laiku) vietējā likumdošanā arī pēc iestāšanās ES. Baltijas valstu muitas ūnijas izveidošana ir tieši atkarīga no mūsu integrācijas ES. Acīmredzot, drīzumā visām Baltijas valstīm nāksies koriģēt katras noslēgtos saimnieciskos līgumus, saskaņojot tos ar ārējās tirdzniecības likumdošanu, kā arī veikt muitas administrēšanas pārkārtojumus.

Veidojot Baltijas valstu muitas ūniju, **vēlama ir visu triju valstu iedzīvotāju iesaiste šajā procesā**. Proti, padarot to caurskatāmāku, plašāk informējot sabiedrību par paveikto un nepadarīto šajā jomā. Būtu jāņem vērā arī Baltijas valstu kopīgās kultūras un izglītības tradīcijas, kā arī vēsturiskā pieredze.

Muitas ūnijas izveide paredz daudz dziļāku ekonomisko integrāciju nekā brīvās tirdzniecības līgumu iespējas. Pirmajā gadījumā paredzēta gan Ūnijas Padomes izveidošana, gan izpildinstitūcijas un šķīrējtiesas radišana.

Savā monogrāfijā *Baltijas valstu brīvā tirdzniecība un muitas ūnijas iespējas* secināju, ka Ūnijas izveide varētu sekmēt Baltijas valstu vienlaicīgu uzņemšanu ES, līdz ar to – lielāku ietekmi pasaules politikā un ekonomikā. Tādējādi varētu mazināt arī nevajadzīgo sacensību starp Baltijas valstīm par uzņemšanas secību, bet pierādīt to vienotību. Baltijas valstis jau šobrīd ir pabeigušas visus svarīgākos muitas ūnijas izveidošanas priekšdarbus. Visus pārējos Baltijas valstīm veicamos pasākumus līgumā paredzētajā termiņā pabeigtu Ūnijas Padome, birojs un šķīrējtiesa. Tādējādi būtu radies miniatūrs ES modelis, kurš noderētu ekonomiskās integrācijas variantu aprobēšanai un priekšrocību vai trūkumu savlaicīgai noskaidrošanai. Šāda Baltijas valstu stratēģija un taktika pierādītu ES un pārējai pasaulei ne tikai mūsu spējas sacensties savā starpā, bet arī sadarboties un pat radīt mūsdienu globalizācijas prasībām atbilstošu uzņēmējdarbības vidi. Baltijas reģions varētu kļūt par vienu no attīstītākajiem Eiropā un pasaulē, jo tā potenciāls ir acīmredzams. Līdz ar to pašas Baltijas valstis varētu paātrināt savu iestāju ES.

Atzīstot par labiem Čehijas un Slovākijas, kā arī Latvijas un Igaunijas brīvvalstu laikā noslēgtos muitas ūniju līgumus, ierosinu jauno Baltijas valstu līgumprojektu veidot pēc šādas struktūras:

- ◆ Ūnijas mērķi un darbības pamatprincipi;
- ◆ brīva preču kustība Ūnijas ietvaros un kopējas tirdzniecības barjeras pret trešajām valstīm,
- ◆ lauksaimniecības produktu tirdzniecības politika;
- ◆ konkurence un ar to saistītā likumdošana;
- ◆ vispārēja tirdzniecības politika;
- ◆ brīva pakalpojumu kustība Ūnijas ietvaros un attieksme pret trešajām valstīm;

- ◆ Ūnijas pārvalde un izpildinstitūcijas;
- ◆ līguma stāšanās spēkā kārtība u.tml. jautājumi.

Muitas ūnijas izveidošana Baltijas valstu iedzīvotājiem dotu iespēju pārliecināties par ekonomiskās sadarbības priekšrocībām un trūkumiem, pielāgoties jaunajiem apstākļiem, tādējādi esot daudz lojālākiem pret iestāšanos ES. Šobrīd sabiedrības nostāja šajā jautājumā nav skaidra. Savukārt Latvijas politiķi un atbildīgi valsts iestāžu un institūciju vadītāji ignorē kādu liktenīgu jautājumu: kas notiks, ja Latvijas sabiedrība referendumā noraidīs šo iespēju? Šāds notikumu pavērsiens ir iespējams, kā nekā tikai pirms desmit gadiem Latvija atsvabinājās no Padomju Savienības, bet neatkarības periods vēl ir pārāk īss, tas neizdzēs no iedzīvotāju atmiņas Latvijas neveiksmīgu dalību jaunāko laiku vēsturē vislielākajā politiskā savienībā.

Arī ES vajadzētu novērtēt šo Baltijas valstu vēsturisko pieredzi, jo tikai tās ir uzkrājušas tik nebijušu, pozitīvu un negatīvu sadarbības pieredzi, kas vēl nav īsti novērtēta. Tātad Baltijas valstu pieredze ir tikpat nozīmīga ES kā Baltijas valstīm – ES jaunā pieredze. To abām pusēm vajadzētu prasmīgi izmantot, lai novērstu kļūdas nākotnē, tāpat lai ES nepiemeklētu tikpat bēdīgs liktenis kā Padomju impēriju.

Latvijā un Baltijas valstīs kopumā vēl pārāk maz tiek pētīti ekonomiskās integrācijas ieguvumi un zaudējumi, kā arī nākotnes prognozes, tā, piemēram, sabiedrības labklājības uzlabošanā.

Latvijas Zinātņu Akadēmijas Filozofijas un socioloģijas institūta direktore Maija Kūle konstatē, ka Eiropas tvērumu veselumā, kopīgās Eiropas ideju mūsdienās nepārstāv neviens pasaules filozofs vai dižs rakstnieks. Šāda Eiropa pastāv tikai ekonomistu un politiķu galvās, bet ne kā humanitāro domātāju radīts tēls. Pāvests Jānis Pāvils II brīdina, ka mūsdienu Eiropas idejā pietrūkst dzīvotgribas.

Plašās dimensijās raugoties, nevar būt šaubu par Latvijas piederību Eiropai. Tās kultūra sakņojas kristietībā, zinātne, izglītība un intelektuālās tradīcijas ir eiropeiski ievirzītas, mūsu valstī attīstītas tās pašas tehnoloģijas, kas Rietumeiropā. Starp mums nepastāv principiālas dzīves stila un vērtību atšķirības, ja nu vienīgi trūkumi, atpalcība un nepilnības, ko radīja pusgadsimtu ilgā dzīve padomju totalitārajā iekārtā.

Cilvēcei ieejot 21. gadsimtā, radikāli mainās globālā vide, kurā citu valstu vidū iekļaujas arī Latvija. Informācijas un telekomunikāciju tehnoloģiju attīstība sniedz principiāli jaunas, agrāk nerasniedzamas

iespējas. Zūd attāluma un laika barjeras, nacionālo norobežotību aizstāj globālā sadarbība un konkurence. Globālie tirgi, starpvalstu līgumi, organizācijas un transnacionālās kompānijas arvien vairāk ietekmē dažādu sabiedrību sadarbības principus. Par valstu, uzņēmumu un cilvēku attiecību pamatu 21. gadsimtā kļūst tīklveida darbības modelis, partneru miljonu sadarbība kļūst par ikdienu. Paaugstinās starptautiskās drošības līmenis. Tai pat laikā globālas kļūst ekonomiskās, ekoloģiskās, kultūras, tiesiskās un citas problēmas, kuras arvien vairāk ietekmē arī Latviju.

Globalizācijai nākotnē būs sava nozīmīga loma, tā pozitīvi ietekmēs Latvijas uzņēmējdarbības vidi. Iesaistīšanās starptautiskās organizācijās (PTO, ES, NATO, OECD – Ekonomiskās sadarbības organizācija – Organization for Economic Cooperation) palielina valsts drošību, taču daudzu politisku un ekonomisku jautājumu risināšana kļūst par starptautisko institūciju funkciju. **Mazā Latvija varēs šos procesus ietekmēt, tikai aktīvi sadarbojoties ar tuvajiem kaimiņiem – Baltijas un Ziemeļvalstīm.**

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
profesors un emeritēts dekāns

Augstāku ražību!

Var pamatoti teikt, ka Latvijas saimnieciskās grūtības sakņojas zemā ražībā, kas pēc iespējas ātri jāpaceļ augstāk. Labākie mūsu uzņēmumu vadītāji un lauksaimnieki jau to izdarījuši ar labiem piemēriem. Tālāk centīšos paskaidrot un parādīt, kā šos procesus paātrināt. Ražības paaugstināšana ir viens no centrālajiem jautājumiem uzņēmumu vadībā un visas pasaules valstu pakalpojumu un pārvaldes administrācijā. Klērmontas Universitātes profesors Pīters Drakers (Peter Drucker), pazīstamākais vadības principu praviētis 20. gadsimtā, savā lielajā vadības grāmatā peļņu piemin kādās desmit vietās. Par ražību viņš stāsta divreiz biežāk. Drakers uzskata, ka **augstāka darba ražība ir vadības spēju pirmais apliecinājums.**

Šiem procesiem ir vairākas pieejas. Par tehniski racionāliem uzlabojumiem ražībā var lasīt manā *Modernā apgāde: Labāk, lētāk un laikā*. No ekonomistu viedokļa plašus un vērtīgus ierosinājumus mums sniedz Pitsburgas Universitātes profesors Bela Golds (Bela Gold). Labu ieskatu ražības celšanā no vadības viedokļa atrodam britu eksperta Gordona Makbīta (Gordon McBeath) īsajā, joprojām vērtīgajā, senākā darbā.

Šoreiz tomēr domāsim vairāk par darba grupu lomu. Šīs otrās pieejas lielākie atbalstītāji profesori Viljams Verters (William B. Werther), Viljams Račs (William A. Ruch) un Linne Maklūre (Lynne McClure) savā lielajā rakstu krājumā īpašu uzmanību pievērš cilvēku faktora lomai ražības uzlabojumos. "Ražības uzlabojumi nāks ar tiem darbiniekiem un vadītājiem," saka amerikāņu lielā autoritāte šajos jautājumos S. Džeksons Greisons (C. Jackson Grayson), "kuri ik dienas vēlas visu darīt citādāk un labāk." Šis ieskats uzsver darba ražības nesalīdzināmo pārkumu pār padomju uzņēmumos ierasto prasību pēc jaunas *tehnikas*.

Vulgāri izsakoties, ražība ir produkcija uz *vienu galviņu*. Vecos laikos tā ir tā sauktā darba ražība, kuras avoti ir lietderīgāka strādnieku iesaiste darbā, darba intensitātes palielināšana un pat pagarināts stundu skaits darba dienā. Pagājušā gadsimtā darba ražība vairāk ceļas ar fiziskā kapitāla ieguldījumiem, labāku darba organizāciju, disciplīnu un veiklāku vadību. Šodien jau saprotam, ka uzlabojumu iespējas ir neizmērojamas, ar to domājot modernās informācijas tehnoloģijas pielietojumu visā uzņēmumā un materiālu un pakalpojumu iepirkumus ārpus uzņēmumiem. Tātad ražošanas un ražības principos nepieciešams iekļaut **visu saimnieciski nozīmīgo darbu līdz pat patēriņam.**

Lai celtu ražību, nav svarīgas darba un kapitāla ideoloģiskās nostādnes. Tradicionālie uzlabojumi fabrikās dod apmēram 10 procentus, bet kapitāla ieguldījumi ap 40 procentus augstākai darba ražībai. Vadības ierosināti uzlabojumi var dot pat pusi no ražības ieguvumiem. Sasniegumu apjoms nepārsteidz, jo sen jau ievērots, ka Amerikas rūpniecība spēj sasniegt caurmērā divreiz augstāku ražīgumu! Svarīgas ir analītiskās koncepcijas un metodes, kas noder, darbus labāk izkārtojot un uzlabojot.

Var lietot viena faktora ražības aprēķinus, proti, dalām saražoto vienību skaitu ar izlietotām darba stundām, teiksim, 600 vienības 300 [stundām], vai rēķinām 2 vienības stundā. Šī vienkāršā aprēķina metode tomēr ir diezgan neprecīza. Daudz interesantāks ir daudzfaktoru aprēķins, kur saražoto vērtību dalām, teiksim, ar izmaksu summu, kurā varam iekļaut darbu, materiālus, enerģiju, kapitālu un citus faktorus. Uzlabojumi var nākt no dažādiem avotiem dažādos darbības līmeņos. Tā, piemēram, ar informācijas tehnoloģiju palīdzību daļu no agrāk izlietotā darba varam aizvietot ar pērkamu informāciju. Darba ražību varam pacelt ar apmācībām un izglītību, kā arī ar labākiem darba apstākļiem šī vārda visplašākā nozīmē.

Nesenā pieredze sniedz neticamus rezultātus. Jau zinām, ka īsāka darba diena var pacelt visā dienā saražoto preču kopumu, bet paplašinot ražības jēdzienu līdz tirdzniecībai un preču sadalei, atrodam vienmēr jaunas iespējas ne tikai ražošanas izmaksu samazināšanā un darba ražības celšanā šādā veidā, bet arī meklējam un atrodam veidus kā pasniegt tirgū augstāk novērtētas preces un pakalpojumus. **Ražība tagad kļuvusi par katras saimnieciskas darbības mēru.**

Zinot, ka ražība ir sevišķi augsta Amerikas, Japānas un Vācijas fabrikās, to analizēs īpaša uzmanība pievēršama pakalpojumu funkcijām, kas vēl ir ļoti darbietilpīgas, jo bieži iekļauj grūti izvērtējamu kvalitāti un ražību.

Vadības uzdevumi

Vadības pirmais uzdevums ražības celšanā ir **apvienot uzņēmuma un darba grupas mērķus**. Sandjego Valsts Universitātes profesors Stīvens Robins (Stephen P. Robbins) saka: tur, kur šie mērķi saskan un darba grupas ir vienotas savā attieksmē pret darbu, ražība ir augsta. Kur saskaņas nav, ražība ir zema vai krītas. Kur trūkst vienotības darba grupā, nav arī sevišķi augstas ražības. Un visbeidzot, ievērojamu pārmaiņu vispār nebūs bez apvienotiem mērķiem un vienotas apziņas. Tur vienkārši nekas īpašs nenotiek.

Tā kā pārmaiņas ārpus uzņēmuma nemitīgi prasa uzlabot ražību, tā vadībai pastāvīgi jāmeklē **jaunas augstākas ražības iespējas**. Šie procesi prasa intensīvu un apzinātu vadības un darbinieku sadarbību.

Pat jaunu tehnoloģiju iesaistei ražošanā nepieciešami ieinteresēti un prasmīgi darbinieki. Vēl vairāk. Ir tieši tādi vadītāji, kuri, nevēloties uzņemties pārmaiņu risku, palaikam kavē visu jauno, arī tīri tehniskas dabas uzlabojumus. Lai gan nav vairs tie laiki, kad Georgs Sīmenss (Georg Siemens) pagājušā gadsimta sākuma Vācijā un viņa laika biedri citur ceļ darba ražību, veidojot lieluzņēmumus. Jau lielais slovēks un čehu vēsturnieks, viņu pirmais prezidents Tomāss G. Masariks (Thomas G. Masaryk) ir pārliecināts, ka ar modernās vadības palīdzību iespējams atjaunot 1. pasaules karā sagrauto saimniecisko dzīvi. Drakers gan aizrāda, ka šī ideja piepildās tikai pēc 2. pasaules kara.

Saimnieciskās dzīves atjaunošana Latvijas Pirmajā republikā tomēr apstiprina profesora Robina teikto. Vienoti uzskati par uzdevumiem un ticība panākumiem izskaidro daudzus uzlabojumus, jaunuzbūves projektus un to ražību. **Šodien augstas darba ražības pamatā ir kopīgs vadības un pārējo darba grupas dalībnieku veiktais. Tā arī ir galvenā atslēga labklājības vērtos.**

Vadības uzdevumu saraksts fiksē dažreiz vienkāršo un citreiz sarežģīto labāku ieguldījumu un lētāku izmaksu meklējumus. Jauni sasniegumi

tehnoloģijās padara šos uzdevumus grūtākus un prasa darba paātrinājumu. No vadības sagaidām tālredzīgu situācijas analīzi un reālus ilgtermiņa mērķus. No darba grupām – atsaucīgu un elastīgu pieeju gan vecām, gan jaunām problēmām. Šīs prasības savā kopumā maina un veido jauna stila vadītāju.

Latvijā par ražības celšanu kā tādu nav daudz domāts vai darīts. Šīs rūpes nav atrodamas arī vecās lauksaimnieku un amatnieku tradīcijās. Tāpēc uzlabojumu darbs nevar visur būt veiksmīgs. Tas nozīmē, ka Latvijā darba ražība visur nevar celties vienmērīgi. Dažu nozaru un uzņēmumu vadītāji ātri cels caurmēra labklājību Latvijā, rādot citiem ārkārtīgi svarīgo priekšzīmi. Citi sekos ātrāk, citi vēlāk. Pārdomājot dažus uzdevumus vadībai, izvēlos tos no bagātīgas paletes. Tie nav ierobežoti tikai ar ražošanas procesiem. Tāpat nav ne vajadzīgs, ne iespējams pilnīgi uzskaitīt visus uzdevumus. Daži no tiem ieteicami ne tikai uzņēmējiem, bet arī iestādēm, kas rūpējas par saimnieciskās dzīves uzlabošanu. Te es domāju par komercatašejiem Latvijas vēstniecībās, kuri ievāc informāciju par svarīgiem jaunumiem, iespējām, konkurentiem un apstākļiem noteiktās nozarēs.

Tālāk, atsaucoties uz novērojumiem papīrrūpniecībā, dodu dažus uzdevumus:

1. Noskaidrot ētiskās uzvedības normas. Liekas, ka gandrīz visur pasaulē iespējams uzvesties godīgi un dzīvot labi. Džeimss Baudičs (James L. Bowditch) un Antonijs Bono (Anthony F. Buono) norāda, ka te var vadīties no reliģiskās pārliecības (baušļiem) vai citiem ieska-
tiem, bet noteikti jāvienojas par to, kas pareizi un kas taisnīgi, kā sadalīt iegūtos labumus un kā vismazāk kaitēt sabiedrībai. Jāņem vērā, ka ekonomiskie apstākļi dažās zemēs un nozarēs prasa ētiski nepieņemamas un pat nelegālas darījumu metodes. Labi zināms, ka papīrrūpniecība kļūst arvien kapitālintensīvāka. Tāpēc jaunām un pārbūvētām papīrfabrikām, lai izvairītos no zaudējumiem, jāstrādā ar pilnu jaudu. Pasaules lielākā kokrūpniecības firma *Weyerhaeuser Company* lepojas ar augsta līmeņa ētiku visās lietās, bet nespēj izkontrolēt papes produktu pārdevēju rīcību. Tos bieži pieķer iepircēju kukuļošanā un slepenā tirgus sadalīšanā ar konkurentiem. Kad šī rīcība sāk apdraudēt firmas labo vārdu un uzticamību tirgū, *Weyerhaeuser Company* savas papes fabrikas pārdod. Tagad uzņēmuma vārds ir tīrs, un darbinieku uzvedība saskanīga visās tās daļās un nodaļās. Īsts progress šodien nav iedomājams bez šeit uzsvērtās uzskatu saskaņas un sadarbības.

2. Ieskatīties labākajos piemēros ārzemēs un Latvijā. Latvijas uzņēmumi tieši un netieši sacenšas ar uzņēmumiem visā pasaulē. Jāatceras, ka mēs sāksim ar to, kas jau ir. Mums ir fabrikas ar vecām iekārtām, kur izsīkst lētās izejvielas un jāieved jaunas darba metodes. Visur jāapsver un jāaprēķina mūsu iespējas. Ļoti svarīgi ir uzņēmumi, ko veidojam, jaunu tehnoloģiju ierosināti. Taču šie jaunie pasākumi vēl ilgi nespēs aizstāt to, kas ir novecojis un jānomaina.

Simpson Timber Company ir gandrīz neticami uzlabojusi ražošanu kokzāģētavās. Viņu lielākā problēma ir samazināt lieko strādnieku skaitu. Tas izskaidro šīs un citu firmu izvairīšanos pirkt vai celt kokzāģētavas vietās, kur draud bezdarbs. Labāka situācija ir tur, kur nav ierobežojumu darba ražības celšanai. Tur, kur sekmīgi ražo un pārdod eksporta tīrgum.

3. Labāko piemēru analīze palīdz vienkāršot un paātrināt mūsu lēmumus. Tā vispirms noved pie papīra pieprasījuma analīzes pasaules tirgos. Iespējams, ka vislabākās izredzes nav vismodernam uzņēmumam, kur kokus un krūmus ekonomiski pārstrādā celulozē un kartonāžā, bet tādām, kurā ražo un pārdod pasaules tirgos sevišķi pieprasītas papīra preces.

4. Rūpīgi izpētīt tirgu, īpaši ievērojot pieprasījuma, gaidāmo izmaksu un cenu pārmaiņas. Kapitālintensīvajā papīrrūpniecībā nomaiņīt ražošanas iekārtas ir grūti un dārgi.

Kapitālieguldījumiem šajā nozarē ir ilgtermiņa raksturs. Jaunu projektu aprēķinos dominē ne tik daudz ieguldījumu lielums, kā tirgus analīze daudziem gadiem uz priekšu. **Agrāk izveidotie padomju Latvijas uzņēmumi ir gatavi ražot daudz ko, kas tirgū vairs nav pieprasīts.**

Tā modernā informācijas tehnoloģija cenšas izskaust papīra pielietojumu. Var droši pieņemt, ka kādreizējam Slokas datorkartīšu piedāvājumam pasaules tirgos vairs nav saimnieciski izdevīga pieprasījuma.

5. Izvēlēties piemērotus mērķus. Nav vērts domāt par uzņēmumu, kur nepieciešami lieli naudas ieguldījumi ražošanā un neierastās tirdzniecības funkcijās. Pie pogas nevar piešūt klāt uzvalku! Principā jāatceras, ka preču izveide sākas ar gandrīz amatniecisku darbietilpīgu pakalpojumu. Pieprasījumam augot, ieguldījumu virzība ir kapitālintensīvā virzienā uz lielāku darba ražību.

Latvijā mežu izciršana koku eksportam pašlaik ir maz mehanizēta un atgādina latviešu meža cirtēju darbu Kanādas ziemeļos pirms gadiem piecdesmit. Amerikāņu novērotāji saka, ka mazvērtīgu koku nokopšana (dažkārt šķeldām celulozes rūpniecībā) joprojām ir ļoti darbietilpīga, ar zemu darba ražību. Ar vienkāršām tehniskām iekārtām ražību šajos darbos var pacelt apmēram četras reizes. Kapitālieguldījumu iespējas noteic pašreizējās un iespējamās algas.

6. Noskaidrot kvalitātes problēmas. Uzlabot kvalitāti! Kvalitāti visātrāk un vislētāk var celt ar pārliecību par tās nepieciešamību, gluži iespējams, ka tieši te būs atrodami pirmie un labākie mērķi saražotā vērtības celšanai tālākai pārdošanai. **Iesaku visiem Latvijas uzņēmumiem ievest un iesākt Deminga (W. E. Deming) kvalitātes uzlabošanas programmu** (par to vairāk lasāms manā apgādes grāmatā). **Kvalitāte nepieciešama, lai Latvijas preces un arī pakalpojumus sagatavotu eksportam. Bez palielināta eksporta Latvija nevar atrisināt tiešā un apslēptā bezdarba problēmas.**

Papīrrūpniecība prasa ļoti precīzu ražojumu krāsas kontroli. Papīrs ar nekontrolētām krāsas novirzēm ir maz pieprasīts un tāpēc vienkārši nevērtīgs, neatkarīgi no izmaksām. Sliktā krāsas kvalitāte ļoti ierobežo šo ražojumu piedāvājumu tirgum, samazinot iespējas celt darba ražību.

7. Salīdzināt dažādas funkcijas vairākos atbildības līmeņos. Tradicionālais darba ražības rādītājs ir vienā darba stundā saražotā vērtība. Šis rādītājs ir ļoti vispārīgs un praktiski nenozīmīgs. Daudz svarīgāk ir analizēt izmeklētu, atsevišķu funkciju darba ražību. Ja nevaram pareizi noteikt šo funkciju vērtību un izmaksas, tad, acīmredzot, tieši te atrodams vēl apslēptas iespējas ražības celšanai.

Ieguldījumi informācijas tehnoloģijā ļoti palīdzējuši uzlabot operatīvo produkcijas plānošanu, it īpaši mazākās papīrfabrikās, kur ražošana koncentrējas uz samērā nelieliem pasūtījumiem. To pašu var teikt par grūti aprēķināmo pakalpojumu vērtību papīra preču sadalē.

Ražība pakalpojumos pēdējos gados ir jūtami augusi, bet analīzei un izvērtējumam vajadzīgi pat vairāki gadi. Salīdzinoši aprēķini par papīrfabriku darbu prasa ļoti detalizētus izmaksu standartus katrai fabrikai un precīzus pārskatus. Te palīdz nozarei piemērotas un vadībai vajadzīgas, labi izkoptas grāmatvedības sistēmas.

8. Gādāt par ietaupījumu īstenošanu. Aprbrīnojami bieži vadība gādā par tehniskiem uzlabojumiem, kas normālos apstākļos ceļ ražību,

bet nerūpējas par to radītiem ietaupījumiem. Jau minētie kokzāģētavu piemēri norāda uz gluži cilvēcīgiem apsvērumiem dažādās situācijās. Visi zinām, ka daudzi mazie datori birojos darbu padara labāku, patīkamāku un ērtāku. Diemžēl pats ieguldījums ērtībās vēl automātiski neceļ ražību. Par to jādomā!

9. Jāņem vērā cilvēka spējas apgūt jaunas iemaņas. Atceroties piemēru par mazo datoru pielietojumu, droši varam atkāpties no tradicionāliem zinātniskās ražošanas vienkāršojumiem. Daudzi no tiem ir saistīti ar vienkāršu fizisko darbu. Ja šāds darbs bieži atkārtojas, tad ir laiks domāt vai nu par vienkāršo strādnieku aizvietošanu ar datoriem, vai pat par tādu darbu gādāšanu, kas vairāk atbilst cilvēka tieksmei iepazīt un mācīties visu jauno. Princips: *augsta darba dzīves kvalitāte (quality of work life)* uzsver, ka cilvēka vērts ir tāds darbs, kas prasa arvien jaunas iemaņas un lielāku atbildību. **Optimālais jāatrod līdzsvarā starp vienkārši ērto un neražīgo, no vienas, un smago un apnicīgo vienkāršo darbu, no otras puses.**

Atcerieties jau manā apgādes grāmatā stāstīto par pieredzes līknēm un nemitīgiem, kādreiz pat nemanītiem uzlabojumiem ražībā, kas nāk ar pieredzi un vispārējiem uzlabojumiem! **Ar šiem uzlabojumiem jāreķinās un par tiem jāvienojas ar darba darītājiem!**

Plāni

Kā varam spriest no iepriekšējā apskata, situācijas reālā dzīvē ir ļoti dažādas un iespējām bagātas. Lai tās sekmīgi izmantotu, nepieciešami plāni un programmas. Protams, var jau arī vienkārši uzsmaidīt veiksmē, bet Laimes māte mīl tos, kuri saviem panākumiem gatavojas.

Šajās darba ražības (vai saimnieciskās vērtības) paaugstināšanas programmās Latvijas apstākļos visnozīmīgākā vieta jāierāda kvalitātei un konkurētspējai eksportā. *Labāk, lētāk un laikā!*

Rēķinoties ar naudas trūkumu, jāsaprot, ka **pievilcīgākie un izdevīgākie projekti ir tie, kas visvairāk prasa tieši vadītāja un viņa līdzstrādnieku laika un enerģijas ieguldījumus.** Tādu netrūkst.

Visi projekti sakārtojami prioritāšu kārtībā. Lai arī lielāki saimnieciskie sasniegumi liekas svarīgi, iespējams, ka augstāka prioritāte jādod tiem, ko varam sasniegt visvieglāk, ar to iegūstot morālu un psiholoģisku

atbalstu visam reformu kopumam. Pēc tam iesaku **projektus sakārtot 4–6 gadu posmos**, sākot ar pirmajiem. It īpaši tad, ja viens projekts balstās uz otru jau iepriekš pabeigtu.

Pirmie projekti paver vārtus tālāko plānošanai un īstenošanai. Neapstrīdami, izglītībai un apmācībai te ir ievērojama vieta. Pirmie būs īstermiņa projekti, kur pielietojamas jau agrāk iegūtās zināšanas un iesaistāmi pārējie aktīvi. Te augstu vērtējami projekti, kas ceļ ražošanas un eksporta jaudu, tā nodrošinot darba vietas nākamajā uzlabojumu posmā.

Tālākie projekti parasti prasa kapitāla ieguldījumus kvalitātē vai darba ražībā, kā arī labāka darba spēka iesaistē. Līdz ar to iepriekš pabeigtie projekti vadītājam un visam uzņēmumam dod lielāku pieredzi un, iespējams, jaunus līdzekļus tālākai uzņēmuma attīstībai. Ilgtermiņa un vēlākie projekti nereti paredz jaunu preču izveidi un ražošanas procesa uzlabojumus. Ņemot vērā starptautisko konkurenci un Latvijā sagaidāmās sociālās vajadzības, tiem būtu jānodrošina augstāka darba ražība. Trūkstot starptautiskai tirgus pieredzei, vēlams sadarboties ar partneriem ārzemēs.

Plāni, šeit apskatītā nozīmē, nav ražošanas pavēles, bet elastīgi uzlabojumi. Tos veidojot un arvien pārskatot no jauna, ieteicams **sistemātiski iekļaut vadībai izkārtojamus darba ražības uzlabojumus** šādās analītiskās kategorijās:

Mērķi. Te īpaša uzmanība jāpievērš darbinieku vēlmēm un motivācijai. Jānoskaidro, kas viņiem šodien ir svarīgākais. Kādā uzņēmumā tas vēl var būt atalgojums naudā, citur vai pat tikai citā darba grupā par svarīgākākām tiek uzskatītas koleģiālas attiecības. Jāuzzin, kā īsti veidojas šie personiskie mērķi un prasības.

Atzinība un atalgojumi. Latvijā nepieciešams gan ievērot un atalgot līdzstrādnieku sasniegumus darbā, gan atzīt viņu meklējumus pēc *taisnīgām* algām, atzinības, ievērības un speciālām prēmijām. Ņemot vērā tik dažādos uzskatus par šīm lietām, ļoti rūpīgi jādomā par darbinieku iesaisti nopietnās pārrunās par viņu uzskatiem, it īpaši darba ražību.

Sakari. Latvijā stabilitāte tiek augsti vērtēta. Pārmaiņas uztver ar neuzticību un šaubām. Šādos apstākļos jāuzlabo un jāpastiprina sakari visdažādākajos veidos. Noteikti nepietiek tikai ar ziņojumiem *no augšas* un vienvirziena paskaidrojumiem par darba ražības celšanu, kā arī lakoniskām atbildēm uz darbinieku jautājumiem, ierosinājumiem

un sūdzībām. Tā kā sadarbībai jāveidojas pāri tradicionālām nodaļu robežām, īpaša vērība jāvelta horizontāliem, starpgrupu sakariem.

Ražības vērtējumi, mērauklas un analīze. Ražības celšanai jāmeklē un jāatrod vairāki, nākotnei piemērotāki svāri un mēri. Pārrunas par darba novērtējumu prasa lielu iejūtību un uzmanību, jo sagaidāma izteikta uzskatu dažādība. Svarīgi darbiniekus iepazīstināt ar informāciju par to, kā vadība vāc, apkopo un izvērtē paveikto. Jācenšas atrast, labot un nākotnē novērst kļūdas mainīgās darba situācijās.

Darbinieku iesaiste uzlabojumu procesos. Ļoti iespējams, ka pašlaik tā ir ļoti nepilnīga un aprobežojas tikai ar kopīgo līgumu. Domājot par nākotni, jāņem vērā, ka darbiniekiem agrāk vai vēlāk būs savi noteikti uzskati par to, ko var iespēt visvieglāk. Šī informācija ir kritiski svarīga visos uzlabojumu procesos. Ar darbinieku atbalstu izdosies pat apšaubāmas kvalitātes projekts. Bez šī atbalsta progresa nebūs.

Vadības uzdevumi un darbs. Viss, ko esam apskatījuši ražības uzlabojumu lietās, vedina uz pārmaiņu arī uzņēmuma vadības uzskatos, tās savstarpējos sakaros un attiecībās ar darbiniekiem. Šajos procesos pārmaiņas ir neizbēgamas, parasti virzībā uz horizontāla rakstura struktūrām un tiešāku vadības saskari ar darbiniekiem. Eiropā šai ziņā liela loma ir rūpīgi plānotiem ieguldījumiem tehnoloģijās un uzlabotās kapitāliekārtās.

Šī tehniski noskaņotā tradīcija ir daļēji novecojusi. **Tāpēc vislielākās grūtības var sagādāt tieši pieredzējuši vadītāji. Jo reformas prasis samazināt personiskās varas izpausmes, veidojot tiešāku orientāciju uz līdzstrādniekiem un darbiniekiem uzņēmumā, kā arī partneriem un klientiem ārpus firmas.**

Projekti un programmas

Kā jau sīkāk esmu norādījis savā apgādes grāmatā, Amerikā par projektiem parasti dēvē īslaicīgus pasākumus ar konkrētiem, tomēr ierobežotiem mērķiem. Vairāki projekti var būt iekļauti plašākā programmā, kur tos vai nu pabeidz vai arī pārvērš ilgtermiņa programmās.

Viena no nozīmīgām programmu iezīmēm ir tā, ka to vadības organizācija parasti ir samērā autonoma, ar savu organizāciju un naudu, patstāvīgu vadību un darbiniekiem.

Esmu ieradis par ražības celšanas pasākumiem domāt kā par projektiem, kas ietilpināti ilgtermiņa, lai neteiktu, bezgalīgā programmā. Latvijas apstākļiem iedomājos nebeidzamu projektu ķēdi, kur viens uzlabojums papildina un seko otram. Lai nodrošinātu uzlabojumu tālāku izveidi, ieteicama darba ražības programma, kuras organizācija nedrīkst būt liela. Būtībā runājam par tā dēvētām **matrices organizācijām** ar izteikti dubultu atbildību par kopīgiem rezultātiem. Šāds izkārtojums ļoti piemērots tur, kur ražības celšana ir viens no galveniem vadības uzdevumiem.

Elastīgā matrices organizācija viegli pieļauj ķerties no viena projekta pie otra, un pabeidzot pārvērst tos jaunās programmās vai papildināt un pārvietot. Šī organizatoriskā elastība prasa ražības projektus revidēt vismaz reizi gadā, lai saskaņotu ar pārējo uzņēmumu darbību un jaunām iespējām. Ievērojama vieta ierādāma apmācībai, kas paver iespēju projektā iegūto pieredzi nodot tālāk, ierosināt uzlabojumus vai ātri apgūt jaunas zināšanas un iemaņas. Tieši tās varbūt visvairāk dos darba ražības celšanā.

Vispārzināms, ka Amerikā ilgāku laiku pēc 2. pasaules kara darba ražība pieaug ļoti lēnām. Savukārt pēdējā laikā tā ceļas pārsteidzoši ātri, acīmredzot, tāpēc, ka uzņēmumu darbību uzlabo ar informācijas tehnoloģiju palīdzību. Tomēr svarīgākais ir tas, ka darba ražība nonāk firmas vadības galveno interešu lokā. Tā kā Latvijā svarīgākā darba ražības dimensija ir saistīta ar uzlabojumiem kvalitātē, tālākiem piemēriem izvēlamies kvalitāti.

Kvalitātes problēmas sastopamas visos uzņēmumos. Plaši pētījumi par kvalitātes problēmām Amerikas lielajos uzņēmumos pirms 20 gadiem uzrādīja šādas problēmas (%):

Kļūdainas strādnieku darbs	21,5
Iepirkto materiālu defekti	20,6
Nepietiekama kontroles sistēma	13,9
Novecojusi ražojumu specifika	12,2
Nolaidīga ražošanas iekārtu apkope	11,3
Ražošanas iekārtu nepilnības	7,3
Nepareiza vadība	5,9

Tagad paskatīsimies, kādas pārmaiņas Amerikā kvalitātes sektorā notiek šodien. Ļoti pieaug vadības interese un iesaiste ražības celšanā, kas ir vispāratzīts uzdevums. Plašāks ieskats tajā palīdz atrast, ievērot

un atrisināt dažādas problēmas, kas ierobežo vērtību radīšanu šī jēdziena plašākajā nozīmē.

Nebijis jaunums ir ātri un labi koordinēti informācijas tehnoloģijas pielietojumi ar maksimāli horizontālu darbības integrāciju.

Skaidrojot šīs pārmaiņas, kāds no vadītājiem atzīstas, ka arī viņš sākumā domājis: kvalitātes problēmas visvairāk slēpjas strādnieku darbā. "Man bija jāsāk ar to," viņš stāsta, "lai atrastu pārējās problēmas." Noskaidrojās, ka 40 procentus problēmu rada apgāde un 40 procentus – inženiertehniskās specifikācijas. Uz šīs pieredzes pamata firma pārkārtu visu kvalitātes uzraudzību, kā galveno akcentējot pāraudzināšanas un izglītošanas darbu. Lūk, kas notiek:

Agrāk:

Vadības galvenā loma kvalitātes lietās vispār netiek pamanīta.

Ražojumu kvalitāti vērtē ražošanas ražošanas procesa beigās.

Par kvalitāti spriež, ieskatoties atsevišķos datus par veikto darbu, nederīgiem materiāliem un citām kļūmēm.

Kvalitāti pēta katrs organizācijas elements atsevišķi.

Par kvalitāti atbild organizācijas komponenti, t.i., nodaļas

Kvalitāte vispirms ir strādnieku lieta.

Tagad:

Vadības sasniegtais kvalitātes sektorā kļuvis par vienu no galvenajiem vērtējuma kritērijiem.

Kvalitāti nodrošina viss ražošanas process no sākuma līdz galam.

Lai noskaidrotu kvalitātes izmaksas, vadība plaši lieto informācijas sistēmas.

Uzraudzība turpinās saskaņotā veidā ar matricas pieeju.

Par kvalitāti atbild vadība.

Rūpēs par kvalitāti ir iesaistīti strādnieki un netiešie darbinieki.

Kļūdas un brāķi slēpj.

Brāķi meklē, lai to novērstu.

Kvalitātes problēmu
galvenie risinājumi
ir vainīgo meklēšana,
aizbaidinājumi un
paskaidrojumi.

Problēmas ved uz sadarbību to
atrisinājumos.

Ražības programma lielfirmā

Profesori Račs un Verters (William A. Rutch, William Werther) stāsta par savu pieredzi, veidojot ražības uzlabojumu programmu lielajā inženiertehnoloģijas uzņēmumā TRW. Agrāk pazīstama kā apvienotā *Thompson-Ramo-Wooldridge*, šī pētniecības un ražošanas firma ar vairāk nekā 100 000 darbiniekiem izpilda pasūtījumus valsts un privātam sektoram. Firmas raksturs un lielums prasa vertikālu organizācijas struktūru ar 18 uzņēmumu grupējumiem un pāri par 200 operatīvām un pusautonomām daļām. Tai nepieciešams labi izveidots, savā ziņā birokrātisks administratīvās kontroles aparāts, kam zināmu elastību dod nozares maksimāla autonomija, decentralizācija un izteikta pielāgošanās pārmaiņām tirgū.

TRW rīcībā ir ļoti plašs pārmaiņu plāns ar ražības programmu, ko ir vērts apskatīt, lai pilnīgāk izprastu to, ka ražība nepieaugs izolēti no pārējiem uzņēmuma plāniem un organizācijas. Uzņēmums saņem neskaitāmus ierosinājumus un norādījumus no valdības un citiem klientiem. Tāpēc ļoti svarīgi ir mācēt **vienoties ar vadītājiem un citiem darbiniekiem par ražības jautājumu vietu firmas attīstības plānos.**

Ražības programma šeit uzskatāma par ļoti nopietnu pasākumu, kur visi lielie plāni cits ar citu saskaņoti. Uz to norāda arī ražības programmas vadītāja vieta firmas vadības centrā, viņa līdzvērtība citiem galvenajiem vadītājiem. Skaidrs, ka pārmaiņas šeit nenāk ar bikstīšanu un brēkšanu, kategoriskām pavēlēm un draudiem, nepilnīgām un vienus pusīgām analizēm, kā arī pasākumiem, kas nepelna un nebauda darbinieku uzticību un atbalstu. Kā jau rakstu savā pētījumā par saimniecisko politiku okupētā Latvijā, to vairs nevar panākt ar padomju laika metodēm – papildu darbinieku iesaisti un lielākiem kapitālieguldījumiem.

TRW 1980. gados visus ražības jautājumus uztic kārtot vienam vadītājam, Rūbenam Metleram (Ruben F. Mettler), meitas uzņēmuma *Space Technology Laboratory* vadītājam. Viņš ir pazīstams ar savu vienkāršību un godīgumu. Šī izvēle lielā mērā uzsver tik nepieciešamo pieredzi augstās tehnoloģijas nozarē un spēju uzturēt skaidri saprotamus un lietišķus sakarus. Viņš savus stratēģiskos un darbības plānus veido pēc iespējas tiešākā saskarē ar saviem līdzstrādniekiem un padomdevējiem. Metlers tiem veltī izcilu vērību. Vispirms viņš iepazīstas ar ražības problēmām visā TRW uzņēmumā, tad veselu gadu pirms plašas visu galveno vadītāju konferences gatavo un saskaņo savus plānus ar citiem. Ražības uzlabojumu **programma balstās uz četriem galvenajiem pienākumiem:**

1. Prasīt absolūti ētisku uzvedību visās darbības jomās.
2. Sasniegt labāko praktisko rezultātu visos uzņēmumos.
3. Ievērot visaugstākās kvalitātes prasības, īpaši uzsverot pilnīgu sadarbošanos ar firmas personālu.
4. Paaugstināt firmas sociālo atbildību un iesaisti sabiedriskos pasākumos.

Lai veiktu šos uzdevumus, firma paļaujas uz septiņām galvenajām kopā saistītām svirām jeb darbības mērķiem:

- ◆ Augsta līmeņa finansu funkcija, kas paaugstina ieguldījuma vērtību.
- ◆ Augstas kvalitātes ražojumi un pakalpojumi par konkurētspējīgām cenām.
- ◆ Stipra, labi izveidota tirdzniecības funkcija visā [Rietumu] pasaulē.
- ◆ Optimāls un pietiekami dažāda darbības ģeogrāfiskais sadalījums pa nozarēm.
- ◆ Mērķtiecīgi un lietderīgi jaunākos vadības atziņu un tehnoloģiju pielietojumi.
- ◆ Efektīva ārējo resursu iesaiste.
- ◆ Augstākie ražības sasniegumi visos līmeņos.

Ražības celšanas uzdevumi savukārt sadalās deviņās galvenajās funkcijās:

1. Apgūt moderno tehnoloģiju un nemitīgi interesēties par jaunākajiem atzinumiem un metodoloģiju ražības celšanā un vērtēšanā.

2. Uzlabot inženieru un konstruktoru darbu, ražošanas metodes un kvalitātes kontroli.

3. Veikt tādus kapitālieguldījumus, kas tieši uzlabo firmas darbību.

4. Uzsākt izmaksu samazinājumu programmu visā firmā.

5. Veidot darba vietas un vidi tā, lai sasniegtu augstu darba ražību.

6. Veicināt tiešus sakarus starp visa līmeņa darbiniekiem tā, lai viņi pareizi izprastu un akceptētu ražības celšanas pasākumus.

7. Rūpēties, lai ražības mērķi būtu ierosinoši, sasniedzami, pareizi mērojami un novērtējami visiem darbiniekiem. Šeit iekļaujami pasākumi, kas pilnīgāk izmanto darbinieku intelektuālās spējas un sociālās intereses.

8. Regulāri pārskatīt un novērtēt ražības pasākumu rezultātus.

9. Izmantot programmas, kas motivē darbiniekus strādāt labāk. Īpaša uzmanība pievēršama konsekvencēm, kas var rasties, samazinot štatus.

Lai paaugstinātu atbildības sajūtu par ražību visos līmeņos, **TRW ražošanas programmu atbildīgos administratorus ieceļ visās lielākās firmas struktūrās un augstākos līmeņos. Tos papildina ar koordinatoriem operatīvās organizācijas daļās.**

Tā vecākajam viceprezidentam zinātnes un tehnoloģijas lietās ir vietnieks, atbildīgais viceprezidents par ražības programmām. Šis viceprezidents sastrādājas ar citiem vecāko viceprezidentu vietniekiem savā līmenī un vēl ar 18 palīgiem zemākā grupējumu līmenī. Tie, savukārt, kontaktējas ar 400 ražības programmas sazināšanās tīklā iekļautiem koordinatoriem.

Progresu visvairāk **apgrūtina birokrātiska inerce un aktīvas sadarbības trūkums.** Man ir aizdomas, ka tik lielam kontaktu skaitam darbvedība nav spējīga izsekot. Tāpēc tā *TRW* (un arī citur līdzīgās firmās, piemēram *Boeing* sabiedrībā) ieradusi procedūras un administratīvo pārskatu sakarus pārveidot neiedarbīgos rakstos un memorandumos.

Jāievēro, ka birokrātiskās administrācijas oficiālā politika var būt viens, bet darbi – pavisam kas cits. To atgādina anekdote par Baltijas valstu karogiem, kas jau ilgus gadus izkārti Amerikas Ārlietu ministrijā. Kad ārlietu ministrs Džeimss Beikers (James Baker) tos lepni rāda Igaunijas prezidentam Lennartam Meri (Lennart Meri), nāk trāpīgs aizrādījums, ka **karogi neplīvo. "Nav vēja!"** Tā var gadīties arī ar ražības celšanu lielās firmās. Tā, piemēram, *TRW*, kas ir līdzīga *Boeing*,

savos plānos uzsver jau iegājušos, darbinieku **agrāk pieņemto un arodbiedrību atbalstīto pieredzes likņu pieeju** (par to vairāk manā apgādes gramatā).

Pirmos sasniegumus *TRW* ražības programmā saista ar lieliskas organizācijas izveidi, ļoti labu zināšanu, paraugu, metodikas apguvi un pat vērtējumu anketām visu struktūru vajadzībām. Notiek neapšaubāmi svarīgas un noderīgas *domātāju un darītāju* apspriedes (Amerikā ir diezgan liela plaisa starp augsti izglītotiem, jauniem inženieriem un vecākiem, pieredzējušiem praktiķiem). Paplašinās vērtīgi sakari ar firmas klientiem. Ražošanas rezultāti, diemžēl, ir gauži pieticīgi.

Pietrūkst īstas pārliecības, kas spēj aizraut sev līdzī, ja tā varētu teikt, sajūsminātās masas. Viens no labākajiem pasākumiem programmā ir “sēklas” naudas piešķirumi daudzsolītiem projektiem. Puse naudas nāk no augstākās vadības, otra – no pašām operatīvām daļām. Šī metode veicina kopīgu darbu.

Programmu lēnām uzlabo **īpaša apmācību skola**, tā sauktā *Ražības koledža*, kur skaidro *TRW* ražības koncepcijas un piedāvā garākas apmācības ražošanas celšanas metodikā, mērījumos un kopīgā jauktu grupu darbā. Te visi iesāk un beidz vienu ražības projektu savam pastāvīgam darbam, iegūstot jaunas idejas un iemācoties vadīt citus projektus. Nav šaubu, ka apmācītie vadītāji labāk pārzina tirgu, ar to saistīto apgrozījumu vispār un savā organizācijā, izprot galvenos ražības programmas mērķus, sasniegumus un to atsevišķos rādītājus pastāvīgos dolāros:

Darba ražība:

- ◆ apgrozījums gadā uz darbinieku;
- ◆ apgrozījums, dalīts ar algu un papildinājumu kopsummu;
- ◆ pievienotā vērtība uz vienu darbinieku;
- ◆ pievienotā vērtība, dalīta ar algu un papildinājumu kopsummu;
- ◆ iepirkumu un materiālu ražība;
- ◆ apgrozība, dalīta ar iepirkumu izmaksu kopsummu;
- ◆ kapitāla ražība (iesaistīto aktīvu ražība – noderīgs princips operatīvā līmenī, kur strādā ar darbībai piešķirtiem aktīviem);

◆ apgrozījums, dalīts ar visu nenorakstīto aktīvu vērtību;

Enerģija:

- ◆ apgrozība, dalīta ar enerģijas izmaksām;

TRW ražības programmu vispārējā analīze liecina, ka ražību lielā firmā **nevar pacelt isā laikā**. Pie tās strādā pastāvīgi.

◆ **Apgrozība** šajā firmā ir saistīta ar ilgjiem inženieru priekšdarbiem, priekšlikumu sagatavošanu un izvērtēšanu kopā ar klientiem. Augstākas ražības ilgtermiņa sasniegumi prasa laiku un naudas ieguldījumus projektā, kā arī sastrādāšanos ar līdzstrādniekiem citur.

◆ **Augstākās vadības** interese un vadības programmu koordinācija var to veicināt un pasargāt, tomēr jāuzmanās, lai viss nenosmaktu papīru kalnos. Jo zemākā vadības struktūras līmenī atrodami ražības projekti, jo tiem noteikti vajadzīgs lielāks atbalsts un netieša vadība.

◆ **Plaša, intensīva un praktiska apmācība** ir obligāta ražības programmas daļa.

Jebkuri sakari ir izkopjami, galvenokārt noskaidrojot, kāds atbalsts nepieciešams zemākā, tiešā darba līmenī.

◆ **Darbinieku aktīva iesaiste ir svarīgāka par rezultātu pārskatu**. Sekmīgās ražības programmām ir vajadzīgi līdzekļi un tehnoloģija (to redzam pēc plašiem un sekmīgiem informācijas tehnoloģijas pielietojumiem pēdējos gados), **bet īstie ražības cēlāji var būt tikai aktīvi un pozitīvi noskaņoti darbinieki**.

Šodien *TRW* ir daudz lielāka. Apgrozījums divdesmit gados pieaug no 7 miljardiem uz gandrīz 17 miljardiem dolāru. Taču auto tirgum sašaurinoties un valsts pasūtījumiem samazinoties, firmas peļņa un akciju vērtība pēdējā laikā kritusies. Arvien jaunas prasības ražībā nāk no tādiem lieliem klientiem kā *Chrysler-Daimler*. **Celt ražību ir pastāvīgs uzdevums**.

Ražība mazās firmās

Salīdzinot ar lielajiem, mazo uzņēmumu vadītāji spēj labāk izmantot savas zināšanas par uzņēmuma ikdienas darbu, prioritātēm un problēmām. Viņi spēj labāk izmantot tiešos sakarus ar darbiniekiem. Te var vairāk paļauties ne tikai uz skolā iegūtām zināšanām, bet arī uzkrāto pieredzi. Turpmākie piemēri raksturo reālas ražības celšanas iespējas mazā firmā.

Mana pieredze ar šādiem uzņēmumiem Amerikā atgādina **vadības principus** amerikāņu jūras karaspēkā (*marines*), kur valda **lojalitāte un sadarbība, apvienota ar uzticēšanos** (korpusa devīze ir *semper fidelis* – vienmēr uzticīgs) **vismazākajā operatīvā vienībā.**

Šie principi noder mazajos uzņēmumos. Ar to palīdzību vadītāji un darbinieki var novērtēt prioritātes un to maiņas uzņēmumā. Darbiniekus bez birokrātiskām grūtībām var iesaistīt tur, kur tie visvairāk vajadzīgi.

Neapšaubāmi, šādos uzņēmumos visbiežāk ievērojamā problēma ir pieprasījuma trūkums tirgū. **Jāizmanto viss strādāšanas laiks, visas darba rezerves, lai celtu firmas apgrozījumu no vienas dienas otrā un no vienas iespējas uz otru.**

Tipiskas mazo firmu problēmas saistās arī ar saimnieciski vērtīgu darbinieku iesaisti īpašos, darbietilpīgos darbos. Tā *Norton* Rietumkrasta filiāle, kur valda vienotas saimes atmosfēra, ir ražīgāka par firmas lielo tecilu fabriku Austrumkrastā. Vadība šeit paļaujas uz strādnieku centību un atbildības sajūtu. Nav vērts vienpusīgi vērtēt darba intensitāti, lai normētu augsti kvalificēta keramiķa darbu, kurš veido dimantu masas tecilas; strādnieki darbus sadala paši (mazāk pieredzējušie sākumā mācās, taisot vienkāršākās metālgriežamās tecilas).

Uzņēmumam augot, kā to var ievērot *Hewlett – Packard* instrumentu fabrikā Stanforda Universitātes industriālā parkā pirms kāda laika, vadībai tomēr jā rūpējas par ražības uzlabojumu koordināciju. Tie nāk tik strauji, ka centīgās un uz savu darbu ļoti lepnās elektronisko instrumentu būvētājas (labākās strādnieces visā Silikonielejā) uzlabo darbu aprakstus un ražošanas priekšrakstus uz savu roku. Tomēr dokumentācijas trūkums rada plaisu starp viņu specifikāciju inženieriem un strādniekiem, kā arī nopietnas kvalitātes problēmas. Protams, palīdzēt var savstarpēja vērtīgās pieredzes apmaiņa.

Ne visu, it īpaši pakalpojumu jomā, var uzlabot ar tradicionālām, racionālām metodēm. Leģendārs izdevniecības *Printice–Hall* pārstāvis Vašingtonas štatā apmeklēja profesorus, iepazīstina viņus ar jaunām mācību grāmatām un meklēja citus autorus. Savu laiku viņš iedala ne jau visiem vienādi, visvairāk tiem, kas izvēlas obligātās mācību grāmatas. Vizītes laikā viņš neslēpj savus ieteikumus, atbild uz jautājumiem un ... veikli joko, stāsta anekdotes, starp citu, pietiekami oriģinālas un lekcijām noderīgas. Izrādās, ka šī personiskā pieeja klientiem

nostiprina *Printice-Hall* un savdabīgā pārstāvja reputāciju šai augstskolā. Viņš ir ražīgākais savas firmas darbinieks, jo pārdod visvairāk visos Amerikas Ziemeļrietumos.

Mazais uzņēmums un tā darbinieki ir vistuvāk tirgum un klientu prasībām. Cilvēki ir labākais ražības avots, viņu darbu var uzlabot vai nu bez vai arī ar mimimāliem ieguldījumiem. Ražības celšana jāsāk ar darbiniekiem!

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
profesors un emeritēts dekāns

Vairāk uzticēties!

Savstarpēja uzticēšanās vai tās trūkums ir ļoti nopietns faktors Latvijas saimnieciskā attīstībā. **Pašlaik uzticības deficīts Latvijā ir tik liels, ka neļauj normāli veidoties atbildīgām valsts un valdības institūcijām**, it īpaši tiesu sistēmai. Tas kavē arī attīstību visā saimniecībā, gan valsts un privātos uzņēmumos, gan citās personiskās un privātās attiecībās, kur svarīga ir kopīga sastrādāšanās, informācijas un pieredzes apmaiņa.

Uzticamība un sociālais kapitāls

Globālās sabiedrības vērotājs amerikāņu sociologs Frānsiss Fukujama (Francis Fukuyama), jo sevišķi savā lielajā darbā *Trust uzsver, ka augsta līmeņa savstarpējas uzticības izpausmes ir labi attīstītas, ražīgas un bagātas sabiedrības galvenā iezīme*. Šādai sabiedrībai, teic Fukujama, ir bagāts sociālais kapitāls. Viņa koncepciju nedaudz papildināsim.

Pasaules Bankā šajā jautājumā valda divi uzskati, viens šaurāks, otrs plašāks. Katrā ziņā savstarpēja uzticēšanās uzskatāma ne tik daudz kā visu labo, sabiedrībai svarīgo, īpašību kopums, bet gan vairāk kā līme, kas sabiedrību satur kopā. Šaurākā nozīmē tās ir horizontāla rakstura savstarpējās saites uzņēmumā vai attiecības sabiedriskā lokā, kas palīdz celt darba ražību un samazināt saimniecisko pasākumu izmaksas. Šādā veidā **sociālais kapitāls veicina sadarbību** un tās koordināciju vispirms mazākos, pēc tam lielākos uzņēmumos. Un otrādi – mazi un lielāki sabiedrības grupējumi, kas darbojas izolēti cits no cita vai pat darbojas pret sabiedrības interesēm, kavē saimniecisko un pat visas tautas attīstību.

Plašākā nozīmē sociālais kapitāls ir sociālā un politiskā vide, kur veidojas sociālās struktūras un uzvedības normas. Te ieskaitām valdību un valsts iestādes, politisko kārtību, tiesas sistēmu, tiesiskās prasības un demokrātiskās brīvības. **Dažādo sociālo grupējumu spējas darboties savās un sabiedrības kopīgās interesēs atbalsta gan valsts, gan privātais sektors.** Jo arī valsts nevar ilgstoši pastāvēt bez sociālas stabilitātes un tautas atbalsta. Citiem vārdiem, saimnieciskās un politiskās attīstības būtisks priekšnoteikums ir valsts, uzņēmēju un civilās sabiedrības pozitīva saskare, kad dažādo interešu pārstāvji vienojas par kopīgiem sabiedrības progresam atbilstīgiem mērķiem.

Amerikāņu profesori Roberts Krītners (Robert Kreitner) un Andželo Kiniki (Angelo Kinicki) saka, ka tieši **pārmaiņu laikā savstarpējā uzticēšanās kļūst par svarīgu priekšnoteikumu katra uzņēmuma sekmīgā darbībā. Uzticamība nozīmē ciešu pārlicību par to, ka divu vai vairāku partneru attiecībās netiks domāts, teikts, lemts un darīts nekas tāds, kas varētu kaitēt kopīgam pasākumam vai kopīgām interesēm.**

Pozitīva attieksme prasa labu savstarpējo attiecību iepazīšanu, kas veidojas jauniegūtā kopīgā pieredzē. Kur šādas pieredzes un ticamības trūkst, sadarbība veidojas lēni, partneri uzņemas tikai risku bez uzticamības pamata. Uzticamu attiecību veidošanos kavē situācijas, kur partneri kaitē cits citam, neievēro cits cita intereses, lauž rakstītus un nerakstītus solījumus.

Uzticēšanās nav tikai riska uzņemšanās. Tā vispirms ir spēja uzņemties atbildību par paša uzvedību kopējās interesēs arī tad, ja jaunā situācija vai iespējamo pārmaiņu sekas nav pilnīgi pārskatāmas. Uzticības galvenā raksturība ir griba paļauties uz otru arī riskantos apstākļos. Tā pieļauj kopīgus gājienus un pat atsevišķus lēcienus vēl nezināmā nākotnē. Visas vērtības, un jo īpaši mums svarīgās – uzticība, godīgums un sastrādāšanās – sāk veidoties jau agrā bērnībā. Šajā laikā svarīgs ir ne tikai mājās, skolā un sabiedriskā vidē mācītais, bet arī visa šīs attieksmes veidojošā kopīgā pieredze. Tas ir nozīmīgs, gan pozitīvs, gan negatīvs mantojums, kas jāņem vērā, izvērtējot atsevišķu individu un grupu uzskatus un attiecības ikdienas dzīvē, it īpaši darbā. Lielisks piemērs savstarpējas neuzticēšanās izraisītām neveiksmēm un divu saimniecisko kultūru pretrunām ir pašreizējās ļoti smagās Vācijas un Amerikas auto lielfirmas *Daimler–Chrysler* problēmas. Pēc abu firmu apvienošanās to akciju cena tirgū uzkāpj pāri par simts dolāriem.

Kad vadības nesaskaņu dēļ samazinās firmas sociālais kapitāls, mazinās tās kopvērtība. Akciju cena īsā laikā nokrīt līdz gandrīz četrdesmit dolāriem. Novērotāji teic, ka nesaskaņu pamatā ir abpusēja neuzticība firmā, kur dominē divi pretēji vadības uzskati par problēmu atrisinājumiem.

Vācu vadība kontrolējot firmu kopumā, uzsver zinātniski racionālu pieeju un prasa masīvu izmaksu samazinājumu. Savukārt amerikāņi par svarīgāku uzskata savu nākotnes vīziju, mērķus, kā arī stratēģiskos nolūkus, kaut nespēj tūlīt atbildēt uz vācu vadības jautājumiem par to, kā vēlamais tiks sasniegts. Tas ir ļoti traumatisks moments visā Kraislera trauksmainajā vēsturē. Līdz Kraislera amerikāņu šefu nomaina vācu vadības pārstāvji. Vācu prakse slepeni apspriesties aiz slēgtām durvīm vairo neuzticību amerikāņu vadībā un strādniekos, kuri pieraduši pie lielākas atklātības. Viņi tagad norūpējušies par savu personisko un visas firmas nākotni. Lai gan pārmaiņas šeit nenāk pilnīgi negaidītas. Galu galā **lielas pārmaiņas vadībā**, proti, kas noved pie abu firmu apvienošanas, nenotiek bez savas, itin skaidri izprastas vajadzības. **Tomēr sadarbības sākums šajos strauji mainīgos apstākļos te ir ļoti grūts un neuzticības pilns.**

Skatoties pragmatiski, vācu puse varbūt atspoguļo labāko, ko var dot ģermāniskā vadības kultūra. Tā ir labs pamats firmas attiecībām ar darbiniekiem, bankām, pircējiem un piegādātājiem Vācijā. Saskaņīga, bet ļoti atšķirīga no sekmīgām organizācijām Amerikā. Šodien grūti pateikt, ko apvienotajai firmai nesīs nākotne. Paies ilgs laiks, kamēr atjaunos lietpratīgu uzņēmuma darbību un uzticamu sociālo kapitālu. Par to jādodomā vadītājiem un administratoriem arī Latvijā. Lai cik svarīgi arī nebūtu vairota firmas, iestādes vai pat kādas darba grupas sociālo kapitālu, tas izdarāms tikai pakāpeniski. Kā redzam no Latvijas pieredzes, nav iespējams vienā dienā padomju uzņēmumu ar visām tajā apslēptām prasībām pārveidot jaunā firmā, kas vispirms orientējas uz pircējiem.

Ko nozīmē sociālā kapitāla iznīcināšana, vēl tagad atceras bankas *Baltija* noguldītāji. Daudzi no viņiem vairs neuzticas nevienai bankai. Viņu noguldījumi nepalīdz Latvijas saimnieciskai attīstībai.

Lasot Roberta Zīles un viņa kolēģu grāmatu par Latvijas saimniecību, priecājamies par Latvijas Bankas augsto profesionālo līmeni banku uzraudzības lietās, un to, ka Latvijas latam tautā ir apskaužama

uzticamība. To var atkal taupīt, krāt un ieguldīt. Taču stipru latu vajag mācēt arī nopelnīt. Lords Džons Meinards Keins (John Maynard Keynes) uzskata, ka uzmanīgi pieļauta inflācija nāk par labu tikai tik ilgi, kamēr tauta uzticas visai monetārajai sistēmai. Ja naudas vērtībai neuzticas, tā ātri sarūk. Latvijas Banka ir nozīmīgs sociālā kapitāla avots.

Uzticēšanās šodien

Šķiet, Latvijā vēl trūkst pietiekamas savstarpējas uzticības, lai sastrādātos. Neuzticības netrūkst. 2001. gada 2. februāra sabiedriskās domas aptaujā lasām par ļoti zemu uzticības līmeni valdībai un valsts administratīvām institūcijām. Ar mīnuszīmēm: policijai – 15,6, Valsts Kontrolei – 24,3; Ministru Kabinetam – 28,2, Valsts Ieņēmumu dienestam – 38,2, Saeimai – 38,5, muitai – 46,6, tiesām – 46 un Privatizācijas aģentūrai – 67. Diemžēl šie skaitļi ir samērā stabili. Te nu grūti iedomāties labu uzņēmēju un valsts iestāžu sadarbību. Tas nepārsteidz, jo pārmaiņu laikos bieži vien zagt ir vieglāk nekā godīgi nopelnīt, bet sabiedriskās normas kļūst vaļīgas. Sakārtota likumu un tiesu sistēma kļūst par svarīgu priekšnoteikumu tālākām veselīgām pārmaiņām. Tie ir vērā ņemami rādītāji ieguldītājiem Latvijas saimniecībā.

Līdzīgus atzinumus, gan mazliet citādāk un visumā šaurāk uzsver arī manis izjautātie saimniecisko zinātņu (uzņēmumu vadības un ekonomikas) studenti Latvijā. Viņi gluži pareizi uzskata, ka uzticēšanos mazāk veido savstarpējās attiecības, bet gan daudzu citu procesu mijiedarbība. Latvijas Universitātes un Rīgas (Stokholmas) Ekonomiskās augstskolas (REA) studenti visbiežāk piemin un visaugstāk vērtē savstarpēju sadarbības un izpalīdzību.

Lieki teikt, ka dažādība uzvedības normās, nevienāda pieredze sadarbībā ar citiem un pat personisko īpašību kopums rada nevienādības spējas un gribā uzticēties. Latvijā uzticēšanās vēl rūpīgi kopjama. Jau pieminētajās aptaujās godīgums pieminēts daudz nedrošāk jeb kā vienkārši vēlama konstruktīvu attiecību iezīme. Arī godīguma šodien vēl pietrūkst. Citiem vārdiem sakot, Latvijas pārmaiņu laikos studentu un vispār saimniecisko darbinieku uzskatos par to, kas ir ļoti vērtīgs vai pat nepieciešams, godīgums vēl nav atguvis savu augsto un savstar-

pējai uzticamībai nepieciešamo vietu. Apskatot uzticēšanos internacionālā plāksnē, godīgums, ja arī ne absolūts, ir rietumnieku, it īpaši skandināvu augsti vērtēta prasība. Rīgā par to cīnas jau pieminētā REA, kur sekmīgi novērsta Latvijā ierastā, bet neatļautā "izpalīdzēšana" studentu vidū. Šajā augstskolā aktīvi mācās vajadzīgo un apkaro nevēlamo.

Ne velti pašreizējā situācija Latvijā reizēm pievelk apšaubāma rakstura ieguldītājus, arī no ziemeļzemēm, jo tur blēžiem labas vietas nav. No pieredzes zinām, ka ar viņiem sadarboties nedrīkst, jo šie cilvēki noteikti centīsies otru apkrāpt vai iegāzt. Līdzīgi piemēri māca, ka tikai epizodiska sadarbība vien nevar novest pie tiešām augsta sociālā kapitāla līmeņa Latvijas valdībā, tās iestādēs un privātuzņēmumos.

Jau sen pienācis laiks celt sociālā kapitāla, ieskaitot savstarpējās uzticības līmeni Latvijā.

Bez tā nevarēs samazināt milzīgus zaudējumus, ko tieši un netieši rada korupcija, dziļi apzināts negodīgums sabiedriskās un saimnieciskās attiecībās. Par to ir vērts atkārtot jau manā grāmatā par uzņēmību lasāmo Kārļa Skalbes teikto: **Tie, kas veicina korupciju, ir tie, kas rada šaubas, nedrošību, izposta uzticību brīvai, neatkarīgai Latvijai. Tāpēc tie ir nosodāmi kā mūsu valsts lielākie ienaidnieki.** Bez godīguma nav iespējams konstruktīvi sastrādāties ar uzticības vērtiem partneriem Latvijā un ārzemēs. Bez godīgas sadarbības Latvijas uzņēmumi nespēs pietiekami pārkārtoties, lai izmantotu moderno tehnoloģiju tur, kur tā visvairāk noder ražības celšanai, sekmīgākai tirdzniecībai un preču sadalei (par to vairāk manā *Modernā apgāde: Labāk, lētāk un laicāk*).

Neapšaubāmi, pārmaiņu laikos daudzas attiecības zaudē savu personisko un sabiedrisko svaru. Nojūk vai nomainās sociālās normas. Šo rindiņu rakstītājs labi atceras nenormālo kara un pēckara gadu melno tirgu. Tā kā šāda saimnieciskā aktivitāte bija sabiedrības vairuma atzīta, arī viņš pats šai tirgū aktīvi iesaistījās, uzmanīgi ievērojot tur izveidotās sadarbības un godīguma normas. Šajos apstākļos viņš dzīvoja un darbojās it kā divās pasaulēs, kas viena ar otru tomēr bija saistītas interesantā mijiedarbībā. Tur veidojās jauna sabiedrība ar normām, kuras absolūtu godīgumu vairs īpaši nepieprasīja. Līdzīgi kā darbinieks, savu lojalitāti apliecinot, paļaujas uz negodīgu priekšnieku, tā nonākot konfliktā ar sabiedrību. Profesors Grovers Stārlings (Grover)

Starling savas grāmatas izdevumam latviešu valodā atkārtο trīs galvenās amerikāņu prasības pret ierēdņiem:

- ◆ **nemelot;**
- ◆ **sniegt patiesu informāciju** padotajiem un sabiedrībai;
- ◆ **cienīt citu spējas un pienākumu** savākt, izvērtēt un sniegt patiesu un nozīmīgu informāciju.

Te jāaizrāda, ka vadītājs gandrīz vienmēr ir jaunu vai mainītu uzskatu avots, arī tad, kad tādi netiek tieši mācīti. Eksperimenti liecina, ka priekšnieka iedrošināta uzvedība ir pozitīvs faktors labu savstarpējo attiecību uzturēšanā. Tāpēc vadītājs, jaunas attiecības veidojot, nereti uzņemas lielāku risku nekā viņa padotie. Amerikā darbinieki no jauna priekšnieka bieži vien vēlas saņemt ievērību un atzinību, bet visvairāk – cenšanos un spēju par viņiem rūpēties. Ko līdzīgu var teikt par sabiedrisko vidi (plašākā sabiedrībā un uzņēmumā), kas arī var veicināt vai aizkavēt vēl trauslas uzticamības nostiprināšanos. Ir vērts padomāt par dažādām, faktiski nesvarīgām, kontroles metodēm, kas neveic neko vairāk, kā tikai apstiprina vai pastiprina aizdomas par vadības neuzticību padotiem. Manuprāt, Latvijas apstākļos pastāvošā savstarpējā neuzticība ir tik liela, ka vadībai aktīvi jāpiestrādā pie pozitīva attiecību klimata izveidošanas visos līmeņos.

Tomēr arī tad, kad jaunās uzvešanās normas sabiedrībā tiek plaši atzītas, pārmaiņu procesi nav viegli. Amerikāņi izpētījuši, ka pat visjaukākās un progresīvākās pārmaiņas izsauc negaidītu spriedzi (stresu). Tādējādi vienmēr jārēķinās ar nopietnu, varbūt pat neapzinātu pretestību. Pat liels un jauns uzņēmums ar ilgi gaidītām darba vietām nepatīkami satrauc attiecīgās mazpilsētiņas iedzīvotājus. Mēs, jo īpaši gados vecākie, gluži dabiski, cienām stabilitāti un pretojamies jebkurām pārmaiņām.

Protams, varam teikt, ka novērotā spriedze ir īslaicīga parādība, kas pamazām izzūd. Pārmaiņu laika īstenība tomēr ir skaudrāka. Aicināts to precīzi definēt, Čikāgas Universitātes profesors Džordžs Stīglers (George Stigler) norāda, ka pārmaiņas ir laika sprādis starp diviem pārmaiņu laikiem. **Savukārt mūsdienās pārmaiņas ir nebeidzamas.**

Šo arvien straujāko pārmaiņu cēlonis ir nevienādā tehnoloģiskā attīstība, attīstīto valstu iedzīvotāju struktūras novecošanās un saimnieciskās dzīves pārveidošanās. Lai nepaliktu pasaules ceļmalā un turētos pārējiem skrējējiem līdzī, mums jāskrien ātrāk un mērķtiecīgāk.

Latvijā šīs pārmaiņas pienākušas pēc visumā traumatiskā 20. gadsimta ar tā lielajiem tautas dzīvā spēka un materiālajiem zaudējumiem. Redzam arī pašpārliecības un uzņēmības trūkumu.

Nožēlojamā okupāciju laiku mantojuma daļa ir arī sapostītā dzīvesziņa. Milzīga, bet pilnīgi saprotama neuzticēšanās visam vai visās jomās ļoti kavē tautas un saimniecisko attīstību.

Cilvēks mēdz labi padarīt tikai to, ko viņš labi māc, un tikai tad, ja ir pārliecināts par sava uzdevuma vērtību un vajadzību. LR MK Valsts Kancelejas direktore Gunta Ķeniņa Veismane uzskata, ka **progress pārmaiņu laikā sākas ar jaunu domāšanu**, ar pārveidotu mentalitāti.

Jaunām attiecībām, kuru pamatā ir personiska centība un individuāli panākumi, ir noteicoša loma mūsu tālākā izglītībā, apmācībā un jaunu iemaņu apgūvē. Galu galā mūsu pašu domas, runas un darbi veido jaunās attiecības. Tie ir arī izšķirīgi faktori mūsu personiskās, politiskās un saimnieciskās attiecībās ar citām tautām un to dažādiem pārstāvjiem.

Varam ar prieku vērot, ka latviešu (un arī Latvijas krievu) **saimniecisko vadītāju un darbinieku nostāja ētiskos jautājumos ir visumā pozitīva. Stingri orientēta uz augstiem individuāliem sasniegumiem. Īpaši to novēro jaunās paaudzes uzskatos.**

Jaunatne visaugstāk vērtē šos un visas organizācijas sasniegumus, panākot arvien pieaugošu darba ražību, lielāku peļņu un algas, kā arī ciešāku sadarbību saimnieciskās jomās. Pamanot, ka šī paaudze viszemāk vērtē sociālo atbildību, sapratīsim, ka vajadzība pēc uzticēšanās aug lēnām.

Uzticēšanās, protams, nekad nevar būt pilnīga. Latvijas apstākļos tā vēl ilgi būs nepilnīga. Ja par Kongo šodien runā, ka tai vajadzēs simts gadu, lai izveidotu sabiedrībā pieņemamas attiecības, tad jācer, ka Latvijā, vismaz dažos uzņēmumos un dažās aprindās tādas tomēr izveidosies ātrāk, jau tuvākā nākotnē. Domājams, ka latviešiem nebūs jāmaldās tuksnesī četrdesmit gadus kā Izraēļa bērniem, kuri bēga prom no verdzības Ēģiptē uz labāku nākotni Apsolītajā zemē. Jau tagad redzam, ka jaunā paaudze domā un rīkojas atbilstīgi jaunām sadarbības attiecībām. Te vērojam gan vēlamo augstāku darba ražību, gan lielāku interesi par klientu vēlmēm un prasībām, gan labākas iemaņas vienkāršos un sarežģītākos uzdevumos. Nākotne būs. Tā veidojas mūsu pašu rokās. Nākotne necietīs kūtrību un mīņāšanos uz vietas. Tā jau tagad veicina un atalgo mūsu saimnieciskos sasniegumus.

Arī nākotnē mēs vēl sastapsimies ar nevēlamām parādībām. Tās pārāk dziļi iesakņojušās laikos, kad normālas attiecības nebija iespējamas. Tā sacīt, pirmā ravēšana nāks vēl pirms pilnīgas mūsu dārza iekopšanas. Atcerēsimies, ka nevēlamās parādības bija ļabi pazīstamas jau pieminētajiem Izraēļa bērniem. Ne velti Mozus viņiem no kalna nones akmeni kaltus bauslības galdiņus. To vērtība ir mūžīga. Tos vēl šodien atceras un ievēro tie, kas vēlas strādāt un dzīvot gan ierastā, gan mainīgā mūsdienu sabiedrībā.

Ja mūsu progress ir vēl visai lēns, tad vienīgais veids, kā to paātrināt, ir patvaļīgi nomainīt vadību valsts iestādēs un uzņēmumos ar mērķi – izskaust korupciju. Katrs dotais un ņemtais kukulis nostiprina ļabi nākotnei kaitīgas un bīstamas attiecības. **Korupcija ir lielākais šķērslis** Latvijas saimnieciskai attīstībai. Tā īpaši atbaida ieguldītājus, jo sevišķi ārzemju. Uzlabojumi visvairāk vajadzīgi un visgrūtāk paveicami ir tieši šajās varas attiecībās. Par šo mērķu sasniedzamību liecina ārzemju pieredze, it īpaši Amerikā un Ziemeļzemēs.

Arī citās jomās vēlamie uzlabojumi kļūst steidzamāki. Ieskatīsimies procesos, kas stimulē labāku sadarbību un savstarpēju uzticību! Straujā tehnoloģiju attīstība, neizbēgamā tautas novecošanās un nokavētās izglītības un tiesu sistēmas reformas jau tagad prasa uzlabojumus un sociālā kapitāla ieguldījumus. Viens no tādiem – novērst iespēju uzņēmumā vai iestādē izmantot varu nepiederīgi vai pat krimināli – var palīdzēt atjaunot uzticību šīm institūcijām un celt Latvijas sociālā kapitāla prestižu. Latvijas apstākļos vēlams varu ierobežot un kontrolēt. Turklāt šis prieks nav nemaz tik dārgs. Lai gan ir tik grūti un neierasti prasīt, piemēram, tautas pārstāvju ievēlēšanu tieši un ne caur kādas partijas listi. Tāds solis ir individuāla atskaitīšanās vēlētajiem, ko ierosina grupa *Rītdienai*. Bez šādas atbildības un varas ierobežojuma, uzticēšanās līmenis paliks tikpat zems. Atgādinām lorda Džona Dālberga-Aktona (John Dalberg-Acton) teikto: “Vara samaitā. Absolūta vara samaitā absolūti!”

Savstarpējās uzticības veidošana un nostiprināšana sākas ar vadītāju mazā darbinieku grupā un pieaug, viņa sekmīgam darbības lokam paplašinoties. To varam vērot jau skolas biedru un draugu pulciņos, kur to līderu īpašības un uzvedība visiem ir ļabi pazīstamas.

Mēdz teikt, ka Čārlijs Rangels (Charlie Rangel) ir pazīstams kā viens no visveiksmīgākajiem melno amerikāņu pārstāvjiem Kongresā. Viņa labā reputācija balstās uz vispāratzītu godīgumu un personīgo drosmi,

vēlmi izprast savu vēlēšanu intereses un aktīvu to aizstāvību. Tā apvienota ar lielisku personiskās saskares un sakaru mākslu. Lai veidotu sekmīgas attiecības, viņš vispirms noskaidro saskarsmes personas galvenās vajadzības un šai personai raksturīgo uzvedību. Reiz tik un tā, saka Rangels, šis cilvēks meklēs atbalstu un palīdzību pie citiem, līdz vēlāk kļūs izpalīdzīgs pats. Tātad sadarbība un uzticamība veidojas un izaug no gluži personiskām labām attiecībām.

Par dažiem citiem pārstāvjiem Kongresā saka, ka viņiem esot visas suņu īpašības, izņemot vienu – lojalitāti. Savukārt Rangels ir plaši pazīstams ar to, ka uz viņu var pilnīgi paļauties. Viņš savās attiecībās ir iemācījies pirmais izvērtēt un uzņemties risku (kaut gan šī uzticēšanās pa reizei tikusi arī negodīgi izmantota).

Uzticēšanās nākotnē

Veiksmīgai uzņēmuma darbībai savstarpēja uzticēšanās ar katru dienu svarīgāka kļūst gan no zinātniskā, gan praktiskā viedokļa. Šeit sadarbību vēro un vērtē līdzstrādnieki, kas no sava vadītāja un citiem sagaida pozitīvas domas un darbus. Tie, kā jau pieminēts, rada situācijas un tajā iesaistīto darbinieku vajadzību izpratni. Savukārt šī **pieredze dod pārlicību par to, ka vadītājam var uzticēties. Šī uzticēšanās mudina uzņemties risku un sekot uzticamajam vadītājam** arī jaunās un neierastās situācijās. **Tā īpaši nepieciešama strauju pārmaiņu laikā.** Summējot varam uzskaitīt un pa daļai atkārtot uzticamam vadītājam nepieciešamās īpašības:

- ◆ godīgums un **uzticamība**;
- ◆ vispāratzīta **lietpratība** tehniskās un personiskās saskarsmes lietās. Pirmā no šīm kvalifikācijām svarīga situācijās, kur vajadzīgo zināšanu avotu ir maz vai tie vienkārši nav pieejami. Mainoties darba attiecībām, ar katru dienu jo svarīgāka kļūst otrā kvalifikācija;
- ◆ līdzstrādnieku viegli **prognozējami vadītāja lēmumi un rīcība**. Te īpaši svarīga ir vadītāja vārdu un darbu saskaņa;
- ◆ vadītāja **lojalitāte pret darba grupu**, ieskaitot gribu un spēju aizstāvēt līdzstrādniekus;
- ◆ **atklātība**, ar to saprotot vadītāja gribu neslēpt savus uzskatus un viņam pieejamo informāciju.

Sevišķi svarīgi ir pēc iespējas pilnīgāk izskaidrot un pat dokumentēt

vadītājam uzticētā darba vadlīnijas un viņu kontrolējošos noteikumus. Parasti firmas augstākā vadība principā nevēlas izpaust informāciju par darbinieku algām. Šādus noteikumus vislabāk izdot rakstiski. Tiesībām prasīt un dot informāciju parasti ir robežas, un tām jābūt skaidrām.

Ieskatīsimies vairākās situācijās, kur uzticība vadītājam liekas izšķiroši svarīga! Latvijas apstākļiem **kā pirmo labu attiecību nosacījumu** izvēlēsimies **priekšnieka aizsardzību vai vismaz skaidru un simpātisku situācijas izpratni** tad, kad lietas neiet tā, kā paredzēts vai prasīts. Bailes no nepatīkšanām vai soda ir nopietns faktors savstarpējas uzticības sagrāvei. Tāpēc šajās situācijās abpusējais risks un godīguma loma jāuzsver un jāizskaidro pēc iespējas savlaicīgāk. Protams, uz savstarpēju attiecību skaidrojumu un baiļu samazināšanu balstīta uzticēšanās ir nepietiekama un nestabila, jo to var iznīcināt vai smagi sakropļot viens vienīgs pārratums. Taču par šādiem situāciju uzlabojumiem jācinās kaut vai tāpēc, ka darbinieku iebaidīšana ar pazemojumiem un sodiem vēl šodien ir bieži vērojama parādība Latvijas uzņēmumu līdzšinējā praksē. Vislabāk šādām pārmaiņām pieskaņojas jaunā paaudze, jo viņi nebaidās riska un ir labāk sagatavoti jaunām pieejām un metodēm.

Otrkārt, pārmaiņu laikos savu daļu uzticamības vadītājs var iegūt ar piemērotām zināšanām. Šodien šo ceļu iet daudz vadītāju, kas papildina savas zināšanas Rīgas Biznesa institūta maģistru programmā un citās mācību un apmācības iestādēs. Zināšanas, kā to dara slavenās Šveices–Zviedrijas firmas *ABB* filiālēs Latvijā, parasti ir cieši savienotas ar firmas darbību un tās prasībām. Te un citās sekmīgās firmās ar augstu darba ražību un spējām pieskaņoties jauniem apstākļiem apmācībai firmā pašā vai ārpus tās piešķir izcilu lomu. Jāuzsver, ka nekādā gadījumā tās nav ierobežotas ar tīri tehniskām zinībām. Tieši otrādi, profesionalitāte jāpapildina ar vadības iemaņām, kas mērķtiecīgi saistītas ar centieniem paaugstināt uzticamības līmeni uzņēmumā. Īpaši svarīgi tas ir tajos uzņēmumos un iestādēs, kur paredzēti krasi jauninājumi. Jāievēro, ka sagatavošanās, pat labās skolās, prasa laiku!

Trešo situāciju raksturo uzticamas attiecības, kas izveidojas, vadītājam ilgāku laiku sadarbojoties ar savu saimi gan baltās, gan nebaltais dienās. Šajā situācijā iesaistītie ļoti labi pazīst un izprot cits citu, tāpat kopīgos mērķus un intereses. Te vērojama augsta līmeņa savstarpējā uzticība. Šis novērojums liecina par vecāko līdzstrādnieku iespējamo

augsto ietekmi organizācijas pārbūvēs. Te līdzdarbinieki paļaujas cits uz citu; strādā diezgan patstāvīgi, bet viņu vadības varas izpausmes, pavēles un kontrole ir minimālas, kalpo kopējā darba koordinācijai. Līdzdarbinieku attiecības ir profesionālas, sakārtotas horizontālā, ne vertikālā saistībā.

Ceturto situāciju iezīmē lielākie šķēršļi un kavēkļi uzticamības veidošanai. Visbiežāk – trūkumi ilgtermiņa darbības plānošanā. Tātad vadītājam nav laika vai zināšanu šim darbam, bet tieši plānošana ir absolūti nepieciešama, lai vienotos par savstarpējo attiecību raksturu, uzliktajiem pienākumiem un atbildību. Zināšanu nepietiekamība, kopā ar laika un ekspertīzes trūkumu, kā arī mērķu slepenību un izvai-rīšanos plānošanā iesaistīt vismaz galvenos uzņēmuma vadītājus, parasti noved pie sliktiem plāniem un augsta neuzticības līmeņa firmā. Jāatceras, ka dinamiskas pārmaiņas neizbēgami izraisa maiņas plānos. Uzticība vairošies tad, ja visa darba grupa būs šo biežo plānu maiņu izpratusi. Plāni mainas. Kā to savā laikā uzsver ģenerālis Dvaitis Eizenhauers (Dwight Eisenhower), gatavie plāni paši par sevi nav nekas, galvenais ir dinamiskais plānošanas process.

Ikdienā ir svarīgi savienot uzņēmuma nolūkus, mērķus un darba metodes ar kopīgu individuālo un atsevišķu komandu, respektīvi, darba grupu, atbildību un paveiktiem sasniegumiem. Tas praksē ir grūti izdarāms, jo prasa atbildības, padarītā vērtējumu un atalgojuma pārbīdīšanu vairāk un vairāk no indivīda uz darba grupu. To nevar paveikt ne ātri, ne sekmīgi. Šiem jautājumiem nepieciešama ļoti rūpīga un pārdomāta rīcība, kur sava daļa atvēlēta tīrai audzināšanai un izglītošanai. Ideālā gadījumā katrai darba grupai tā būs īpaši piemeklēta un sava. Taču naivi cerēt, ka uzticama sadarbība vienmēr veidosies apdomīgi un racionāli, veikli un ātri.

Tieši otrādi. Džina Lipmane-Blūmena (Jean Lipman-Blumen) un Harolds Levits (Harold Leavitt) ļoti aktīvas un veiksmīgas autonomās darba grupas raksturo šādi:

◆ **Autonomās darba grupas nestrādā automātiski. Sadarbību grupā veicina kopīgu sasniegumu atmosfēra.**

◆ **Ļoti aktīvām, intensīva darba grupām pa reizei nepieciešama atelpa.** Manā pieredzē šie var būt īsi atpūtas brīži. Pēc lielākas slodzes šādu vienību var "atvilkt no frontes" uz ilgāku laiku. Ilgstoša un intensīva iesaiste var "izdedzināt" komandas darba spējas.

◆ Jārēķinās, ka autonomo darba grupu pašpārvaldē būs arī savi šaubu, nedrošības un nesaskaņu periodi.

Pats par sevi saprotams, ka vadība pat ļoti kompetentu darba grupu nevar vienkārši pamest tīrai pašplūsmai. Jāveido grupai un dotām situācijām piemērotas vadītāja un līdzstrādnieku attiecības un jānosprauž svārstību robežas. Tas prasa gan vadītāja, gan viņa līdzstrādnieku laiku un enerģiju. Kā jau aizrādīju agrāk, tas, protams, sākas ar vadītāju pašu.

Sākumam iesaku lasītājam lūgt draugus, labus paziņas un tuvākos līdzstrādniekus novērtēt vadītāju pašu. Šim raksturojumam būs node-rīgi, atsevišķi un kopā, septiņi pašvērtējumi.

Vispirms lūdzu izpildīt anketu no lasītāja paša viedokļa:

Pašvērtējuma anketa

Galīgi nepiekrītu.....Pilnīgi piekrītu

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. No manis var sagaidīt taisnīgu rīcību.
2. Man var uzticēt dažādu informāciju.
3. Vienmēr var rēķināties, ka es teikšu patiesību.
4. Nekad nesniegšu nepatiesu liecību par saviem līdzstrādniekiem.
5. Var rēķināties, ka es solīto izpildīšu.
6. Ja man kaut kur jābūt noteiktā laikā, es tur noteikti būšu.
7. Ja man aizdotu naudu, es to pilnīgi atmaksāšu norunātā laikā un vietā.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. No manis var sagaidīt taisnīgu rīcību.										
2. Man var uzticēt dažādu informāciju.										
3. Vienmēr var rēķināties, ka es teikšu patiesību.										
4. Nekad nesniegšu nepatiesu liecību par saviem līdzstrādniekiem.										
5. Var rēķināties, ka es solīto izpildīšu.										
6. Ja man kaut kur jābūt noteiktā laikā, es tur noteikti būšu.										
7. Ja man aizdotu naudu, es to pilnīgi atmaksāšu norunātā laikā un vietā.										

Saskaitīt punktus visvairāk interesēs pašam lasītājam. Te normu nav, bet svarīga ir uzskatu salīdzināšana, noskaidrojot, kāda uzticēšanās kultūra valda darba grupā vai visā uzņēmumā. Tikai pēc šāda

vērtējuma var sākt domāt par galveno līdzstrādnieku piemērotību jauniem apstākļiem.

Protams, punktu kopsumma ir vērā ņemama lieta. Pašvērtējuma analīze noder, lai visā uzlabojumu procesā novērstu vadības trūkumus un paaugstinātu sadarbības kultūras līmeni.

Atcerēsimies, ka runājam ne jau par kādas jaunas mašīnas iegādi un uzstādīšanu. Mēs veidojam savā uzņēmumā pavisam jaunas attiecības. Tās būs vairāk līdzīgas ģimenei un mazāk – tradicionālai pusmilitārai komandēšanas un uzraudzības sistēmai.

Līdzīgi veidojamas attiecības ar partneriem un sabiedrotajiem ārpus uzņēmuma. Te būs lietderīgi formāli vienoties par sadarbībai svarīgiem jautājumiem: ka nepārdosim brīvā tirgū analogas preces tām, kas ražotas sadarbības pasākumā; izslēgsim no kopprogrammas zināmas pētījumu un tirdzniecības funkcijas. Šādas lietas jānoskaidro pēc iespējas laikus, lai vēlāk nerastos aizdomas par partneru vai sabiedroto nolūkiem un rīcību. Pārmaiņu laikos pārsteigumu tik un tā netrūks.

Noslēgumā nosaukšu uzvedības principus, kas vadītājam būtu jāievēro, atbalstot un un stimulējot savstarpēju uzticēšanos. Tie papildina iepriekš stāstīto un rāda virzienu tālākai vērtību izkopšanai un piemērotas uzvedības sistēmas veidošanai. Tas nav izdarāms vienā acumirkli. Jāsāk ar tām normām, ko jau tagad esam pieņēmuši, pakāpeniski turpinot ar tām, kas mums ir tuvas.

Vienošanās kopās, komandās un darba grupās jāsaista ar vēlamiem rezultātiem darbā un citās attiecībās, un laiku pa laikam, teiksim, reizi gadā, tās jāpārrunā un jāizrevidē. Tālāk seko ideālā vadītāja uzvedības principi:

Būt godīgam. Parādīt, ka vadītājs strādā ne tikai savās, bet arī savu līdzstrādnieku un padoto interesēs.

Atbalstīt un vajadzības gadījumā aizsargāt savu darba grupu. Lojalitātei jābūt abpusējai.

Censties būt atklātam.

Būt taisnīgam savos lēmumos.

Neslēpt savus uzskatus un jūtas. Lai parādītu savu cilvēcīgo seju, nepietiek ar sausiem skaitļiem un tradicionāliem paskaidrojumiem.

Gādāt, lai vadītāja lēmumi saskanētu ar iepriekš pieņemto vienošanos, kārtību un valdošiem uzskatiem.

Neatklāt konfidenciāli uzticēto informāciju.

Demonstrēt vadītāja tehniskās zināšanas un profesionālo kompetenci.

Atzīt savus trūkumus un kļūdas.

Mācīties no savām un citu kļūdām.

Atcerēsimies, ka laba vadītāja pirmais pienākums ir rādīt priekšzīmi pārējiem. Tas ir riskanti, bet soli pa solim, roku rokā strādājot, uzticēšanos Latvijā varam vairot, un tādējādi vairot Latvijai tik vērtīgo sociālo kapitālu.

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
profesors un emeritēts dekāns

Stiprākas darba grupas!

Savstarpējas sadarbības formas, raksturu un intensitāti nosaka daudzi faktori – personiskās individuālās vērtības, dažādi privātie un sabiedriskie grupējumi, kā arī sabiedrībā valdošie uzskati. Šīs kombinācijas mainās līdz ar tradicionālā kapitāla ieguldījumiem, tehniskām un saimnieciskām zināšanām, politisko pieredzi, fizisko apkārtni, sakaru līdzekļiem un saskarsmes veidiem, kas atsevišķi un kopā veido arvien jaunas attiecības, to normas un izpausmes. Uzmanības centrā ir indivīds un viņa darba grupa.

Individuālās iezīmes

Jau pieminētais profesors Stīvens Robinsss sāk savu analīzi no trim personiskās uzvedības **pirmavotiem**. Tie ir: **indivīda personība, viņa dzīvesziņa vai vērtību kopums un spējas iesaistīties darbā, mācībās vai citās aktivitātēs.**

Dziļāk tās pārveido indivīda **ieinteresētība, zināšanas un iemaņas, kā arī izpratne** par notiekošo un sagaidāmo. Savukārt tālāka šo faktoru mijiedarbība ietekmē ne tikai **indivīda**, bet vēlāk arī darba grupas un, visbeidzot, visas sabiedrības **uzvedību**.

Uzmanīgi ieskatoties šajos procesos, svarīgi liekas gan dotie fakti, gan – vēl vairāk – to vērtējumi, novēroto faktu un attiecību iztulkojumi. Tā Robins mums sniedz sešus Dž. L. Holanda (J. L. Holland) novērotus personību tipus un to raksturīgās iezīmes ar aroda un profesijas izvēli.

- | | | |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. Reālistiskais tips | patstāvīgs, stabils, | fabrikas strādnieks, |
| | fīziski izturīgs | mehāniķis |
| | praktisks, neuzbāzīgs | |

2. Pētnieciskais	analītisks, oriģināls, patstāvīgs	biologs, ekonomists, matemātiķis
3. Sociālais	sabiedriska, draudzīgs, izprotošs	skolotājs, psihologs
4. Pastāvīgais	kārtīgs, pielāgotiesspējīgs, izdarīgs sekotājs	grāmatvedis, kasieris, administrators, ierēdnis
5. Uzņēmīgais	pašpaļāvīgs, enerģisks, rīkotājs	uzņēmējs, patstāvīgs pārstāvis, advokāts
6. Mākslinieciskais	radošs, nekārtīgs, ideālists	gleznotājs, rakstnieks

Jāpiekrīt, ka šis ārkārtīgi vienkāršotais un nepilnīgais pārskats tomēr nodērēs rūpīgāku novērojumu sākumam. Tā, piemēram, zinām, ka sekmīgi ārsti bieži vien apvieno sevī pētniecisku un māksliniecisku personību kombināciju, bet modernie finansu direktori nebūt nav tik noskaņoti uz rutīnas darbiem kā šeit raksturotie grāmatveži. Neapšaubāmi, novērotās novirzes uzsver izglītības, apmācību un pieredzes lielo nozīmi.

Jāuzsver, ka jauni uzdevumi un pasākumi šodien prasīs agrāk nepierastus personības un citu faktoru apvienojumus. Svarīga kļūst indivīda **spēju un zināšanu izkopšana** jaunām iespējām.

Tā šodien dažiem ļoti reālistiski noskaņotiem darbiniekiem jācenšas vairāk izkopt savas pētnieciskās intereses un spējas. Cilvēkam raksturīgā spēju **pielāgoties pārmaiņām** šodien ir vērts izkopt vairāk kā jebkad agrāk. Māka **sastrādāties ar citiem** ir skaidri redzams deficīts Latvijas sabiedrībā, kur skolās daudz mācīta racionāla pieeja problēmām. Arī sabiedrībā tradicionāli stipri iesakņojies individuālas atbildības princips. Iesaku lasītājam pašam novērtēt savas personības profilu un pārmaiņas vērtību un attiecību kopumos. Ņemot vērā lielo izglītības, apmācības un pieredzes nozīmi, īpaša vērība veltāma tieši iespējamo tipu apkopojumam un tālākai pārveidei.

Pievēršoties **ieinteresētības** jautājumam, īsi pieminēšu vairākas populāras teorijas.

To pamatā ir doma, ka **neapmierinātas vajadzības** ir tās, kas virza indivīda uzvedību uz to daļēju vai pilnīgu **piepildi**. Ja tas nenotiek, neapmierinātais cilvēks var kļūt par sociālu problēmu. Ieskatoties it sevišķi senākās teorijās, redzam, ka to diezgan plašais pielietojums uzņēmumu vadības praksē dod samērā ierobežotus rezultātus. Firmu vadītāji Latvijā ievēros, ka profesoru Stārlinga (der palasīt viņa pilnīgāko stāstījumu) un Robinsa minētās teorijas konkrētām personībām, vajadzībām un sociālai videi jāpielieto ar lielu uzmanību.

Pirmā ir Ābrama Maslova (Abraham Maslow) 1954. gadā formulētā **vajadzību piramīda**, kur svarīgākās vajadzības atrodamas piramīdas pamatos. Tās sākas ar fizioloģiskām dzīves nepieciešamībām. Nākamajā pakāpē pēc visvienkāršākām vajadzībām (paēst, apģērbties un atrast pajumti) seko drošība, tad sociālās vajadzības, ievēriba un, visbeidzot, pašapliecināšanās vai vajadzība pēc personisko spēju pilnīgas izkopšanas un sasniegumiem. Maslovs ir pazīstams kā pieredzējis primātu pētnieks, un viņa teorijai nav īstu eksperimentālu pierādījumu. Ar smīniņu varam piebilst, ka Maslova hierarhijas principi visvairāk esot pielietojami tur, kur cilvēki tikko nokāpuši no kokiem un tos visvairāk motivē pirmās pakāpes neapmierinātās vajadzības. Par šīm primārām katra darbinieka vajadzībām tīri fundamentāli rūpējas katrs vadītājs. Lai gan par to vien ne mērķaķi, ne cilvēki darbā nesniedz pilnu atdevi. No mūsu viedokļa svarīgas ir vidējā līmeņa sociālās vajadzības, kur sagaidāmi vienveidīgi grupu viedokļi un uzvedības normas. Te var vadīt pasākumus indivīda attieksmju orientācijā un jau organizētu grupu darba saskaņošanā.

Maslova laikabiedrs profesors Duglass Makgregors (Douglas McGregor) jau 1960. gadā kritiski novērtē autokrātisku un bargu vadības stilu (*theory X*), bet viņa ieteiktais virziens uz paškontroli (*theory Y*) tajā laikā vēl izrādās samērā neveiksmīgs. Drakers teic, ka cilvēks gandrīz vienmēr spēj un vēlas paveikt un sasniegt vairāk, tāpēc šo vēlēšanos nedrīkst atstāt pašplūsmai.

Šodien, kad vadība ir kļuvusi gudrāka un darbinieku spējas paplašinājušās, var ieteikt lielāku uzsvaru likt uz darbinieku līdzdalību vadības lēmumos. Principā, saka Drakers, darbinieki izvēlēsies sev labāko un izdevīgāko pieeju. **Viņi uzņemas lielāku atbildību tad, kad ar to var iegūt vairāk, it īpaši lietās, kas viņiem liekas svarīgas.** Latvijas apstākļos tie ir lielāki ienākumi, atzinība par paveikto un turpmākais darba nodrošinājums. Šādos izdevīgos apstākļos pašpārvaldes iepējas

ierosina uzlabojumus darbā. Tos visvairāk redzam tur, kur dominē pētnieciskā tipa intelektuāļi, tā, piemēram, augstāka līmeņa programētāju darba grupās.

Pēc dažiem ļoti praktiskas dabas pētījumiem Frederiks Hercbergs (Frederick Herzberg) 1960. gados norāda, ka apmierināt dažas (Maslova pirmās pakāpes) vajadzības nepieciešams, lai samazinātu negatīvas izpausmes darbā. Pēc viņa domām, par darbinieka visvienkāršākām vajadzībām ir jārūpējas, bet cilvēkus vairāk tomēr motivē interesants un atbildīgs darbs.

Lai gan konstruktīvas attieksmes rodas tad, kad darbs ir intelektuāli pietiekami prasīgs, gādā pienākumus, nodrošina ievēribu par padarīto un prasa personiskus sasniegumus vai grupas darba pozitīvus rezultātus. Citiem vārdiem, darbs prasa savu jēgu, iespēju to atbildīgi uzlabot un novērtēt sasniegto. Šie atzinumi vairāk vai mazāk ierosina un nostabilizē tā sauktos **pilnvērtīga darba un labas ģimenes dzīves apvienotos principus**, bagātinot ar tiem darba saturu.

Šo principu pamatā ir prasība darbā (un arī mācībās) maksimāli iesaistīt visu cilvēka intelektu, kas jau norāda uz atkāpšanos no Frederika Teilora (Frederick Taylor) darba vienkāršošanas principiem ilgtermiņa saistībās. Šos principus šodien piemēro samērā reti, ja nu vienīgi līdzstrādnieka paša darba izkārtojumā vai arī tur, kur ātri jāapgūst vienkāršots darbs.

Šodien to var vērot jaunkareivju apmācībās bruņotos spēkos. Praksē joprojām noturas Franka un Liliānas Gilbretu (Frank and Lillian Gilbreth) darba un darbavietu optimālie psiholoģiski smalkie izkārtojumi. Modernos uzņēmumos un iestādēs jau nomirusi tradicionālā ekonomistu **vulgārā pieeja, ka ieinteresētību var vienkārši nopirkt par naudu.**

Profesori Krītners un Kiniki uzsver **pieredzes** nozīmīgo un izglītojošo lomu visos darba uzlabojumos. Viņi to saista ar nepieciešamību darbiniekiem veltīt **ievēribu, atalgojumu un rūpes par pozitīvām un taisnīgām vadītāja un darbinieku attiecībām.** Krītners un Kiniki iesaka savienot ievēribu, atalgojumu un uzraudzību tā, lai tie katrs atsevišķi un kopā dod apmierinātību. **Šādi pozitīvi apstākļi stimulē darbinieku ieinteresētību un iespējas tālāk uzlabot individu un grupu attieksmi pret darbu.** Citiem vārdiem, vadītājam iesakām paaugstināt prasības, vairot pienākumu dažādību un sekmēt darbinieku iesaistišanos vadībā.

Kā to uzsver profesors Stārlings, **šais procesos veidojas indivīds ar pilnveidotu personību**. Izveidojušos personību pētnieki raksturo šādi:

- ◆ aktīva;
- ◆ samērā neatkarīga;
- ◆ meklē, atrod un pieļauj dažādas pieejas problēmām;
- ◆ ar stabilām interesēm;
- ◆ ar ilgtermiņa perspektīvu;
- ◆ ar izteiktu paškontroli.

Šodienas darba apstākļos **intelektuāla satura** un tehniskos **darbos** vissvarīgāk liekas nopietni un nozīmīgi uzdevumi, liela autonomija darbu veikšanā, nepieciešamo iemaņu dažādība, iespēja identificēties ar doto uzdevumu un saņemt paveiktā vērtējumu. Līdzīgs darba saturs vērojams **pakalpojumu un pārstāvniecības jomās**. Latvijas apstākļos ievērosim, ka šīs raksturības ir cieši saistāmas ar spēju labi sastrādāties kopā ar citiem un darboties vidē ar augstu sociālā kapitāla līmeni. Tas norāda uz nepieciešamību nopietni sargāt un izkopt tās vērtības un uzskatus, kas ceļ sadarbību un uzticamību.

Šeit apskatītā personības veidošana un darbinieku uzdevumu izkārtojums ir liela daļa no vadības ikdienas darba. Tas šodien vairs nav paveicams ar tradicionālo pieeju – norādījumiem mācekļiem. **Nu prakse arvien vairāk jāpapildina ar izglītību un apmācību mainīgiem uzdevumiem jau rītdien un tālākā nākotnē. Mācības, gan vienkāršiem darbiem, gan ētiskai uzvedībai, sākas ģimenē.** Senākos laikos, jo īpaši uz laukiem, audzināšana, pirmie darbi un sagatavošanās skolai bija fundamentālas cita ar citu apvienotas mācības. Ne velti vecāka gadagājuma latvieši vēl šodien apzinās, ka viņus dzīvei sagatavojuši vecāki un visa saime viņu dzīves vietās. Te mācās čakli strādāt un uzņemties atbildību par saviem pienākumiem. Te, vismaz pirms 2. pasaules kara, ir izveidojušās sadarbības un uzticamības normas mājas darbu lokā. Jā, katram ir savs personiskais kaktiņš un arī kopīgā sfēra. Šo un to tur aiz atslēgas, bet mājas durvis parasti ir neaizslēgtas. Ētiskai uzvedībai norādījumus sniedz tautas dziesmas un pārējais folkloras mantojums. Desmit baušļu skaidrojums vēl pirms skolas un sirdsapziņā iesakņojusies atbildības sajūta iegrožo uzvedību. Protams, kopīgā mantojuma tradīcijas ir diezgan autokrātiskas. Tajās dominē tēvs un saimnieks. Visur vēlas stabilitāti. Stabilitāti bieži vien ciena vairāk nekā spēju pielāgoties pārmaiņām.

Tālāk seko formālā izglītība. Tā latviešu vairumam vēl nesen aprobežojās ar pamatskolu, kur pastiprina iepriekš mācīto, klāt piemācot elementāras zināšanas un iemaņas ar stipri praktisku ievirzi. Jaunākā paaudze skolās iet ilgāk. Tā tagad iegūst mazāk vienotas dzīvesziņas un vairāk arodnieciskas zināšanas. Kopā ar centību un čaklumu veidojas neuzticīgas un noslēgtas attiecības pat vistuvāko skolas un darbabiedru lokā. Praktiskais arodnieciskums savienojas ar vienveidību un samērā šauriem, ierobežotu zināšanu pamatiem. **Personības veidošanās bieži vien tiek apturēta agri. Tā paliek pasīva un atkarīga, bez īpašiem personiskiem mērķiem un atbildības sajūtas.**

Mūsu nākamā saimniecisko darbinieku un vadītāju paaudze šodien vēlas daudz sasniegt, augstu vērtējot savas zināšanas un iegūto prasmī tikt galā ar pārmaiņām, kā arī spējas sacensties ar citiem. **Sadarbība ir vērtīga**, bet uzticamība, kontrastā igauņiem un lietuviešiem, nav sadarbības pamats, bet rezultāts. Agresīva uzvedība Baltijas valstīs nav atzīta, un sociālās atbildības līmenis Latvijā vēl ir zems. Nav šaubu, ka šie uzskati ar laiku mainīsies. Tomēr varam būt gluži pārliecināti, ka pat augstskolu absolventiem vēl būs daudz jāmācas gan skolās, gan darba vietās. Ja arī mācību saturs daudzkārt liekas pietiekams, metodika vēl joprojām kavē modernai saimniecībai piemērotas personības pilnveidošanos. Vēl par daudz paļaujamies uz lekciju metodi, kas neradina studentus patstāvīgi domāt, uzstāties, aizstāvēt savu viedokli un konstruktīvi piedalīties grupu darbos. Vēl trūkst ieradumu un iemaņu kopīgi ar citiem formulēt problēmas un meklēt tām pārbaudāmus atrisinājumus. Šajos apstākļos **darba devējiem jāuzņemas neierasto un tiešām lielo atbildību par tālāku apmācību.**

No vienas puses, tas ir tiešām neierasts un dārgs pienākums. No otras, dod iespēju apmācīt pašreizējos un nākamos darbiniekus strādāt atbilstīgi darba devēja veidotai saimnieciskai kultūrai. Šīs apmācības, par kurām vairāk lasīsim atsevišķā nodaļā, protams, būs domātas arī tāpēc, lai iemācītos to, ko nemāca augstskolā. Skaidrs, ka augstskolas arī turpmāk sagatavos studentus dzīvei, profesionālai karjerai un pat daudzām nozīmīgām pārmaiņām. **Apmācība kļūs vēl nozīmīgāka visā apgūstamo zinību kopumā. Apmācība ir tilts, kas ved no skolas uz sekmīgu, raženu darbu un tālāku pilnveidošanos.**

Darba grupas, kopas un komandas

Tiem, kuriem patīk precīzas definīcijas, varu piedāvāt jēdzienus **draugu grupas, interešu kopas un darba komandas**. **Draugu grupā** apvienojamies tad, kad mūs vieno līdzīgi uzskati, kopīga pieredze skolā vai darbā. Savu interešu kopai pievienojamies tāpēc, lai veiktu kopīgu darbu vienam vai nedaudziem kopīgiem mērķiem. Mēdzam teikt, ka esam vienā komandā ar saviem tuvākajiem darba biedriem. Mani vismazāk apmierina komandas vārds. Pieņemu, ka sporta komandai vai militārai vienībai ir kapteinis ar savu vadības funkciju un komandēšanas uzdevumu. Latviešu pieredzē tomēr šo komandas jēdzienu grūti saistīt ar sasniegumiem ātrajās hokeja un basketbola spēlēs. Tajās uzvar veikli jo veikli indivīdi, kas šajā spēlē netiek vis komandēti, bet ir viens ar otru ļoti labi saspēlējušies. Šodien arī karavīrus māca darboties samērā patstāvīgi, lai veiktu dotos uzdevumu. Vienīgos neapšaubāmos komandierus atrodam arvien mazāk. Liekas, ka beigu beigās būs tikai tādi pavēlnieki, kurus par komandieriem nemēdz saukt. Man tie ir kora un orķestru diriģenti.

Skatoties mazliet tālākā nākotnē, vēlos runāt arī par neskaidri definētām, pastāvīgām darba grupām ar savu noteikto vietu uzņēmuma organizācijā. Padomāsim par tādām darba grupām, kas apvienotas tikai vienam, varbūt īslaicīgam uzdevumam vai projektam. Nedomāju šeit īpaši pievērsties tiem, kuri dodas talkā, sametas kopā izbraukumam uz Gaiziņkalnu vai izplāno kopīgu ceļojumu uz ārzemēm. Par pēdējiem vēlos pateikt vienīgi to, ka viņu neoficiālā loma (veidojot un stiprinot savstarpējas attiecības uz tīri brīvprātīgiem principiem) ir vērtīgu atziņu avots. Taču arī viņi var daudz ko iegūt, mācoties no formālu darba grupu prakses.

Profesors Robins māca, ka **grupas organizē vai arī veidojas dabiski tad, kad tās saviem biedriem var ko dot**. To jau sen ir mācījušies karavīri, meklēdami lielāku īstu vai iedomātu drošību. Grupas kopā var sasniegt ievērību un atzinību, tā ceļot biedru pašapziņu.

Tā tas ir Amerikas izcilo studentu goda brālībās. Neapšaubāmi, sociālas dabas labumus iegūst tie, kuri strādā, lai nebūtu vieni. Te klasisks piemērs ir mājsaimnieces, kurām ar laiku tomēr apnik pļāpāt ar kaimiņienēm. Politiskās partijas veidojas ne tikai kopīgiem politiskiem mērķiem, bet arī varas iegūšanai pār sabiedrību. Visbeidzot,

piepinam klāt arī tos, kuri spēj labi, lēti un ātri veikt sev uzdotos saimnieciska rakstura uzdevumus tikai savā darba grupā. **Pārmaiņu laikā grupu darbs pieaug, un to uzdevums parasti ir liela apjoma informācijas apmaiņa un uzdevumu skaidrojums.**

Darba grupām jo īpaši raksturīgas ir noteiktas **biedru lomas**, ko uzskata par obligātām un svarīgām. Šīs lomas, ja tās nenosaka darba devēja ieceltie vadītāji, veido darba grupas biedri paši savā starpā, lai sekmīgi veiktu uzdevumus. Viņi ir arī tie, kuri vienojas par minimālām un maksimālām darba un uzvedības **normām**. Tās gan ne vienmēr ir grupas biedru augstākais kopīgais sasniegums. Tāpēc uzņēmumu un grupu vadītājiem jā rūpējas par to, lai pārrunas un vienošanās iespējami maz ierobežo indivīdu un grupu sasniegumus. To, protams, visvieglāk izdarīt samērā mazās grupās, kur valda sasniegumiem labvēlīga gaisotne.

Darba grupas, kur savstarpējie sakari ir minimāli, iedala četrās kategorijās. Pirmajā atrodam Amerikā ļoti iecienītās profesionāli vai ģeogrāfiski organizētas grupas un apvienības ar dažādākiem nolūkiem. Otrajā ir darba grupas, kur kopīgā atbildība ir maza. Trešajā kategorijā varam ievietot grupas ar pašpārvaldi, kurām jau ir liela kopīgā atbildība. Ceturtās ir speciālas, reizēm spontāni radušās, darba grupas.

Profesionālām un citām **brīvprātīgām organizācijām Amerikā ir ļoti liela nozīme**. Tās papildina skolās mācīto un darbā pieredzēto. Var pieņemt, ka jebkurš profesionāli, sabiedriski aktīvs augstākā vai viduslīmeņa vadītājs vai tehniskais darbinieks ir savas profesionālās un vēl kādu citu apvienību biedrs. Biedriem ir pieejama informācija, bet nebūt ne tāda, kas saistīta ar kopīgiem mērķiem un sasniegumiem, ko varam vērot grupās ar pašpārvaldes īpašībām. Šajās **apvienībās mācās iepazīties un sastrādāties**. Arī Latvijas apstākļos ir redzama ļoti liela dažādība, sākot ar neoficiālu tirgziņu klubiņu, kura biedri reizi mēnesī iepazīstas ar jaunāko savā darbības jomā. Mazliet formālāka ir Tirdzniecības un rūpniecības kamera ar plašākiem un kopīgākiem mērķiem. Pirmajā piemērā izceļas indivīds. Otrajā redzam galvenokārt biedru ievēlēto amatpersonu darbību, ko atbalsta pastāvīgu darbinieku grupa. Var teikt, ka šeit vispirms redzamībā izvirzās atsevišķi biedri, kuri pēc tam izceļas ar savu devumu paša un kopīgām interesēm,

ar saviem sakariem un spējām noorganizēt apvienībai svarīgus pasākumus. Pirmajā piemērā biedri paši ceļ savu personisko kompetenci. Otrajā – aktīvie biedri šo kompetenci pierāda, un ar to izceļas. Aktīvie biedri apvienības darbā iesaista savus domubiedrus un kļūst sabiedriskas, pat politiski iesaistītas personas, kuras ievēro un novērtē. Līdz ar to rodas sabiedrībai vai saimnieciskai dzīvei vērtīgi un sadarboties spējīgi aktivistu kadri un jauni vadītāji. Otrajā kategorijā varam ieskaitīt samērā neaktīvas darba grupas. Klasisks piemērs tam ir mācībspēku komitejas Amerikas universitātēs. To galvenais uzdevums ir popularizēt zināmus viedokļus un saglabāt savu spēku un varu. Nepietiekamo savstarpējo sakaru un zemā sadarbības līmeņa dēļ, šādas darba grupas mēdz izturēties neitrāli vai pat negatīvi pret iespējamajiem uzlabojumiem. Arī šajās grupās raksturīgais tomēr ir indivīda, teiksim, komitejas priekšsēža vai sekretāra paveiktais. Grupas ar lielāku autonomiju un pašpārvaldi kopīgiem svarīgiem lēmumiem viņš mobilizē personiski. Trešās kategorijas darba grupas uzņēmumos ir tās, kur dalībnieki papildina viens otra zināšanas un iemaņas, kas nepieciešamas dotajiem uzdevumiem. Tās spēj optimizēt visas grupas iesaisti darbā. Šīs pašpārvaldes darba grupas parasti veido iepriekš izvēlētiem uzdevumiem, kuru raksturs nosaka ieteicamo grupas sastāvu. Šo grupu iespējami dažādos uzdevumos var atšķirt vai apvienot vienā vai vairākās funkcijās. No grupas varam sagaidīt jaunas, radošas idejas, to ieviešanu darbā, lēmumu analīzi, projektu organizāciju un progresu pārbaudi, svarīgu interešu aizstāvēšanu, informācijas savākšanu un darbu koordinēšanu. Pārmaiņu laikos uzņēmumam šīs darba grupas ir nozīmīgas tāpēc, ka viņu darbs parasti ir cieši saistīts ar pārmaiņām ārpus uzņēmuma. Šīs darba grupas veido visa uzņēmuma attieksmi pret pārmaiņām.

Speciālos gadījumos, kā būs stāstā par Berlīnes gaisa tiltu, **dominē sakari un spēja sadarboties neparedzētās situācijās**. Šīs grupas bieži vien ierosina lielākas pārmaiņas ikdienā.

Visos gadījumos būs noderīgi vispirms identificēt agrāk dotos un jaunus darba mērķus, rūpēties par minimālu vadības struktūru un paveiktā pārskatu un, kā jau pieminēts agrāk, **gādāt par uzlabojumiem darba grupā, kurā vēlams labāka sadarbība un lielāka savstarpēja uzticamība**. Tur nepieciešama vienošanās par grupai uzticētiem pasākumiem.

Vienošanās ieteicama šādā secībā:

- ◆ darba grupas biedri pirms pārrunu sanāksmes uzraksta savas vēlmes un ieteikumus tālākai apspriešanai;
- ◆ sanāksmē visus grupas biedrus iepazīstina ar iesniegtajiem viedokļiem un ieteikumiem;
- ◆ grupa pārrunā un izvērtē ieteiktās idejas un priekšlikumus;
- ◆ grupas biedri katrs atsevišķi novērtē iesniegumus, dodot tiem savas prioritātes un vērtējumus punktus. Pieņem ieteikumus ar lielāko punktu skaitu.

Amerikāņu praksē rodami arī citi procesi un procedūras grupu lēmumiem. Viens, kur diskusijas par kāda konkrēta priekšlikuma pieņemšanu vai noraidīšanu parasti ir saistītas ar iepriekšējām, gluži politiska rakstura kampaņām. Arī citas nereti vairāk ierobežo iespējas atsevišķiem biedriem brīvi izteikties atklātā diskusijā un tādējādi piedalīties lemtā. Atsevišķas stipras personības tomēr var dominēt iznākumu.

Darba grupu lēmumos arvien populārākas kļūst lietišķās **elektro-niskās sanāksmes**. Tās raksturo anonimitāte, dažreiz pat brutāls atklātums un visu procesu ātrums. Šī metode kļūst svarīga apstākļos, kur biedri ar svarīgām zināšanām un pieredzi ir pasīvi un kautrīgi un mēdz izvairīties no personiskas uzstāšanās atklātās grupas sanāksmēs.

Sakari un darba fiziskais izkārtojums

Panākumus darba grupās varam veicināt ar labākiem sakariem un darba organizācijas fiziskās vides izkārtojumiem.

Sakarus vārdos un rakstos var vienmēr uzlabot. Tiešās sarunās un pārrunās mazās grupās mēs droši ļaunamies uz savām spējām labi ieklausīties sarunu biedros. Parasti cenšamies izteikties pareizi un skaidri. Tomēr jāņem vērā, ka pārmaiņu situācijās mēs savus līdzstrādniekus pastāvīgi iepazīstinām ar vēl maz saprastiem vai pilnīgi jauniem jēdzieniem, darba metodēm un uzdevumiem.

Šo skaidrošanas nozīmi sakaru procesos netieši uzsver arī Drakers. Sakari viņam nav vis fakti, bet to uztvere un izpratne. Pirmo var uzlabot tehniski, savukārt pēdējo veido nevis loģika, bet gan uztvērēja

pieredze. Tāpēc mēs daudzkārt uztveram nevis mums domāto, bet to, ko vēlamies vai saprotam. Tas, kas nav sagaidīts, saka Drakers, bieži netiek uztverts. Pētījumi amerikāņu universitātēs rāda, ka pat no rūpīgi sagatavota lekciju satura apmēram puse sakaru procesā vienkārši pazūd ceļā uz klausītājiem. Galvenais sakaru nolūks ir kaut ko prasīt un sagaidīt no ziņu saņēmēja. Tādēļ atcerēsimies, ka sakaros un prasību skaidrošanā pilnīgi jāiesaista abi, ziņu devējs un ņēmējs.

Tagad ieskatīsimies Berlīnes gaisa tilta piemērā. Tolaik mans uzdevums ir sagādāt transportu un izvietojumu pārpildītās nometnēs bēgļiem, ko amerikāņi pilnīgi negaidīti izved no Berlīnes uz Frankfurti. **Man ar grupu ir dots speciāls, svarīgs uzdevums, kas vienkārši jāveic. Mēs arī padarām visu.**

Šī pieredze liek domāt par grūtībām grāmatas lasītāju iepazīstināt ar Džīnas Lipmanes-Blūmenas un Harolda Levita (Jean Lipman-Blumen, Harold Leavitt) darbu, kur autori stāsta par neparastām, spontāni radītām centīgām darba grupām, *hot groups*. Ar savu spontāno izaugsmi tās bieži atklāj to, ka viņu uzņēmums nav gatavs lielākām, ne vienmēr patīkamām pārmaiņām. No ierastām projektu organizācijām tās atšķiras ar savu pagaidu raksturu, mēdz strādāt ātri un nepacietīgi, pat savā noslēgtā slepenībā un **ne vienmēr iepriekš norādītajā virzienā. Šīs grupas sajauc ierasto kārtību un ne vienmēr ir iemīļotas.**

Tām netrūkst nelabvēļu un pat īstu ienaidnieku. Uzdevumus veicot, grupas izmanto visu, personiskos kontaktus un draudzīgas attiecības ieskaitot. Tās ir ļoti izdarīgas, veikli un ātri strādā nakti un dienu, lai paveiktu sev uzticēto. **Jo uzdevums liekas interesants, īpašs un prasīgs**, kas rosina darba biedrus domāt individuāli un atklāti, palīdz kopīgi atrisināt ievērotās problēmas.

Speciālā bēgļu izvietojuma grupā mēs sastrādājam ar transporta organizāciju pārstāvjiem un bēgļu nometņu administrāciju. Kopā, gan ar veiklību un viltību, reizēm pat ar neticamu bezkaunību padarām neiespējamo, respektīvi, to, ko **mūsu birokrātiskā organizācija pavisam nespēj**. Jāpiebilst, ka šai grupai ir raksturīgi tieši, ātri un atklāti sakari ar visiem lielajā pasākumā iesaistītajiem vadītājiem. Lēmumus, kā kaujas laukā, pieņem bez kavēšanās.

Ievērosim, ka šādas grupas ir vērtīgas un nepieciešamas. Tās ir tik pārņemtas ar savu darbu, ka ir pat grūti kādam par tām

rūpēties, palīdzēt vai kontrolēt. Vienreiz iedegtas, šādas grupas uzliesmo. Lai gan var arī nelaikā sadegt. Speciālās pagaidu grupas, tāpat kā uguns kuri, jāuzmana.

Ceru, ka šis ilustratīvais piemērs pierāda, ka daudzus nozīmīgus jaunumus nav viegli pārceļt latviešu saimnieciskā vidē. Šīs *hot groups* latviski varētu neveikli tulkot kā kvēlas kopas vai iekarsušas grupas. Ar oriģinālo vārdu vai tiešu tulkojumu vien nepietiek, savukārt mainīgi apstākļi vienmēr nes sev līdzī jaunus jēdzienus, citu izpratni un modernu tehniku. Kā redzam no šī piemēra, svešo un jauno vienmēr vajadzēs papildināt ar skaidrojumiem. Tāpat sakaru procesā jāieklāuj visas iespējas jautāt un prasīt nepieciešamos izskaidrojumus. Latvijā gan studenti, gan uzņēmumu darbinieki savās mācībās daudz ko neiegūst tikai tāpēc, ka tradicionāli pasīvās uzvedības normas viņus kavē jautāt un noskaidrot būtisko.

Sarunas pēc savas dabas ir skaidrošanas funkcija. Tās ritēs labāk ar iepriekšēju sagatavošanos, pārrunās izdalītiem rakstiem vai elektroniski lasāmiem ziņojumiem ar galvenajiem jautājumiem un iespējamiem lēmumiem. Svarīgāko, it īpaši lēmumus, vajag dokumentēt elektroniski vai uz papīra.

Rakstos, ko man izdevies iepazīt Latvijā, bieži trūkst mērķtiecīgas skaidrības, ir daudz liekvārdības, tiek lietoti grūti salasāmi un pat neizprotami vārdi. Stāstījums pa laikam organizēts garās jo garās rindkopās, līdzīgi kā to sastopam veco laiku vācu akadēmiskā vai mūsdienu juristu valodā. Šādi raksti sakarus neuzlabo. Es lasītājam **iesaku iepriekš izplānot raksta mērķi un saturu, lietot īsus vārdus un teikumus**. Rezultāti varbūt nebūs eleganti un neiegūs literāras balvas, bet būs viegli un ātri saprotami!

Sakaros, kur piedalās dalībnieki ar dažādu kultūru mantojumu, augstāk minētais ir īpaši nozīmīgs. Atcerēsimies, ka darba grupās valda uzskatu un pieredzes dažādība. Ziņojumi un norādījumi, kas ir skaidri un vienkārši vadītājam ar augstskolas izglītību un ilgu pieredzi, nebūs tik skaidri darbiniekiem, kuriem šādas sagatavošanās trūkst. Vispār starpkultūru sakariem **obligāti jābūt ar aprakstošu un ilustratīvu raksturu**. Optimāli – vārdos, rakstos un attēlos, ko papildina mūsdienu elektroniskā tehnika.

Daži piemēri. Man pazīstamam bankas prezidentam ir telefona aparāts ar vairākām līnijām, pievienotu mikrofonu un skaļruni. Pēdējie

domāti tam, lai telefona sarunā varētu iesaistīt arī citas personas viņa kabinetā. Šī piesaiste mazina kļūdas uztverē un uzlabo paskaidrojumus.

Prezidentam ir divējas vizītkartes. Pirmajā redzam darba telefona numurus viņam un sekretārei, kā arī parastā pasta un e-pasta adresi un faksa numuru. Otrajā redzam viņa personīgo telefona numuru un e-pasta adresi. Sekretāres uzdevums nav vis rakstīt diktētas vēstules (to dara cita darbiniece), bet noskaidrot jebkura zvanītāja nolūkus un vajadzības, novadot uztvertos jautājumus tieši vispiemērotākām personām. Viņa, protams, var izdarīt savienojumu ar prezidentu pašu. Sekretāre pārlasa arī prezidentam adresētās vēstules un e-pastu. Prezidenta otra vizītkarte domāta ierobežotiem kontaktiem, tikai privilģētiem personiskiem sakariem.

Starptautiskajā ieguldījumu apsaimniekošanas firmā *Frank Russell Company* ciemiņi no visas pasaules ierodas pārrunāt savu lielo ieguldījumu plānus un problēmas. Viņu vajadzībām kalpo speciālas video-pārraides ar iepriekš sagatavotu informāciju tieši no firmas datoru centra. Lai nekas neietu zudumā, jebkuru tikšanos direktoru konferenču telpā var ne tikai saistīt ar sarunu biedriem visā pasaulē, bet tās parasti arī ieraksta videolentās. Sakaru sistēma iekārtota tā, lai telpā var dzirdēt pietiekamā skaļumā katru sarunu biedru. Turklāt katra teikto pēc vajadzības pārtulko tulki. Visa telpa ir augsta līmeņa sakaru centrs.

Mūsdienu amerikāņu vadītāja kabinets jau pats dod zināmus norādījumus ciemiņam. *Boeing* lidmašīnu būvētāju firmā iekārtas ir izteikti funkcionālas, domātas lietišķiem sakariem. Galdu un krēslu izvietojums ir formāls. Vadītāja telpa domāta priekšnieka apspriedēm ar tuvākajiem līdzstrādniekiem un apakšniekiem. Šeit atrāda padarīto un atskaitās par progresu. Šajā inženieru uzņēmumā pie sienām redzami grafiki, plāni un pārskati par paveikto. Pašu darbu dara citās telpās. Personiskiem sakariem augot augumā, Amerikā izveidojusies sava apciemojumu etiķete, kas veicina mērķtiecīgus, lietišķus un laika ziņā ierobežotus sakarus. Vienkārši ciemoties darba laikā jau sen nevar, tāpat iedzeršana pusdienlaikā nepavisam vairs nav modē. Plaši atvērtas durvis aicina apmeklētāju ienākt, pievērtas jau norāda uz iespējamu traucējumu nelaikā, bet slēgtas gluži nopietni ieteic griezties pie sekretāres. Lielās mežsaimniecības firmas *Weyerhaeuser Company* prezidentam atsevišķa biroja vispār nav. Viņš strādā savā nostūrī pie apaļa

marmora galda. Šis stūris no vadības stāva lielās telpas ir tikai puslīdz atdalīts ar košumkrūmiem un augiem. Viņa lielā atklātība un pieejamība tomēr domāta tikai tuvākiem, līdzīgi izvietotiem līdzstrādniekiem.

Citur, piemēram, pie universitātes rektora darba telpā (Latvijas apstākļos tā liktos samērā neliela!) šodien atrodam rakstāmgaldu ar tradicionālo iekārtojumu. Tur visam ir ierasta vieta un funkcija. Blakus redzam datora galdu un sistēmu, bet vadītāja aizmugurē – galdu, kur palīgs vai sekretāre noliek aktu vākus ar dažādiem darbiem. Vēl pie rakstāmgalda redzam lielu vadītāja krēslu – amata un varas simbolu. Turpat blakus novietots apmeklētāja krēsls lietišķām un ātrām sarunām. Telpā parasti ir arī apaļš (kopīgs, bez asiem stūriem) kafijas galdiņš un krēsli tiem ciemiņiem, ar kuriem paredzētas pārrunas sirsniņgākā gaisotnē. Un arī tad apmeklētājus var lūgt pieteikt savu vizīti uz noteiktu laiku (te ir manāma sava lietišķības simbolika!) teiksim, uz 22 minūtēm, nevis pusstundu. Vadītāja konferenču telpa parasti atrodama blakus telpai, kurā strādā līdzstrādnieki un viņu darba grupas. Tās var kalpot arī brokastīm un īsām, lietišķām pusdienām.

Atsevišķu vietu izkārtojums var būt iepriekš pārdomāts un noteikts. Ir vērts padomāt, ko nozīmē būt noliktam kaktā, galda galā vai pretī. Šeit pieminētie telpu izkārtojumi mēdz būt tiešā konfliktā ar mūsdienu sakaru procesiem un sadarbības principiem. Jo vecāki šie tradicionālie izkārtojumi, jo vairāk tie kavē domu apmaiņu un vienošanos.

Kā jau minēju iepriekš, **Latvijā uz varu un varas simboliku īpaši orientējas valsts iestādes.** Redzam, ka tās īpaši iemīļojušas kādreiz turīgo īpašnieku namus un dzīvokļus Rīgas centrā. No tiem lepnākais ir Rīgas Domes nams, ko vēlas atgūt Ārlietu Ministrija. Tiešām, šajā ēkā katram ierēdnim atvēlētā kvadrātūra droši pārsniegs to, ko līdzīgam kalpotājam iedot atļaujas valsts. Latvijā redzamā izšķērdība telpu jautājumā vairs nav nekā jauns. Tā vienmēr pārsteidz apmeklētājus no Amerikas.

Ēku izvēle, to sadalījums un iekārtojums parasti nav tikai racionāli funkcionāls. Tas sakņojas savā kultūras mantojumā. Te bieži seko izciliem senlaiku paraugiem. Pats esmu dzīvojis pilī un vienu gandrīz nopircis. Par pēdējo varu teikt, ka tā, celta pirms gadiem 80 Kalifornijā, bija nolaista un apdzīvošanai jau nepiemērota. Ieguldījuma istā vērtība ir divu hektāru dārzs ar vienu no skaistākajiem skatiem uz Monterejas līci. Tādas var atrast arī citur Rietumos, piemēram, Anglijā

un Francijā, kur to lētā cena pa reizei iekārdina latviešu organizācijas. Latvijā, protams, šis lepnās ēkas atgādina muižu pilis un Anšlava Eglīša grāmatu *Pansija pilī* par viņa tēva Viktora Eglīša mēģinājumu uzturēt kādu no bijušo muižu centriem.

Mana pils pieredze sākas Vācijā, kur savulaik vienu vasaru dzīvoju Bonnas Universitātes viesu mājā, Reinas labajā krastā, kilometru uz dienvidiem no Konrāda Adenauera (Konrad Adenauer) ģimenes rezidences. Šo universitātes viesu māju es raksturotu kā pili. Tās arhitekts ir ķeizara Vilhelma II galma arhitekts, kurš ļoti labi pārzina sava pagājušā gadsimta aristokrātijas vēlmes un prasības. Pils, celta kā privāta ģimnāzija dižciltīgām jaunkundzēm, šim nolūkam pilnīgi atbilst. Lielās istabas ar augstiem griestiem vēl šodien atspoguļo seno greznību. Marmora sienas un grīdas gaitenīs un sabiedriskās telpās, milzīgas klases, mazi kalpotāju dzīvokļi, kā arī dāsni izvietotas antīkās pasaules skulptūru kopijas atgādina šīs ģimnāzijas funkciju jaunkundzes ne tikai izglītot, bet arī radināt pie savai kārtai piemērotas dzīves. Agrākā rektora rakstāmistaba, ko lieto viesu nama direktors, ir apmēram tāda, kādu es varu iedomāties mazas vācu valstiņas ministra prezidenta kabinetu. Interesanti, ka šajā pilī neredz neviena ērta kaktiņa omulīgām pārrunām. Viesi pie viņa glāzes satiekas pagrabā, agrākā kalpotāju ēdamistabā.

Ieskatoties šajās pilīs un dažu Latvijas iestāžu mājokļos, redzam, ka bez fundamentālām pārbūvēm tos nav viegli piemērot moderniem apstākļiem. Laukos muižu telpas pārvērtušās par skolām un sanatorijām, pilsētās šādas ēkas rūpīgi restaurē pēc oriģināliem plāniem, lai rādītu tautai, cik varena ir valsts un varas vīri. Manuprāt, šīs ēku tradīcijas pārlietu kultivē senlaiku kungu un kalpu attiecības. Tās kavē modernos un mainīgos apstākļos vēlamus sakarus un sadarbību.

Laimīgā kārtā daudzas no Latvijas ēkam, kur atrodas biroji, kabineti, laboratorijas un citas darba istabas, nav jāiesaldē novecojušās organizatoriskās formās. Pie labas gribas tās var piemērot sadarbības veicināšanai darba grupās. Ieskatīsimies jaunākos piemēros, ko mums sniedz Dr. Roberts Džohansens un viņa kolēģi, kuru darbs ir palīdzēt izmantot sakaru tehnoloģiju darba grupās. Viņi ir pārliecināti, ka **pārmaiņu tempi kļūst ātrāki un ka šajos apstākļos grupu darbs ir jākoordinē rūpigāk un labāk.** Darba grupu šodien viņi salīdzina ar riteņbraucējiem, kuri brauc vienā virzienā. Rīt viņiem vajadzēs braukt

ar kopīgu tandēma velosipēdu. Šāda apvienota sistēma jeb tandēms, uzsverot sakaru **vietu un laika faktoru**, būtu piemērota:

- ◆ labākai uzdevumu izpratnei;
- ◆ piemērotākai grupas sastāva izvēlei;
- ◆ savstarpējiem sakariem pašā darba grupā;
- ◆ sakariem ar klientiem, piegādātājiem un citiem partneriem;
- ◆ paātrinātai informācijas izvērtēšanai un lēmumu pieņemšanai;
- ◆ projektu un citu uzdevumu savlaicīgai veikšanai.

Viņuprāt, jaunam dalībniekam būtu jāspēj desmit minūšu laikā pilnīgi orientēties grupas sakaru sistēmā, kurā būtu iekļaujami iekārtējumi un palīglīdzekļi grupas plānveidīgam darbam, kura varianti rāda **sakaru iespējas katrā vietā un laikā**:

- ◆ vienā vietā un vienā laikā: satīkloti datori;
- ◆ vienā vietā un dažādos laikos: telpas grupu darbam un iekārtas darba turpinājumam vairākās maiņās;
- ◆ dažādās vietās un vienā laikā: abpusēji videosakari un kopīgi ekrānu pielietojumi;
- ◆ dažādās vietās un dažādos laikos: telefoniskas vēstules (*voice mail*) un datorkonferences.

Šīs tehniskās iespējas pastāv jau vairāk nekā desmit gadus. Iekārtojot līdzīgu telpu universitātē darba grupu apmācībai, man par **galveno problēmu kļūst profesoru personības un ierastais darba stils**. Man laimējas. Šo telpu regulāri sāk lietot četri no divdesmit mācībspēkiem un vairākas studentu grupas. Desmit gadus vēlāk šo telpu lieto seši profesori. Skolai ir arī datoru laboratorija, klases ar datoru iekārtām un jauns elektronisko saziņu centrs (*E-Center*). **Integrācija ar sakaru tehnoloģiju ir nevienāda un tāpēc samērā dārga, bet citādi kopsolis būtu pat lēnu.**

Arī šie sasniegumi nāk tikai ar uzmanīgu ieinteresēto mācībspēku tehnisko orientāciju vienā vietā un vienā laikā; pietiekamām individuālām mācībspēku apmācībām (lai mazinātu neuzticību un bailes) vienā vietā un dažādos laikos; atjaunotu vienošanos vienā vietā un vienā laikā par kopīgiem pedagoģiskiem mērķiem. Pēc šī apņēmības punkta sasniegšanas speciālu telpu iekārtējumi seko arvien ātrāk, dažādās vietās un laikos, nereti sasniedzot ļoti augstu kompetences līmeni. Gandrīz lieki piebilst, ka šeit liela loma ir agresīvāko un apdāvinātāko studentu **grupām, kur studenti māca cits citu**. Šīs grupas

atgādina agrāk pieminētās, spontāna rakstura jeb iekarsušās darba grupas. Šī piezīme liek neaizmirst, ka studentu izglītošanās nedrīkst būt tikai teorētiska vai arodnieciska. Izglītībai jābūt pietiekami plašai, lai studenti varētu ātri apgūt sakaru pielietojumu gan tehniskās, gan saimnieciskās iemaņas. Šajās dažādo grupu **iesaistēs nav vienveidības**. Dažādos priekšmetos informācijas saturs un plūsmas ir atšķirīgas.

Uzņēmumos un iestādēs, kur darba grupas strādā vienā vietā un laikā, jāiekārto mazas darba un apspriežu telpas. *Boeing* firma vispirms iekārto saviem elektronisko sakaru darbiniekiem lielu kopējo telpu atsevišķos aizgaldos, kur parasti strādā četru cilvēku grupa. Arī šādai grupai rodas savi ārējie sakari. Katrā telpā tad jau ir pilns tehnisko sakaru komplekts: pieminētās telefonisko sakaru sistēmas, satīkloti datoru grupas darbam un ārējiem sakariem, faksimilu aparāti un e-pasta sakari. Šīs iekārtas papildina dažādas tāfeles un uzskates līdzekļi. Pēdējo vēlamība kļūst skaidra, padomājot, ka jaunā, TV audzinātā, paudze lasa un raksta maz.

Šie paraugi šodien ir minimāli. Plašāka mēroga sadarbības paraugu vēl nesen vērojām inženieru un ekonomisko aprēķinātāju darbā pēdējam lielajam lidmašīnu modelim 777, kad ar lielo datoru palīdzību sastrādājās daudzas darba grupas un firmas vadošie darbinieki dažādās vietās un laikos. Cik zināms, šis *Boeing* firmas lielais transporta lidmašīnas modelis ir pirmais, kur izdodas iztikt bez ļoti dārgās prototipa būves. Tas ir milzīgs sasniegums arī ļoti sarežģītu darbu saskaņojumā un ātrumā. Šis paraugs norāda, ka jau tuvākā nākotnē varam sagaidīt arvien lielāku, saskaņotu starpfirmu sastrādāšanos pat vissarežģītākās situācijās. **Sadarbības potenciāls un tam piemērota tehnoloģija visā pilnībā visur**, gan Amerikā, gan Latvijā, **nesis augļus tikai tad, kad mazās darba grupas un lielās projektu organizācijas būs iemācījušās sastrādāties gan savā starpā, gan ar ārzemju partneriem.**

Sadarbības vērtējumi

Sadarbība strauju pārmaiņu laikā var kļūt haotiska. Lai izvairītos no neparedzētām grūtībām, kļūdu labojumiem un vienkārši augstām sadarbības izmaksām, ieteicams apsekot uzņēmuma darbinieku laika un līdzekļu ieguldījumus visos projektos. Šie procesi ir gana dārgi un

prasa nemitīgus uzlabojumus. Mazie projekti gatavo darbiniekus lielajiem projektiem. Cilvēku novērtējumu vieglāk sākt jau tad, kad sadarbība notiek vēl vienā vietā un laikā. Sava atskaitīšanās un izdevumu kontrole lieliem projektiem ir nepieciešama.

Darba grupām (projektu vadītājiem vai viņu sekretāriem) īpaši vēlams:

- ◆ pierakstīt projektos apspriedēs un pārrunās pavadītā laika ieguldījumu darba stundās, uzsverot katra dalībnieka klātbūtnes izmaksas;
- ◆ aprēķināt pārrunu caurmēra izmaksas naudā, respektīvi, apspriežu dalībnieku algās;
- ◆ saskaitīt atsevišķu apspriežu skaitu;
- ◆ novērtēt sadarbības procesu lietišķību un lietderību;
- ◆ vienoties par uzlabojumiem šajos sadarbības procesos.

Latvijas apstākļos sadarbība vispār, bet jo īpaši darba grupās, ir savas attīstības sākumā un tās vērtība joprojām ir samērā zema. Šie procesi ir jāuzlabo. Īpaša uzmanība veltāma pieredzei un tās izvērtējumam darba grupās, kur sadarbība veidojas no dienas dienā; kā arī speciāli sarīkotās apmācībās.

Ilze Bargā,

*informācijas tehnoloģijas maģistre, Rīgas Tehniskā Universitāte,
ģeogrāfijas informācijas sistēmu un reģionālās attīstības maģistre,
Aidaho Universitāte, ASV*

Dinamiskas tehnoloģijas!

Tehnoloģija ir dinamisks faktors, kas būtiski ietekmē Latvijas ekonomikas attīstību un uzņēmējdarbību. **Paaugstinot produktivitāti, tehnoloģijas samazina ražošanas izmaksas, preču izplatīšanas izdevumus, kā arī ceļ preču un servisa vērtību. Ne mazāk būtiski šie uzlabojumi ir dabas resursu saimniecībā un estētiskās vides uzturēšanā. Latvijā pašlaik tehnoloģiju imports strauji aug un krietni pārsniedz eksportu. To jāmaks gudri pielietot.**

Šī raksta mērķis ir radīt vispārīgu ieskatu par jauno tehnoloģiju lomu saimniecībā, iezīmēt to sakarību ar zinātniskiem pētījumiem un izglītību, jaunu firmu veidošanos un riska kapitāla ietekmi. Visvienkāršāko tehnoloģiju izmantošana, firmu nenopietnā attieksme un zināšanu trūkums par šīm lietām traucē Latvijas saimniecības veiksmīgāku pārejas procesu. Šajā nodaļā ietveršu diskusijas par jaunu uzņēmumu attīstības vidi, sniegšu sekmīgu firmu darbības raksturojumus un attīstības paraugmodeļus.

Tendences, problēmas un iespējas

Skatoties starptautiskā mērogā, Latvijas rūpniecība, diemžēl, neizmanto uz pieredzi, kas iegūta, ražojot un piegādājot produkciju padomju militārajām struktūrām, kā arī radot elektronierīces patērētāju vajadzībām. Pretēji Igaunijai šodien Latvijā nav neviena liela elektronikas uzņēmuma.

Nevienā no Baltijas valstīm nav ietekmīgu ražotņu, kas darbotos tehnoloģiju attīstīšanas jomā vai būtu aktīvi augsto tehnoloģiju izmantotāji. Uzņēmumi, kuriem ir spožas idejas, bet nav pieejama tā saucamā darbinieku *kritiskā masa*, nebūs spējīgi pilnīgi izmantot jaunās iespējas

Rietumu tirgos. Šodien pie dažāda veida projektiem Šanhajas Tehniskajā Attīstības centrā strādā 10 000 inženieru, turpretim Baltijas valstīm tādu lielu centru nav un arī nemana to veidošanās tendences. Iepriekšējo gadu Latvijas reputācija (augstas kvalitātes komponentu ražošana padomju bruņotajiem spēkiem, ievērojami individuāli un nelielu komandu ieguldījumi zinātnē, kā arī relatīvi zemās kapitāla vajadzības dažu augsto tehnoloģiju attīstībai) norāda, ka tehnoloģijas būs nozīmīgs ekonomiskās izaugsmes virzītājs Baltijas valstīs, un jo sevišķi Latvijā.

Interese par tehnoloģijām arvien pieaug. Latvijas darba tirgū ir liels pieprasījums pēc studentiem, kas apguvuši augstās tehnoloģijas un to pielietojumu. Viņiem ir iespējas nākotnē turpināt studijas vai strādāt ārzemēs. Lai gan šo speciālistu skaits Latvijā vēl joprojām ir niecīgs, pieprasījuma un piedāvājuma nelīdzsvarotās attiecības noregulēs šodienas diskusijas par tehnoloģiju turpmāko attīstību.

Viens no iemesliem, kādēļ lielāka uzmanība pievēršama tieši tehnoloģiju attīstībai, ir citu ekonomisko iespēju ierobežotība. Jauni lauksaimniecības projekti nenodrošinās darbu zemnieku tūkstošiem, kuri joprojām izmanto tradicionālās saimniecības metodes. Mežrūpniecības sektors nespēs sagādāt pietiekami daudz darbavietu, bet prasīs milzīgus kapitālieguldījumus. Transporta popularitātes pieaugums tādos tranzīta pakalpojumos kā cauruļvadu un ostu transports ir tieši atkarīgs no attiecībām ar Krieviju. Kaut arī jaunās tehnoloģijas palīdz uzlabot darba ražīgumu pat valsts sektorā, pašlaik tās ne īpaši palielina nodarbinātību, ne arī paaugstina darba ražību.

Diskusijas nolūkos apskatīsim četrus dažādus tehnoloģiju pielietojumu veidus. Ilustrējot **pirmo**, vērts pieminēt strīdīgo *Baltic Pulp* celulozes kombināta projektu. Fabrika pie Jēkabpils iecerēta kā intensīva kapitāla un jaunāko tehnoloģiju izmantotāja, kas spēj apstrādāt lielu daudzumu zemas kvalitātes izejmateriālu. Lai kāds arī nebūtu šis aptuveni miljardu dolāru vērtais projekts, lielai daļai uzņēmumā veicamo darbu būs tehnisks raksturs. Plānotais nodarbināto skaits ir neliels, aptuveni 300 cilvēku. Šādu projektu raksturīga iezīme ir milzīgi ieguldījumi modernās tehnoloģijās un cilvēkresursos nepieciešamās tehniskās un vadības prasmes nodrošināšanai. Līdzīgi citām nozarēm, kas intensīvi izmanto dabas resursus, arī kokapstrādē daudz jādara, lai aizsargātu un vairotu resursu privātos un sociālos aktīvus.

Otrs tehnoloģijas pielietošanas veids ir mazāk intensīvs. Te kapitāla lietotāji ir uzņēmumi, kas darbojas Latvijas telekomunikāciju sektorā. Pretēji sākumā cerētajam, šī rūpniecības nozare vairāk tehnoloģijas importē un pasīvi sadarbojas ar Latvijas elektronikas piegādātājiem, turklāt pašlaik tai ir dārgs operators. Tuvākā laikā diez vai te būs novērojama nodarbināto skaita palielināšanās. Tālākā perspektīvā tehnisko darbinieku potenciālās iespējas būs samērā ierobežotas.

Trešā veida tehnoloģijas Latvijā pielieto tādās intensīva darbaspēka izmantošanas nozarēs kā tekstilfabrikas. Lieluzņēmumi *Lauma*, *Ogre* un citi, kas darbojas šajā industrijā, izmanto zema kapitāla izmaksas un liela apjoma darbaspēku. Tā kā šīm firmām raksturīgs zems produktivitātes līmenis, tām grūti konkurēt ar citām valstīm, kurās pieejams lēts darbaspēks. Tehniskie uzlabojumi šajās industrijās visbiežāk saistīti ar darba procesu plānošanu, grafiku sastādīšanu un kontroli. Vispārīgais nodarbinātības pieaugums ir minimāls.

Ceturtais veida tehnoloģiju piemērs saistīts ar programmatūras izstrādi un farmācijas rūpniecību. Šie uzņēmumi izmanto augstas kvalifikācijas tehniskos darbiniekus un inženierus, izdarot minimālus kapitālieguldījumus. Uzņēmumu nākotni, līdzīgi kā Silikona ielejā ASV, nosaka vairāki faktori:

- ◆ zināšanu papildināšana;
- ◆ augstākās kvalitātes izglītības nodrošināšana;
- ◆ inovatīvi uzņēmēji;
- ◆ palielināta riska kapitāla pieejamība.

Latvija turpina importēt **lauksaimniecības, koksnes un citu izejmateriālu apstrādes, izrakteņu izmantošanas un komunikāciju tehnoloģijas**. Tekstilrūpniecībā Latvijā ir nenoteikts tehnoloģiju pielietojums. Arī autorūpniecība pagaidām nav sasniegusi ievērojamus tehnoloģiskus uzlabojumus un pašlaik nespēj piedalīties eksportā. Skaidri redzams, ka Latvija ir informācijas tehnoloģiju (gan datoru, gan programmatūras) importētāja.

Lai gan Latvijā šāds specializēts tirgus ir ierobežots, **tomēr šo produktu saimnieciskā izmantošana padara iespējamu tādu ražojumu pārdošanu, kam ir zems mainīgo izmaksu līmenis.**

Kalifornijas universitātes profesori Karls Šapiro (Carl Shapiro) un Hals R. Varians (Hal R. Varian) uzsver šī principa nozīmīgumu, ražojot importam daudzveidīgi pielietojamās programmatūras. Diemžēl

viņu ideju pagaidām nevar attiecināt uz Latvijas eksportētājiem, jo tiem vēl nav pieejami nepieciešamie informācijas tehnoloģijas produkti. Latvijas firmās strādā galvenokārt augstas kvalitātes programmatūras ražotāji un pārdevēji, kuri izmanto ietaupītā laika un materiālu priekšrocības. Firmu **eksporta darbība aprobežojas ar kontraktoru pienākumiem un atsevišķu daļu piegādāšanu. Tādējādi šīs firmas globālā tirgū konkurē ar līdzīgiem eksportētājiem Īrijā, Indijā un Ķīnā. Pieprasījums pēc informācijas tehnoloģijām pasaulē aug, tādēļ šī joma noteikti ir ilgstošu un vērtīgu darba vietu un eksporta piedāvātāja Latvijai, visticamāk, ES virzienā.**

Daži Amerikas un Eiropas starptautiskās ekonomikas eksperti prognozē, ka 21. gadsimta pirmā desmitgade būs ievērojamas izaugsmes laiks ES. Pamatojot to ar ar eiro noregulēšanu, pieeju bagātiem darbaspēka resursiem, ārējo parādu sarukšanu un gatavību izmantot jaunu un daudzsološu tehnoloģiju priekšrocības. Visbūtiskāk tehnoloģiju attīstību ietekmēs inovācijas un to daudzpusība.

Latvijai kā Eiropas Savienības kandidātei ir jānodrošina nepārtraukta saimniecības attīstība. Valsts nevar atļauties ignorēt mūsdienu iespējas, un tai vajadzētu agresīvāk interesēties par ražojumu tehnoloģijām kā ekonomiskās izaugsmes dinamisku spēku. Lai šos procesus izmantotu efektīvi, Latvijai jārada iespējas plaši izglītoties, īsā laikā apmācot lielu skaitu IT nozares studentu.

Sekmīga attīstība paildzinās jaunu ražojumu dzīves ciklu un cels to produktivitāti, iespējams, izraisot revolūciju pieņemtajā biznesa pieredzē. Ātra reakcija uz jaunām iespējām palielinās konkurētspēju, ražotāji iegūs lielākas priekšrocības sakaros ar tirgu un kļūs daudz elastīgāki. Telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju uzlabojumi samazinās informācijas un preču transportēšanas izmaksas, padarot nenozīmīgas līdz šim svarīgās ģeogrāfiskās un laika robežas, pievienojot nacionālo ekonomiku mainīgai un savstarpēji atkarīgai pasaules ekonomikai. Ja vien jaunās tehnoloģijas atbilstoši izmantos, globalizācija IT un telekomunikāciju sektoros radīs jaunas darba vietas un iespējas. Visā pasaulē pieaugs atkarība no kvalitatīviem moderniem sakariem. Saskaņā ar firmas *TeleDanmark* 2000. gadā publicētajiem datiem visām trim Baltijas valstīm vēl joprojām ir tāls ceļš ejams attiecīga telekomunikāciju līmeņa sasniegšanai un IT biznesa attīstīšanai. Tabulas

dati ir balstīti uz fiksēto līniju pārklājuma novērtējumu (fiksēto līniju skaitu), mobilo līniju izmantošanu (mobilo telefonu abonentu skaitu), tiešsaistes pieslēguma izmantošanu (interneta lietotāju skaitu) un fiksēta tīkla digitizāciju (digitālo līniju skaitu).

	Mobilo līniju izmant.	Fiksēto līniju izmant.	Tiešsaistes pieslēgumu izmant.	Fiksētā tīkla digitizācija
Latvija	12%	30%	4%	43%
Lietuva	9%	31%	3%	37%
Igaunija	26%	35%	7%	52%

Acīmredzamais telekomunikāciju tehnoloģiju izmantošanas un pieejamības trūkums Baltijas valstīs salīdzinājumā ar ES un Ziemeļvalstu līmeni tiek lēsts aptuveni 2,7 biljonus dolāru.

Tehnoloģiju iegūšana un pielietošana

Lai kļūtu par labāko paraugu tehnoloģiju pielietošanā, nepietiek vienīgi zināt, kādas tehnoloģiskās priekšrocības iegūs, bet arī jāspēj tās pielāgot konkrētu uzņēmumu un valstu sevišķām vajadzībām un apstākļiem. Lai Latvijai gūtu labumu un izmantotu jauno potenciālu priekšrocības, līdzās saistībām starptautiskā zinātnes aprītē un sekošanai ārzemju tehnoloģiju modernizācijai jāattīsta vietējais tehniskais darbspēks.

Latvija piesaista tehnoloģijas vairākos veidos:

- ◆ ar tiešiem ārzemju ieguldījumiem un stratēģisku savienību izveidošanu;
- ◆ ar kapitāla un komponentu importu;
- ◆ izstrādājot specifikācijas un izmantojot ārzemju klientu tehnisko palīdzību;
- ◆ izmantojot ārzemju tehnoloģiju licences;
- ◆ ar izglītošanos un apmācību ārzemēs;
- ◆ ar vietējās pētniecības un attīstības ieguldījumu – R&D (*Research and development*) ieguldījumu palīdzību.

R&D Latvijā ir pārāk akadēmiska un finansiāli nabadzīga, lai tieši ietekmētu produktīvā sektora attīstību. Nekavējoties jādomā par šīs relatīviniecīgās jomas tehnoloģiskajiem uzlabojumiem un efektīviem pielietojumiem.

Visreālākais veids kā Latvija varētu tikt pie mūsdienīgām tehnoloģijām, ir starptautisko sakaru un informācijas plūsmu izmantošana, ko pagaidām gan pielieto galvenokārt privātajā sektorā. Ja Latvija grib izmantot straujas tehnoloģiju attīstības priekšrocības, ko jau sen praktizē attīstītās valstīs, acīmredzot, tai jānostiprina sakari ar privāto sektoru globālajā ekonomikā. Nesen dažas Latvijas pētniecības organizācijas, izturot kompetences līmeņa testu, saņēma pētījumu garantus no ES. Tehnoloģiju potenciāla izmantošanas virzienā vairāk vajadzētu iesaistīties politiskām un uzraudzības institūcijām, radot un attīstītot uz tehnoloģijām balstītu infrastruktūru un cilvēkresursus.

Valdībai būtu jāveido politika, kas pievērstu lielāku uzmanību tehnoloģisko jauninājumu adaptācijai. Šis process Latvijā pagaidām vēl lēns, ar ne visai tālejošu skatu nākotnē. Ātrāka tehnoloģiju izplatīšana un adaptēšana, kā arī to ekonomiskā izmantošana būtu ļoti nepieciešama. Pasaules Banka uzskata, ka šis process rosina dzīvāku konkurenci, ko iespaido valūtas kursu svārstības un tirdzniecības režīmi, kā arī valsts politika un vietējā konkurence. Bez stingriem iekšējiem un ārējiem spēkiem, kas iespaidotu cenu samazināšanos, kvalitātes uzlabošanu un nodrošinātu jauno produktu konkurētspēju, jāatrod īpaši motīvi, kas stimulētu daudz izdevīgāk lietot jaunas tehnoloģijas, tā radot efektīvu uzņēmumu organizāciju. Pašlaik progresīvā virzienā strādā Ekonomikas un Tieslietu ministrijas kopā ar Valsts Uzņēmumu reģistru, sagatavojot nacionālo programmu *E-Latvija*, kura palīdzētu IT ikdienas darbā. Projekta mērķis ir definēt, optimizēt un pārveidot visus valdības darba svarīgākos procesus. Darāmā vēl daudz. Bažas māj nepilnības programmā, proti, nav izstrādāti konkrēti stratēģiskie plāni, noteikti operacionālie uzdevumi un uzskaitīti visi realizējamie procesi, nav noteikta arī atbildīgā institūcija. Programmas realizācijas procesu vajadzētu radīt pieejamu valstij, kā arī sabiedriskām un privātām institūcijām, jo sevišķi IT un komunikāciju ekspertiem.

Starptautiskā konkurence un sadarbība

Globālā tirgū konkurence un jaunāko tehnoloģiju attīstība gan ietekmē to adaptāciju, gan rada papildus ietaupījumus. Tādēļ jauno tehnoloģiju lietotājiem, jo sevišķi IT firmām, vajadzētu dibināt attiecības ar partneruzņēmumiem. Viens no šī procesa stimulējošiem spēkiem varētu būt tehnoloģiju centrs, precīzāk, tehniskā biznesa inkubators. Attīstītās valstis stimulē augsto tehnoloģiju attīstību mazos un vidējos uzņēmumos. Ja iepļānotā produkta attīstība ir sekmīga, ieguldījumi atmaksājas vairākkārt. Latvijai pašreizējā attīstības stadijā palīdzētu pārdomāta tehnoloģiju pielietošana un eksperimentēšana, kas būtu jāapvieno ar pētnieciskām aktivitātēm. Lai atbalstītu un stimulētu sadarbību starp tehniskā centra uzņēmumiem, šai institūcijai pašai ir jābūt sekmīgam tehniskam uzņēmumam, tādējādi kļūstot par ievērojamu daļu no *kritiskās masas*, kas stimulē pieredzes apmaiņu un savstarpēju sastrādāšanos. Nodarbojoties tikai ar informācijas izplatīšanu, centra darbība būs neefektīva un rezultāti nerasnēti.

Latvijas Attīstības aģentūra piedāvā daudzsološu projektu par biznesa un tehnoloģiskā parka izveidošanu. Tā nav jauna ideja. Lai projekts pārtaptu stimulējošā biznesa inkubatorā, tam jānodrošina aktīva palīdzība, panākot nodokļu samazināšanu, nodrošinot uzņēmumus ar nepieciešamo infrastruktūru, saglabājot saikni ar akadēmiskām institūcijām un radot produktīvu vidi. Jebkurā gadījumā, centram ir jāstimulē klientu uzņēmumi mācīties, attīstīties un strādāt kopā. Tad jaunās firmas un centrs kopumā kļūs par vērtību visai Latvijas sabiedrībai.

IT un intelektuālajam potenciālam Latvijā ir droša perspektīva. Valsts saimniecības turpmākā stratēģija būtu jākoncentrē uz prioritātēm, kas tai ir visdaudzsološākās, un kurām piemīt ievērojamas nākotnes iespējas. Viens no šādiem sektoriem, kurā vajadzētu ieguldīt valsts līdzekļus, noteikti ir informācijas tehnoloģijas. Tās sola lielu pievienoto vērtību nākotnē un ievērojamu produktivitātes pieaugumu dažādās valsts saimniecības jomās. Salīdzinot ar finansu, koksnes ķīmijas un farmācijas uzņēmumiem, kā arī materiālu tehnoloģijām, informācijas tehnoloģijas ir visdaudzsološākās.

Latvijai būtu ieteicami trīs galvenie attīstības virzieni:

1. Aktivāka uzņēmumu piedalīšanās pasaules tirdzniecībā, it sevišķi eksportā. Pieredze rāda, ka eksporta aktivitātes ir arī efektīvs

zināšanu ieguves avots. Tādēļ nevajadzētu radīt tādas liekas barjeras kā izejmateriālu tarifi, nepamatoti valūtas kursi, neekonomiski transporta un komunikāciju sakari. Latvijā trūkst spēcīgu eksportu atbalstošu institūciju, kas sniegtu informāciju par ārzemju tirgiem, produktu dizainu, eksportu ietekmējošu procesu izmaiņām un finansēšanas iespējām.

2. Starptautisku kontaktu veidošana. Liela daļa tehnoloģiju tiek aizgūta, izmantojot neformālus līdzekļus – kopēšanu, pielāgotas tehnoloģijas un informāciju, kas iegūta ārzemju žurnālos, konferencēs un tirdzniecības pasākumos, pieņemot darbā ārzemniekus un specifisku tehnoloģiju ekspertus. Politikai nevajadzētu kavēt ārzemju braucienus vai cita veida kontaktus un būt skeptiskai pret ārzemju preču un servisa izmantošanu.

3. Vietējo tehnoloģiju atbalsta infrastruktūras attīstīšana. Lai sekmētu informācijas tehnoloģijas efektīvu izmantošanu un izplatīšanu, jāsadarbojas un jāiesaistās starptautiskās organizācijās. Tā rastos institūcijas, kas izplatītu informāciju par jaunāko tehnoloģiju un tirgus attīstības virzieniem vietējā un pasaules tirgū. Pie šādām institūcijām varētu pieskaitīt:

- ◆ informācijas tehnoloģiju centrus;
- ◆ tehnoloģiju konsultāciju firmas;
- ◆ pētniecības un attīstības institūcijas.

Latvijai ir svarīgi gādāt par ārzemju tehnoloģiju iegūšanu, asimilāciju, adaptēšanu un uzlabošanu, nevis tikai primāro pētniecības darbu veikšanu. Lai tehnoloģijas varētu strādāt un attīstīties vietējā līmenī, uzņēmumi jāstimulē uzsākt tehnoloģiska rakstura projektus. Pasaules Bankas pieredze liecina, ka sākuma posmā uzkrātie *pluspunkti* radīs nelielas izmaiņas, jo sevišķi produktīvu firmu R&D laboratorijās. Šie uzņēmumi var kļūt nopietni konkurenti ar publiskām R&D laboratorijām un universitātēm. Ne mazāk būtiska panākumu ķīla ir ciešākas sadarbības izveidošana starp universitātēm, pētniecības institūtiem un firmām, tā stimulējot jaunu zināšanu attīstību un paātrinot to pielietošanas tempus produktīvajos sektoros.

Lai firmas saglabātu konkurētspēju, tām aktīvi jāmeklē un jāpielieto jaunās tehnoloģijas tur, kur tās visvairāk nepieciešamas. Lieki teikt, ka vadītājiem jāseko tendencēm un procesiem. Atpaliekot jaunāko tehnoloģiju attīstībā, cietīs ne tikai individuāli darbinieki, bet arī viss uz-

ņēmums. Līdzīga situācija veidojas valstiskās un nevalstiskās organizācijās, kas iesaistītas pētniecībā un attīstībā.

Uzlabojumi programmatūras jomā parasti norāda uz pārmaiņām. Viena no lielākajām grūtībām, ieviešot jaunas tehnoloģijas uzņēmumā, ir nodrošināt to atbilstību pašreizējā un turpmākā biznesa problēmu risināšanai. Tehnoloģijai ir vērtība vienīgi tad, ja to lieto mērķtiecīgi un izdevīgi, saimniecībai piemērotā situācijā. Biznesā iesaistītajām struktūrām nevajadzētu liegt iespēju izmantot visjaunākas tehnoloģijas tikai tādēļ, ka uzņēmums nav tam gatavs. Nepieciešamas zināšanas ir pieejamas starptautiskā līmenī un otrādi – starptautiski nekad nav par vēlu iegūt tehnoloģijas. Svarīgākais jautājums ir to atbilstīga pielietošana attiecīgo problēmu risināšanā un procesu optimizācijā.

Tehnoloģisko procesu paātrināšana var radīt gan draudus, gan iespējas. Ne mazums piemēru rāda, kā tehnoloģijas palīdz uzlabot produktivitāti un izveidot zināšanu bāzi, kas iegūta, ilgstoši strādājot eksporta tirgos un sastrādājoties ar multinacionāliem uzņēmumiem. Liela nozīme jaunāko zināšanu iegūšanā un noteikta ekspertīzes līmeņa sasniegšanā ir uzņēmumu savstarpējai sadarbībai. Šis ir grūts uzdevums uzņēmumiem, kuri strādā individuāli un bieži vien uz slepenu tehnoloģiju vai ideju bāzes.

Tehnoloģijas ne tikai var pasteidzināt firmas ekonomisko izaugsmi, bet arī radīt ievērojamus zaudējumus. Kāda IBM padomnieku komanda un tās vadītājs Džeimss V.Kortada (James W. Cortada) nākotnes informācijas tehnoloģijās un stratēģisku lēmumu pieņemšanā attiecībā par peļņu nesošiem rezultātiem iesaka izdarīt šādas izmaiņas:

1. Standarta informācijas formāts (*HTML*, nākotnē *XML*) un hipersaišu struktūra padara informāciju ļoti lēti un ātri pieejamu no visdažādākajiem datoriem un sistēmām.

HTML ir ļoti efektīgs informācijas izplatīšanas standarts. Tas ietver dažādas informācijas prezentēšanas formāta iespējas, piemēram, grafikus, zīmējumus, video, audio u. c. Ietvertās atsauces un hipersaites nodrošina ar internetā izvietotu visaptverošu informāciju. Tā, piemēram, *HTML* dokumenti palīdz klientiem iepirkties internetā, nodrošinot visaptverošu informāciju par produktiem vai servisu. Te varētu tikt izmantotas, piemēram, produkta fotogrāfijas un salīdzinājumu tabulas. Jaunākā *HTML* aizvietojošā tehnoloģija *XML* nodrošinās papildus

pielietošanas iespējas un ekonomiskākus datu apmaiņas veidus. Pirms izvēlēties atbilstošāko informācijas prezentācijas veidu un vēlamās lietojumprogrammas, firmai vajadzētu veikt izmaksu un ienākumu analīzi.

2. Automatizēta informācijas vadība pielāgo prezentējamo informāciju specifiskām vajadzībām.

Interneta lappuses (tīmekļa vietne) parasti piedāvā individuālu lietotāju identifikāciju, pielāgojamu izvietojumu, iespēju izvēlēties vēlamo saturu, individuālas piemērošanās iespējas, kas atbilst lietotāju kopējām interesēm. Serviss tiek nodrošināts automātiski un sniedz iespēju attiecīgo lapu pielāgot ikviena klienta vajadzībām un vēlmēm.

3. Standarta protokoli tiešsaistes pieejai informācijas resursiem samazina izplatīšanas izmaksas.

Jaunākas tehnoloģijas norāda nākotnes attīstības virzienus. Savukārt tehnoloģiju izvēle nodrošina uzņēmumam priekšrocības perspektīvā. Tā, piemēram, lietojot standarta protokolus sistēmas funkcionālajā līmenī, kas būs vienkārši savietojami ar sadarbības partneru sistēmām. Lai nodrošinātu informācijas pieeju pēc iespējas lielākam cilvēku skaitam, lietotāju sistēmām ir jāatpazīst un jāsaprot lietotais protokols. Standarta protokolu izmantošana ievērojami samazinās informācijas izplatīšanas un iegūšanas problēmas, kas varētu rasties, lietojot nestandarta protokolus.

4. Tiešsaistes pieeja it sevišķi mainīgas un liela apjoma informācijas izejas avotam palēnina uzturēšanu.

Atkarībā no vajadzības, firmas arvien biežāk sāk izmantot vairākas tehnoloģijas vienlaikus, tā radot lietotājiem iespēju vienkāršāk, vieglāk un biežāk sazināties un iegūt informāciju. Tie būs jauni tirgus virzieni, kas zināmā mērā jau ir aktīvi.

5. Interaktīva tiešsaiste ar informācijas patērētājiem būs nodēris izziņas avots prezentētā satura bagātināšanai un uzlabošanai.

Interaktīvu attiecību veidošana ar tiešsaistes klientiem ir ļoti svarīga. Datu iegūšana no interaktīvas sistēmas starp klientiem un piegādātājiem nodrošinās ilgstošu attīstību un vairākas priekšrocības. Firmas, kas aktīvi izmanto datus par klientiem, ļoti īsā laikā spēj uzlabot piedāvātos pakalpojumus, kā arī nodrošināt sev stabilu konkurētspēju nākotnē.

6. Interaktīva tiešsaiste firmām dod iespēju neuzbāzīgi izdibināt patērētāju vēlmes un izveidot daudzpusīgu patērētāju failu, kas:

- ◆ tuvinātu saturu patērētāju interesēm;
- ◆ palīdzētu veidot reklāmas kampaņas noteiktai patērētāju grupai;
- ◆ uzglabātu datus par produkta/servisa dizainu un attīstības virzieniem.

Patērētāju interešu pārzināšana firmai palīdzēs izstrādāt saprotamākus un labāk apgūstamus interfeisus. Tā, piemēram, pirms klientu pirkšanas tendences – uzvedības modeļa – analīzes firmai ir jāsavāc visaptveroša informācija par klientiem. IT sistēma ir atkarīga no iespējām iegūt datus par potenciālajiem klientiem. Veiksmīga pasūtījumu ievadīšanas un apstrādāšanas sistēma var aktivizēt pārdošanu internetā, efektīvi vadot pasūtījumus un peļņas gūšanu.

Pēdējo desmit gadu laikā ASV un citās tehnoloģiski attīstītās valstīs ierasto informācijas sistēmu uzstādīšanas un izmantošanas veidu nozīmīgi ietekmējušas un pārveidojušas divas galvenās inovācijas.

Pirmā no tām ir procesu pārveidošana ar IT iespēju pilnīgu izmantošanas un pamatbiznesa procesu optimizāciju. Otra inovācija ir IT iekļaušana firmas vispārīgā stratēģijā.

IT izmantošanai vajadzīgie pārveidojumi norādīs uz nepieciešamību restrukturizēt pamatbiznesa procesus un palīdzēs firmai sasniegt jaunu, izdevīgu un peļņu nesošu pozīciju. Interneta tehnoloģijas piedāvā firmām izdevīgākas stratēģiskas pozīcijas salīdzinājumā ar tām, ko sniedza iepriekšējo paaudžu IT. Pilnīga IT integrācija firmas vispārējā stratēģijā radīs reālu spēku, kas nodrošinās konkurētspējīgas priekšrocības.

Pacifika Luterāņu Universitātes profesors Čang Šangs Lī (Chung Shung Lee) rakstā, kas Makmāstera Pasaules konferencē Kanādā tika apbalvots kā labākais akadēmiskais raksts 2001. gadā, uzsver piecus svarīgākos noteikumus, kas jāņem vērā jaunajām IT firmām, izstrādājot stratēģiskos plānus:

◆ **Definēt konkurētspējīgās priekšrocības.** Tā kā konkurence mainās līdz ar ekonomiku un biznesa vadības tempiem, tad fiksētās izmaksas un klientu vēlmes uzskatāmas par izšķirošiem faktoriem panākumu sasniegšanai. Firmu vadītājiem ir skaidri jādefinē firmas konkurētspējas no cenu, atšķirību un mārketinga viedokļa.

◆ **Pārdomāt biznesa stratēģiju.** Vadītājiem pirms lēmuma pieņemšanas par ieguldījumu koncentrēšanu vienas vienīgas stratēģijas

realizēšanai, kas turklāt atvieglotu sadarbību arī klientiem, jāņem vērā vispārējā situācija ekonomikā.

◆ **Pārskatīt tradicionālos biznesa un apgrozījuma modeļus.** Vadītājiem jāpievērš uzmanība tam, kādā veidā viņu firma rada vērtību gan tradicionālā biznesā, gan e-tirdzniecības informatīvajā pasaulē.

◆ **Pārveidot uzņēmumu un tā interneta lappusi.** Firmai jāpārskata ar klientiem saistītie biznesa procesi, respektējot galalietotāju. Integrācijas process jāpadara nemanāms, jo efektīva e-tirdzniecība arī ir nemanāma uz augstākā līmeņa servisu orientēta operācija. Interneta lappusei nevajadzētu veikt tikai mārketinga funkcijas vai sniegt pamatinformāciju par firmu. Tai jā satur informācija par klientiem, ko iegūst, balstoties uz savstarpējo sadarbību, transakcijām un/vai iespējām lappusi pielāgot viņu vajadzībām.

◆ **Pārveidot klientu servisu.**

E-tirdzniecības firmām ir jāizveido lietišķas attiecības ar lielākajiem klientiem, cenšoties iegūt visaptverošu informāciju par klientiem, izveidojot un kontrolējot šo datu bāzi, kas būtu tā saucamais digitālais aktīvs, veidots pēc klientu rakstura un vēlmēm.

Minētie soļi iesaka, ka ir sevišķi svarīgi izvēlēties pareizu tehnoloģiju, atbilstīgu jūsu IT darbinieku zināšanām. Nepieciešams identificēt firmas vajadzības un veikt iespēju analīzi, lai sasniegtu ievērojami labāku rezultātu salīdzinājumā ar veco tehnoloģiju potenciālu. Būtiski ir atrast vismodernāko tehnoloģiju, kas būtu efektīva, racionāla, precīza utt. Tas iespējams, izmantojot tādas iedarbīgas inovatīvas tehnoloģijas kā dabīgās valodas atpazīšanas programmatūras produktus. Ja firma darbojas jomā, kur peļņu nes laiks un tāpēc ikviena minūte var būt kritiska, iespēju kļūt daudz produktīvākai un konkurēt ar laika kritēriju sniegs vairāku tehnoloģiju apvienošana. Runājot detalizētāk par stratēģisko plānošanu, Kortada un viņa IBM komanda stratēģijas pamatelementu (vērtīgi priekšlikumi, iespējas un resursi) identifikācijai iesaka pamatīgi izpētīt šādas problēmas:

◆ Kādu vērtību firma radīs? Kas būs tās klienti?

◆ Kuras biznesa iespējas veidos šo vērtību pamatu? Vai tās nodrošinās konkurētspēju nākotnē?

◆ Kādi resursi firmai nepieciešami? Kā firma tos attīstīs un padarīs par operatīviem un efektīviem?

- ◆ Kādas būs IT lomas? Kādas izmaksas sagaidāmas? Kāda atdeve?
- ◆ Kāds ir sagaidāmais riska faktors? Kādu risku firma var un ir gatava uzņemties?
- ◆ Vai firma var attīstīt tehnoloģijas, kas būs unikālas ilgākam laikam?
- ◆ Vai nepieciešams uzņemties visu atbildību, vai varbūt labāk veidot partnerattiecības un nopelnīto sadalīt?

Tehnoloģijas loma ir tieši saistīta ar uzņēmuma vadības un līderu aktivitātēm. Drosmīgiem vadītājiem jāpievērš uzmanība firmas iespējām, kompetences līmenim un mainīgajiem tehnoloģijas lielumiem (momentāna rīcība, savstarpēja sadarbība, informācijas iegūšana un atjaunošana, klientu uzvedības modeļa atpazīstamība un sistēmas drošība). IT tieši seko nebeidzamām pārmaiņām un veido konkurētspējīgu pozīciju. Sevišķi mūsdienās, kad IT attīstība ir tik strauja, ikvienai firmai, prātīgi izmantojot tehnoloģiju radītās priekšrocības, ir iespējas kļūt par līderi un gūt panākumus ļoti īsā laika periodā.

Latvijā darbību ļoti sekmīgi uzsākušas vairākas IT firmas. Ja tās noturēs uzsākto tempu, tad nodrošinās ilgas un tālejošas nākotnes perspektīvas. Programmatūras eksporta firmas *Softwarehouse Rīga* sekotāja firma *Dati*, lielākais privātu uzņēmums Austrumeiropā, pašlaik ieņem tirgus līdera pozīcijas Baltijas valstīs. Tās darba kvalitāte ir pielīdzināma Rietumu firmu līmenim. Firma ir radījusi īpašu vidi, kur topošie darbinieki var attīstīt un papildināt savas pamatzināšanas un uzsākt profesionālu karjeru organizētā darba vidē. Uzņēmumā atzīst, ka pašlaik trūkst labu IT darbinieku, kuri būtu konkurētspējīgi pasaules tirgū. Lai šo robu likvidētu, *Dati* nodibinājuši meitas uzņēmumu *Rīgas Informācijas Tehnoloģijas Institūts*, kas ir universitātes absolventu tālākizglītošanas skola. Maģistra vai bakalaura grādus ieguvušie studenti apgūst jaunākās tehnoloģijas, tiek gatavoti darbam pie lieliem projektiem, iesaistot atbildīgos amatos to realizēšanā.

Dati ir pierādījuši savu konkurētspēju globālā līmenī. Firma spēj attīstīt pasaules klases informācijas sistēmas, rada jaunas sistēmas, tai ir skaidri izaugsmes un sadarbības plāni. *Datos* ir izveidojusies spēcīga komanda, bet standartizēti programmatūras attīstības procesi to ir sagatavojuši augsti intelektuālu un sarežģītu projektu izpildei un augstas kvalitātes servisa nodrošināšanai.

IT firmām ļoti nepieciešams izveidot profesionālu komandu. Ideāli būtu iesaistīt tajā darbiniekus ar vairākām prasmēm un pamatizglītībām, kuri palīdzētu uzņēmumam tā mērķu sasniegšanā. Ikvienai progresīvai un jaunai IT firmai, uzsākot savu darbību, būtu jāizstrādā stratēģija un jākonkretizē nākotnes plāni. Komandai jāsaprot firmas biznesa pamati un jāapzinās nepareizu lēmumu iespējamās negatīvās sekas. Jaunās IT firmas *SETS* direktoram Jānim Rocēnam šajā sakarā ir savi padomi iesācējiem. Viņš **uzsver labu personisko kontaktu nepieciešamību**, ko viņš uzskata par noteicošiem savstarpējas uzticības un sadarbības vides radīšanā. Viņa ieteikumi:

1. Izveido personīgus kontaktus ar finansiāliem ieguldītājiem! (Viņi grib zināt, kas Tu esi par putnu!)
2. Izveido personīgus kontaktus ar nākamajiem darbiniekiem! (Jāatrod tos, kas ir atklāti diezgan, lai varētu sastrādāt kopā; jāzina, ko viņi vēlas!)
3. Izveido personīgus kontaktus ar nākamajiem klientiem! (Tie nav iegūstami pa pastu!)
4. Izmanto savu pieredzi izvēlētā nozarē! (Pie viena uzlabo savas tehniskās zināšanas!)
5. Izveido motivējošu īpašumtiesību struktūru! (Laika gaitā līdzdarbinieku daļa uzņēmumā palielinās, jo visa firmas peļņa būs ieguldīta uzņēmuma attīstībā! Jau laikus jādomā par to, kā izpirkt vai pieturēt līdzīpašniekus!)
6. Atrod kompromisus firmas vīzijai (stratēģiskiem nolūkiem, arī misijai) un tālākās izaugsmes plāniem!
7. Rūpējies par radošiem un interesantiem projektiem! Tie piesaista labākos darbiniekus!
8. Dod iespēju inženieriem izveidot savu darba vidi! (Te jūtama virzība uz darba grupām ar pašpārvaldi!)

Izglītība un apmācība

Ārzemēs zināšanu un tehnoloģiju ekspertīzes iegūšanas avoti ir izglītības un profesionālo apmācību institūcijas, kuru sniegto pakalpojumu līmeni un zināšanu apjomu ir grūti salīdzināt un izmērīt. Tā,

piemēram, ASV augstāko tehnisko izglītību iegūst daudz studentu no Baltijas valstīm. Lielākā daļa atgriežas mājās vai arī strādā starptautiskās firmās, tādējādi kļūstot par nozīmīgu informācijas avotu visam, kas saistās ar jaunākajām tendencēm tehnoloģiju tirgū.

Investīcijas cilvēku kapitālā ir ļoti svarīgas. Attīstīto valstu dinamiski augošie uzņēmumi pievērš lielu uzmanību augsti kvalificētu tehnisko, vadošo un produktu attīstības atbildīgo darbinieku izvēlei.

Turpretim Latvijas ekonomika neuzsver augstskolu nozīmi zinātnes un tehnoloģiju attīstībā. Arī latviešu sabiedrība pagaidām neatzīst un atbilstīgi nestimulē augstāko izglītību zinātnes un tehnoloģiju jomā. Turklāt pārskolšanās un tehniskā personāla apmācības iespējas jaunāko tehnoloģiju jomā ir attīstības sākuma posmā. Ņemot vērā vispārzināmu faktu, ka tehnoloģijas mainās ļoti ātri, pat vispusīgi sagatavoto amerikāņu inženieru zināšanas tiek uzskatītas par atbilstošām ne ilgāk kā piecus, bet IT jomā – trīs gadus.

Neskatoties uz pieaugošajiem ieguldījumiem izglītībā, jāizmanto tās priekšrocības, ko dod uzlabojumi izglītības tehnoloģijās, proti, jaunu zināšanu pārneses veidi un uzlabota mācību iestāžu organizatoriskā sistēma. Stimulējot izglītības finansējumu no darba devēju un valsts puses, izglītības sistēma jāattīstīta tai virzienā, kas nodrošinātu darbaspēku ar tirgū pieprasīto jaunā apmācību. Uzlabota apmācību kvalitāte, apjoms un ātrums sagatavos darbiniekus, kas, pielietojot jaunās zināšanas, spētu pilnībā iesaistīties vadības un tehniskos procesos. Izglītība un apmācība tādēļ ir daudz būtiskāka nekā, piemēram, sagatavošanās process pirmajai darba dienai. Tehnoloģiskās revolūcijas laikā zināšanas nepārtraukti jāuzlabo un jāpaplašina. Tas ir viens no priekšnoteikumiem, lai uzņēmumi būtu spējīgi sekot pārejas procesiem citās valstīs. Nopietnām diskusijām un darbībām tehnoloģiju laukā vajadzētu novest pie savlaicīgiem uzlabojumiem izglītībā un apmācībā.

Pamatizglītībai ir jābūt padziļinātai un daudzpusīgai, tai jāaptver kopīgi kopīgi ar citiem cilvēkiem apgūtās zināšanas un pieredze. Šāds mācību process ir daudz efektīvāks nekā individuāls. Pašreizējā izglītības sistēma jau arī stimulē studentu savstarpēju sadarbību un neformālu grupu veidošanu visdažādāko projektu īstenošanai un mājas darbu sagatavošanai. Šis ir ļoti izplatīts studēšanas veids Latvijā.

Latvijā augstskolām ir jāstrādā ļoti smagi, jāuzlabo koordinācija visu izglītības institūciju starpā. Sevišķi jāgādā par studiju kvalitāti un iespējām universitāšu pēdējo studiju kursu programmās un pētniecības institūtos. Lai nodrošinātu esošo darbaspēku ar nepieciešamajām prasmēm un atbilstību pieaugošajām prasībām ražošanā, kā arī augstākās izglītības institūcijās, jāceļ pieredzējušo darbinieku izglītības līmenis. Demogrāfiskie rādītāji Latvijā, t.sk. iedzīvotāju novecošanās norāda uz nepieciešamību celt produktivitātes līmeni. Lai to panāktu, **ātri un elastīgi jāreaģē uz pārmaiņām**, it sevišķi jaunu tehnoloģiju pielietošanā.

Spēcīgu universitāšu un citu izglītības institūciju izveidošanās būtu ļoti noderīga kvalificētu darbinieku trūkuma samazināšanai, it sevišķi IT jomā, kas vienmēr prasīs papildus studijas un jaunas zināšanas. Absolventu apmācība biznesa vadībā un zināšanu papildināšanā IT un tehnoloģiju pārmaiņu jomā (arī specifiskos ražošanas sektoros) piedzīvos izaugsmi. Nākotnē, visticamāk, vairs neeksistēs skaidri nospraustas robežas starp valsts un privātā sektora studentu sagatavotājiem.

Pašreizējā sistēma sagatavo labus un vispusīgus speciālistus, kuri ir spējīgi pielāgoties un iesaistīties profesionālā komandā ļoti īsā laikā. Latvijas universitāšu absolventi izprot sabiedrības pārejas procesu dinamiku. Viņiem patīk strādāt pie specifiskiem projektiem. Viņi ir sagatavoti reālajai darba videi un spēj pielāgoties izmaiņām.

Latvijā vēl nav īsti izstrādāta augstākās izglītības attīstības stratēģija. Universitāte piedāvā IT programmēšanas studijas, Rīgas Tehniskā Universitāte cenšas attīstīt inženierzinātņu programmas, savukārt Rīgas Tehniskā Koledža piedāvā zemākā līmeņa programmēšanas skolu. Tuvākajā nākotnē šī Rīgas triāde tiks papildināta ar īpašu programmētāju skolu, kas veidota ar Dānijas un ES atbalstu. Protams, Latvijā ir arī citas institūcijas, kas piedāvā IT kursus un īsas studiju programmas. Galvenās akadēmiskās attīstības problēmas ir:

- ◆ novecojoši mācībspēki, kas turpina lasīt novecojušus kursus un
- ◆ jaunu mācībspēku trūkums. Salīdzinājumā ar Amerikas universitātēm, Latvijas skolās trūkst tādas elastīgas sistēmas, kas pietiekami ātros tempos aizvietotu un papildinātu vecos kursus. Nav īstas skaidrības un pārliecinošu argumentu, kādēļ finanses starp dažādām uni-

versitātēm tiek sadalītas pēc līdzīgiem principiem, tās piešķirot dažādiem departamentiem.

Universitāšu administrācijas darbojas haotiski un bez skaidras izpratnes par to, kā nodrošināt ilgstošu modernas sistēmas attīstīšanu nākotnē.

Augstākās izglītības finansējumu nosaka tādi faktori kā studentu skaits, panākumi pētniecībā u. tml., bet nauda tiek sadalīta, vadoties no politiskiem apsvērumiem. Privātā sektora finansējumu regulē biznesa intereses. Augstākās izglītības jomu varētu saukt par valsts ekonomiskās situācijas un valdības pavēļu upuri, kas netiek pietiekami kontrolēta. Augstākā izglītība ir pārāk viegli ietekmējama ar īslaicīgu finansējumu un ikgadējā budžeta sabalansēšanu.

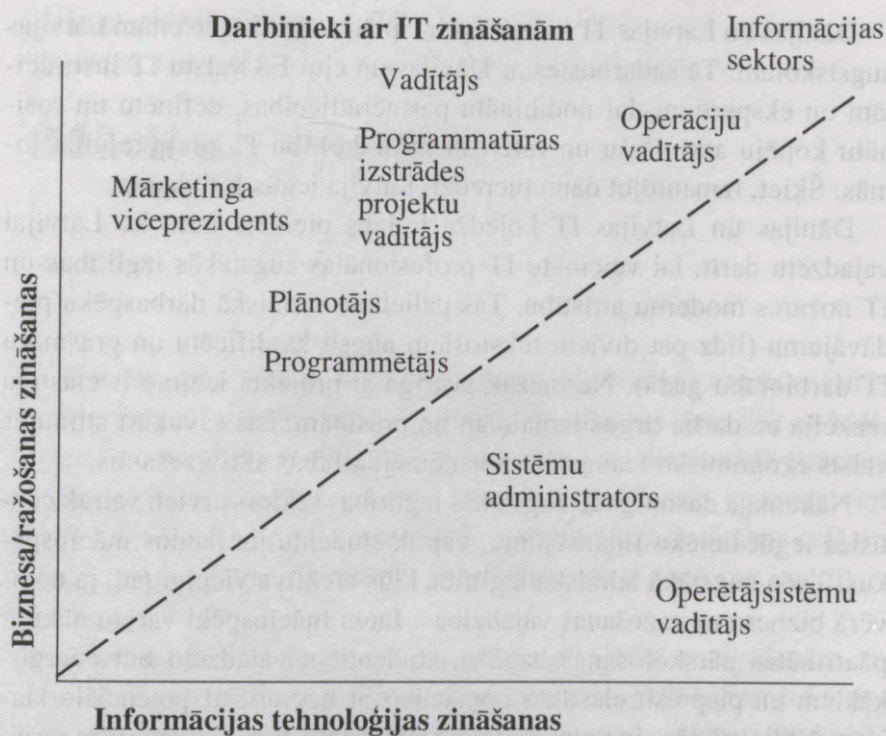
Valsts universitātes Amerikā ir pilnībā saistītas ar tīrgus ekonomiku. Pieprasījuma pārmaiņas un svārstības tieši ietekmē to darbu.

Zemāk parādīti daži ieteikumi vadošā personāla izglītībai un apmācībai, kas balstīti uz Amerikas pieredzi.

Vissvarīgākais aspekts ir izglītības un apmācību programmu elastība, neaizmirstot gan individuālās, gan ražošanas sektora vajadzības. Šī programmu elastība ir ļoti nozīmīgs faktors Amerikas sistēmas efektivitātē, progresā un attīstībā.

IT adaptāciju ietekmēs gan piedāvājums, gan potenciālais IT darbinieku trūkums, kā arī nepieciešamība pēc profesionāliem šajā jomā. Zīmējums (skat. 157. lpp.!) parāda jaunākās tendences IT darbinieku un viņiem nepieciešamo prasmju pieprasījumā valsts saimniecībā. IT trūkums norāda uz sekundārām valsts mēroga problēmām: bezdarbu, atalgojumu un augstskolas beigušo skaitu. Tādēļ valdībai jākoncentrējas uz jaunajai saimniecībai nepieciešamu prasmju attīstīšanu.

Vairākas valstis, it sevišķi Amerika, norūpējušās par to, ka IT ekspertu trūkums negatīvi ietekmēs pašreizējo un nākotnē sagaidāmo situāciju tādās jomās kā kompjūteru zinātne, elektronika, programma tūra un sistēmu analīze. Zīmētā analīze atbilst galvenokārt situācijai Amerikā, kaut arī tādas valstis kā Francija, Kanāda, Apvienotā Karaliste un Īrija ir norūpējušās un ziņo par iespējamo IT darbinieku trūkumu. Saskaņā ar firmas *Dati* teikto, līdzīgas tendences novērojamas arī Latvijā.



Lai Latvijā varētu palielināt IT darbinieku skaitu, jācenšas izmantot visdažādākās iespējas un līdzekļi valsts/privāto partnerattiecību veidošanā, izglītības sistēmas reformēšanā, universitāšu absolventu un zemāka līmeņa profesionāļu apmācību programmu attīstīšanā. IT zināšanu un prasmju attīstīšana ir ļoti svarīga politisku problēma.

Solis tuvāk šim mērķim Latvijā ir ļoti perspektīvais projekts – Dānijas un Latvijas IT koledža, kas piedāvās profesionālu IT augstāko izglītību. Tās dibinātājas ir Rīgas Tehniskā Universitāte un Latvijas Universitāte.

Jaunā institūcija plāno attīstīt, uzlabot un ieviest jaunu IT programmu, lielu uzmanību pievēršot apmācības un pasniedzēju kvalifikācijas uzlabošanai, kā arī mācību materiālu un tehniskā nodrošinājuma pilnveidošanai. Pasniedzēju turpmākā apmācība, kā arī viņu kvalifikācijas celšana tiks saskaņota ar profesionālās izglītības kvalitātes prasībām, kā arī tirgus pieprasījumu.

Dānijas un Latvijas IT koledža principiāli atšķirsies no citām Latvijas augstskolām. Tā sadarbosies ar Dānijas un citu ES valstu IT institūcijām un ekspertiem, lai nodibinātu partnerattiecības, definētu un rosinātu kopēju aktivitāšu un interešu mijiedarbību IT pielietojuma jomās. Šķiet, izmantojot dāņu pieredzi, Latvija iegūs ļoti daudz.

Dānijas un Latvijas IT koledža ir labs piemērs tam, ko Latvijai vajadzētu darīt, lai veicinātu IT profesionālas augstākās izglītības un IT nozares modernu attīstību. Tas palielinās tehniskā darbaspēka piedāvājumu (līdz pat diviem tūkstošiem augsti kvalificētu un prasmīgu IT darbinieku gadā). Ne mazāk svarīga šī projekta iezīme ir elastīga reakcija uz darba tirgus izmaiņām un prasībām, kas savukārt stimulēs valsts ekonomisko izaugsmi un uzņēmējdarbības aktivizēšanos.

Nākamajā desmitgadē augstākās izglītības sektors arvien vairāk centīsies iegūt lielāku finansējumu, vairāk studentu un jaunus mācībspēkus. Taču augstākā tehniskā izglītība kļūs efektīva vienīgi tad, ja ņems vērā biznesa un ražošanas vajadzības. Jauni mācībspēki varētu nākt ar pātrinātas pārskološanās bagāžu, studentiem vajadzētu būt enerģiskākiem un pieprasīt elastīgas apmācības ar uzsvaru uz potenciālo karjeru. **Nākotnē jāveic vairāk. Augstākās izglītības institūcijām vajadzētu uzsākt nopietnu un plašu mācību procesa un pētniecības programmu attīstīšanu, integrējoties vietējā, reģionālā un internacionālā sabiedrībā.** Cerams, ka Latvijā nākamo desmit gadu laikā notiks stratēģiski nozīmīgas organizatoriskas un internacionālo sakaru veidošanas izmaiņas. Apzinoties, ka tās prasa elastību un skaidru mērķi.

Vineta Veikmane,

Dr. hist., Latvijas Bankas personāla apmācības vadītāja

Mācīt un mācīties!

Vēl pirms simt gadiem visā Latvijā notiek peticīga sagatavošanās darbam. Cilvēki dažas ziemas iet skolā, un tūlīt pēc tam sāk strādāt, mācoties amatu darba gaitā, kā arī iegaumējot, ko saka un rāda ģimenes locekļi, meistars vai līdzstrādātāji. Visas nepieciešamās iemaņas viņi apgūst galvenokārt darbā. Uzņēmīgākie papildinās pašmācības ceļā un brīvas izvēles kursos. Samērā reta parādība vēl ir nopietna izglītības plānošana.

Gadsimta gaitā arvien pieaug prasības pēc jaunām zināšanām un iemaņām. Trīsdesmito gadu Latvija pārvēršas par valsti ar samērā attīstītu tautsaimniecību, kas, savukārt, izvirza jaunas prasības tās kopējumiem. Šajā laikā, it īpaši Latvijas Universitātē, jau iespējams apgūt vairākas akadēmiskās programmas. Studentu skaits valstī ir relatīvi viens no augstākajiem Eiropā. Iegūto izglītību papildina dažādi kursi un apmācība darbā.

Vēlāk, padomju varas gados, uzņēmumu un iestāžu darbs kļūst samērā vienveidīgs. Tāpēc tiek organizētas skolas un mācību iestādes, kas sagatavo speciālistus konkrētiem darbiem dažādos līmeņos. Izglītība un apmācības lielā mērā saplūst kopā. Uz valsts pasūtījuma pamata skolas sagatavo darbiniekus noteiktām sfērām. Speciālās mācību iestādes nodrošina papildapmācības. Tā, piemēram, banku darbiniekus sagatavo galvenokārt Rīgas Uzskaites un kredīta tehnikums un Latvijas Valsts Universitāte.

Latvijas Bankas izaugsme un apmācības

Pēc Latvijas neatkarības atgūšanas Latvijas Banka (LB) ir atjaunota kā patstāvīga valsts iestāde un naudas emisijas centrs. LB svarīgākais

uzdevums ir regulēt naudas daudzuma apgrozību un nodrošināt cenu stabilitāti valstī.

Šis ir daudz plašāks uzdevums par samērā ierobežotām agrākās PSRS Valsts bankas filiāles funkcijām, ko šī institūcija realizēja Latvijā. LB statuss prasa augsti kvalificētus darbiniekus, kuru sagatavošanā savienojam akadēmiskās un profesionālās izglītības iestādēs apgūto ar pasaules praksē akceptētajām bankas darbinieku profesionālās izaugsmes prasībām.

Šodien LB saimē ienāk arvien labāk sagatavoti darbinieki. LB pieņem darbā labi izglītotus un daudzsološus darbiniekus, un tad apmāca viņus specifiskiem uzdevumiem. Tādējādi apmācības atspoguļo pārmaiņas pasaules un Latvijas saimnieciskajā dzīvē. Tās attālinās no vispārējās izglītības mērķiem, pakļaujoties jaunajām profesionālo un tehnisko zināšanu prasībām. Šāda nostādne prasa darbinieku arvien lielāku līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Līdz ar to apmācības kļūst par nepārtrauktu zināšanu papildināšanu un nostiprināšanu darbā.

Mūsdienās izglītības un apmācību jomā notiek fundamentālas pārmaiņas. Straujo pārmaiņu dēļ agrāk iegūtās prasmes, metodoloģija un zināšanas nav piemērojamas ilgstošam laikam. Rodas nepieciešamība mācīties visas darba dzīves garumā. Džefrijs Halets (Jeffrey J. Hallet) grāmatā *Darba dzīves vīzijas (Worklife Visions)* pat izsakās, ka diplomam nav lielas nozīmes jau pēc pieciem gadiem: "Pirms piecpadsmit gadiem iegūts doktora grāds ir mazāk vērts kā, piemēram, pirms gada iegūts sertifikāts konkrētā jomā".

Tehnoloģiju eksplozija un Latvijas iesaistīšanās starptautiskā saimnieciskā apritē paplašina LB personāla vadības politiku, prasot atbilstoši jaunām vajadzībām un prasībām pilnveidot apmācību. Aug nepieciešamība pēc zinošiem un vispusīgi izglītotiem darbiniekiem. Tādēļ, komplektējot darbiniekus, līdzās augstai profesionalitātei arvien augstāk vērtējam tādas spējas kā analītisko domāšanu, komunikācijas mākslu, radošu pieeju darbam, spēju strādāt komandā un prezentēt sasniegumus, elektroniskās datu apstrādes un informātikas pārzināšanu. Kopš 1994. gada LB personālu komplektē tikai ar konkursu palīdzību, kas sevi pilnībā attaisnojuši. Darbinieku atlasē izzudis *labo draugu* princips, tā garantējot personāla kompetenci un vairojot uzticību LB. Pēc iespējas biežāk meklējam darbiniekus, izsludinot

iekšējos konkursus, tā dodot iespēju veidot savu karjeru bankā jau strādājošiem darbiniekiem.

Piesakoties darbā LB, nepieciešams atbilstošs diploms. Ne visiem amatiem vajadzīga tieši augstākā izglītība. Tomēr pateicoties LB vadības atbalstam, ik gadus palielinās to bankas darbinieku skaits, kuri ieguvuši augstāko akadēmisko un profesionālo izglītību. Tā, piemēram, augstākās kvalifikācijas speciālistu (zinātņu doktori, maģistri, bakalauri, augstskolu absolventi) skaits piecos gados (no 1997. līdz 2001. gada maijam) ir pieaudzis no 39 līdz 46%, t. sk. ar centrālbankas funkcijām saistītajās struktūrvienībās – no 84 līdz 95%. LB pēdējos gados strādājuši 7–10 % studentu.

Ar darba pienākumiem saistītās bakalaura, maģistra, doktora un profesionālās studijas LB atbalsta, noslēdzot ar darbiniekiem līgumus un apmaksājot studijas 50% apmērā.

Dažādās struktūrvienībās strādā un noteiktus amatus izpilda cilvēki ar atšķirīgu izglītības līmeni. Augstāko mācību iestāžu maģistra un bakalaura grādi vai diplomi ir visiem LB vadošajiem darbiniekiem. Diviem LB Padomes locekļiem ir zinātņu doktora grāds. Augsts izglītības līmenis ir visās bankas struktūrvienībās, kas veido tās stratēģiju, īsteno pamata un administratīvās funkcijas. Relatīvi zemāks tas ir atsevišķās servisa struktūrās un bankas filiālēs.

Latvijas Bankas darbinieku izglītība (2001. gada jūnijs)

Izglītības līmenis	Darbinieki	Procentos
Doktori	10	1,36
Maģistri	68	9,28
Augstāko izglītību ieguvušie	196	26,77
Bakalauri	62	8,46
Vidējā speciālā*	201	27,45
Vidējā vispārējā, pamatskolas*	195	26,63
Kopā	732	100

* pamatā Aizsardzības un Saimniecības pārvalžu, kā arī Mācību un atpūtas centra darbinieki (nodrošina servisu apmācībās)

Par galveno LB augstākās kvalifikācijas darbinieku kalvi jāuzskata Latvijas Universitāti, ko beiguši 198 darbinieki, t. i., vairāk nekā puse no augstākās kvalifikācijas personāla. Rīgas Tehniskā Universitāte sagatavojusi vienu ceturto daļu, Banku augstskola – 5% jeb 14 darbiniekus, Lauksaimniecības Universitāte – 2% jeb 6 speciālistus. LB strādā arī Rīgas Ekonomikas augstskolas, Daugavpils Pedagoģijas Universitātes, Latvijas Mākslas akadēmijas, Biznesa augstskolas *Turība*, Latvijas Policijas Akadēmijas un citu augstskolu absolventi.

Vairāki LB vadošie darbinieki izglītību ieguvuši ārzemēs. LB prezidentam Ilmāram Rimšēvičam ir Klarksona (ASV) Universitātes maģistra grāds vadības zinībās; Kases un naudas apgrozības pārvaldes vadītājam Uldim M. Klausam – Kolumbijas Universitātes (ASV) bakalaura un maģistra grāds ekonomikā; Valūtas operāciju pārvaldes vadītājam Robertam L. Gravam – Kolumbijas Universitātes (ASV) bakalaura grāds ekonomikā; LB Kvalitātes vadītājam Egilam Turkam – Ņujorkas Valsts Universitātes Bufalo (ASV) maģistra grāds vadības zinībās.

Viens no LB personāla politikas pamatuzdevumiem ir personāla izaugsmes pastāvīga pilnveidošana, ko nosaka īpaša apmācības koncepcija ar precīzi definētiem mērķiem un prioritātēm.

Proti, sniegt darbiniekiem nepieciešamās zināšanas, kas paaugstinātu veicamā darba kvalitāti un ražību, līdz ar to atvieglojot LB mērķu sasniegšanu. Apmācības tiek organizētas tā, lai:

- ◆ apgūtu zināšanas dziļumā un plašumā;
- ◆ attīstītu prasmes;
- ◆ veidotu ieinteresētu un radošu attieksmi pret veicamo darbu.

Apmācību galvenie virzieni ir atkarīgi no uzņēmuma vai iestādes profila un mērķiem

Parasti lielākā daļa līdzekļu tiek ieguldīta darbinieku profesionālo zināšanu papildināšanā. Tomēr aizvien biežāk tiek domāts par tā saucamo *soft skills* papildināšanu, kas ietver gan vadības iemaņu, gan saskarsmes un dažādu citu prasmju pilnveidošanu. LB cenšas līdzsvartot šīs attiecības.

LB galvenie apmācības virzieni:

1. Darbinieku zināšanu un prasmju pilnveidošana:

a/ speciālās profesionālās zināšanas,

b/ bankas darbam nepieciešamās vispārējās zināšanas:

◆ informācija par centrālās bankas darbības principiem,

◆ informācija par struktūrvienību darba virzieniem,

◆ svešvalodu apmācība,

◆ datorapmācība,

c/ personāla prasmju pilnveidošana:

◆ efektīva darba stila izkopšana,

◆ laika menedžments,

◆ uzvedības kultūra u.c.

2. Saskarsmes psiholoģija.

3. Vadišana.

Speciālisti vienprātīgi atzīst, ka personāla apmācību jomā nepietiek tikai ar veiksmīgi izvirzītiem mērķiem un pareizi izvēlētiem darba virzieniem – viens no sarežģītākajiem uzdevumiem ir panākt, lai apmācība tiešām dotu ieguldījumu zināšanu papildināšanā un tās tiktu pielietotas praksē.

Anglijas Centrālās Bankas Apmācību institūts sekmīgu apmācību priekšnoteikumus definējis īsi, kodolīgi un savdabīgi:

īsto darbinieku

īstā apmācība

īstā laikā.

Tādēļ arī LB līdzīgi daudzām pasaules firmām un uzņēmumiem, kas nopietni domā domā par personāla attīstību un apmācību plānošanu, sāk ar rūpīgu vajadzību izzināšanu konkrētam apmācības posmam, ar to saprotot gan organizācijas, gan darba izpildītāja vajadzības.

Šis vajadzības nosaka organizācijas īstermiņa un ilgtermiņa attīstības mērķi. Darbiniekam nepieciešamās apmācības izvēlas, izmantojot vairākas metodes: ar struktūrvienības vadītāju pārrunājot darbinieka pašreizējo un sagaidāmo atdevi, vērojot darba procesu, anketējot darbiniekus.

Anketas aizpilda gan paši darbinieki, gan arī tiešais vadītājs, pirms tam apspriežoties ar padotajiem. Esam konstatējuši, ka precīzāku infor-

mācīju iegūstam, ja katra vēlmes un nodomi iepriekš ir pārrunāti un saskaņoti ar tiešo vadītāju.

Par vērtīgu informācijas avotu apmācības motivēšanai uzskatāmas *darba vērtējuma un attīstības pārrunās* (*performance appraisal & development talks*) iegūtā informācija, kas atspoguļo gan pašreizējo kvalifikācijas paaugstināšanu, gan nākamajam gadam nepieciešamo. Darba vērtējuma un attīstības pārrunas visās LB struktūrvienībās sāksim ieviest 2002.gadā. Eksperimentāli tajās līdz šim sekmīgi piedalījušās LB divas struktūrvienības.

Apmācības organizācija. Visizplatītākais apmācības veids **apmācības darba vietā**, t. i., katrs pats mācās no kolēģiem, no savas darba pieredzes, it sevišķi, ja tā nepārtraukti mainās. Plānotas apmācības darba vietā parasti veic vadītājs, kolēģi vai abi kopā, kas nozīmē:

- ◆ iepazīstināt jaunus darbiniekus ar viņu pienākumiem;
- ◆ dalīties ar kolēģiem pieredzē, kas iegūta, stažējoties, piedaloties nozīmīgās konferencēs vai semināros.

Ārpusdarba apmācības izplatītākās formas ir kursi, semināri, konferences un tālmācība. LB šādas apmācības tiek organizētas divējādi:

- ◆ iekšējā apmācība, ko organizē Personāla pārvalde;
- ◆ apmācība dažādās institūcijās ārpus LB Latvijā un ārzemēs.

Apmācību veidus LB izvēlas atkarībā no nepieciešamo zināšanu jomas. Profesionālo zināšanu papildināšanai galvenokārt izmantojam speciālus kursus un seminārus, ko rīko dažādas institūcijas Latvijā un ārvalstīs. Ar bankas darbu saistīto vispārējo zināšanu un vadības prasmju pilnveidošanu, saskarsmes psiholoģiju, kā arī informatīvo stundu rīkošanu – Personāla pārvalde organizē pati. Uzskatām, ka tādējādi:

- ◆ varam precīzāk izpildīt LB nosacījumus;
- ◆ kolēģi no dažādām struktūrvienībām labāk iepazīst cits citu;
- ◆ esam ietaupījuši līdzekļus, jo uzaicināt lektoros pie mums ir finansiāli izdevīgāk nekā sūtīt darbiniekus uz kursiem ārpusē.

Semināros pārsvarā tiek izmantotas interaktīvās apmācības metodes: ne velti caurmērā semināru laika sadalījums ir šāds: 30–40% atvēlam teorijai, bet 60–70% – praktiskām nodarbībām, t. sk. lomu spēlēm, situāciju analīzei un citiem vingrinājumiem. Aktīvās nodarbības nostiprina teorētiskās zināšanas, tuvina praksei.

Apmācību norisei izmantojam LB Mācību un atpūtas centra telpas, kurās tiek nodrošināts viss nepieciešamais serviss mācību norisei.

Semināru dalībnieki vienmēr tiek mudināti uzdot jautājumus, jo tā mēs pārdomājam jau zināmo un to, ko vēl gribam izprast un uzzināt. Bieži jautājumi tiek uzdoti uzzinātā vai saprastā apstiprināšanai. Kad to saņemam, iegūstam pārlicību un pašpaļāvību par sevi. Bijušais IBM izpilddirektors Sems Alberts (Sam Albert) savulaik ir teicis, ka jebkuras mācīšanās centrā ir jautāšana.

Kad ir noskaidrotas izglītošanās vajadzības, seko apmācības plānošana noteiktam periodam. LB tiek veikta ilgtermiņa plānošana trim līdz pieciem gadiem uz priekšu, kā arī veidoti konkrēti apmācību plāni gadam un ceturkšņiem. Ceturkšņa mācību plānus publicējam LB interneta lapā *Lasis*, tāpat izdodam speciālus informatīvus bukletus.

Apmācību budžets. Kopš 1997. gada apmācību vajadzībām tiek paredzēti vidēji divi procenti no kopējā darba algas fonda (neskaitot komandējumu izdevumus), kas atbilst, piemēram, Beļģijas standartiem. LB ir iespējas piedalīties arī dažādos starptautiskās tehniskās palīdzības bezmaksas apmācību projektos. Salīdzinājumam – ASV vadošās firmas 1980. gados darbinieku apmācībai tērēja vidēji 2 – 5 procentus no darba algu fonda (*IBM – 5%, General Electric Co. – 2%* un *Xerox 4%*). Bet pragmatiskie amerikāņi maz ko dara bez apdoma, un to apstiprina amerikāņu zinātnieku apgalvojums, ka mūsdienās lielāku ekonomisko efektu dod ieguldījumi personāla attīstībā, nevis ražošanas līdzekļos.

Izvēloties **apmācību piedāvātājus**, lielu uzmanību pievēršam pasniedzēju kvalifikācijai. LB izveidojusies stabila sadarbība ar vairākām Latvijas un ārzemju apmācību firmām. Tomēr regulāri pētām un izmantojam arī citus piedāvājumus. Tāpat par lektoriem uzaicinām arī LB darbiniekus (jauno darbinieku semināros, struktūrvienību specializētajos semināros, informatīvajās stundās). Ikvienu mācību kursu pabeidzam ar obligātu **mācību novērtējumu**, kurā uzzinām:

- ◆ ko darbinieks ieguvis no mācībām;
- ◆ kādas izmaiņas nepieciešamas, plānojot LB iekšējo apmācību nākamās kursus.

Sūtot darbiniekus uz ārvalstu finanšu institūciju rīkotajiem semināriem, ceram, ka tās dos viņiem jaunas ierosmes. LB prezidents Ilmārs

Rimšēvičs šajā sakarā parasti saka: "Atvediet vismaz vienu ideju, ko varam realizēt mūsu bankā! Ja atvedīsiet piecas – lieliski!"

1999. gadā katrs LB darbinieks dažādās apmācībās ir pavadījis vidēji 6,6 dienas. Vadītāji un vadošie speciālisti skolojušies vēl intensīvāk. 1999. gadā LB kopumā apmācībām veltītas 37, 54 stundas jeb 2,81 procents no kopējā darba laika. Salīdzinājumam – *Motorola*, kas arī velta lielu uzmanību personāla apmācībai un izaugsmei, 1994. gadā katram darbiniekam nodrošināja apmācības apmēram piecu dienu (40 stundu) garumā, turpmāk plānojot šo laiku palielināt – līdz 160 stundām, t.i., vidēji 20 dienām gadā.

Lielāko apmācību laiku – 26,244 stundas (69%) LB darbinieki pavadījuši bankas rīkotajās iekšējās apmācībās. Ārpus bankas, dažādu institūcijuursos, semināros un konferencēs pavadīts attiecīgi 11,3 stundas jeb 31% no kopējā apmācībām atvēlētā laika.

Latvijas Bankas darbinieku apmācība 1999. gadā

Programma	Mācībās pavadītais laiks – %
Speciālās profesionālās zināšanas	60
Bankas darbam nepieciešamās vispārējās zināšanas	20
Datorzinības	(7)
Valodas	(3)
Saskarsmes psiholoģija	10
Personāla prasmju pilnveidošana	10
Kopā	100

Līdzīgs mācībās pavadītā laika sadalījums turpinās arī nākamajos gados.

Apmācību veidi

Sakarā ar bankas funkciju atjaunošanu LB darbiniekiem ir jāuzņemas jauni pienākumi. Līdz ar to jāmācās, jāiegūst nepieciešamās

zināšanas. Sākot ar 1991. gada novembri, LB pastāvīgi saņem tehnisko palīdzību no Starptautiskā Valūtas fonda, ārvalstu valdībām un centrālajām bankām.

Jau 1990. gadā LB ieradās vairākas tehniskās palīdzības misijas un sāka strādāt īstermiņa un ilgtermiņa konsultanti. Tehnisko palīdzību saņemam visos centrālās bankas pamatdarbībai nepieciešamos jautājumos: monetārajā politikā, kredītiestāžu uzraudzībā, grāmatvedībā u.tml. Konsultanti vada īpaši bankas darbiniekiem paredzētās praktiskās nodarbības. 1992. gadā LB aizsākas ļoti radoša sadarbība ar Vācijas Centrālo Banku, kas gadu gaitā nostiprinājusies līdz pat kopīgai ikdienas uzdevumu risināšanai.

Kopš 1993. gada piedalāmies Starptautiskā Valūtas fonda, Pasaules Bankas, Anglijas, ASV, Austrijas, Šveices, Francijas un Vācijas centrālo banku rīkotajosursos, kam ir liela nozīme profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanā. Šīs apmācības notiek dažādu starptautisko palīdzības programmu ietvaros, kas dalībniekiem piešķir arī daļējas atlaides. Zināšanas par jaunajiem finansu instrumentiem, finansu tirgiem, risku novērtēšanu, informācijas tehnoloģiju u.c. jautājumiem pastāvīgi papildinām arī dažādu ārvalstu un Latvijas institūciju komercursos.

Pēdējos gados esam īstenojuši vairākus apmācību projektus ar starptautiski atzītu ārvalstu finansu ekspertu piedalīšanos. 2000. gadā iegādājāmies pasaules līmeņa e-apmācības firmas licenci, tādējādi vairāku struktūrvienību darbiniekiem ir dota iespēja regulāri saņemt aktuālāko informāciju par finansu tirgiem.

Pieredzes apmaiņa. 1994. gadā aizsākas Baltijas valstu centrālo banku pieredzes apmaiņas ikgadējie semināri, kas pārmaiņus notiek Tallinā, Rīgā (Jūrmalā) un Viļņā. Visbiežāk tie veltīti centrālo banku stratēģijas un organizācijas, monetārās politikas un kredītiestāžu uzraudzības jautājumiem. Pieredzes apmaiņas nolūkos LB darbinieki dodas uz Igaunijas, Lietuvas, Čehijas, Slovākijas, Ungārijas, Francijas, Somijas, Zviedrijas un citu valstu centrālajām bankām, savukārt Latvijā šai pašā nolūkā ierodas kaimiņi no Ukrainas un Gruzijas.

Mācāmies paši un mācām arī kolēģus. 1993. gadā LB sarīko īpašu semināru NVS valstu centrālo banku pārstāvjiem par nacionālo valūtu ieviešanas un citiem centrālām bankām svarīgiem profesionāliem jautā-

jumiem. Tam par iemeslu kalpoja LB veiksmīgi īstenotā nacionālās valūtas ieviešana un citi pasākumi.

Tehniskās palīdzības programmu ietvaros LB darbinieki snieguši atbalstu vairākām bijušo PSRS republiku bankām:

◆ 1998. gadā Kredītiestāžu uzraudzības pārvaldes speciālisti piedalās ES *TACIS (Technical Assistance to the of Community Andependent States)* jeb bijušo sociālisma valstu palīdzības programmas ietvaros izstrādātajā Ukrainas banku sistēmas rekonstruēšanā;

◆ 1999. gadā Personāla pārvalde Pasaules Bankas misijas ietvaros sniedz konsultācijas kolēģiem Gruzijas Nacionālajā bankā.

Apmācības LB Mācību un atpūtas centrā

1996. gadā pēc LB Atpūtas centra pārbūves rodas iespēja sākt regulāras iekšējās apmācības. Toreiz iekārtotajā mācību klasē, kurā vienlaikus var skoloties 25 cilvēku grupa, uzsākām vairākus vēlāk kļuvušus populārus mācību kursus, kurus vadīja paši LB darbinieki:

◆ *Iepazīšanās ar Latvijas Banku.*

◆ *Semināri struktūrvienību speciālistiem.*

Mācību kurss *Iepazīšanās ar Latvijas Banku* paredzēts jaunajiem darbiniekiem, jo iepazīstina ar LB funkcijām un stratēģiskajiem uzdevumiem, iekšējo struktūru un organizāciju, personāla politiku, lietvedības normām, Kvalitātes vadības sistēmu, kā arī vairākiem praktiskiem jautājumiem, piemēram, bibliotēkas piedāvājumu, datoru un elektrosistēmu izmantošanas noteikumiem u. c. Izanalizējot semināru novērtējuma anketas, kā arī pārrunājot ar klausītājiem seminārā gūtos iespaidus, var secināt, ka tie dod turpmākajā darbā nepieciešamo informāciju un ļauj vieglāk adaptēties darbam LB. Arī teorētiskajā literatūrā par personāla vadību uzsvērts, ka veiksmīgi sarīkotas orientācijas sesijas veido darbiniekā lojālu attieksmi pret darba devēju un samazina kadru mainību.

1996. gadā LB uzsāk semināru ciklu struktūrvienību speciālistiem. Šiem semināriem ir izteikti praktiskā nozīme, jo tie dod iespēju lielākam skaitam cilvēku saņemt aktuālu informāciju par LB struktūrvienību darbības virzieniem un saturu. Kā nekā visu LB struktūrvienību funkcijas ir savstarpēji saistītas. Pirms tam šī

informācija tika iegūta, sazinoties fragmentāri. Lai informētu par aktualitātēm struktūrvienību darbā, organizējam informatīvās stundas, kurās pirmajā pusstundā apskatām jaunumus, bet otro atvēlam jautājumiem. Šādos īsos informatīvos pasākumos vienlaikus kontaktējamies ar lielu skaitu cilvēku.

Pēc neatkarības atgūšanas ieejot starptautiskajā biznesa apritē, LB darbiniekiem par obligātu kļuva svešvalodu prasme. 1992. gadā LB uzsāk angļu un vācu **valodu apmācības**. Jau 1990. gadu sākumā bankas darbinieki sāk sazināties ar ārvalstu konsultantiem, apmeklēt ārzemju banku un finansu institūciju rīkotos seminārus, kā arī studēt speciālo literatūru. Tā kā angļu valoda neoficiāli atzīta par starptautisko biznesa valodu, turpmākajos gados arvien lielāku uzmanību pievērš tieši šīs valodas apmācībai. LB slēdz līgumus ar augsti kvalificētiem svešvalodu pasniedzējiem, kuri vada regulāras nodarbības. 1997. gadā vien grupās ar dažādu zināšanu līmeni mācās un kārtu eksāmenus pāri par 140 cilvēkiem jeb apmēram piektā daļa LB darbinieku. Pēc pāris gadiem ar prieku secinājām, ka angļu valodas apgūšana speciālās nodarbībās vairs nav nepieciešama: mūsu darbinieki jau sasnieguši pietiekami augstu zināšanu līmeni.

Angļu valodas prasmes nostiprināšanai esam izvēlējušies tematiskos seminārus. To tematiku izraugāmies atbilstoši bankas darba specifikai, tā, piemēram, *Biznesa komunikāciju attīstīšana, Prezentācijas prasme, Lietišķās sarunas*. Pieņemot darbā jaunos, jau prasām, lai viņu angļu valodas zināšanas būtu vismaz vidējā, *intermediate*, līmenī. Amatotos, kur angļu valodas zināšanas nepieciešamas obligāti, pieņemam cilvēkus, kuri iztur iepriekšēju valodas pārbaudi.

Datoru ienākšana dzīvē diktē nepieciešamību apgūt to izmantošanu. Sākot ar 1993. gadu LB notiek darbinieku **apmācība datortehnikas lietošanā**. Ja pirmajos gados tiek apgūtas galvenokārt *MS Word* un *MS Excel* programmas iesācējiem, tad nākamajos jūtami pieaug lietpratēju līmenī apgūto programmu skaits. 1998. un 1999. gados apmēram 260 darbinieki jeb vairāk nekā trešdaļa bankā strādājošo papildina zināšanas dažādu datorprogrammu lietošanā, kas palīdz ikdienā celt darba ražību un izvairīties no rutīnas. Taču pēcāk datorapmācība sašaurinās. Tas ir gan intensīvo apmācību rezultāts, gan patīkamais fakts, ka jaunpieņemtajiem darbiniekiem šis iemaņas jau piemīt. Pašlaik LB ir vairāk kā 500 datorlietotāju.

Kopš 1996. gada reizi vai divas gadā rīkojam **menedžmenta (management) seminārus**. Mūsdienu vadītājs vairs nevar izpildīt tikai šaurās vadītāja funkcijas, viņam jābūt arī patiesam līderim, kurš iedvesmo un aizrauj sev līdzīgi citus. Menedžmenta semināru programmu sastādīšanā tiek iesaistīti struktūrvienību vadītāji. Tā varam konkretizēt savas vajadzības, kopā ar pasniedzējiem izdiskutēt, kā risināt aktuālus vadības jautājumus.

Darbinieku aptaujās atklājam pastiprinātu interesi par **saskarsmes jautājumiem**. Vēlmi apgūt šīs zināšanas arī cešamies atbalstīt, jo spēja sastrādāties, izprast sevi un kolēģus, izvairīties no konfliktiem u. tml. palīdz veidot veselīgāku mikroklimatu darba kolektīvā.

Līdzīgi kā citos uzņēmumos LB noteiktu projektu īstenošanai sāksusi veidot darba grupas no dažādu struktūrvienību speciālistiem. Sagatavoties projekta īstenošanai, noteikt termiņus, izkalkulēt budžetu, sadalīt un kontrolēt pienākumu izpildi utt. – to divos speciālos semināros mums mācīja **projektu vadības** eksperti no ASV un Lielbritānijas, kuri arī izstrādāja tieši LB vajadzībām atbilstošas programmas.

Latvijas Centrālās bankas aizritējušie desmit pastāvēšanas gadi ir nopietna darba, pārmaiņu un mācīšanās laiks. LB atjaunošanas un izveides posms principā noslēdzies. LB visumā nostabilizējies darbinieku skaits, jaunpienācējiem domāto apmācības sesiju skaits vairs nav jāpalielina. Līdzīgi Rietumu centrālajām bankām pieaug speciālistu vidēji nostrādātais gadu skaits mūsu iestādē.

Tomēr uz nākotni joprojām skatāmies kā uz pārmaiņu un mācīšanās laiku. Apmācības LB nāksies izvērst gan plašumā, gan dziļumā. Tā kā mūsu attiecības ar ES kļūs ciešākas, būs nepieciešamas plašākas, vispusīgākas zināšanas par ES. Tāpēc jau šodien specializētos semināros apgūstam zināšanas par ES vēsturi, uzbūvi, institūcijām un lēmumu pieņemšanu. Ņemam vērā arī ar to, ka turpmākajos gados vairāk līdzekļu un uzmanības būs jāvelta to darbinieku sagatavošanai, kuriem nākotnē būs jāiesaistās ES un, protams, ES Centrālās bankas darbā. Tāpat mūsu darbu arvien krasāk ietekmē modernās tehnoloģijas. 2000. gada septembrī LB veiksmīgi pabeidz jaunās reālā laika bruto norēķinu sistēmas ieviešanu, kas tehniski sagatavo dalībai Eiropas vienotajā norēķinu sistēmā *TARGET*. Tuvākajā nākotnē būs nepieciešami ne mazāki ieguldījumi sakaru tehnoloģiju apgūšanā.

Līdz ar darba vērtējuma un attīstības pārrunu ieviešanu LB notiks izmaiņas arī apmācībā. Darba vērtējumi noteikti ierosinās darbiniekus paaugstināt kvalifikāciju un līdz ar to prasīs elastīgas izmaiņas arī mūsu pieredzē. Pieļaujam, ka šos pieprasījumus nebūs iespējams nodrošināt vienlaikus formālās apmācībās. To īstenosim pakāpeniski, vadoties no bankas prioritāriem uzdevumiem, respektējot mācību budžetu. Būs jāattīsta *train the trainer* kustība, kas māca zināšanas nodot arī kolēģiem. Zināšanu vadības (knowledge management) teorētiski Nonaka un Hirotaki Takenši (Nonaco & Hirotaci Takenshi) apgalvo, ka organizācijas panākumi ir balstīti uz zināšanu apguvi un izplatīšanu. Ikvienu darbinieka idejas un zināšanas ir nozīmīgas.

LB svarīgs uzdevums turpmāk būs ne tikai pilnveidot savu darbinieku zināšanas un prasmes, bet arī izkopt biznesa kultūru, attīstīt koleģialitāti, radīt vidi, kas stimulē zināšanu apmaiņu un mācīšanos vienmēr un visur. Tas ir ne tikai formālās apmācības, bet arī visu rangū vadītāju un darbinieku uzdevums.

Gundars Rudzītis,
Aidaho Universitātes, ASV, profesors

Plašāku skatu un gudrākus lēmumus!

Skats uz Latviju

Es pirmo reizi atgriežos Latvijā. Ir jauka 1993. gada vasaras diena. Lidmašīnai pagriežoties uz lidlauku, paveras **brīnišķīgs skats uz Jūrmalu un Rīgu**. Vēlos iepazīt agrā bērnībā neredzēto Mežaparku un skaistos Jūrmalas priežu mežus. Nolaižoties uz apdrupušā skrejceļa, redzu arī vecās, pamestās padomju *Aeroflot* lidmašīnas. **Pēkšņi izjūtu nekārtību šajā apkārtnē.**

Tikšanās prieks ar radiem mijas ar bažām par sociālo un ekonomisko dzīvi. Esmu pārliecināts, ka arī citi tādi paši svešzemnieki brīdī, kad tos sveic ar ziediem, apskāvieniem un skūpstiem, izjūtuši ko līdzīgu. Tieši šos brīžus mēs visi glabājam atmiņā. Esmu ieradies no citas pasaules atpakaļ dzimtenē un vēlos salīdzināt dzīves apstākļus. Varbūt Latvija ir nabadzīga, tomēr saglabājusi savu skaisto dabu un vairojusi kultūras vērtības? Liekas, ka te varēs daudz ko novērot un noskaidrot.

Tomēr par visu svarīgāk šodien ir saprast, kā jānotiek saimnieciskai attīstībai. Paies krietns laiks, līdz Latvijā būs tāds ekonomiskās attīstības līmenis, kādu bauda ES valstis un Amerika. Būs nepieciešams daudz lielāks laiks nekā prognozē Rietumu eksperti, kuri tikai skaita naudu un vērtē ekonomisko rosību. Taču savs progress jau ir acīmredzams: lidostas ēka ir sakārtota un tīra. Ārā skatu atdzīvina karogu jūra.

Vēlāk redzu, ka saposta tiek Vecrīga, kas atgūst savu seno krāšņumu. Pozitīvas izmaiņas var saskatīt ne tikai galvaspilsētā. Taču nevar nemanīt, ka ļaudīm gan Rīgas apkārtnē, gan lauku rajonos daudz kas jāpārcieš. Būtisks ir jautājums, vai Vecrīga nav tikai maska uz pilsētas sejas, kurā skatoties, nepamana postu un nabadzību vietās, kuras tūristi

nekad neapmeklē. Rīga varētu kļūt par mazo Rio, Losandželosu vai Maiami, kuras skaistumu apēno milzīgais kontrasts starp bagātību un nabadzību, aizvien pieaugošais apsargātu un iežogotu bagātnieku rajonu skaits, arī augstais noziedzības līmenis.

Tālāk centīšos paskaidrot, ka **vides un skaistu ainavu aizsardzība un saglabāšana ir pati labākā ilgtermiņa attīstības stratēģija**. Tā būtu enerģiski jāveicina gan Latvijas iedzīvotājiem, gan valdībai. Mēģināšu pierādīt, ka ir atbalstāma tāda attīstības politika, kas paredz apkārtējās vides aizsardzību, bet ne pierasto nerēķināšanos ar vidi. Īsi aplūkošu tradicionālās attīstības modeļa vēsturi, kā arī pierādīšu, kāpēc tās panākumi ir visai ierobežoti. Visbeidzot izteikšu viedokli par Latviju un savas pieredzes ietvaros arī par tās nākotnes iespējām.

Tradicionālā attieksme attīstības jomā

Attīstība ir Rietumu jēdziens, kuru valsts politikā iekļauj pēc 2. pasaules kara. Tolaik ir nepieciešams atjaunot daudzu Eiropas valstu saimniecību un palīdzēt mazāk attīstītām zemēm, kas tikai nesen atguvušas neatkarību no kolonizatoriem. Tā kā Savienotās Valstis karā cietušas vismazāk, tās uzņemas līdera lomu un izstrādā Eiropai Māršala plānu. Vēlāk tās sagādā līdzekļus arī Pasaules Bankai un Starptautiskajam Valūtas fondam.

Taču lielākā daļa attīstības teoriju attiecināmas jau uz 18. gadsimtu. To pirmsākumi meklējami rūpnieciskās ekonomikas modelī. Vienalga, vai tas veidojies no Adama Smita (Adam Smith) uzskatiem par darba sadali brīvā tirgū, vai Kārļa Marksa (Karl Marx) darbiem, ražošanas un rūpniecisko sektoru daudzi ekonomisti maldīgi uzskata par vienīgo ekonomiskās attīstības dzinējspēku. Rūpnieciskās ekonomikas modelis norāda, ka ražošanā jāspecializējas. Saražotais jāpārdod uz vietas vai jāeksportē.

Pagājušā gadsimta otrā pusē pazīstamākais eksporta modeļa skaidrotājs, vēlākais Nobela balvas laureāts profesors Duglass Nortss (Douglas North) uzsver eksporta pozitīvo lomu saimnieciskā attīstībā. Pēc viņa domām, pārējās ekonomikas aktivitātes gan attiecībā uz attīstību, gan ieņēmumu līmeni ir atkarīgas no eksporta. Savā slavenajā

1956. gada atbildes rakstā Nortam žurnālā *Journal of Political Economy* profesors Čārlzs Tibo (Charles Tiebout) norāda, ka nav nekāda iemesla uzskatīt eksportu par visnozīmīgāko attīstības un ienākumu faktoru. Vietēja rakstura rūpniecības nozarēm, kuras savu produkciju neeksportē, var būt tieši tāda pati vai vēl lielāka nozīme.

Šajā akadēmiskajā strīdā starp diviem cienijamiem zinātniekiem toreiz uzvar Norts. Vēl šodien dominē viņa ražošanas un eksporta modelis. Uzskata, ka eksporta vai ražošanas lejupslīdes gadījumā ekonomiskā attīstība mazinās. Tradicionālās attīstības teorijas pamatā ir pieņēmums, ka mazumtirdzniecība, apkalpojošā sfēra, transports, valdība un citas jomas ir atkarīgas no saražotās produkcijas eksporta.

Volts Rostovs (Walt Rostow) savā 1960. gada grāmatā *The Stages of Economic Growth (Ekonomiskās attīstības stadijas)* par saimnieciskās attīstības pakāpēm min, ka ikviena sabiedrība attīstās no tradicionālas līdz augsta patēriņa līmeņa sabiedrībai. Zināmā punktā sasniedz uzplaukumu, kam seko ekonomikas attīstība līdz tās gala posmam: masveida patēriņam. Rostovs pamato savus uzskatus ar Eiropas vēsturisko pieredzi, kas esot jāievieš it visur. Viņš uzsver, ka visas sabiedrības veidojas un attīstās analogiski Eiropas valstīm. Mazattīstītām valstīm jāseko Rietumu izveidotajam attīstības modelim ar ražošanu dzinēj spēka lomā. Sekojot eiropiešu piemēram, tās arī virzīsies uz ilgstošu un nemitīgu ekonomisku izaugsmi. Kultūras vērtības un tradīcijas tam tikai kavēklis. Valstis un rajoni jāpievieno Eiropas pamatrajoniem, no kuriem tās mācīsies un ražos produkciju, ievērojot pasaules tirdzniecības mehānismus.

Rostova grāmata savā laikā ir populāra. Atceros kāda profesora teikto: "Viss, kas jums jāzina, ir šajā mazajā grāmatā." Šodien, kad neierobežotas globalizācijas un brīva tirgus aizstāvji sludina, ka augšminētā politika atrisinās gandrīz vai visas problēmas, viņi vienkārši atkārtro Rostova argumentus.

Taču Norta un Rostova viedokļi par attīstības procesu ir arī kritizēti. Minēšu dažus kritiskus viedokļus. Rostova ekonomiskās attīstības modelī ir ignorēta Āfrikas, Āzijas un Dienvidamerikas vēsture un kultūras mantojums. Tā kā Latvija ir Eiropas zeme, kas pirms padomju industrializācijas pa daļai veidojas uz ģimeņu laiksaimniecības pamatiem, šis modelis mums piemērots tikai daļēji.

Rostova modelis ir evolucionārs; laikam ejot, pamazām notiek ekonomiskas izmaiņas. Tomēr Latvijas un līdzīgu valstu pieredzi nevar nosaukt par evolucionāru. Padomju vara Latvijai uzspieda revolucionāras izmaiņas. Līdzīgi arī Latvijas atmodas process un dziesmotā Atmoda ir revolucionārs process. Tām ekonomiskām pārmaiņām, kas šodien notiek Latvijā, nav īsta precedenta.

Tomēr mazāk attīstītās trešās pasaules valstīs senu līdzekļu piemērošana jauniem apstākļiem nenes cerētos augļus. Tieši otrādi. Vairākās valstīs attīstības vietā vērojama stagnācija vai arī izaugsmes rādītāji ir negatīvi. Trešās pasaules valstis mudina iegūt, iztērēt un eksportēt dabas bagātības, nepiegiežot vērību ieguves cenai, vērtībai un īstajām izmaksām. Mežu iznīcināšana vai minerālu iegūšana eksportam tiek uzskatīta par ekonomisku izaugsmi. Šodienas pasaule, kas uztraucas par ekosistēmu saglabāšanu, augšminēto vērtību iznīcināšanu uzskata par progresu, izliekoties nemanām šī progresa patieso cenu.

Palīdzot nabadzīgākajām valstīm paātrināt attīstības tempus un jūtot, ka progress ir minimāls, Rietumu ekspertiem nevajadzētu proponēt politiku, kas citur nav izdevusies. Diemžēl lielākā daļa Rietumu ekspertu nav piesardzīgi. Gluži otrādi, ātrai pārejai uz tirgus saimniecību viņi iesaka šoka terapiju. Tomēr vairāki izcili ekonomisti un eksperti brīdina par briesmām, kas draud, īstenojot nepiemērotas teorijas, modeļus, piemēram, šoka terapiju bijušajās padomju sistēmas valstīs, kur notiek straujas sociālas, ekonomiskas un politiskas pārmaiņas.

Nobela prēmijas laureāts ekonomikā Ronalds Kouse (Ronald Coase) saka, ka amerikāņi paši visai nepilnīgi izprot savas zemes ekonomikas principus. Stanforda Universitātes profesors un Pasaules Bankas 1997.–2000. gadu viceprezidents, arī tās kādreizējais galvenais ekonomists Džozefs Stiglics (Joseph Stiglitz) uzsver, ka Pasaules Bankas un Starptautiskā Valūtas fonda izvēlētie ekonomiskie līdzekļi bieži vien situāciju tikai pasliktina. Ņemot vērā tās visai atbaidošo iedarbību, ekonomisko šoka terapiju Krievijā viņš nosauc par smagu neveiksmi.

Kouse, Stiglics un citi kritiķi saprot, ka ekonomikas attīstību neveicina tirgus ekonomika vien – bez nepieciešamo sociālo un politisko institūciju izveidošanas. Tā ir liela kļūda, vienkārši pasludināt tirgus ekonomiku, pirms nav izveidots spēcīgs sociālo, juridisko un politisko

institūciju tīkls, kam jābūt tirgus ekonomikas pamatā. Tāpat nav nozīmes veidot vājas un korumpētas politiskās un juridiskās institūcijas, kā tas redzams vairākās Dienvidamerikas valstīs. No tām visspilgtākais piemērs ir Argentīna.

Jaunākās (1997) starptautiskās tirdzniecības teorijas izstrādātājs Prinstonas Universitātes un Masačūsetsas Tehnoloģiskā institūta profesors Pauls Krūgmans (Paul Krugman) iet vēl tālāk, norādot, ka attīstības ekonomikas teorija cietusi neveiksmi arī tāpēc, ka nav spējusi izskaidrot, kāpēc dažas valstis ir nabadzīgas un citas bagātas. Šķiet, ekonomiskās attīstības politikas īstenošana līdz šim vienīgi palielinājusi plaisu starp bagātajām un nabadzīgajām valstīm. Nav arī nekādu pazīmju, ka nākotnē minētā atšķirība varētu izlīdzināties. Pasaules Banka savos pēdējos ziņojumos šo neveiksmi arī atzīst.

Latvijai vajadzētu ņemt vērā gan kritiskās piezīmes, gan atzinumus par to, ka citās valstīs pieaug nabadzība un ienākumu atšķirības. Ja ienākumu struktūra kādā valstī nostabilizējas, to vēlāk ir ļoti grūti mainīt. Kā piemēru var minēt Dienvidamerikas zemes, kur ienākumu atšķirības ir daudz ievērojamākas nekā Amerikā, bet ne vienā ne otrā kaut cik jūtamas izmaiņas šai ziņā nav notikušas kopš 1850. gada. Ja Latvijā, kur ir visai neliels bagātnieku procents, nenozīmīgs viduslānis un milzum daudz nabadzīgu cilvēku, ieņēmumu sadale ilgstoši līdzināsies Dienvidamerikas struktūrai, tad uz ilgu laiku iestāsies politiskas nestabilitātes periods. Atliek cerēt, ka ienākumu sadales sistēma Latvijā tomēr līdzināsies Eiropas un ASV sistēmai. Un pat tad būs jūtamas ievērojamas atšķirības, jo bezgala dažādas ir atsevišķu valstu programmas, kā palīdzēt nabagajiem. Tā, piemēram, ASV, kur izstrādātas visdažādākās palīdzības programmas, valsts nabadzīgo iedzīvotāju proporcija tomēr turas nemainīgi apmēram 15% robežās. Eiropā tā svārstās no 2–3% tādās valstīs kā Beļģija, Holande un Dānija, līdz 5–6% – Vācijā un Apvienotajā Karalistē.

Cits tradicionālā attīstības modeļa rezultāts ir apkārtējās vides izpostīšana, kas jūtama visā zemeslodē. Ārvalstu investoriem nav nekādas vēlēšanās ieguldīt papildu līdzekļus dabas aizsardzībai. Viņi jau tā mēģina savas izmaksas noturēt iespējami zemas. Arī Pasaules Banka un Starptautiskais Valūtas fonds vēl pavisam nesen, pirms neizjuta politisko spiedienu, nepievērsa uzmanību videi. Pasaules mēroga pro-

jektos nav iekļautas sociālās izmaksas, ko papildus privāta rakstura izmaksām uzņemas visa sabiedrība. Par laimi, šodien situācija mainās, kaut gan visai lēni. Iepriekšējo Latvijas apmeklējumu laikā man nākas dzirdēt gan valsts ierēdņu, gan ministru sūdzības par to, ka Pasaules Bankas finansētajos projektos vides aizsardzībai pievērsts par maz uzmanības.

Vides aizsardzības izmaksu iekļaušana attīstības teorijās

Čikāgas Universitātes profesors Džordžs Tolijs (George Tolley) ir viens no mūsdienu vides aizsardzības ekonomikas izveidotājiem. Tā radusies 20. gadsimta sešdesmitajos gados. Atceros profesoru kā rūpīgu mana zinātniskā darba vadītāju un novatorisku domātāju. Manu 1977. gadā Teksasas Universitātē Ostenā lasīto lekciju pamatā jau ir viņa idejas.

Par vides un citu sociālo izmaksu svarīgumu, ko akadēmiskajā literatūrā dēvē par ārpus (uzņēmuma) labumiem un izmaksām (*externalities*), ieguvumiem un zaudējumiem no tā, Amerikā vairs nestrīdas. Plānojot stratēģiskus projektus, cenšas pēc iespējas mazināt apkārtējās vides postījumus. Pēdējā laikā Sietlā, Vašingtonā, Prāgā, Davosā un citur notikušie protesti pret globalizāciju faktiski vērsti pret draudiem fiziskajai un sociālajai videi, kurā cilvēkiem jāstrādā. Protestu nolūks ir neļaut firmām atrast vietas, kuras var droši piesārņot, kur var iznīcināt vidi un nav jābaidās no vietējo iedzīvotāju politiskām aktivitātēm. Ne velti *zaļie* sadarbojas ar arodapvienībām un citām organizācijām, kas stingri prasa ievērot cilvēku tiesības strādāt algotu darbu nekaitīgā vidē un apstākļos.

Daudz kas mainījies no tā laika, kad tika pieļauta ekonomiskā attīstība uz vides piesārņošanas rēķina. Taču joprojām ir ļaudis, kas samierinās ar konstatējumu: nabadzīgam cilvēkam nav izvēles, tāpēc viņam jāsamierinās ar apkārtējās vides piesārņošanu. Atceros, 1980. gados rediģēju grāmatu, kas bija veltīta ASV attīstībai un vides problēmām. Autori deklarēja, ka vides saglabāšanas izmaksas bremzē ekonomisko progresu. Laiks pierādījis, ka mans ieteikums šo argumentu svītrot ir pareizs.

Pētījumi liecina, ka papildus izmaksas vides saglabāšanai visai maz ietekmē vispārējo ekonomisko izaugsmi, nerunājot nemaz par vietējas nozīmes lielām un mazām firmām, kur tās ir vēl ne-nozīmīgākas. Taču, kad divdesmitā gadsimta septiņdesmitajos gados ASV stājās spēkā lielākā daļa vides aizsardzības likumu, firmas un to lobisti skaļi protestēja, ka viņi un viņu rūpali tiks iznīcināti. Vislabprātāk par piesārņošanu viņi vispār neliktos ne zinīs, vai pieķeršanas gadījumā samaksātu nelielu soda naudu. Pagājušā gadsimta otrajā pusē lielu daļu federālās valdības naudas ieguldīja attīrīšanas iekārtu celtniecībā. Taču pamatā vides aizsardzība paliek pašvaldību un štatu valdību ziņā.

Šajā ziņā nekas daudz nav un diez vai turpmāk tiks darīts. Arī pašlaik neapmierinātie skaļi klaigā pret nesen izdotajiem likumiem, kas aizsargā apdraudētās sugas un to ekosistēmas Amerikā.

Viss šeit minētais var kalpot par mācību Latvijai. Pilsoņiem un viņu ievēlētajiem pārstāvjiem jārēķinās, ka, pieņemot likumus un noteikumus par Latvijas ainavas un vides aizsargāšanu, tiks izvirzīti pretargumenti par augstajām izmaksām un ekonomiskajām sekām.

Uzņēmumu un sociālās politikas mērķi vides aizsardzības jautājumos bieži vien ir visai atšķirīgi. Atceros, Nobela prēmijas laureāts Miltons Frīdmens (Milton Freedman), lasot mikroekonomikas lekciju manai aspirantu grupai, uzsvēra, ka tāds jēdziens kā kolektīva sociāla atbildība praksē nepastāv. Uzņēmuma vai akciju sabiedrības vienīgā atbildība ir akcionāru peļņas palielināšana. Par laimi, esmu lasījis klasiskās tirgus ekonomikas pamatlicēja, skotu mācītāja Adama Smita 1776. gada slaveno darbu *Tautas bagātība*, kurā šis morālās filozofijas un ētikas profesors jau tad atzīst: tirgus *neredzamajai rokai* ir robežas. Un norāda, ka pilsoņi nedrīkst pieļaut tirgoņu diktētu sociālo politiku. Šīs abu pušu intereses bieži vien nesaskan. Sabiedrībai jāizlemj, kāda politika atbilst tās interesēm. Pricējies, ka Latvijā beidzot sākusies nopietna diskusija par šiem jautājumiem. Kopā ar profesoru Ķeniņu mudinām lasītājus iepazīties ar cerīgiem ierosinājumiem, ko varam lasīt 2000. gadā izstrādātajā *Latvijas ilgtspējīgas attīstības koncepcijā* un ANO UNDP ziņojumā *Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2000/2001*.

Vides aizsardzības jautājumiem veltītu lēmumu pieņemšana sabiedrības interesēs, kas varbūt arī ierobežo atsevišķu personu un firmu iespējas piesārņot vidi, vērojama tikai nesen. Vēl nesen jautājumi par to, kā ekonomikas izaugsme iespaidos vidi, tiek uzskatīti par nenozīmīgiem. Taču ir arī izņēmumi. Savā 1950. gada grāmatā par privātuzņēmumu sociālām izmaksām agrākais Kēnigsbergas universitātes profesors K. Viljams Kaps (K. William Kapp) no Baltijas jūras piekrastes māca, ka jāņem vērā sabiedrībai nodarītie postījumi. Zaudējumi rodas, ja ļauj uzņēmumiem kaitēt iedzīvotāju veselībai, piesārņot vidi un iztērēt dabas resursus.

Tikai vēlāk, 1970. gados, aktīvās sociālās kustības rezultātā ASV pieņēma vides aizsardzības likumus un noteikumus, kuros dokumentēti vides un sociālie kaitējumi. Tajā laikā es kā profesora Tollija asistents izstrādāju projektu ASV Vides Aizsardzības aģentūrai, pirmo reizi dolāros aprēķinot gaisa un ūdens attīrīšanas un atkritumu aizvākšanas izmaksas Čikāgā. Pēc tām veica aptuvenus aprēķinus. Iznāca milzīgas, miljardiem dolāru lielas summas. Kopā ar diviem ekonomistiem ieteicu *kopējo sociālo izmaksu risinājumu*, proti, politisko lēmumu pieņemšanā vai maiņā ņemt vērā ne tikai privātās, bet arī kopējās sociālās izmaksas. **Vienkāršoti izsakoties, istās kopējās izmaksas ir privāto un sociālo, t.sk. dabas bagātību zaudējumu, kopsumma.**

Vides un sociālo izmaksu dokumentēšana plašāk izvērstā profesora Tollija, viņa studentu un vēl citu autoru dzīves kvalitātes modelim veltītajos darbos. Tur uzsvērts, ka cilvēki (arī firmas) par vissvarīgāko biznesa un dzīvesvietas izvēles faktoru uzskata sociālo, kultūras un fizisko vidi. Neekonomiskas, bet jaukas vietas pievelk, daudzos gadījumos pat saglabā ieguldījumus un uzņēmējdarbību. Pieņemot lēmumus par apmešanos un palikšanu, uzņēmēji aizvien lielāku uzmanību veltī videi. Tātad kādas vietas unikalitātes saglabāšana ekonomiskās attīstības stratēģijā var būt visai nozīmīga. Tā vides un dzīves kvalitāti izceļ nevis atstāj maliņā kā beznozīmīgu.

Ir pamats cerēt, ka Latvija attīstīsies, īstenojot dzīves kvalitātes stratēģiju. Jo esam dāsnī apveltīti ar dabas skaistumu – Baltijas jūras krastu, tādām lieguma zonām kā Gaujas Nacionālais parks. Latviešu kultūra vēsturiski sakņojas dabas norisēs.

Šī kultūra jāņem vērā, veidojot Latvijas saimniecisko attīstību. Kā uzsver profesors Ķeniņš, kultūra lielā mērā noteic, kas vērtīgs, izmantojams vai saudzējams.

Pēdējā laikā gan visai būtiski mainījusies cilvēku attieksme pret vidi. Līdzšinējie kvalitatīvas dzīves attīstības modeļi ignorēja ainavu, cilvēka mīlestību pret dzimto vietu, viņa saites ar dabu, kā arī sociālās un apkārtējās vides vērtējumu. Kopā ar profesoru Tolliju esmu sācis izstrādāt attīstības modeļus, kuros ietverta gan vietas izjūta, gan kultūra. Līdzīgi saviem domubiedriem uzsverot, ka, ignorējot vides skaistumu, cilvēku saites ar zemi, pieķeršanos kādai vietai un vietas izjūtu, varam izvēlēties pavisam kļūdainu un kaitīgu politiku.

Latvieši pārdzīvojuši vairākus mēģinājumus iznīcināt savu kultūru, rusifikāciju ieskaitot. Taču šodien Latvijas kultūra ir tik spēcīga kā nekad agrāk. Tā joprojām saistāma ar Dziesmu svētku tradīciju, ar izkoptu lauku vidi. Dzimtenes apciemojumos man bieži nākas dzirdēt, ka īstā Latvija meklējama ārpus Rīgas, mazpilsētiņās un lauku sētās. Vairākos ģeogrāfijas profesora Edmunda Bungšes rakstos jūtama sāpe par Latvijas ainavu un šaubas par kultūras vērtību saglabāšanu vai atjaunošanu šajā lielo pārmaiņu periodā. Tauta, kurai veselus 50 gadus bija jāpacieš sveša ideoloģija, var nebūt pārliecināta, ko tā īsti vēlas. Tai liekas grūti atjaunot veco un tikpat smagi radīt pilnīgi jaunu ideoloģiju.

Pagātnes ietekme uz šodienas dzīvi

Pagātne daudz un dažādi var ietekmēt tagadni. Deivids Loventāls (David Lowenthal) grāmatā *Pagātne ir sveša zeme* ar dziļu izpratni klāsta, kā sabiedrības nepārtraukti no jauna pārraksta savu vēsturi, lai tā atbilstu noteikta laika uzskatiem par to, kādai tai vajadzēja būt. Ainavai un videi latviešu uzskatos vienmēr bijusi liela nozīme, un tā iespaidos arī viedokļus par nākotni.

Maz ticams, ka mūsdienu Latvija atgriezīsies pie pagātnes ekonomiskā modeļa, teiksim, deviņpadsmitā un divdesmitā gadsimta griežiem, kad Latvijas ainavu raksturoja atsevišķas izkaisītas saimniecības. Profesors Ķeniņš savā 1965. gadā grāmatā par okupētās Latvijas eko-

nomisko politiku norāda – vēl 1930. gadu beigās joprojām esam lauksaimnieku zeme. Tikai viena trešdaļa iedzīvotāju mīt pilsētās. Tā kā lauku mājās un uzņēmumos tolaik saimnieko visa ģimene, turpat divas trešdaļas iedzīvotāju rūpējas paši par sevi.

Valdības politika tiek vērsta uz lauksaimniecības un lauksaimniecības produkcijas pārstrādes attīstīšanu. Latvija specializējas gaļas, putnu un piena produktu ražošanā un eksportēšanā. Galvenie eksporta tirgi ir Lielbritānija un Vācija.

Viss dramatiski mainās 1940. gadā, kad Latviju okupē PSRS. Padomju nacionalizācijas plānos paredzēts piecu gadu laikā Latviju no lauksaimnieciskas valsts pārvērst par rūpniecisku zemi. To uz laiku aptur vācu okupācija 1941. gadā, taču 1944. gadā šis process atsākas. Pēc neatkarības atgūšanas 1991. gadā daudzas bijušās kolektīvās saimniecības laukos varētu raksturot kā neaprūpētas, pussabrukušas un pat izpostītas. Strādnieku atsvešināšana no zemes un darba, kā arī padomju sistēmas neprasmē saimniekot un sazēlusī korupcija bija novedusi pie pakāpeniskas lauku un pilsētas ainavas izkropļošanas.

Šodien apmēram 43% Latvijas teritorijas klāj meži. Salīdzinot ar 1935. gadu (iedzīvotāju piespiedu pārvietošana valsts un kolektīvo saimniecību pārtrauktās ražošanas dēļ), to platības pieaugušas par 60%. Pašreizējās diskusijas par to, kā izmantot mežu platības, arī atspoguļo dažādos uzskatus par vēlamo attīstības modeli. Domstarpības ir asas un vēl nebūt nav izlīdzinātas. Atcerēsimies, ka Dziesmotā revolūcija sākas ar protestiem pret jaunām raktuvēm Igaunijā, pret Kuršu jomas piesārņošanu Lietuvā un Daugavas senlejas pārpurvošanu Latvijā.

Koku izciršana un eksportēšana noved pie visai ierobežotas un vienpusīgas nodarbes. Ja pieredze Amerikas Rietumos kalpo par piemēru, tad paredzama gan dažu pilsētiņu strauja attīstība, gan citu pilnīgs panīkums. Mežu aizsardzība, ierobežota izciršana un atjaunošana varētu būt pareizā vides stratēģija. Tad būtu garantēts ilgstošs darbs un, pārejas procesam turpinoties, virzība uz decentralizāciju, kustību prom no Rīgas. Tāda virzība notiek gan Eiropā, gan ASV. Nav iemesla domāt, ka Latvija būs izņēmums.

Padomju laika politika izmantoja augsto izglītības līmeni Latvijā. Tā rezultātā Latvijā ir augsts tehnoloģiju līmenis un lietpratīgi tehniskie darbinieki. Paradokss, bet arī padomju zemē ir pamanāmi parastās

attīstības modeļa posmi, t. i., dažāda specializēšanās uz citām republikām eksportējamo preču ražošanā. Kamēr šis eksports bija tikai pašas lievalsts robežās, loģika arī ir līdzīga. Taču minētā pieeja sagrauj visus ekonomiskās loģikas (vienalga, vai tā būtu marksistiska, sociālistiska vai tirgus) principus. Padomju varas iestāžu lēmumi par jaunu fabriku izvietošānu pamatojas uz ļoti nepilnīgiem aprēķiniem. Padomju Savienības ekonomika ir uzskatāms tādas sabiedrības piemērs, kas izmantoja uz eksportu orientētu ekonomisko loģiku, absolūti neņemot vērā vietējo iedzīvotāju, republiku, reģionu vajadzības vai kultūru. Rezultāti ir drausmīgi. Kā to norāda profesors Ņenišs, padomija industrializācijas procesā **zaudē miljoniem cilvēku un miljīgas citas vērtības**, bet nekad nesasniedz tos attīstības tempus, kādi bija Latvijā īsi pirms 1. un Somijā pēc 2. pasaules kara. **Ļoti pieticīgie, propagandas pārspīlētie Krievijas saimnieciskie sasniegumi nesasniedz attīstīto Rietumeiropas zemju līmeni, vienīgi rada ekoloģisku postāžu.**

Atjaunotās Latvijas pašreizējās norises

Ātrais un daudziem negaidītais Padomju Savienības sabrukums ļāva cilvēkiem cerēt un būvēt sapņu pilis. Lai gan ekspertu viedoklis par to, kas sagaida tādas valstis kā Latvija, ir atšķirīgs. Sākotnēji Latvija piedzīvo vēl vienu postošu periodu: rūpniecības sabrukumu un tā līdzinesto īsto un slēpto bezdarbu. Ceļas cenas, bet algas lielākajai cilvēku daļai paliek nemainīgas vai pat samazinās. Pieaug noziedzības līmenis, samazinās pensijas, skolotāji, ārsti un citi sociālās sfēras darbinieki spiesti streikot. Pat pašu ievēlēta valdība tautu neapmierina.

Tomēr arī šais apstākļos redzams, ka Latvijai iespējama gaiša nākotne. Vēl 1994. gada ANO Ziņojumā par 173 valstīm konstatēts, ka vienīgā no Austrumeiropas valstīm ar augstāku attīstības pakāpi ir Čehijas Republika. Desmitgades beigās gan Padomju Savienībai, gan citām Austrumeiropas valstīm ir ne tikai nožēlojama ekonomika, bet arī samilzušas veselības aizsardzības problēmas, negaidīti slimību uzliesmojumi, pieaugošs mirstības procents un zemākais mūža ilgums. Arī Latvijas līmenis ir krasi pasliktinājies. Lielākajai sabiedrības daļai

nav īstu cerību uz labāku dzīvi. Dzīve tāda, kāda tā ir, vietām kļūst arvien īsāka un nežēlīgāka.

Saskaņā ar ANO 2000. gada Ziņojumu par tautu attīstību, gada ieņēmumi uz cilvēku Latvijā ir vieni no zemākajiem Eiropā: no 3,731 dolāriem 1989. gadā līdz 1,900 dolāriem 1993. gadā. Šodien situācija ir uzlabojusies, ne velti 1998. gadā šis rādītājs bija jau 2,328 dolāri. Ekonomikas attīstība un rosība Latvijā aizvien vairāk ietiecas Rietumeiropas aprītē. Tomēr galvenās strukturālās problēmas – nabadzība un nenodarbinātība – paliek. Nevienlīdzība Latvijas sabiedrībā turpina augt. Lai novērstu pilnīgu lauksaimniecības sabrukumu, nepieciešamas subsīdijas.

Latvijas valsts joprojām ir vāja. Tā nespēj savus pilsoņus aizsargāt un nodrošināt ar atbilstošiem pakalpojumiem. Protams, par labu nav nākušas arī daudzās premjerministru nomainīšanas kopš neatkarības atgūšanas. Tāpat valsti stindzina nespēja kontrolēt korupciju un organizēto noziedzību, kas kļūst par Latvijas ekonomiskās struktūras daļu.

Progress vides jomā ir mainīgs. Šodien tas ļoti atkarīgs no ārējā atbalsta. Liels solis uz priekšu ir kopējās pūles attīrīt Baltijas jūru, pieņemot palīdzību no Skandināvijas valstīm, ES un Pasaules Bankas. Kā norāda profesors Juris Dreifelds, skandināvu devību baro bailes no tā, ka Latvijas atkritumi un toksisku vielu piesārņotie ūdeņi ar laiku sasniegs viņu piekrasti. Lai nu kā, bet tas ir iepriecinošs kopējas sadarbības piemērs, kas veicina dzīves kvalitātes uzlabošanu un ir labs paraugs tālākiem projektiem.

Latvija nevar lepoties ar dabas resursiem, kaut gan tās vadošais eksports ir kokmateriāli. Bet kokmateriālu tirgus ir nemitīgi pakļauts liels riskam, cenu svārstībām, pasaules tirgus nenoteiktībai un nestabilitātei. Taču kokapstrādes un lauksaimniecības nozaru attīstība Latvijā varētu ierobežot nodarbinātības iespējas nākotnē, varbūt pat vispārēju lejupslīdi.

Kokapstrādes pilsētiņu vēsture Amerikā uzskatāmi raksturo tikai to attīstības sākotnējās fāzes. Nedomāju, ka latvieši vēlas kopēt šādu Amerikas pieredzi. Tā vietā vajadzētu izvērtēt ASV un citu valstu politiku dabas resursu izmantošanā. Ekonomikai tur vairs nav atļauts izmantot neskarto dabu, jo uzņēmēju (tādu kā padomju plānotāji) mērķi

parasti nav domāti ilgākam laikam. Viņu vēlme ir pazemināt izmaksas un, ja vien tas ir iespējams, ignorēt savas darbības sociālās un ekonomiskās sekas. **Ražošanas izmaksas apzināti vai neapzināti tiek maksimāli uzspiestas sabiedrībai.**

Amerikas Ziemeļrietumu krastā, kur dzīvoju es, pirms simt gadiem mežsaimniecības baroni izcērt mežus, lai sūtītu kokmateriālus Sanfrancisko atjaunošanai pēc 1906. gada lielās zemestrīces. Tikai vēlāk izstrādā mežu apsaimniekošanas koncepciju. Federālā valdība tās īstenošanai izvēlas Amerikas Rietumus, lai nepieļautu privātajām sabiedrībām izcirst visus mežus, kā tas notika Amerikas vidienē, piemēram, Viskonsinā, kur strādāja arī latviešu mežstrādnieki. Valdība mežu masīvus apsaimnieko, turklāt aizsargājot ūdensšķirtnes un citas ainavu ekoloģiskās vērtības. Privātās firmas tās ignorētu, ja par šīm vērtībām neiegūtu nekādu maksu. Var teikt, ka Amerikas Rietumu attīstība progresē. No sākotnējās dabas resursu izmantošanas esam tikuši līdz federālai dabas saglabāšanas vai resursu vispusīgas izmantošanas uzraudzībai. Pēdējā laikā, politiskajam spiedienam pieaugot, Amerikā ievieš vides un nacionālo mežu izmantošanas un saglabāšanas politiku gan Rietumos, gan citās vietās. Pieaug tieši mežu un neskartās dabas rajonu popularitāte. Cilvēki tur nedodas izcirst mežus. Viņi izvairās no vietām, kur darbojas kokapstrādes fabrikas. Daļēji tas tā varētu būt piesārņojuma dēļ, bet galvenais iemesls ir cits. Tās nav vietas, kur cilvēki var atrast piemērotu darbu un patīkami dzīvot.

Daži no pārceļotājiem, ar kuriem esmu runājis, piemēram, 35 gadus vecais atvaļinātais *Microsoft* firmas darbinieks, ir miljonārs. Vairums tādu nav, bet visiem šiem iebraucējiem ir kopēja vēlēšanās dzīvot kvalitatīvā vidē un mazākā kopienā. Nākotnē personas, kuras dosies prom no Rīgas, arī gribēs dzīvot sakoptā un aizsargātā vidē. Tādu būs mazāk, ja vēji no Ozolsalas nesīs skābā lietus mākoņus uz Gaiziņu. Pirms Padomju Savienības sabrukuma Latvija protestēja pret videi bīstamu lielu uzņēmumu celtniecību un tālāku lielpilsētu izveidošanu Latvijā. Būtu absurds, ja projektus, kuru celtniecību padomju laikā pārtrauc tieši vides aizstāvji, tagad privātām firmām atļautu īstenot. Latviešiem būtu jāparaugās uz ziemeļiem, uz Karēliju, lai redzētu, kādas var būt šādas rīcības sekas. Karēlijas mežos privātfirmas izcērt milzīgas mežu platības, bet cilvēkiem, kuri dzīvo tuvākajās pilsētiņās,

tas nekādu labumu nedod. Ja ārvalstu firmas ļaunprātīgi izsaimnieko mežu platības, no atbildības tās var viegli izvairīties, vienkārši aizbraucot. Taču ļaudis, kuri tajās vietās dzīvo, cieš gan ekonomiskajā, gan arī sociālajā ziņā, jo šos zaudējumus neviens neņem vērā un tie netiek kompensēti.

Latvijai jāveido savas ekonomiskās attīstības stratēģija, ko raksturo liela izvēle un dažādība. Tūrisms sniedz daudz iespēju. Pēdējā laikā galvenokārt runā par dabas saglabāšanu, *zaļo* tūrisma un lepno piļu un interesantu ciematiņu atjaunošanu. Solis pareizā virzienā ir privātā, valsts un sabiedriskā sektora ieguldījums, atjaunojot Vecrīgu kā tūristu piesaistīšanas vietu. Strauji noris restaurācija un rekonstrukcija, lai padomju pelēcības vietā Rīga atmirdzētu visā savā Hanzas pilsētas godībā.

Pērnvasar apmeklējot Apvienoto Karalisti, Londonas *Times* lasu, ka Rīga ir kā jaunā Prāga, vieta, kuru ieteicams apmeklēt, izbaudot tās kultūru un ainavu. Apkalpošanas sfērā radīts apmēram 60% jaunu darbavietu, kas sekmē ekonomisko izaugsmi, varbūt gan ne vienmēr vēlamā virzienā. Interesanti, ka pakalpojumu izaugsme jūtama jomā, kuras izveidošanai nav nepieciešami lieli kapitālieguldījumi. Tie ir mazi un vidēji veikaliņi, kafejnīcas un restorāni. Vēl jāmin tādas pieprasītas profesijas kā grāmatveži, juristi un programmētāji.

Uzskatu, ka, pretēji tradicionālajai attīstības teorijai, plaukstošs un augošs apkalpošanas serviss (nevis ražošanas sektors) arī var kalpot ekonomikas nākotnei. Ņemot vērā nelielo iedzīvotāju skaitu un Latvijas iekšējo tirgu, daudzus no profesionālajiem pakalpojumiem (piemēram, finansu, informatīvos, programmēšanas) var samērā viegli pārcelt no vienas vietas uz citu. Neatkarīgi no izmaiņām ražošanas nozarē, kur manāma nosliece uz vieglās rūpniecības attīstību, apkalpošanas sektors nākotnē noteikti attīstīsies un paplašināsies. Savukārt atjaunotās tekstilrūpniecības nākotne ir diezgan nenoteikta, jo konkurence visā pasaulē šai nozarē ir milzīga, tāpēc izstrādājumu pašizmaksai jābūt zemai. Te var nodarbināt tikai samērā lētu darbaspēku.

Pakalpojumu nozares attīstīšanai, kas saistāma ar zināšanu jeb informācijas revolūciju, Latvijas ekonomikā turpmāk vajadzētu ieņemt visai svarīgu vietu. Industriālā ēra ar rijīgo un nevienmērīgo zemes bagātību izmantošanu savas iespējas jau ir izsmēlusi. Nākotnē augstražīgas

produkcijas izlaidi nodrošinās uz zināšanām balstīts pakalpojumu sektors. Kad es vēl tikai augu, ekonomiskais lozungs skanēja "kas ir labs *General Motors*, ir labs arī Amerikai". Šodien ASV ekonomiskais milzis ir nevis *General Motors*, bet programmatūras firma *Microsoft*.

Viena no zinošas sabiedrības priekšrocībām ir labvēlīga attieksme pret vidi. **Intelektā izaugsmei nav nepieciešama maksimāla dabas resursu izmantošana.** Ja augoša valsts vēlas īstenot zinātniski pamatotu ekonomiku, tā var apiet intensīvas industrializācijas periodu, kas mūsu planētai licis tik daudz ciest. Tā būtu Latvijas priekšrocība, ja tā varētu veicināt augsto tehnoloģiju strauju attīstību.

Ja Latvija spēs veicināt izglītības attīstību un citus cilvēkkapitāla ieguldījumus, tad viņa apliecinās savu spēju apsteigt izaugsmes standartmodeļa posmus un ielēkt informācijas laikmetā. Izglītība ir cilvēkkapitāla veidošanas pamatu pamats, kas nepieciešams gan ekonomiskam, gan sociālam progresam. Tā kā nākotnes attīstības avots ir pats cilvēks, tad zinātniskajā ekonomikā jāskaita ne tikai ogles vai koki. Tas Latvijai sniegtu izredzes arī uz ekonomisku progresu, neizpostot dzīvībai nepieciešamās ekosistēmas un vidi. ASV pāreja uz zinātnisko ekonomiku apliecina vides aizsardzības augsto reitingu. Radīt šādu sabiedrību nav viegli, bet pūles ir tā vērtas.

Latviju gaida grūts kāpiens uz augšu. Pašlaik veicas ar kapitālieguldījumu saņemšanu no ārvalstīm, bet valsts politiskā vide vēl ir nestabila. Laiks un piederība ES šo nestabilitāti var mazināt, tomēr tirdzniecību un politiskās saistības arī nākotnē turpinās ietekmēt notikumi Krievijā. Strauja virzība uz demokrātisku un brīvā tirgus ekonomiku jau devušas iespēju rasties politiskajai korupcijai, jo juridiskās normas un sabiedriskā kontrole, pārejas periodam sākoties, tam nebija gatavas.

Lai gan ir daudz problēmu, Latvija nedod iemeslu galējam pesimismam, kas saklausāms diskusijās par Āfriku, Krieviju un dažām Austrumeiropas valstīm. Cerība uz labāku nākotni izteikta jau šīs grāmatas nosaukumā *Roku rokā: Ātrāk, augstāk un stiprāk*. Taču, atzīsim, tik zemā ekonomikas attīstības stadijā vajadzētu pārvarēt tuvredzīgo virzību uz tirgiem. Attīstība personiskajā vai nacionālajā līmenī ir daudz kas vairāk nekā neauglīgas teorijas un makroekonomiskā politika, kas labākajā gadījumā ir efektīva tikai uz laiku un tikai dažiem. Nepieciešama daudz plašāka un izvērstāka pieeja.

Nākotnē jāakcentē vides un kultūras nozīmīgā ietekme uz Latvijā notiekošiem pārveides procesiem. Jāuzsver vides un kultūras spēja izveidot tādu sabiedrību, kas nodrošina Latvijā skaistu un tomēr saimnieciski ražīgu dzīvi. Šādā optimālā uzņēmēju darbībā redzēsim tālredzīgu līdzsvaru. Labā dzīvē un labākā nākotnē visi (privātie un sabiedriskie) ieguvumi un izmaksas ir izlīdzināti un saskaņoti ar sabiedrības prasībām.

Saimnieciskā attīstība nav un nedrīkst būt sabiedrības vērtību izsaimniekošana. Gudru saimniecisko izaugsmi raksturo tālredzīga saimniekošana ar vērīgu skatu apkārtnē un nopietnām pārdomām par tālāko nākotni.

Gundars Ķeniņš Kings,
Pacifika Luterāņu Universitātes (Pacific Lutheran University), ASV,
professors un emeritēts dekāns

Ātrāk, augstāk un stiprāk!

Citius, altius et fortius! **Ātrāk, augstāk un stiprāk!** Šie olimpiskie saukļi mudina uz sacensību starptautiskā mērogā. Tie labi pazīstami arī Latvijā, it īpaši aprindās, kur jau sasniegti vai gaidāmi lieli indivīdu un komandu panākumi sacensībās sportā, mākslā, zinātnē un citās pašizvēlētās jomās. Sacensība saimnieciskā dzīvē arī ir starptautiska, bet šai uzvarai nepieciešamie sasniegumi, gluži kā desmitcīņā, ir **daudzveidīgi un daudzvērtīgi**. Protams, tie ir veselas sporta komandas panākumi.

Šis novērojums tieši attiecas arī uz vadību. **Vadītājs ir atbildīgs** par viņam uzticētā uzņēmuma darbību. **Viņš nedrīkst izvairīties no atbildības**. Šis aktīvais vadītājs ir komandas pirmais paraugs un galvenais treneris. **Viņš strādā roku rokā ar saviem līdzstrādniekiem un kolēģiem**. Šie profesionāļi ir tie, kas savam vadītājam un kolēģiem dod jaunas idejas, bagātas zināšanas un vērtīgu pieredzi. **Viņi ir uzņēmuma spēka avots, bez kuru pilnīgas iesaistes un atbalsta modernas firmas vadītājs nevar būt īsti sekmīgs**. Firmas panākumus garantē augsta līmeņa individuāla atbildība un kopīga sadarbība.

Par šāda vadītāja funkcijām un kvalifikāciju var uzrakstīt nebeidzami garu jo garu grāmatu. Centīšos šeit uzsvērt to, kas man šodien liekas svarīgākais gan Latvijā vispār, gan īpaši Latvijas uzņēmumos. **Manu pārdomu centrā ir radošs un ražīgs cilvēks**.

Vadība pārmaiņu laikos

Nav šaubu, ka tikai laba vadība spēj izveidot ar apstākļiem saskaņīgu stratēģiju un izvēlēties **ilgtermiņa mērķiem piemērotu taktiku**.

Savos pamatos uzņēmuma saimes mentalitāte jāveido saskaņā ar tā stratēģiskiem nolūkiem un sabiedrības prasībām. Vissvarīgākais šajos mainīgajos procesos ir iesaistīt un aizraut līdzī līdzstrādniekus un līdzdarbiniekus. Šī iesaiste ir īstais konkurences spēks tajos darbietilpīgos uzņēmumos, kas strādā ar mazu kapitālu.

Tā domā arī Hārvarda Universitātes profesors Maikls Bīrs (Michael Beer). Varam šos īsos un vispārīgos norādījumus paplašināt ar sīkākiem novērojumiem, kuriem visiem ir sava vieta gan stratēģiskos plānos, gan taktiskos pasākumos. Daži no tiem būs atrodami nodaļas beigās. Ar laiku ilgtermiņa prioritātes mainās, un apstākļi prasa piemērošanos kādreiz pat pavisam negaidītām iespējām. Vienmēr jādomā par to, kā šīs pārmaiņas uztvers līdzstrādnieki un citi padotie. Svarīgas būs visas organizācijas piemērošanās spējas. Citiem vārdiem, pārmaiņu laiks nes sev līdzī ne mazums grūtu uzdevumu, paver vārtus jauniem sasniegumiem.

Roku rokā! Ātrāk! Labu šīs kombinācijas piemēru no 2. pasaules kara laika mums sniedz Džefrijs Perets (Geoffrey Perret). Tas sākas ar ģenerāļa Dvaita Eizenhauera (Dwight D. Eisenhower) sajūsmas pilno lēmumu par pēkšņi, gandrīz nejauši ieņemto tiltu pār Reinu pie Remagenas. Viens no viņa palīgiem, plānu daļas priekšnieks angļu ģenerālis Harolds *Rozīgais* Bulls (H. Pinky Bull) norūc, sak, žēl gan, ka šis ieguvums neietilpst agrāk izstrādātos un pieņemtos plānos. "Brīnišķīgi!" izsaucas izcilais plānotājs Eizenhauers, "visus plānotājus uz elli!" Stratēģiskais mērķis – iekarot Rūras apgabalu, nemainās, bet rodas jauns taktiskas dabas uzdevums: **ātri un bez kavēšanās ar lielu karaspēku tikt pāri tiltam!**

Eizenhauers situāciju izprata pilnīgi. Reti kāds šaubīsies par to, ka šī izšķiršanās un negaidītais uzdevums pāriet Reinu sajūsmina un aizrauj visas ģenerāļa Omāra Bredlija (Omar Bradley) vienības. Šis piemērs lieliski apliecina, ka šādi **lēmumi ir jāpieņem ātri un arī jāizpilda bez kavēšanās**. Šis princips ir amerikāņu vadības pamatā. Gandrīz visi no komandieru amatiem atceltie amerikāņu ģenerāļi ir visvairāk vainoti par nespēju izšķirties vai pat tūlību kaujas laukā. Pēc 2. pasaules kara šī doktrīna izjūtama arī amerikāņu agresīvi vadītos uzņēmumos.

Latvijā šī vēl ir riskanta doktrīna. Agresīvai darbībai parasti vajadzīgas lielas rezerves un pat negaidīti līdzekļu ieguldījumi, bet steidzama

ricība prasa reizēm sarežģītas situācijas pietiekami ātru izvērtējumu. Agresīvai ricībai vajadzīgi lielākie līdzekļi un labākā vadība.

Augstāk! Modernā uzņēmumā tāpat kā visā pāmaiņu laika sabiedrībā, **augsti sasniegumi ir cieši saistīti ar nemitīgi kāpjošu izglītības līmeni un labākām profesionālām iemaņām.** Diemžēl šīs prasības ir kontrastā ar dziļo neizpratni par fundamentālām saimnieciskās izaugsmes svirām Latvijā un citās valstīs, kas atrodas ceļā no sajukušas postsociālisma saimniecības uz normālu, dinamisku brīvā tirgus ekonomiku. **Var teikt, ka šajās zemēs nav izprasta vajadzība ierasti lielo nomainīt ar jaunām iespējām, proti, dot augstvērtīgus un pasaules tirgos pieprasītus ražojumus un pakalpojumus. Daļēji kapitāla trūkuma dēļ šīs valstis sacenšas ar citām trūcīgām pasaules valstīm. Tur izaugsme iecerēta ar lētu, maz kvalificētu darba spēku.**

Jāņem vērā, ka saimnieciski mazattīstītām valstīm trūkst citu iespēju. Lai gan Latvijai jau ir salīdzinoši augsta izglītības bāze, kas dod pamatu tālākam zinātniskam darbam un augstākai izglītībai. Latvijā nevar paļauties uz tādām naftas, gāzes un mežu bagātībām, kādas atrodamas Krievijā. Tai trūkst fizisko līdzekļu kapitāla uzlabojumiem ražošanā un tirdzniecībā. Taču Latvija cenšas izmantot mazkvalificēto darbaspēku tieši tādās jomās, kur valda vislielākā konkurence pasaulē. Turpretim atstāj novārtā nozares ar augstu un vērtīgu intelektuāla darba potenciālu.

Pirmā izvēle neizbēgami ved uz relatīvi zemām algām un pieticīgu iztikas līmeni. Otrā izvēle ir riskanta, bet piemērotas saimnieciskās un izglītības politikas apstākļos sola samērā ātru nozares ienākumu un tautas labklājības celšanu. Neapšaubāmi, arī šajās nozarēs veidojas konkurence, progress nebūt nav garantēti stabils no viena gada otrā. To stiprināt spēj plašs valsts atbalsts zinātnei un izglītībai, kas pašreizējā situācijā ir **labākais valsts ieguldījums nākotnē. Šim atbalstam vienmēr jāpieaug. Jārēķinās, ka konkurence augs, jo modernās saimnieciskās nozarēs var iesaistīties ar samērā mazu kapitālu. Tāpēc visizdevīgākais valsts ieguldījums ir zināšanās. Ieguldījumi zinātnē un izglītībā ir dinamiski, tie aug visur, kur vien iespējams. Tur, kur trūkst izpratnes par šiem procesiem, ar steigu jā rūpējas par labāku privātā sektora sadarbību ar valsts iestādēm.**

Žēl, ka šīs izpratnes nav, spriežot par lielu projektu lietderību. Tā, diskusijās par *Baltic Pulp* iecerēto celulozes fabriku pie Jēkabpils dzirdam, ka nav grūti aprēķināt darbinieku skaitu iecerētajā ražotnē. Taču nepavisam nav skaidra valsts paredzamā mežsaimniecības politika. Nenoteikti ir arī mērķi, kam izlietos līdzekļus, kas radīsies, pārvēršot katra gada mežu skaidrā naudā.

Visām postsociālisma zemēm raksturīgais naudas trūkums arī apgrūtina saimniecisko izaugsmi. Salīdzinot ar Ameriku, Latvijas uzņēmumu līdzekļi bieži vien ir nepietiekami normālai darbībai. Visvairāk trūkst sabiedrības atbalsta zinātnei un izglītībai. Vadītājiem šeit ļoti lielā mērā jāpaļaujas uz bankām kā uz galveno līdzekļu avotu. Uzkrāt kapitālu, protams, var palīdzēt nodokļu atvieglojumi tai peļņai, ko patur uzņēmums attīstības vajadzībām. Ar visu to, ka vietējie kapitāla uzkrājumi aug lēnām. Bankas taču nevar uzņemties visu klienta risku. Naudas pieprasījuma izvērtējumu šajos apstākļos tās izdara piesardzīgi un lēni. Situācija gan lēnām uzlabojas, jo vadītāji arvien vairāk spēj uzkrāt līdzekļus paši, līdzstrādniekus piesaistot uzņēmuma līdzīpašniekiem. Tā, piemēram, ieguldījumi informācijas tehnoloģijās vadītājiem dod iespēju **ātri un kompetenti** apkopot un izvērtēt visjaunāko informāciju.

Tomēr der atcerēties, ka tehnoloģijas ir tikai viens no moderna uzņēmuma darbības faktoriem un ka tās pieejamas visiem. Viena pati moderna iekārta nevar nodrošināt panākumus konkurences cīņā. **Modernās tehnoloģijas jāapgūst augstā līmenī un pēc iespējas ātrāk.**

Kaut arī vadītāju izglītība Latvijā vēl nav pietiekama jaunām prasībām, **izglītības līmenis arvien ceļas.** Te, protams, vērojams milzīgs jaunās vidusšķiras ģimeņu ieguldījums maksas izglītībā. Notiek arvien intensīvākas apmācības uzņēmumos un speciālās skolās. Ar šiem ieguldījumiem izglītības līmenis lēnām kļūst par lielāku pozitīvu faktoru vadītāju un viņa tuvāko līdzstrādnieku darbā. Tas būs nozīmīgāks tad, kad jaunu zināšanu un iemaņu prasības pieaugs katrā uzņēmumā, līdz sasniegs to **intelektuālā kapitāla** līmeni, kas vadītājiem palīdzēs puslīdz droši un ar izpratni ieskatīties dziļāk **nākotnē.** Te sasniegumi jāmēro trīs dimensijās.

1. Augstāks vispārējās izglītības līmenis. No gluži elementāra viedokļa raugoties, tas uzskatāms par pamatu tālākām mācībām. Jo pakāpe

augstāka, jo vieglāk un ātrāk piepeši vajadzīgo var piemācīties klāt. Jāpriecājas, ka Latvijā šie ieguldījumi tiek jau veikti.

2. Plašāka vispārējā izglītība. Strādājot samērā stabilā saimnieciskā vidē, Latvijā ir pierasts, manuprāt, pārāk agri koncentrēties uz arodnieciska rakstura izglītību gan vidējā, gan augstākā līmenī. Bieži vien tā ir valsts pasūtīta apmācība jau zināmiem un dotiem uzdevumiem. Šāda apmācība piemērota jaunu darbinieku sagatavošanai triecien tempos, bet tā nedod pilnīgu ieskatu politiskās, sociālās un saimnieciskās pārmaiņās. Līdz ar to agrīna sagatavošanās kādam arodam vai profesijai nedod pietiekami plašas izejas pozīcijas vēl nezināmiem uzdevumiem.

Latvijā izglītības potenciāls vēl nav novērtēts. Īpaši bīstama ir lauku jauniešu nepietiekamā sagatavošanās jauniem uzdevumiem jaunās darba vietās. Vidējās izglītības trūkums plašāko izglītošanos atstāj pašmācības un masu mediju ziņā. Vispusīgas izglītības trūkums arī izskaidro daudzus robus pārmaiņu izpratnē.

3. Izcilība palīdz izglītību gan celt augstāk, gan vērst plašumā. Vēl vairāk: izcilība mācībās nodrošina augstākus standartus tālākiem individuāliem un kopīgiem sasniegumiem. Bez tās pat citādi labi izglītoti darbinieki var iet uz priekšu tikai lēnā kopsolī, bez tiem panākumiem, ko piedāvā un prasa pārmaiņu apstākļi. Te daudz tieši un netieši palīdz ar ārzemju atbalstu izveidotās paraugskolas – Rīgas Ekonomiskā augstskola un jaunā Juristu skola. Labus piemērus Latvijā dod Latvijas mākslinieku, sportistu un zinātnieku pasaules mēroga sasniegumi. Tikpat spožu paraugu trūkst valsts un uzņēmumu vadībā.

Privātā sektora vadītāji savas izglītības labā var sasniegt daudz vairāk ar mērķtiecīgu un plānveidīgu pieeju izglītībai un apmācībai:

◆ apzinoties uzņēmuma izaugsmes nolūkus, vispirms jānoskaidro izglītības trūkumi un apmācības vajadzības – sākumā vadībā, tad visā uzņēmumā. Jāizveido apmācību programma, savu daļu atstājot papildus izglītībai augstskolās un citās mācību iestādēs. Der padomāt par ilgāku laika posmu, teiksim, trim gadiem;

◆ atbalstīt pētniecības darbu universitātēs un zinātniskos institūtos. Rīgas Biznesa institūta un Rīgas Ekonomiskās augstskolas pieredze rāda, ka samērā lēti un noderīgi var būt ārzemju konsultatīvi projekti;

◆ sniegt atzinību izciliem panākumiem pētniecībā un mācībās. To pašreiz jau dara vairākas programmētāju firmas ar savām stipendijām.

Plašāk pazīstama ir ekonomistu *Spīdolas* balva par saimnieciska rakstura pētījumiem;

◆ palīdzēt skolām ar vieslekcijām un mācību līdzekļiem. Starp citu, viesis te mācās ne mazāk kā viņa klausītaji. Pat vecāka gadagājuma datori lieliski noderēs trucīgākās skolās, bet no tām nāks nākamie censoņi visai nozarei;

◆ iekārtot uzņēmuma grāmatu galdu un abonēt galvenajiem vadītājiem tādus žurnālus kā *Biznesa Partneri* un *Kapitāls*;

◆ reizi gadā novērtēt padarīto un rūpēties par jaunām vajadzībām. Šajos procesos iesaistāmi visi uzņēmuma darbinieki.

Tomēr visvairāk Latvijas ekonomisko un sociālo attīstību kavē neskaidrā un nesakārtotā saimnieciskās darbības vide un **sociālā kapitāla trūkums**. Lai kā arī uzņēmēji nevēlētos darboties patstāvīgi, viņu lielākais, saimnieciski neveiklais, bet prasīgais un parasti nelūgtais partneris ir Latvijas valdība, tās varasvīri un ierēdņi. Vērojot tautā izteiktos vērtējumus par *Latvijas kuģniecības* un citu valsts uzņēmumu darbību un privatizāciju, liekas, ka neuzticība valsts saimnieciskām iestādēm nemazinās, bet pat pieaug.

Stipra var kļūt tikai vesela un veselīga sabiedrība. Šodien šai neveselai un nesakārtotai sabiedrībai trūkst pietiekamas informācijas un tās analīzes. Trūkst arī piemērotu sakaru, kas noved kā valsts vadītājus, tā uzņēmējus pie apšaubāmām attiecībām ar noziedzīgām aprindām.

Lasot Jura Paidera grāmatu par *pelēko ekonomiku*, pašreizējo situāciju varam uzskatīt par nepietiekami ārstētu ilgstošu slimību. Analogi izsakoties, visa sabiedrības veselība ir vāja un tāpēc tai ātri piemetas dažādas kaites. Tās ne tikai kavē progresu, bet arī pasliktina jau tā slikto stāvokli. Jāizvairās no situācijas, kas jau vairākus gadus raksturo sadrumstaloto un izaugsmei nespējīgo sabiedrisko iekārtu reiz ar zeltu un sudrabu bagātajā inku zemē Peru.

Peru tradicionāli valda īpatnēji dīkdienīgi patricieši un radikāli noskaņoti bruņoto spēku virsnieki. Pirmie ar laiku zaudē interesi par savu lomu sabiedriskā darba uzlabojumos, bet otriem reformas nesekmējas. Ja reizumis zināmu turības līmeni vēl nodrošina izrakteņu eksports, tad labklājību tas vairs nenodrošina. Šajos bēdīgajos apstākļos netrūkst vienīgi solījumu. Valdošo pasaules uzskatu Peru diemžēl raksturo melīgums un izlikšanās. Šajā pajukušā sabiedrībā indiāņi kalnu ciemos

un jaukتهņu proletariāts pilsētās prezidenta vēlēšanās atbalsta Alberto Fudžimori (Alberto Fujimori). Šis japāņu izcelsmes vienkāršais un labsirdīgais, tikai mazliet blēdīgais saldo kartupeļu pētnieks uz vienkāršo tautu atstāj labu iespaidu. Fudžimori nav aristokrāts, viņa solījumi izklausās labticīgi un pārliecinoši. Vēlēšanās pārsteidzoši zaudē privātā sektora pārstāvis, pasaulslavenais rakstnieks Mario Vargass Ljosa (Mario Vargas Llosa). Ievēl Fudžimori. Liekas, viņš tiešām vēlas reformas, kas uzlabotu dzīves apstākļus Peru. Diemžēl viņam nav ne sakaru, ne draugu, ne pat labu paziņu. Fudžimori ir bezspēcīgs, izolēts no tautas un stāv tālu no īstajām varas svirām. Viņš cenšas veidot savu organizāciju ar savu drošības dienesta padomnieku degradētu armijas kapteini un gangsteru vadoni Vladimiro Leņinu Montesinosu (Vladimiro Lenin Montesinos) priekšgalā. Šis izdarīgais padomnieks, veiklais kukuļu ņēmējs un izspiedējs ātri pārņem valsts varas grožus un ievēd valstī noziedznieku varu. Prezidents Alberto Fudžimori, kurš izrādās arī Japānas pilsonis, aizbēg un slēpjas Japānā. Aizbēg arī Vladimiro Leņins Montesinoss. Tiesāšanai viņu vēlāk izdod Venecuēlas valdība.

Šajos nožēlojamos apstākļos varam vainot daudzus, bet visa pamatā ir gandrīz pilnīgs sociālā kapitāla trūkums. Šis kapitāls ir nodzīvots. Pašreizējo situāciju raksturo Vargass Ljosa: **“Viss sapūst tur, kur varas centrā nav [pozitīvu] vērtību.”** Lai kā mēs definētu taisnīgumu, varam tikai pievienoties senā banzīctēva Egīdija Romieša (Aegidius Romanus) atkārtotajam: **Īsta republika var pastāvēt tikai tur, kur valda taisnīgums.**

Labklājībai ir nepieciešama valsts iestāžu izpratne par to, ko sabiedrībai dod kompetenti uzņēmēji. Latvijas izaugsmei vajadzīgi uzņēmēji, kuri rada jaunas vērtības sev, saviem klientiem un darbiniekiem. Bez valsts un privātā sektora sadarbības var izveidoties situācija, kur dominē mantas pārdalītāji un citas noziedzīgas intereses. Tās sabiedrībai nedod nekā.

Ja Peru līdzīga situācija izveidotos Latvijā, tā draudētu sagraut ne tikai **saimniecisko dzīvi, bet** visu valsti. Manuprāt, šie draudi ir tik bīstami, ka vadītājiem liek nopietni izprast visus galvenos valsts politikas jautājumus. Saimniecisko politiku, protams, veido visi, kas tajā piedalās. **Tāpēc saimnieciskiem darbiniekiem aktīvi jāpiedalās darbos, kur veidojas viņu politiskā, sociālā un saimnieciskā vide.** Pasaulē ik-

viens saimniecisks **uzņēmums darbojas tikai ar sabiedrības piekrišanu**. Tā rodas, ja uzņēmēji pārlicina tautu par savu nodomu un spējām **radīt jaunas materiālās vērtības, tā ceļot labklājības līmeni**. Bez sabiedrības atbalsta uzņēmēji var tikai **sapņot par uzņēmuma vadišanu**.

Valsts iestādēm arī nākotnē saglabāsies liela loma Latvijas saimnieciskā dzīvē. Tā sakņojas sabiedrības prasībā pēc taisnīguma saimnieciskā dzīvē un pārlicībā par to, ka tieši valsts iestādes to grib un prot. Manu domu pierāda sabiedriskās pārrunas par lielo uzņēmumu privatizāciju un kontroli pār privātā sektora darbību. Latvijā vēl nav pilnas pārlicības par lielākas privātuzņēmēju patstāvības labumu, tāpēc nevaram cerēt, ka valsts loma drīzumā samazināsies. **Uzņēmējiem katram atsevišķi un visiem kopā vēl jānopelna sabiedrības uzticība. Pilnīgi neiespējami privātajam sektoram normāli darboties apstākļos, kur tauta nesaredz starpību starp uzņēmēju un zagli**.

Otrs iemesls ciešām privātā sektora attiecībām ar valsti, ir **kopīgs valstij un uzņēmējiem**. Valstij nepieciešami tādi uzņēmumi, kas kopumā ceļ labklājību un ar nodokļu palīdzību apgādā sabiedrību ar valsts pakalpojumiem, izlīdzinot tās problēmas, ko nevar paveikt privātais sektors. Vislabāk šīs attiecības veidojas tad, ja valsts pakalpojumi vai pat palīdzība uzlabo uzņēmēju spējas sekmīgi darboties. Latvijas pagātnē labs šādas politikas piemērs ir kokmateriāli jaunsaimniekiem ēku būvei pēc agrārās reformas 1920. gados. Šodien labs un interesants valsts pakalpojumu potenciāls ir Latvijas komercatašeji ārzemēs.

Latvijā ir maz uzņēmēju un uzņēmumu, kas vairo izcilas kvalitātes un tirgū augsti novērtētu preču un pakalpojumu eksportu. Pirmajā lielākajā grāmatā par Latvijas uzņēmējiem Ina Eglīte vēl nepiemin nevienu eksporta firmas vadītāju. Šodien varam priecāties par pirmajiem celmlaužiem. Tādi ir ne tikai izejvielu eksportētāji, bet arī firma *Lauma* ar savu nišu Rietumu tirgos. Īpaši iepriecina augsto tehnoloģiju eksporta firmas *Dati*, *SETS*, *SWH Tehnoloģijas*. Lai gan sabiedriskā un privātā sektora uzdevums vēl joprojām ir nepilnīgi apjēgtais, proti, celt Latvijas **eksporta līmeni**.

Viens no lielākiem valsts pienākumiem ir rūpēties par saimnieciskai izaugsmei nepieciešamo **izglītību**. Cerams, ka tas izpaudīsies tālākā

atbalstā ārzemnieku iecerētajai starptautiskai informācijas tehnoloģiju augstskolai Latvijā. Šādus pakalpojumus var ierosināt un palīdzēt izkopt **privātā sektora apvienības**.

Sociālā kapitāla trūkums ir galvenokārt izglītošanās un apmācību lieta, ko uzlabot var uzņēmuma vadība pati, šos uzlabojumus iekļaujot uzņēmuma izglītības un apmācību programmās. Ne mazāk svarīga ir arī **pašizglītošanās**. To var veicināt ar vadības aktīvu iesaistīti kopējā darbā ar citiem uzņēmumiem, piedaloties konferencēs un semināros. Tos tagad organizē Tirdzniecības un rūpniecības kamera, skolas un apmācības uzņēmumi. Tiešu atbalstu un redzamu piedalīšanos prasa arī profesionālās un nozaru apvienības, kā arī tādi speciāla rakstura pasākumi, kā, piemēram, *Delna*.

Vadības funkcijas uzņēmumā

Tālākais stāstījums uzsver tikai to, kas liekas aktuāls amerikāņu pārdomās un pārrunās par vadības uzdevumiem strauju pārmaiņu laikos. Lasītājs ievēros, ka te nebūs atsevišķu ieteikumu par izglītību, apmācību un vadītāju iesaisti dialogos ar valsts iestādēm un atsevišķām interešu grupām par sociālo kapitālu. Šai ziņā amerikāņu prakse ir jau izveidojusies. Latvijā tā vēl jāveido.

Vadības darba funkcionālai paplašināšanai visā Latvijā vajadzīgi **pārliecinošāki paraugi jeb uzņēmumi, kuru vadītāji un darbinieki pastāvīgi papildina savu izglītību un tehnisko kompetenci**. Tie māk brīvi un izšķirīgi rīkoties. Šie vadītāji veido un vada firmas izaugsmi tālāk pasaulē.

Vadītāju uzdevumi, funkcijas un vēlamā kvalifikācija atbilst Rietumu standartiem. Pat lielāko uzņēmumu pamatos ir tehniski kompetents uzņēmējs ar plašu skatu, jaunām idejām un sev tuvu saimi.

Pārdomājot savu uzņēmējdarbību, kas sākās nelielā garāžā Palo Alto, abi pasaules mēroga firmas dibinātāji, Stanforda Universitātē izglītotie inženieri Viljams Hjūlets un Deivids Pakards (William Hewlett, David Packard) atzīst, ka viņu panākumu pamatā ir toreiz vēl neierastā *H-P* kultūra, kas dod visiem firmas darbiniekiem plašu autonomiju lēmumu pieņemšanā savā līmenī un sastapto problēmu atrisināšanā.

Hjūleta un Pakarda sasniegumi mums atgādina, ka **jaunām firmām it sevišķi vērtīgi ir labi izprasti stratēģiskie nolūki**. Tās vēl tikai

veido uzņēmuma darbību un var visus līdzekļus saistīt ar ilgtermiņa plāniem. Amerikā ievērots, ka jauns nozares uzņēmums visvairāk sacensas ar konkurentiem jau nostiprinātās pozīcijās. Kaut labākās vietas ir jau aizņemtas. Tās grūti iekarot. Šādi apsvērumi noder arī Latvijā, kur jaunu uzņēmumu stratēģija vēl būtu jāsaskaņo ar valsts saimniecisko un izglītības politiku. Tā tas tieši un netieši notiek valstīs, kas iekarojušas (Somija) vai iekaro (Īrija) savas vietas modernā pasaulē.

Valsts un privātā sektora sadarbība šajos procesos raksturīga Dienvidaustrumu Āzijas zemēs, kur uzkrātais tradicionālais kapitāls apvienots ar augstāku izglītību un ķīniešu izslavēto atbildības sajūtu pret darbu. Valsts un uzņēmēji, lemjot par ieguldījumiem zinātnē, ņem vērā kaimiņvalstu izaugsmi un tās virzienus. Būtu jauki, ja par šīm lietām kopīgi apspriestos arī Baltijas valstīs.

Atgriežoties pie Hjūleta un Pakarda, jāuzsver, ka no gluži taktiska viedokļa izdevīgi ir tas, ka visu līmeņu līdzstrādnieki ir arī uzņēmuma līdzīpašnieki. Tātad ir ieinteresēti veikt augstas kvalitātes ražīgu darbu, celt darba ražību un vairot kopīgo peļņu.

Tagad ieskatīsimies profesora Bīra izvēlētajos nosacījumos, kas, viņaprāt, veido vadītāja, viņa organizācijas attiecības un darbu. **Mainīgos apstākļos šie faktori vienmēr jāpārvērtē un jāatjauno.** Noteikti pamanīsiet līdzību ar tiem, kas nepieciešami labai sadarbībai un savstarpējai uzticībai darba grupās. Manuprāt, šie faktori ir:

- ◆ skaidri personiskie un organizācijas mērķi;
- ◆ precizētas un pareizi izprastas lomas;
- ◆ pārlicība par organizācijas spējām (vecos laikos, *esprit de corps*);
- ◆ apņēmība, ieinteresētība un augsta līmeņa iesaiste darbā;
- ◆ personiskās izaugsmes sajūta;
- ◆ tehniskā kompetence;
- ◆ vēlēšanās sadarboties ar citiem;
- ◆ ievēriba, atlīdzība un atzinība par paveikto;
- ◆ apmierinātība ar darbu un apstākļiem;
- ◆ uzticamība;
- ◆ reāls skats uz apstākļiem.

Šos ietekmīgos faktoros lielā mērā veido un nostiprina vadītājs. Varam pievienoties Drakeram, kurš vadības funkcijās ieskaita firmas vadības prasības un norādījumus. Te runājam vispirms par mērķiem, vadības atbildību, kā arī darbinieku lomu un vajadzīgo kompetenci

dažādos līmeņos. Bez šīm apzināti izceltām vadības funkcijām uzņēmums nevar ne rasties, ne pastāvēt. Lai gan tas ir stipri tradicionāls ieskats. Neapšaubāmi, šeit pieminētās vadības funkcijas papildinās ar darbinieku uzskatiem un ieteikumiem. Tie gan vairāk saistās ar tiešiem uzdevumiem un darbinieku apņemšanos tos izpildīt un turpmākiem vadības novērtējumiem par veikto, atzinību, atalgojumu un uzticības veidošanos. Darbinieku pašvaldības motivāciju sekmēs ieinteresētība darbā, personiskās izaugsmes iespējas, apmierinātība ar reālos apstākļos sasniegto. Šeit uzskaitītās funkcijas kopīgas gan vadībai, gan vadībai un firmas darbiniekiem. Darba grupu pašvaldība visbiežāk pamanāma tajā projekta līmenī, kur darbinieki paši ir atbildīgi par padarīto. Tas notiek, ja viņiem ir pietiekamas zināšanas un spējas darbus paveikt kompetenti un optimāli. Arī tad rezultāti ir uzlabojami.

Sagatavošanās vadības karjerai augstskolas līmenī Amerikā parasti sākas ar profesionālām studijām. Tām bieži seko mācības uzņēmumu vadībā. Der ievērot, ka maģistra grāds (maģistrs uzņēmumu vadībā, *Master of Business Administration, M.B.A.*) nebūt nenorāda uz specializāciju. Man pašam visvairāk devuši divi Stanforda Universitātes profesori. Pirmais, Teodors Krepss (Theodore Kreps) – plašu skatu mainīgā pasaulē, patstāvīgu domāšanu un sīkumu atšķiršanu no svarīgām lietām. Admirālis Lamārs Lī (Lamar Lee) dod īstos pamatus profesionālam un tiešam vadības darbam. Abu sniegtais lieliski papildina viens otru. Interesanti, ka no manu klases biedru duča doktorantūrā pieci vēlāk kļūst par dekāniem un viens – par dekāna vietnieku Hārvarda Universitātē. Acīmredzot, esam gatavoti īsti negaidītai gan akadēmiskai, gan vadības karjerai. Vairums vadītāju tomēr izvēlas citu izglītības, pieredzes un pašmācību veidu ceļā uz kompetentu vadību. Tāpēc tālāk pakavēsimies pie tām piecām vadības funkcijām, ko īpaši uzsver Drakers:

1. Vadība, vēlams, ar ekspertu palīdzību, nosprauž mērķus. Mērķi saskan ar firmas raksturu, stratēģiskiem nolūkiem un tirgus realitātēm. Visvairāk tie noder, izvēloties uzņēmuma darbības **virzienu** un mobilizējot visus spēkus paredzētiem nolūkiem. Pretējā gadījumā notiek nesekmīgi mēģinājumi virzīties uz priekšu plašā frontē retās rindās ar maziem soliņiem.

2. Vadība veido darba organizācijas struktūru. Šeit jāņem vērā tā vadības darba daļa, ko uztic palīgiem, kā arī saskarsme ar citām

organizācijām vai darba grupām. Protams, te valda zināmas prioritātes, kas arī prasa savu izvēli. Vadītāji, viņu palīgi un darbinieki nevar būt pastāvīgā kontaktā ar firmas augstāko vadību.

3. Vadība uztur sakarus ar savu organizāciju, tās kaimiņiem, piegādātājiem un klientiem. Tradicionāli augstākās vadības darbs parādās plānos un rakstītos rīkojumos. Praktiski šodien firmas galvenie vadītāji apstaigā firmu un uztur personiskos sakarus ar darbiniekiem visos līmeņos. Nāk pratā *Boeing* lielfirmas agrākā prezidenta Viljama Alena (William Allen) paradums uzturēt tiešus sakarus ar ilggadīgo darbinieku saimi. Alens slavens ar to, ka viņam (arī galvenajiem līdzstrādniekiem) ir ļoti labs un skaidrs ieskats par firmā notiekošo jebkurā laikā. Lai sasniegtu šo rīcības un sakaru brīvību, Alens izvēlas palīgus, kuri veic daļu no viņa darbiem. Kā izteicies prezidents Eisenhower, priekšniekam nav jāatver visas viņam adresētās vēstules un nav jālasa visas viņa vajadzībām sastādītās analīzes un ziņojumi. Reizēm pietiek tikai ar pēdējo kopsavilkumu, vajadzības gadījumā viņš nopietni iepazīst un vērtē paša atlasītus darbus. Vadītājam jāpatur brīvas rokas negaidītiem darbiem.

4. Vadītājam neizbēgami jāizdara paveiktā vērtējumi. Viņš sver un mēra, vērtē un atalgo paveikto, uzklausa paskaidrojumus un ar savu darbinieku palīdzību veic uzlabojumus firmas darbā.

5. Vadītājs audzina sevi, savus līdzstrādniekus un darbiniekus. Uzsvērsim, ka mācīšanās un izaugsmes laiks turpinās nepārtraukti. Šodien vairs nav iedomājams, ka tas varētu beigties ar pirmo studiju diplomu kādā augstskolā. Šis process turpinās līdz vadītāja nomaīnai. Šajā ziņā maz kas mainījies no tiem laikiem, kad Hārvarda Universitātes maģistra programmā mācīja: vadītāja pirmais uzdevums ir sagatavot sev vismaz vienu kompetentu pēcteci. Iespējamais aizvietotājs ir arī labākais palīgs.

Šis aizrādījums atgādina Drakera uzskaitītās sešas galvenās vadības kļūdas, ko sniedzu ar saviem komentāriem:

1. Definētais darbs ir tik šaurs, ka tas ierobežo indivīda izaugsmi. Darbs, kur nav vairs nekā jauna, ir apnicīgs un pārvēršas rutīnā. Rodas apsūņojoši uzskati, ka viss ir kārtībā un tālāk nekas vairs nav jāmaina.

2. Pat vadītāja visjaunākam palīgam ir jādod iespēja mācīties no vadības pieredzes, ar laiku izaugt, uzņemties atbildību par konstruktīviem uzdevumiem.

3. Vadītājs zaudē savu profesionālo un tehnisko kompetenci. No šīs problēmas vispār izvairīties nevar. Arvien jaunas tehnisko zināšanu prasības kļūst tik augstas, ka tās vairs nevar papildus apgūt konferencēs un semināros vien. Ne velti inženierzinātnēs, kur vairums doktorantu ir inženieri, viņi turpina mācīties, lai apliecinātu prasīto kompetenci. Ja vadītājs to nespēj, tad viņam jānoskaidro un jāapgūst vismaz profesionāli nepieciešamās zināšanas, lai nodrošinātu savas darba saimes uzticību.

4. Vadītājs kļūst par pastāvīgu darbu koordinatoru. Vadītāja ikdienas darbs ir veicams viņam pašam kopīgi ar nelielu līdzstrādnieku saimi. Saskare un kontakti dažādos līmeņos ir pietiekami, lai vadītājs nezaudētu savas un sava darba cilvēciskās dimensijas. Drakers arī saka, ka nav labi kļūt par pastāvīgu apkārtbraukātāju. Pietiek lietas pamatīgi pārrunāt reizi gadā vai pa diviem. No vienas puses, mēs zinām, ka izteikti stāvas vertikālas organizācijas nav izdarīgas, bet no otras, redzam, ka vadītājs nevar strādāt kopā ar milzīgu ierēdniecisku darbinieku skaitu. Atrisinājums meklējams vadītāja spējā sagatavot zemākos vadītājus plašākiem uzdevumiem. Pricēsimies, ka Latvijā šai ziņā uzņēmumi vēl ir samērā nelieli.

5. Vadītāja tituls neatbilst viņa uzdevumiem un atalgojumam. Drakers pamatoti uzsver, ka tituls bez tam atbilstošiem uzdevumiem un atalgojuma ar laiku rada neapmierinātību visā organizācijā. Neapmierinātais vadītājs vienmēr gaida atbilstīgu ievēribu, bet viņa līdzbiedri nevar samierināties ar funkcionāli neatbilstīgo darbabiedra titulu. Šis novērojums īpaši attiecas uz vērtīgiem ekspertiem bez loģiskiem vadības uzdevumiem. Viņu sniegums jāvērtē tikai pēc nopelniem, ar pienācīgu titulu un atalgojumu.

6. Vadītājam uzkrauti neiespējami uzdevumi. Protams, mēs vēlamies, lai vadītājs izaug līdz ar savu darbu. Taču zinām, ka viņam nereti jāuzņemas negaidīti un neparasti uzdevumi. Šāda pieredze stiprina vadītāja praktiskās spējas, taču nedrīkst kļūt par ikdienu.

Vadības tipi un darba stils

Latvijas apstākļos gluži nepietiek ar to, ka vienkārši pārceļam amerikāņu novērojumus uz Rīgu. **Postsociālisma pārmaiņu laikos der**

ievērot atšķirību starp aizejošiem padomju laika administratoriem un nākamajiem uzņēmējiem. Apskatīsim četrus vadītāja tipus:

1. uzņēmēji.
2. uzņēmīgi administratori.
3. ierēdnieciski administratori.
4. ierēdņi.

Par **uzņēmējiem** īstas informācijas trūkst, jo viņu skaits Latvijā, salīdzinot ar Igauniju un Lietuvu, vēl ir mazs. Šis fakts runā pats par sevi. Studentu aptaujās jūtama vēlēšanās daudz mācīties un dot sev un uzņēmuma klientiem. Kā jau minēts, trūkst motivācijas sociālai atbildībai saimnieciskā dzīvē. Par uzņēmējiem vēl varam teikt, ka viņi ir tuvāk modernai videi, jo nevar paļauties uz varu. Viņi vai nu nozudīs, vai iemācīsies strādāt sekmīgi.

1. Uzņēmējs ir patstāvīgs un radošs pēc dabas. Ar lielu enerģiju un personisku līdzdalību viņš savu projektu dažos gados spēj izveidot par programmu vai pat veselu uzņēmumu.

2. Uzņēmējs redz to, ko citi neredz, un mācās no kļūdām.

3. Viņš ir mērķtiecīgs saskarsmē ar klientiem un partneriem.

4. Sekmīga uzņēmēja vadības stils ir vienmēr, vairāk vai mazāk, piemērots darbības videi. Uzņēmējs nedrīkst uzņemties visiem par pavēlnieku visās lietās. Šādu visszini (*Besserwisser*) nīst pat mūsdienu Vācijā. Strādājot ar ārzemju sabiedrotiem, uzņēmējs nevar būt vienvaldnieks. Viņam jāprot un jāspēj sastrādāties gan ar pazīstamiem, gan svešiem ļaudīm.

Ierēdnis, salīdzinot ar administratoru, ir daudz vairāk saistīts ar viņam uzticētu funkciju izpildi. Viņš var būt gan plānotājs, gan kontrolieris; viņa vadības funkcijas ir minimālas un vairāk saistītas ar zemāku ierēdņu un citu darbinieku pārraudzību. Kā vadītāji viņi ir zemākā līmeņa uzraugi. Parasti viņu administratīvā funkcija nav uzsvērta. Ierēdņi nav iekļauti Stārlinga darbā par valsts sektora pārvaldi. Tā kā Latvijā viena no administratīvām funkcijām ir uzturēt pastāvošo kārtību, tad ierēdņu funkcijas saplūst ar administratīvo darbu pat samērā augstos pārvaldes līmeņos.

Stārlinga aprakstītos valsts sektora pārvaldniekus es uzskatu par **ierēdnieciskiem administratoriem.**

Ierēdniecisko administratoru īstā vieta ir lielos uzņēmumos vai iestādēs ar pakalpojumu raksturu. Amerikā uzņēmīgākie no tiem aktīvi

meklē sev piemērotākos darbus un parasti atrod tos privātā sektorā. Latvijā valsts darbi ir prestižāki, jo tie saistās ar tradicionāli lielo un noteicošo valsts lomu sabiedrībā. Vadītāju posteņiem iestādēs labu kandidātu netrūkst. Visumā var uzskatīt, ka šī **administratora galvenās funkcijas** ir noteiktās kārtības pieskaņošana likumiem un organizācijas stabilitātes nodrošināšana. Funkcionāli viņi ir tuvu ierēdņiem. Savukārt kā administratori viņi arvien ir mainīgo situāciju vērtētāji. Viņi akceptē vajadzīgās novirzes no ierastā un lemj par izņēmumiem. Salīdzinot ar kādreizējām administrācijas funkcijām, tas prasa plašākas zināšanas un iejūtību organizācijas mērķos un uzdevumos. Lai valsts ierēdņi varētu lemt par izņēmumiem likumības robežās, viņiem īpaši jā rūpējas par savu un savas iestādes reputāciju un uzticamību. Gan sabiedriskā, gan privātuzņēmuma **ierēdniecisko administratoru var raksturot šādi:**

1. Visērtāk viņš jūtas savā **administratīvā kultūrā.**
2. Labs **plānotājs un organizators.** Viņš kā tādu ievēro un atzīst. Savā vidē gūst varu un ietekmi.
3. Ieņem **redzamu** vietu savā birojā, kas saskan ar organizācijā valdošām normām.
4. Rūpīgi sagatavo pieprasītos plānus un **izpilda rutinas darbus** pats vai sadala tos saviem apakšniekiem.
5. **Apzinīgi izvairās no iespējamām kļūdām** un neuzņemas nevajadzīgu risku.
6. Parasti **piekrīt priekšniecībai**, jo ļoti labi apzinās, kas par viņu rūpējas diendienā.

Uzņēmīgāku administratoru lomai meklē tādas, kas būs vairāk patstāvīgi un vismaz pa reizei vadīsies nevis no priekšrakstiem, bet no konkrētās vajadzības. Šie administratori izprot ne tikai savus pienākumus, bet arī ar tiem saistīto risku. Viņiem ir jau izteiktāks ego. Labākās īpašības – **spēja aizraut līdzstrādniekus, labi izprast gan priekšnieka un klientu, gan arī savas vajadzības.** Viņš spēj samazināt risku, prātīgi sadalīt līdzekļus un atalgot sev padotos par konkrētiem sasniegumiem. Vērtīga ir viņa iejūtība pret dažādām prasībām, spēja domāt stratēģiski un būt izdarīgam taktiskos uzdevumos. Viņa lielākā problēma ir jaunā situācijā atrast sev piemērotas ceļa zvaigznes un tām droši sekot.

Šī tipa pretstats, bieži meklēts jaunu, tehnisku organizāciju ikdienas darba administrēšanai, ir vēl **uzņēmīgāks vadītājs, kas īpaši noderīgs privātā sektorā:**

1. Viņu saista **jauni pasākumi**, jaunas tehnoloģijas un nebijuši uzskati.
2. Jūtas drošs jaunās, vēl nepārredzamās situācijās.
3. Pretēji tipiski ierēdnieciskam administratoram izceļas ar to, ka spēj vadīt un **sastrādāties ar sev tieši nepadotiem līdzstrādniekiem.**
4. Var būt labs **projektu vadītājs.**

Stila mainīgais līdzsvars

Ieskats dažādu vadības tipu darbībā mūs pārlicina, ka visos gadījumos tomēr runājam par divu fundamentāli atšķirīgu vadības stilu **līdzsvarojumu.** Vadības stilu ekstrēmi dzīvē nav sastopami.

Pazīstamākais un latviešiem vairāk ierastais ir *namatēva* tips. Parasti tēvišķīgs pavēlnieks, kurš vadās no pazīstamām tradīcijām un nevairās atbildības. Ļoti labi izprot veicamo darbu būtību. Pazīst savu vidi un zina saimes vajadzības. Šis it kā autoritārais saimnieks nav vienkāršs autokrāts. Lai kā arī neleptos ar savu vērtīgo pieredzi, no viņa tomēr gaida ne tikai paskaidrojumus par vadības lēmumiem, bet arī vien biežāk padotie arī izsaka vēlmi vajadzības gadījumā tos apspriest, izvērtēt un uzlabot. Mūsu tradicionālais vadītājs itin bieži konsultējas ar saviem darbiniekiem un ekspertiem ārpus uzņēmuma. Viņš skolojas tālāk un ieteic to darīt arī citiem. Tādējādi vadības tipu apraksti mums kļūst nenoteikti un pat miglaini. No visas raibās paletes uzmanīgi jāizvēlas piemērotākais. Cilvēks, kurš spēj būt gan tēvs un skolotājs, gan vadonis, saimnieks vai pat iejūtīgs pārrunu vadītājs. Citreiz, varbūt tikai dažus gadus vēlāk, šī vadītāja darba stils būs pavirzījies konsultatīvā virzienā. Izmaiņas var būt atkarīgas no vienas dienas un pat situācijas.

Lasot par vadības stiliem tālāk, neuzskatīsim vienu vai otru apzīmējumu tikai par sliktu vai negatīvu, labu vai pozitīvu. Atcerēsimies latviešu pieredzi ar talkām. Bieži vien talcinieki paši vada un kontrolē savus, un it īpaši grupas darbus. Tie var būt neierasti un bīstami, prasīt savu mēru nopietnības un darba disciplīnas.

Citiem vārdiem sakot, arī šīs grupas zināmos apstākļos sapratīs, ka pat visideālākā sadarbība reizēm prasīs stingrāku roku pie stūres. Lai darbiniekiem šie novērojumi nesajuktu, vadītājam jādod pietiekami savu lēmumu un prasību paskaidrojumi. Pārmaiņu laikos nekas nestāv uz vietas.

Tāpēc arī nekas nav pats par sevi saprotams. Cerams, ka arī Latvijā vadības stils virzīsies uz darbinieku lielāku līdzdalību vadības lēmumos. Daudzās situācijās viņiem būs dotas tiesības atbildēt pašiem par savu darbu un tā rezultātiem. **Attiecības darbā būs ipatnējā līdzsvarā: daļēji vertikālas, daļēji horizontālas.**

Manos pētījumos RTU vadībasursos vēl 1990. gadu sākumā parādās divi no šiem samērā autokrātiskiem tipi ar nepraktisku vai īsti racionālu pieeju saimnieciskai darbībai. Tie ir ierēdnieciskie administratori un ierēdņi. Pirmais ir gandrīz tipisks padomju ražošanas vadītājs ar tam raksturīgiem uzskatiem. Visa centrā – mērķtiecīgas fiziskās ražošanas prioritāte.

Otrs ir padomju birokrāts, kas vadības mērķos izceļ taisnīgumu, atspoguļotu birokrātiskos priekšrakstos, noteikumos un kontrolē. Šādi fundamentāli uzskati parasti mainās ļoti lēnām, tāpēc šķiet, ka Latvijā būtu prātīgāk vadības grožus uzreiz nodot jauniem vadītājiem tieši no augstskolas sola. Taču arī šie jaunieši nes līdzīgu vēl vecā mentalitātē iesakņojušos uzskatus. Kaut arī vairāk ieskatījušies Rietumu pasaulē, viņi strādā kopā ar vecākiem kolēģiem, un tādējādi ir pieradināti pie Latvijā vēl no cara un padomju laikiem iemantotās lietvedības.

Ņemot vērā straujos pārmaiņu tempus ārpus Latvijas, gaidāmās pārmaiņas Latvijā, kā arī lielo valsts lomu saimnieciskā dzīvē un vēl niecīgo uzņēmēju skaitu, **uzņēmīgais administrators te ir ļoti vērtīgs vadītājs.** No vienas puses, labi izprot vecās ierēdniecības un administrācijas tradīcijas. No otras, viņš ir ieinteresēts pārmaiņu būtībā, pietiekami iejūtas pārmaiņu procesos un var tos vadīt. Grūti iedomāties citu vadītāju, kas spētu pārveidot kādu ierēdniecības dominētu iestādi. Šis vadītājs ir grūti aizstājams palīgs arī uzņēmējam, kuram jāveido un jāuztur konstruktīvas un lietišķas attiecības ar valdības iestādēm. **Uzņēmīgais administrators savieno privātā sektora funkcijas ar sabiedriskām.**

Šeit izklāstītās atšķirības Amerikā parasti saista ar Gerta Hofstede (Geert Hofstede) definētiem četriem (diviem) dažādiem vadības sti-

liem. Amerikā vadības stils lielā mērā nosaka vadības attiecības un sa-
sniegunus. Alternatīvos apstākļos ir vēlams vadītājs ar citu, tiem pie-
mērotu vadības stilu. Ja arī varam iedomāties, kā amerikāņu vadītāja
stils mainās līdz ar viņam uzdotiem uzdevumiem un uzticēto darba
grupu, tad tomēr šis **apmācību un pašaudzināšanas darbs nav sali-
dzināms ar to, kas darāms Latvijas mainīgajos apstākļos**. Tas, ka
darbības stilam un tā pārveidei Amerikā pievērš ļoti lielu uzmanību,
vispirms jau nozīmē **lielo pārmaiņu apzināšanu un izpratni par
vajadzību ātri pielāgoties jaunajiem apstākļiem. Latvijā uzņēmēju
un uzņēmīgu vadītāju diemžēl trūkst**. Tāpēc jau ievērotās un
gaidāmās pārmaiņas prasa daudz straujāku vērtību, uzskatu un
vadības stila, kā arī atsevišķu vadītāju nomaiņu.

Jaunie vadītāji

Mani un kolēģa Tada Bārnavas (J. Thad Barnowe) pētījumi par
saimniecisko zinātņu studentu uzskatiem Latvijā norāda uz daudzso-
lošu ainu jaunās paaudzes vadības stila ziņā. Nesen, 1999. gadā, puse
(47,7%) no intervētiem Latvijas Universitātes studentiem vēlas **auto-
krātisku** vai samērā autokrātisku vadības stilu. Otra puse (52,2%) dod
priekšroku lielākai **demokrātiskai** pašvaldībai. Jaunās paaudzes dalī-
šanās uzskatos ir nozīmīga.

Par **vertikālu** var uzskatīt vadības stilu, kur vadītājs parasti dod
pavēles un detalizētus norādījumus tieši (6,8%) vai ar paskaidrojumiem
(40,9%). Par **horizontālu** vadības stilu uzskatāms tāds, kur darbinieki
apspriežas savā starpā un vadītājs pirms lēmuma konsultējas ar darbi-
niekiem (38,6%). Samērā reti redzam jau izteiktu pašvaldību darba
grupās (13,6%). Tā kā jaunieši mācību procesā stipri pieradināti pie
pavēlēm, rīkojumiem un tiešiem norādījumiem, vertikālo stilu vēlas
samērā mazs skaits. Latviešu studentu proporcija šajā kategorijā ir vēl
mazāka (43,4%) par caurmēru. Nelatviešu studenti, kas vairāk orien-
tējas uz darbiem ražošanā, vēlas noteiktāku vadības stilu. Viņu skaitā
lielāka proporcija ir arī tie, kas vēlas patstāvību. Visvairāk par hori-
zontālo konsultatīvo vadības stilu ir noskaņoti latviešu studenti (46,7%);
pašpārvaldi vēlas mazāk (10%).

Labākie studenti izvēlas vadības stilu, kas raksturīgs zemēm ar straujāku attīstību un augstāku saimnieciskās rosības līmeni. Rīgas Ekonomiskā izlases augstskolā (REA) latviešu studenti 2000. gadā savos uzskatos ir līdzīgi poļu un zviedru studentiem. Vismaz četras piektdaļas no viņiem vēlas aktīvi piedalīties vadības lēmumos. Lietuvieši šajā ziņā vairāk līdzinās LU studentiem. Aptaujātie jaunieši norāda arī uz savu pieredzi. Tas ir svarīgs faktors viņu stila izvēlē. Pusei (50,0%) ir pieredze ar sava saimnieka vadību, bet otra izjutusi galvenokārt autonomu saskarsmi darbā. Latviešu un nelatviešu studentu pieredze ir līdzīga.

Visumā var teikt, ka jaunās paaudzes vadītāji pārsvarā noskaņoti uz konsultatīva rakstura vadību, bez sevišķas tiekšanās pēc tīras pašpārvaldes. Tā kā pārmaiņu laikā daudzi lēmumi ir kategoriski saistīti ar naudas ieguldījumiem, cenām un līdzīgiem diskrētiem faktoriem, **konsultatīvais stils labi atbilst mainīgiem pārmaiņu procesiem.** Tas ir krietns solis virzienā uz kvalitatīvāku un vērtīgāku iesaisti lielākā dažādu līmeņu un situāciju sadarbībā. Kā redzam no iepriekšstāstītā, virzība uz jaunu vadības stilu daļēji ir sākusies. Vairākas jaunas firmas Latvijā jau to ir sasniegušas. Citas sekos vēlāk. Ja arī visi uzņēmumi Latvijā dažādu iemeslu dēļ nespēs pilnībā ieslēgties šajā vēl svešajā vadības kultūrā, tie varēs mainīties pakāpeniski. Katrā ziņā jebkurš uzlabojums vismazākajā Latvijas uzņēmumā stiprina visu saimniecību un palīdz veidot pārmaiņām piemērotas attiecības un darbības vidi.

Aptaujās redzam, ka dinamiska saimnieciskā attīstība visumā apliecina pragmatisku un praktisku vērtību akceptu. Uzņēmums ir morālisti, ko mēs saucam par taisnības meklētājiem, iespējamiem ierēdņiem un birokrātiskiem administratoriem. Ja mūs satrauc šo jauno vadītāju ļoti zemā sociālās atbildības izjūta (arī citur, ārpus Latvijas), tad esiet droši – kolēģi un sabiedrība viņu uzvedību reiz iegrozīs tik un tā.

Centīgie un uzņēmīgie studenti grib tikt uz augšu un labi pelnīt. Viņi nebaidās darba un grūtu uzdevumu. Jaunie vēlas rezervēt savu laika tiesu pašu vajadzībām, sastrādāties ar citiem. Raksturīgi, ka viņi mācās uzticēties otram un to pašu sagaida no citiem. Nav šaubu, ka šo nākamo vadītāju pamatnostādnes, uzskati un morālo vērtību izjūta saskan ar to, ko ceram sagaidīt šajā grāmatā aprakstītos modernos uzņēmumos un civilā sabiedrībā.

Vadības vide

Jauno vadītāju izteiktā nosliece uz ražīgu darbu dinamiskos un koleģiālos apstākļos mūs vedina iepazīstināt lasītājus ar kontrastiem vadības vidē. Salīdzinādami tos, aicinām lasītājus pārdomāt par vadību savās darba vietās šodien un rīt. Mūsaprāt, **praktiskai dzīvei** labi noder šis Pensilvānijas Universitātes pētnieka Larija Hiršhorna (Larry Hirschhorn) abu vadības stilu un darba apstākļu salīdzinājums:

Vertikālā vadības vide: Mainīgā, horizontālā vadības vide:

Padotais izpilda pavēles. Padotais sniedz savus ierosinājumus.

Darba grupa ir tieši pakārtota priekšniekam. Darba grupa lielā mērā kārtoti pati savas lietas.

Grupa strādā tā, kā tas ir norādīts. Grupa iemācījusies lemt un strādāt kopā.

Darbinieki sadarbojas, neizsakot savas domas. Darbinieki sadarbojas, zinot viens otra domas un uzskatus.
Viņi paklausa un seko. Viņi savā starpā sazinās.

Runājot par vadības stilu, Stārlings atkārtoti, ka piemērotākā izvēle nosaka konkrētie apstākļi. Šīs izvēles pamatā ir līdzsvarotas rūpes par darbiniekiem un veicamo uzdevumu. Tādējādi vadītājs var uzsvērt savu atbalstu darbiniekiem, pievērst lielāku uzmanību uzdevumiem, deleģēt vadību vairāk uz zemāko vadības līmeni vai arī **pats kļūst par savu darbinieku saimes galveno audzinātāju un treneri.**

Atceroties iepriekš apskatītās grūtības un gaidāmās pārmaiņas, pēdējo vadības stila variantu ieteicams saistīt ar darbinieku konsultatīvo piedalīšanos vadības lēmumos. Tas gan nenotiks tik ātri, kā mēs vēlētos. Vācijā, kur autokrātiskām tradīcijām ir dziļas saknes, nereti gadās, ka darbinieki nesniedz vadītājam savus ieteikumus, bet rausta plecus: "Kas tas par vadītāju, kas pats nemāk mums ierādīt darbus!" Jebkurā gadījumā vadītājam jā rūpējas par **vēlamo pārmaiņu virzienu, pietiekamu informāciju un izaugsmes potenciālu. Visgrūtāk darbiniekiem**

būs izprast imperatīvus, ko rada mainīgie apstākļi un ar tām saistītās jaunās attiecības.

Izvēloties problēmas grupu atrisinājumiem, Stārlings iesaka iesaistīt darbiniekus to lēmumu pieņemšanā, kur problēma ir neskaidra vai sarežģīta, nepieciešama sadarbība ar kaimiņiem, vai vēlama kopdarbība, uzdevumam ir noteikts (pietiekams) izpildes laiks un tam visam klāt vēlama liela uzticēšanās.

Plānojot un vērtējot vēlāmās attiecības vadības darbā, noderēs vairāki Vertera un viņa kolēģu (atzīmēti ar V) salīdzinājumi. Lai salīdzinātu padomju sistēmai raksturīgo vadību ar to, kas izveidota Rietumos, tiem var pievienot konsultantu firmas *Ernst and Young* (atzīmēti ar EY) atzīmētos, manis formulētos kontrastus. Šie vērtējumi norāda uz šķēršļiem un sasniegumiem, kas rodas, iesaistot vadībā arvien vairāk darbinieku. Izdarītie vērtējumi par katru faktoru atsevišķi – izsakāmi, teiksim, no 1 līdz 10. Tie būs izejas punkti šo sadarbības procesu plānošanā, kā arī zīmējot ceļa karti tālākam progresam. Abus atšķirīgos stilus un pieejas dēvēju par horizontālēm vai vertikālēm. Lasītājs var šiem salīdzinājumiem izvēlēties citu, savam uzņēmumam piemērotāko nosaukumu:

Faktors	Vertikālā vadības vidē	Horizontālā vidē
Attiecības (EY)	Strukturālas	Neformālas
Orientācija (EY)	Slēgta saimniecība	Internacionāls tirgus
Vadītāja izvēle (V)	Pēc priekšnieka uzskatiem	No pašu ļaudīm
Izvēles kritēriji (V)	Iemaņas	Attieksme
Pieeja darbam (EY)	Norādīta	Pašvadība
Darba ražība (V)	Procedūru kontrole	Paškontrole
Vadības autonomija (V)	Minimāla	Maksimāla
Sakari (V, EY)	Ierobežoti	Atklāta tīklošanās
Saskare (EY)	Mehāniska	Koleģiāla

Paveiktā vērtējumi (V)	Bieži trūkst	Pilnīgi
Atalgojums (V)	Zemāks	Augstāks
Bonusi (V)	Trūkst	Augsti
Motivācija (EY)	Bezpersoniska	Personiska
Atzinība par darbu (V)	Zema	Augsta
Darba apraksti (V)	Noteikti	Maināmi
Darba apstākļi (V)	Novecojuši	Patīkami
Tehnoloģija (V)	Enkurs darbam	Jaunākā
Tehnol. maiņas (V)	Lēnas	Straujas
Formālās attiecības (V)	Neuzticīgas	Kooperatīvas
Apmācība (V)	Minimāla	Maksimāla
Darba drošība (V)	Minimāla	Maksimāla
Firmas reputācija (V)	Zema	Augsta
Firmas īpašnieki (V)	Sveši un tāli	Tuvi

Lasītāj! Iespējams, daudziem tikko uzskaitītais šķiet kā paēduša bagātnieka ieteikumi smalkām vakariņām. Daļēji tas tā arī ir, jo konsultatīvs vadības stils un pašpārvalde nav raksturīgi uzņēmumiem ar ierobežotu rīcības brīvību. Tomēr katras grupas atraisītās spējas un darbā iesaistītā enerģija ir tik vērtīgas, ka jādara viss, lai **vēlamo virzību īstenotu**. Atskatoties uz savu vadības pieredzi, varu teikt, ka **pieminētie uzlabojumi ir iespējami pat neapskaužamos apstākļos. Vairāk vai mazāk, ātrāk vai vēlāk tos var sasniegt arī saimnieciskie vadītāji Latvijā**. Tomēr progress nav ne garantēts, ne vienveidīgs. Katrai programmai ir raksturīgi sākuma pamati un izaugsmes vide. Uzņēmums, kas darbojas sekmīgi pārmaiņu laikā, virzās uz konsultatīvu vadības stilu un spējām problēmu risinājumos aktīvi iesaistīt visu uzņēmuma saimi.

Kā Amerikas piemēru vēlos izcelt Pacifika Luterāņu Universitātes Uzņēmumu vadības skolas vadības vidi. 1960. gadā visi trīs tās dibinātāji

savu darbu sāk, ļoti cieši sastrādājoties savā starpā, neapšaubāmi ģermāniski tēvišķīgā, bet izpalīdzīgā universitātes vadības uzraudzībā. Pēc 40 gadu darbības redzam, ka universitātes vadība vairs nav tik autokrātiska; atbilstīgi jauniem laikiem un likumiem klāt nākusi administratīva birokrātija. Vadību tagad izvēl mācībspēki konkursa kārtībā, bet ar rektora akceptu. Pašreizējais dekāns ir izcils attiecību veidotājs, kaut ar samērā nepilnīgām saimnieciskām zināšanām. Darba ražība un algas, salīdzinot ar citām fakultātēm, šeit ir augstas. Algas, salīdzinot ar citām universitātēm, ir 10–15% zem Amerikas caurmēra. Liels pluss dabas mīļotājiem ir dabas apstākļi Amerikas Ziemeļrietumos. Jāpiebilst, ka no 22 mācībspēkiem tikai četriem ir mazi bērni; lektoru attiecības ar studentiem ir lieliskas, jo tie ir viņu īstie audzēkņi. Izņemot finansu lietas, skolas vadības un mācībspēku autonomija ir augstā līmenī. Priekšmetu saturu un mācību metodiku veido patstāvīgas mācībspēku grupas. Darba videi piemīt visumā konsultatīvs raksturs, bet pilnīgu rīcības brīvību ierobežo universitātes politika un akreditācijas prasības. Pārējie faktori norāda uz labām pielāgošanās spējām mainīgiem apstākļiem. Skolas reputācija Ziemeļrietumos ir augsta. Visumā vērojama virzība uz brīvāku vadības un darba vidi.

Veidojot uzlabojumu programmu, **svarīgi ir vēlami darības rezultāti**. Praksē būtu jāsaik ar to, kur pārbūvi var veikt visātrāk un visvieglāk. Šie sasniegumi dod progresa izjūtu visai saimei un palīdz rūpēties par vēl trūkstošo. Viss augstāk teiktais ir paveicams pakāpeniski, kāpjot augstāk gadu no gada, soli pa solim.

Drošības pēc un lai mudinātu lasītājus ieskatīties pārmaiņu lietās droši un pozitīvi, zemāk sniedzu profesoru Krītnera un Kiniki doto laba vadītāja raksturojumu. Ar to mēs pēc kopīgās ekskursijas pa saimnieciskām problēmām un to atrisinājumu meklējumiem atgriezīties pie šīs grāmatas sākumā uzsvērtā. **Proti, visu vadības panākumu pamatā ir radošs un ražīgs cilvēks.**

Krītnera un Kiniki uzskati par **sekmīgu vadītāju:**

- ◆ izskaidro nolūkus un mērķus;
- ◆ gādā par visu darbinieku līdzdalību vadības procesos;
- ◆ plāno un organizē darba plūsmu;
- ◆ apgūst vadītājam nepieciešamo tehnisko un administratīvo kompetenci;

◆ dod padomus, rīko apmācības un sniedz materiālo atbalstu mācībām;

◆ sniedz godīgu un konstruktīvu padarītā vērtējumu;

◆ virza darbus uz priekšu ar pietiekami skaidriem plāniem un savlaicīgiem atgādinājumiem;

◆ uzmanīgi kontrolē veicamos darbus;

◆ izvirza pamatotas prasības mērķu sasniegšanai;

◆ nodod vadības funkcijas pēc iespējas tālāk un leļup saviem līdzdarbiniekiem;

◆ atalgo un uzslavē par labiem sniegumiem.

Šis iezīmes mums vairs nav svešas. Citos vārdos un citā secībā mēs tās esam snieguši no dažādiem redzespunktiem. Tagad, un kopā ar agrāk teikto, tās būs labas ceļzvaigznes tālākam darbam.

Rezumēju: **vadītāja galvenā loma ir audzināt, izglīt un vadīt savu darba saimi tālākam godīgam, radošam un ražīgam darbam.**

Ātrāk! Pārmaiņu laiks negaida. Sacensību skrējienā mēs nevaram atļauties nogaidīt. Šodien labs nenāk ar gaidīšanu. Kavēties nozīmē atteikties no mums cienīgas vietas pasaulē.

Augstāk! Kur vien skatāmies, sacensībā uzvar tie, kas ar savu spēku, gudrību un iemaņām iegūst augstākus rezultātus. Augsto sasniegumu līmenis ir fundamentāli saistīts ar labāku izglītību.

Stiprāk! Lielā indivīdu un tautu sacensība ir nebeidzama. Šajā cīņā jāklūst stiprākiem. Mums nemitīgi jāizkopj savi labākie tikumi un spējas strādāt roku rokā tālāk un tālāk radošam un ražīgam darbam.

Bibliogrāfiskās norādes

Šīs norādes ir sagatavotas tiem lasītājiem, kuri vēlas tuvāk iepazīt šai grāmatā izmantoto informāciju. Zemāk minētas ir tikai tās grāmatas (angļu un latviešu valodā), ko autori lietojuši paši. Tās var noderēt arī lasītājiem, lai paskaidrotu plašāk jau lasīto un papildinātu savas zināšanas. Šim nolūkam der iepazīties gan ar autoru vārdiem, gan ar grāmatu nosaukumiem. Pirmie palīdz atrast minēto autoru citus darbus, otri norāda uz izvēlēto tematiku.

Personu rādītājā vēl redzamas atsauces uz tieši grāmatas tekstā minētiem autoriem. Uzzādīti arī tie autori, kuru raksti nav ievietoti šajā bibliogrāfijā. Tāpat šie avoti noder meklējumiem periodiskajā literatūrā ar bibliotekāru palīdzību. Tos var labi sākt, iepazīstoties ar Latvijas Nacionālās bibliotēkas un zinātnisko bibliotēku krājumiem, kā arī apmeklējot Amerikas Savienoto Valstu vēstniecības informācijas centru Rīgā, Smilšu ielā 7. No šajā centrā dabūjamiem žurnāliem īpaši ieteicams ir *Harvard Business Review*, kas rediģēts vienkāršā un kodolīgā valodā.

Šajā bibliogrāfijā nav iekļautas norādes uz atsevišķiem rakstiem, kuri lasītājam Latvijā ir grūti pieejami. Tāpat ir ieteicams ieskatīties žurnālos *Biznesa Partneri* un *Kapitāls*, kā arī jaunākajos Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības programmas (UNDP), LR Centrālās Statistikas pārvaldes, Ekonomikas ministrijas un Latvijas Bankas gada pārskatos, ziņojumos un citās publikācijās. Izcils šādu izdevumu piemērs ir UNDP izdots *Pārskats par tautas attīstību 2000/2001* (Tālis Tisenkopfs, galvenais redaktors), kas iepriekš sniegto lieliski papildina ar analīzi un informāciju par valsts stratēģisko politiku un citu lēmumu procesiem un iestāžu darbību.

- Aizsilnieks, Arnolds.** Latvijas saimniecības vēsture, 1914–1945. Stokholhmā: Daugava, 1968.
- Eglite, Ina.** Vizītkartes. Rīgā: Pētergailis, 1995.
- Forands, Ilgvars.** Personālvadība. Rīgā: Turība, 1999.
- Grinberga, Helēna.** Millenium I. Skats uz Latviju. Rīgā: Valters un Rapa, 1999.
- Jundzis, Tāļivaldis.** Baltijas valstis likteņgriežos. Politiskas, ekonomiskas un tiesiskas starptautiskās sadarbības problēmas uz XXI gadsimta sliedzēm. Rakstu krājums Senatora Augusta Lēbera piemiņai un sakarā ar profesora Dītriha Andreja Lēbera 75 gadu jubileju. Rīgā: Latvijas Zinātņu Akadēmija, 1998.
- Krūmiņš, Juris.** Iedzīvotāju mūža ilgums – tendences un palielināšanas problēmas. Rīgā: Latvijas Universitāte, 1993.
- Krusa, Felikss.** Latvijas namdaris Vilis Olavs. Rīgā: Valters un Rapa, 2001.
- Ķeniņš Kings, Gundars.** Modernā apgāde: Labāk, lētāk un laikā. Rīgā: Valters un Rapa, 2000.
- Ķeniņš Kings, Gundars.** Uzņēmību! Latviešu uzņēmējs pārmaiņu laikos. Rīgā: Jāņa Rozes apgāds, 1999.
- Paiders, Juris.** Pelēkā ekonomika. Rīgā: Zvaigzne ABC, 2001.
- Spīča, Inese.** Baltijas valstu brīvā tirdzniecība un muitas ūnijas iespējas. Rīgā: Latvijas Universitāte, 2000.
- Stārlings, Grovers.** Valsts sektora pārvalde. Rīgā: Valsts administrācijas skola, 2000.
- Zālite, Elga.** Latvijas republikas rūpniecība (1920-1940). Rīgā: Latvijas Republikas Izglītības, kultūras un zinātnes ministrija, 1994.
- Avots, Ivars.** Let's Start a Business! Arlington: Trans-Global Management Systems, Inc., 1990.
- Beer, Michael.** Organization Change and Development: A Systems View. Santa Monica: Goodyear, 1980.
- Bennis, Warren, John Van Maanen, Edgar H. Schein, and Fred I. Steele** (eds.). Essays in Interpersonal Dynamics. Homewood: Irwin, 1979.
- Bovin, Robert Bruce, and Don Harvey.** Human Resource Management: An Experiential Approach. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.

- Bowditch, James L.** and **Anthony F. Buono.** A Primer on Organizational Behavior. 4th ed. New York: John Wiley and Sons, 1997
- Cortada, James W.**, and **Thomas Hargraves** with **Edward Wakin** and the IBM Team of Consultants. Into the Networked Age: How IBM and Other Firms Are Getting There Now. New York: Oxford University Press, 1999.
- De Beer, Joop.** and **Leo Van Wissen.** Europe: Different Worlds. Population Scenarios for the 21st Century. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Drucker, Peter F.** Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row, 1974.
- Fukuyama, Francis.** Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995.
- Futrell, Charles.** Sales Management: Behavior, Practice, and Cases. Hinsdale: The Dryden Press, 1981.
- Gold, Bela.** Foundations of Productivity Analysis. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1955.
- Hallett, Jeffrey J.** Worklife Visions: Redefining Work for the Information Economy. Arlington: American Personnel Association, 1987.
- Holderink, Henk.** World Population in Transition: An Integrated Modelling Framework. Amsterdam: Thela Thesis, 2000.
- Hirschhorn, Larry.** Managing in the New Team Environment. Reading: Addison-Wesley, 1991.
- Hofstede, Geert.** Culture's Consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.
- Jacobs, Jane.** The Nature of Economies. New York: Modern Library, 2000.
- Jacobs, Jane.** Systems for Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics. New York: Random House, 1992.
- Johansen, Robert, David Sibbert, Suzyn Benson, Alexia Martin, Robert Mitman,** and **Paul Saffo.** Leading Business Teams. Reading: Addison-Wesley, 1991.
- Johansson, Johnny K.** Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. 2nd ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 2000.

- King, Gundar J.** *Economic Policies in Occupied Latvia*. Tacoma, Pacific Lutheran University Press, 1965.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki.** *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 2001.
- Lipman-Blumen, Jean, and Harold J. Leavitt.** *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organizations*. New York: Oxford University Press, 1999.
- McBeath, Gordon.** *Productivity Through People: A Practical Guide to Improvement*. New York: John Wiley and Sons, 1974.
- Moss Kanter, Rosabeth.** *World Class: Thriving Locally in the World Economy*. New York: Simon & Schuster, 1995.
- Perret, Geoffrey.** *Eisenhower*. New York: Random House, 1999.
- Porter, Michael.** *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- Power, Thomas M.** *Lost Landscapes and Failed Economies: The Search for Value of Place*. Washington: Island Press, 1997.
- Rudzitis, Gundars.** *Wilderness and the Changing American West*. New York: John Wiley and Sons, 1996.
- Sagoff, Mark.** *The Economy of the Earth*. New York: Cambridge University Press, 1998.
- Shapiro, Carl, and Hal R. Varian.** *Information Rules: A Strategy Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Schumpeter, Joseph A.** *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3rd ed. New York: Harper, 1950.
- Stevenson, Howard H., H. Irving Grousbeck, Michael H. Roberts, and Amaranth Bhidé.** *New Business Ventures and the Entrepreneur*. New York: Irwin McGraw-Hill, 1999.
- Tedlow, Richard S., and Richard R. John, Jr. (eds.)** *Managing Big Business: Essays from the Business History Review*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Viksnins, George J.** *Economic Systems in Historical Perspective*. Dubuque: Kendall/Hunt, 1997.
- Weber, Max.** *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, I-III. New York: Bedminster Press, 1968.

Werther, William B. Jr., William Ruch, and Lynne McClure. Productivity Through People. St. Paul: West, 1986.

Zīle, Roberts, Inna Šteinbuka, Remigijs Počs, Juris Krūmiņš, Helmūts Ancāns, Uldis Cērps and Juris Viksniņš. Latvia Entering the XXI Century: Economics. Integration. Finance. Rīga: Nacionālais Medicīnas apgāds, 2000.

Personu rādītājs

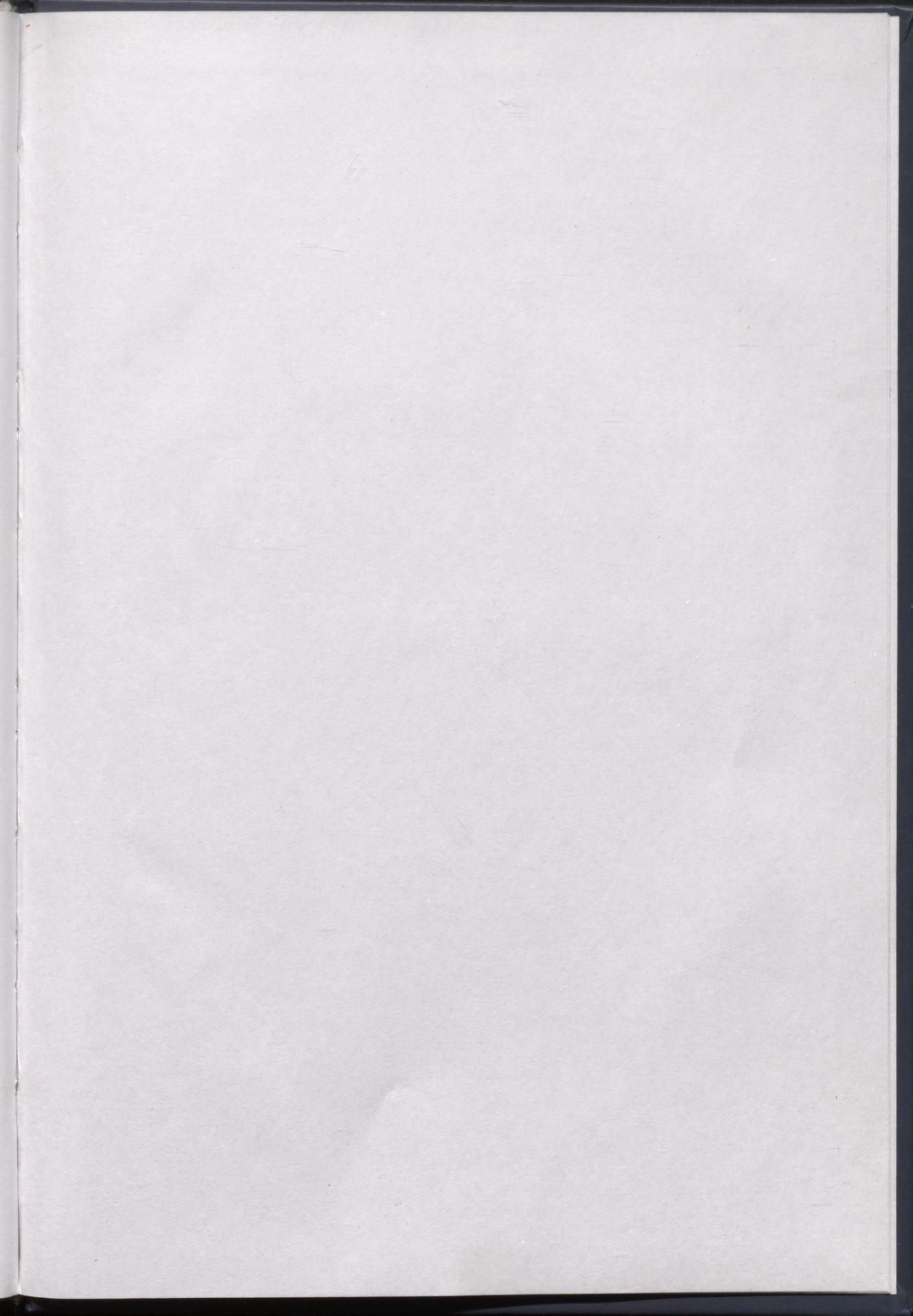
- Adenauers, Konrāds (Konrad Adenauer), VII 136
Aizsilnieks, Arnolds, I 19, 24
Alberts, Sems (Sam Albert), IX 165
Alens, Viljams (William Allen), XI 199
Bārnavs, Tads (J. Thad Barnowe), XI 205
Beikers, Džeims (James Baker), V 103
Baudičs, Džeims (James L. Bowditch) V 93
Beniss, Vorens (Warren Bennis), III 67
Bīrs, Maikls (Michael Beer), XI 189, 197
Bungše, Edmunds, X 180
Borzovs, Juris, IV 72
Bredlijs, Omārs (Omar Bradley), XI 189
Bulls, Harolds (Harold Bull), XI 189
Čandlers, Alfreds (Alfred D. Chandler, Jr.), I 19, 29, 33
Dālbergs Aktons, Džons (John Dalberg Acton), VI 115
Demings, V. Edvards (W. Edwards Deming), V 95
Drakers, Pīters (Peter Drucker), V 90, 92; VII 124; VII 132; XI 197–200
Džeikobsa, Džeina, (Jane Jacobs) I 19, 32; III 56–58, 60–62
Džohansens, Roberts (Robert L. Johansen), VII 136
Džons, Ričards (Richard R. John, Jr.), I 19
Džonsons, H. Tomass (H. Thomas Johnson), I 20
Egīdijs, Romietis (Aegidius Romanus), XI 194
Eglītis, Anšlavs, VII 136
Eglītis, Viktors, VII 136
Eizenhauers, Dvaitis (Dwight D. Eisenhower), I 30; VI 118; XI 189, 199
Fērgusons, Adams (Adam Ferguson), III 54, 55
Frīdmens, Miltons (Milton Freedman), X 178
Fudžimori, Alberto (Alberto Fujimori), XI 194
Fukujama, Frānsiss (Francis Fukuyama), VI 108
Gants, Henrijs (Henry Gantt), III 64

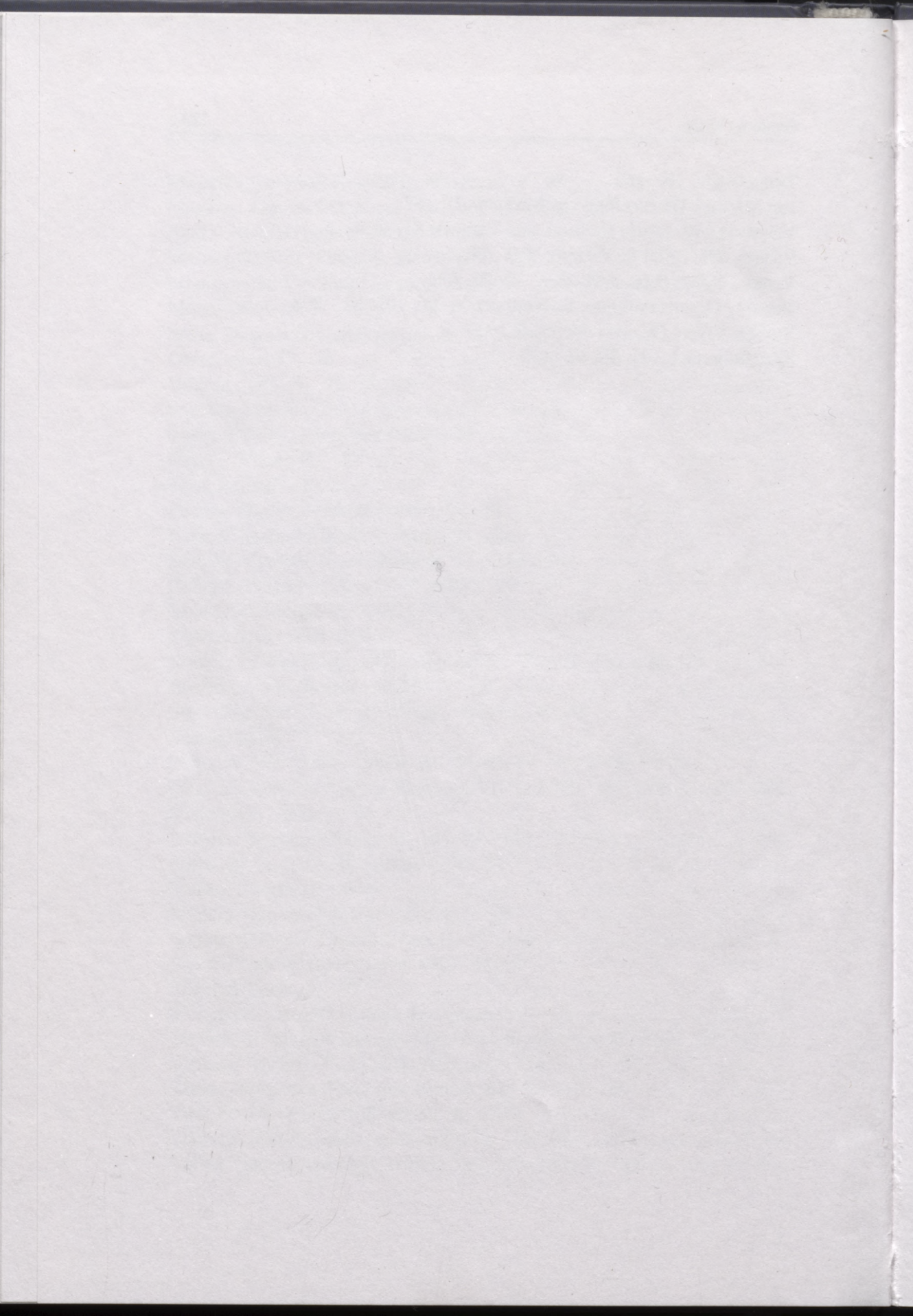
- Gilbreti, Franks un Liliana (Frank and Lillian Gilbreth), VII 125
Golds, Bela (Bela Gold), V 90
Grava, Roberts Latvis, IX 162
Greisons, S. Džeksons (C. Jackson Grayson), V 90
Grīnberga, Helēna, I 33
Halets, Džefrijs (Jeffrey J. Hallett), IX 160
Heraklīts (Heraclites), I 23
Herbergs, Frederiks (Frederick Herzberg), VII 125
Hiršhorns, Larijs (Larru Hirschhorn), XI 207
Hofstede, Gerts (Geert Hofstede), XI 204
Holands, Dž. L. (J. L. Holland), VII 122
Hjūlets, Viljams (William Hewlett), XI 196–197
Jānis Pāvils II, IV 81, 88
Kaps, K. Viljams (K. William Kapp), X 179
Keinss, Džons Meinards (John Maynard Keynes), VI 111
Kiniki, Andželo (Angelo Kinicki), VI 109; VII 125; XI 210
Klauss, Uldis Mārtiņš, IX 162
Kolbērs, Žans Batists (Jean-Baptiste Colbert), I 28
Konts, Ogists (Auguste Comte), III 55
Kortada, Džeims V. (James W. Cortada), VIII 148
Krepss, Teodors (Theodore Krepss), XI 198
Kritners, Roberts (Robert Kreitner), VI 109; VII 125; XI 210
Krūgmans, Pauls (Paul Krugman), X 176
Krusa, Fēlikss, IV 76
Kūle, Maija, IV 88
Kupčs, Pauls, III 54
Ķeniņa Veismane, Gunta, VI 114
Ķeniņš, Atis, III 54
Ķeniņš Kings, Gundars, IV 77, X 178–180
Levits, Harolds (Harold Leavitt), VI 118; VII 132
Lī, Č. Š., (Chung Shung Lee), VIII 150
Lī, Lamārs (Lamar Lee), XI 198
Lipmane-Blūmena, Džīna (Jean Lipman-Blumen), VI 118; VII 132
Litls, Rojals (Royal Little), I 33
Lokenbahs, Valdis, I 33
Loventāls, Deīvids (David Lowenthal), X 180
Makbīts, Gordons (Gordon McBeath), V 90
Makgregors, Duglass (Douglas McGregor), VII 124
Maklūre, Linne (Lynne McClure), V 90
Markss, Kārlis (Marx, Karl), X 173

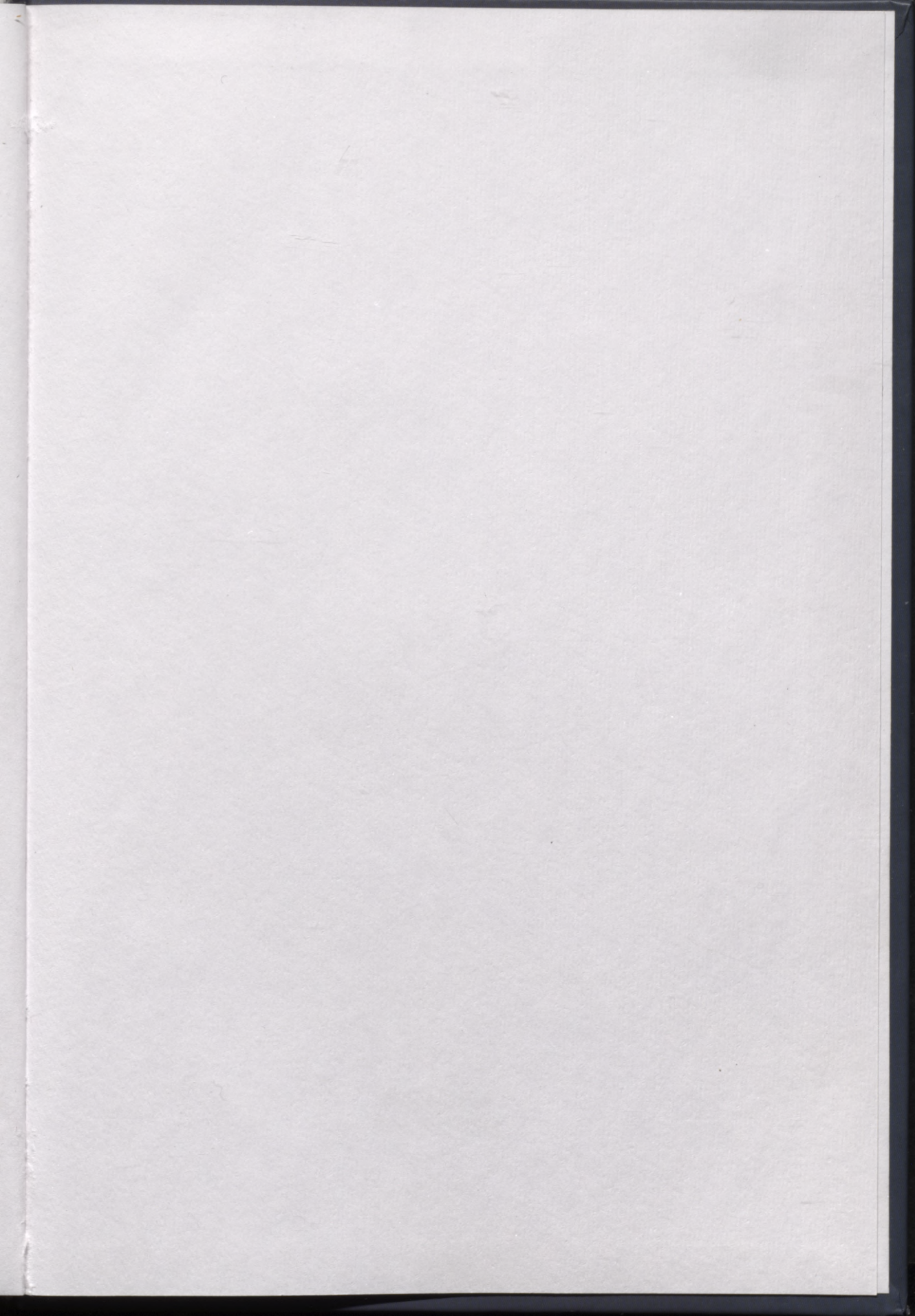
- Masariks, Tomāšs (Thomas G. Masaryk), V 92
 Maslovs, Ābrams (Abraham Maslow), VII 124–125
 Meri, Lennarts (Lennart Meri), V 103
 Metlers, Rūbens (Ruben F. Mettler), V 102
 Montesinos, Vladimiro Leņins (Vladimiro Lenin Montesinos), XI 194
 Mozus (Moses), VI 115
 Norts, Duglass (Douglas North), X 173–174
 Olavs, Vilis, IV 76
 Paiders, Juris, IV 76, XI 93
 Pakards, Deivids (David Packard), XI 196–197
 Perets, Džefrijs (Geoffrey Perret), XI 189
 Platons (Plato), III 57
 Počs, Remigijs, I 22
 Porters, Maikls (Michael Porter), IV 72
 Račs, Viljams (William A. Ruch), V 90
 Rangels, Čārlijs (Charlie Rangel), VI 115–116
 Reihs, Leonards (Leonard S. Reich), I 20
 Rimšēvičs, Ilmārs, IX 162, 165
 Rocēns, Jānis, VIII 153
 Robins, Stīvens (Stephen P. Robbins), V 92; VII 122, 124, 128
 Rostovs, Volts (Rostow, Walt), X 175
 Sorensens, Jans Sands (Jan Sand Sorensen), II 49
 Skalbe, Kārlis VI 112
 Smits, Adams (Adam Smith), III 54, 55; IV 72; X 173–178
 Stārlings, Grovers (Grover Starling), VI 112, VII 124, 126; XI 207–208
 Stabulnieks, Jānis, I 34
 Stīglers, Džordžs (George Stigler), VI 113
 Stillmans, A. B. (A. B. Stillman), III 64
 Stučka, Pēteris, III 54
 Stīglers, Džordžs (George Stigler), I 18
 Stīglics, Džozefs (Joseph Stiglitz), X 175
 Šapiro, Karls (Shapiro, Carl), VIII 142
 Šteinbuka, Inna, I 30
 Šumpēters, Džozefs (Joseph Schumpeter), I 19
 Takenši, Nonaka un Hirotaki (Takenshi, Nonaco and Hirotaci), IX 171
 Tedlovs, Ričards (Richard S. Tedlow), I 19
 Teilors, Frederiks (Frederick Taylor), III 64; VII 125
 Tibo, Čārlzs (Thibault, Charles), X 174
 Tijabdži, Hatims (Hatim A. Tyabji), III 69
 Tolijs, Džordžs (George Tolley), X 177–180

- Turks, Egils, IX 162
van Mānens, Džons (John van Maanen), III 67
Vargass Ljosa, Mario (Mario Llosa Vargas), XI 194
Varians, Hals (Hal R. Varian), VIII 142
Vēbers, Makss (Max Weber), I 30; III 62
Verters, Viljams (William B. Werther), V 90, 101; XI 208
Varens, Vīvers (Weaver Warren), I 17
Zile, Roberts, I 21, 30; VI 110

- Māstariņš, Tomāss (Thomas G. Mästariņš), V 29, IX 163
 Māstariņš, Abrahams (Abraham Mästariņš), III 69
 Māstariņš, Jozs (John van Mästariņš), III 69
 Mērs, Lennars (Lennart Mērs), XI 194
 Mērs, Jozs (Mario Jozs Mērs), XI 194
 Metlers, Rubens (Ruben P. Metler), VIII 142
 Metlers, Hāls (Hal R. Metler), VIII 142
 Montessinos, Vladimirs (Vladimir Montessinos), III 69
 Montessinos, Jozs (Josep Montessinos), III 69
 Moris, Viljams (William B. Moris), V 90, 101, XI 208
 Nortis, Duglāss (Douglas North), X 147
 Nortis, Vīvers (Waver Nortis), X 147
 Olavs, Vilis, IV 76, X 110
 Olavs, Roberts, I 21, 30; VI 110
 Palders, Jūlijs, IV 76, XI 93
 Pakards, Dāvids (David Packard), XI 196-197
 Perets, Džefrejs (Geoffrey Perret), XI 189
 Platons (Plato), III 57
 Poca, Bernģis, I 22
 Porters, Maikls (Michael Porter), IV 72
 Rača, Viljams (William A. Rača), V 90
 Rangelis, Čārlijs (Charlie Rangel), VI 115-116
 Reičs, Leonards (Leonard S. Reich), IX 200
 Rikstavičs, Imāns, IX 162-165
 Ročs, Jānis, VIII 153
 Robins, Stīvens (Stephen P. Robbins), V 92; VII 122, 124, 125
 Rostovs, Volts (Rostow Watt), X 175
 Sorensens, Jānis Sāns (Jan Sand Sorensen), II 49
 Škabe, Kārlis, VI 112
 Smihs, Adāms (Adam Smith), III 54, 55; IV 72, X 173-178
 Starlings, Grovers (Grover Starling), VI 112, VII 124, 126; XI 207-208
 Stālmānīks, Jānis, I 34
 Stīglers, Džordžs (George Stigler), VI 113
 Sūlbrāns, A. B. (A. B. Sulfman), III 64
 Štucka, Pēteris, III 58
 Stīglers, Džordžs (George Stigler), I 18
 Stīglers, Džozefs (Joseph Stiglitz), X 173
 Šapira, Kārlis (Shapiro, Carl), VIII 142
 Šteinbāks, Jānis, I 30
 Šūmpeters, Džozefs (Joseph Schumpeter), I 19
 Takemā, Nonaka un Hirōaki (Takemai, Nonaco and Hiroaki), IX 171
 Tedlovs, Ričards (Richard S. Tedlow), I 19
 Tejlors, Frederiks (Frederick Taylor), III 64, VII 125
 Tibo, Čārlzs (Trauhalt, Charles), X 174
 Tīmbāli, Hānss (Hannu A. Tyabji), III 69
 Tāllis, Džordžs (George Tolley), X 177-180







101-

**OBLIGĀTAIS
EKSEMPLĀRS**

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0302033698

2002-5
L104

Pacifika Luterāņu Universitātes profesors un emeritēts dekāns **Gundars Ķeniņš Kings** ir šīs grāmatas sastādītājs un autors ievadvārdiem, I, II, III, V-VII un XI nodaļām par vadītājiem, viņu darba saimi un kopīgo lomu uzņēmumu un Latvijas saimnieciskā attīstībā.

Latvijas Universitātes profesors un prorektors **Juris Krūmiņš** ir sarakstījis II nodaļu par demogrāfiskām pārmaiņām.

Latvijas Universitātes lektore **Inese Spīča** sniedz savus novērojumus un ieteikumus par Latvijas ārējo tirdzniecību IV nodaļā.

VIII nodaļā Aidaho Universitātes (ASV) lektore **Ilze Bargā** iepazīstina ar gaidāmo tehnoloģiju dinamiku.

Dr. **Vineta Veikmane** IX nodaļā raksta par izglītošanos un apmācībām Latvijas Bankā.

X nodaļas autors Aidaho Universitātes (ASV) profesors **Gundars Rudzītis** ieteic veidot tādu ilgtermiņa saimnieciskās attīstības politiku, kas taupa dabasbagātības un citas visai sabiedrībai kopīgas vērtības.



ISBN 998471520-5



9 789984 715209