



**LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE**

**Inta Kulberga**

**UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS  
KOMPETENCES PILNVEIDOŠANA LATVIJĀ**

**PROMOCIJAS DARBS**

**Doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē**

*Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība*

***Promocijas darba zinātniskā vadītāja:***

***LU emerit.profesore, Dr.habil.paed., Dr.oec., Rasma Garleja***

Rīga, 2013



**LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE**  
ANNO 1919

## IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Promocijas darbs:

- izstrādāts ar *Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā «Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē - 2»;*
- izskatīts *Latvijas Universitātes* Ekonomikas un vadības fakultātes *Tirgzinību un Vadībzinību katedrās* laika periodā no 2005. līdz 2012. gadam.

# SATURS

IEVADS .....	4
1. UZŅĒMĒJDARBĪBAS UN TĀS VADĪŠANAS ATTĪSTĪBAS ĪPATNĪBAS XXI GADSIMTĀ .....	13
1.1. Pārmaiņas uzņēmējdarbībā un vadīšanā .....	13
1.2. Zināšanu nozīme uzņēmējdarbībā .....	26
1.3. Vadītāja loma XXI gadsimta uzņēmumā.....	36
2. VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES STRUKTŪRA.....	46
2.1. Kompetences jēdziena attīstības aspekti.....	46
2.2. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā darbība un kompetence .....	56
3. LATVIJAS UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJU VIEDOKLIS PAR PROFESIONĀLO KOMPETENCI UN ZINĀŠANU VADĪŠANU UZŅĒMUMOS .....	70
3.1. Darba devēju viedoklis par profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību .	70
3.2. Aptaujas par zināšanu vadīšanu uzņēmumā rezultāti .....	77
4. UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES VEIDOŠANĀS AUGSTĀKAJĀ IZGLĪTĪBĀ LATVIJĀ .....	83
4.1. Izglītība kā profesionālo kompetenci veidojoša sastāvdaļa.....	83
4.2. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences apguves nodrošināšana Latvijas augstākās izglītības sistēmā .....	98
4.3. Studējošo viedoklis par izglītības lomu profesionālās kompetences veidošanā.....	117
5. UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES VEIDOŠANA MAINĪGĀ VIDĒ.....	125
5.1. Augstskolu un uzņēmēju sadarbības pilnveidošana .....	125
5.2. Augstākās profesionālās izglītības iestāžu darbības pilnveidošana.....	137
5.3. Zināšanu vadīšana uzņēmumā kā vadītāju profesionālās kompetences paaugstināšanas elements .....	146
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	155
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	160
PIELIKUMI.....	168
<i>Pielikumu saraksts .....</i>	<i>169</i>

## IEVADS

Šodien visā pasaulē notiek politikas, ekonomikas un kultūras zināšanu transformācijas procesi, kuri atšķiras pēc sava ātruma un bieži vien ir pretrunīgi savās izpausmēs. Ir izveidojusies *haosa situācija* veidojot tādas sabiedrības modeļus, kas balstās uz jauniem nosacījumiem starptautiskās konkurētspējas paaugstināšanai.

Dažādās teorijās XXI gadsimta sākuma ekonomikas sistēmas un notiekošos procesus dēvē gan par *jauno* ekonomiku, gan par *intelektuālo*, *virtuālo* un *inovatīvo* ekonomiku - atbilstoši šiem nosaukumiem uzsvars tiek likts uz dažādiem ekonomikas attīstības aspektiem, kur līdz ar pašreizējās ekonomikas veidošanos ir mainījušies tautsaimniecības attīstības galvenie dzinējspēki. Un tie ir:

- *zināšanas*, kur intelektuālais kapitāls tiek uzskatīts par galveno stratēģisko faktoru;
- *pārmaiņas* – nepārtraukti, ātri un sarežģīti procesi, kas rada nenoteiktību un samazina nākotnes iespēju prognozējamību;
- *globalizācija* – īstenojas gan pētījumos, gan attīstībā, ražošanā, tirdzniecībā, finansēs, komunikācijā un informācijā, izraisa ekonomikas atvērtību, starptautisku konkurenci, uzņēmumu savstarpēju atkarību un sadarbību.

XXI gadsimta *uzņēmējdarbībā* par galveno mērķi tiek izvirzīta darbības virzienu attīstīšana, kur jaunie globālie apstākļi rada jauna domāšanas veida un papildus zināšanu nepieciešamību. Izmaiņas saimniekošanas mehānismā ir izveidojušas paplašinātus komunikāciju tīklus un mainījušas vadīšanas funkciju saturu. Uzņēmumā vadītāja darbs vairs neaprobežojas tikai ar citu darbinieku un ražošanas vadīšanu - aktuāla ir kļuvusi katra vadītāja sevis vadīšanas spēja, paškontrolē, pašattīstība, radoša pieeja, nepārtraukta jaunu zināšanu apgūšana un spēja jauniegūtās zināšanas pielietot ikdienā.

Daudzveidība dažādās dzīves jomās izvirza nepieciešamību visiem uzņēmumu un to struktūrvienību dažādu līmeņu vadītājiem nepārtraukti apgūt jaunas zināšanas un prasmes, jo mainās vadāmais objekts, to ietekmējošā vide un vispārējā situācija pasaulē.

Arī darba tirgus struktūras nosacījumu maiņa rada papildus prasības cilvēku profesionālajai darbībai un personības attīstībai. Jaunas zināšanas un prasmes ir nepieciešamas visiem – gan izpildītājiem, gan vadītājiem, izvirzot citas prasības un kvalitātes darbinieka - speciālista *profesionalitātei*. Vadītājiem savā ikdienas darbā arvien vairāk ir jāapvieno dažādi vadīšanas procesa elementi ar specialitātes un konkrētās profesijas elementiem. Tāpēc svarīgs jautājums ir dažādu līmeņu vadītāju esošā un nepieciešamā *profesionālā kompetence*, spēja un prasme lietot esošās zināšanas, un vēlme apgūt jaunas, t.sk., *vadības zinības*.

XX un XXI gadsimtu mijā ir radies jauns vadīšanas virziens - *zināšanu vadīšana*, kas rada uzņēmumam lielāku pievienoto un uzņēmējdarbības kompetences vērtību, veicinot to saglabāšanu (Quitans P., 1999). Pastāv vairāki argumenti, kāpēc uzņēmumā ir jāvada zināšanas, piemēram, jebkurš attīstības process bez pagātnes pieredzes izpratnes viegli var radīt *haosa situāciju* (Iansiti M., MacCormack A., 1997), savukārt, apzinot citu pieredzi, tiek iegūtas zināšanas par jau īstenotajiem projektiem, ierosinājumiem, un arī neveiksmēm. Apkopojot uzņēmumā esošās zināšanas, ir iespējams atklāt jaunas attīstības iespējas nākotnē.

Jau XX gadsimta 90-tajos gados P.Senge publicēja teoriju par *organizāciju, kas mācās*, līdz ar to, piedāvājot jaunu vadīšanas paradigmu, kuras pamatā ir ideja par uzņēmumu, kas darbojas - radot, apgūstot, apkopojot zināšanas un pārveidojot darbinieku uzvedību, lai atspoguļotu jaunās zināšanas (Garvin D., 1993). Saskaņā ar šo teoriju - ir nepieciešams attīstīt *sistēmisko domāšanu, kopīgu redzējumu, individuālus intelektuālos modeļus, mācīšanos grupā un individuāli*. Bet plašās komunikāciju iespējas mūsdienās rada vajadzību vadīt informāciju un zināšanas, aktuāls ir kļuvis tāds vadīšanas process, kas ir vērsts uz uzņēmuma dažādu resursu (darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas) pilnīgāku izmantošanu, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus.

Mūsdienu uzņēmumos vairs nepietiek tikai ar tradicionālajām vadīšanas metodēm un paņēmieniem, ir jāietver vēl vismaz trīs nostādnes: *darbinieku līdzdalība; orientācija uz klientu un inovāciju pieeja* - izvirzot jaunas prasības vadītāju profesionālajai kompetencei.

*Atklāts ir jautājums: kādai mūsdienās ir jābūt vadītāja kompetencei uzņēmējdarbībā un vai vadības zinātne pamato šīs kompetences nepieciešamo struktūru*. Nav īstas skaidrības par to, kam un kā jāveido vadītāja profesionālā kompetence, vai teorētiski izstrādātie kompetenču modeļi atbilst prasībām mūsdienu nepārtraukti mainīgajā profesionālajā darbībā.

Lai gan pasaulē tiek veikti pētījumi par *kompetences* izpratni, tomēr nepietiekami tiek akcentēts tas, kā šo kompetenci veidot uzņēmējdarbībā, un vai ir nepieciešams to attīstīt vai atjaunot.

Vispārīgā skatījumā *profesionālo kompetenci* var iegūt darbojoties kādā konkrētā darbības jomā un izglītojoties. Tātad, lai vadītāju zināšanas un prasmes būtu atbilstošas jaunajiem nosacījumiem XXI gadsimtā – paralēli darbībai profesionālajā jomā ir nepieciešama nepārtraukta izglītošanās, kur īpaša loma ir mācību saturam.

Lielajos uzņēmumos dažādu līmeņu vadītāju zināšanu un prasmju papildināšana parasti tiek nodrošināta ar uzņēmuma stratēģijā iestrādātu izglītošanas pasākumu kopumu, kas pārsvarā gadījumos tiek balstīti uz personāla vadības speciālistu veiktajiem novērtēšanas rezultātiem. Un darbinieku profesionālās kvalifikācijas attīstība tiek nodrošināta ar pašos uzņēmumos esošu mācību un metodisko centru palīdzību.

Mazajos un vidējos uzņēmumos dažkārt ar personāla vadīšanas politikas izstrādi un nodrošināšanu nodarbojas pats uzņēmuma vadītājs, vai kāds no galvenajiem speciālistiem, kura pamata darbs ir citu ražošanas funkciju veikšana. Tāpēc regulāri sekot līdzi un nodrošināt darbiniekus ar nepieciešamo kvalifikācijas attīstīšanu un pilnveidošanu ir apgrūtināši. Pārsvārā gadījumos – šajos uzņēmumos vai nu nenotiek darbinieku izglītošana vispār (*Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2008/2009: Atbildīgums*, 2009), vai arī darbinieku profesionalitātes pilnveidošanai tiek piesaistītas dažādas ārpus uzņēmuma esošas mācību institūcijas un izglītības iestādes.

Kopumā jebkurš izglītošanās process ir saistīts ar personības kompetences apguves nodrošināšanu, savukārt, izglītošanās profesionālajā jomā tiek vērsta uz darba resursu veidošanu un personības attīstību. Bet *Latvijā nav izstrādātas konkrētas metodikas, kā veicināt profesionālās kompetences attīstīšanu, un kādai ir jābūt uzņēmējdarbībā nodarbināto profesionālās kompetences attīstības (kā sistēmas) vadīšanai.*

Tāpēc ir svarīgi pētīt vadītāja lomu mūsdienu uzņēmējdarbības vadīšanā, vadītāja profesionālās kompetences struktūru, tās veidošanos un iespējamo attīstību – atbilstoši vadītāju jaunajai lomai Latvijas uzņēmumos.

**Pētījuma objekts:** Latvijas mazie un vidējie uzņēmumi un augstskolas.

**Pētījuma priekšmets:** uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības nodrošināšana Latvijā.

**Pētījuma mērķis:** analizēt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences struktūras izmaiņu saturu mūsdienu mainīgā vidē, un, pamatojoties uz teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātiem, izstrādāt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences pilnveidošanas modeli Latvijā.

Pētījuma mērķa sasniegšanai promocijas darba autore izvirza sekojošus **uzdevumus**:

- 1) teorētiski analizēt uzņēmējdarbības vadīšanas īpatnības XXI gadsimtā;
- 2) pētīt un novērtēt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences struktūras elementus un to izmaiņu ietekmējošos faktoros;
- 3) noskaidrot darba devēju viedokli par profesionālās kompetences attīstīšanas nepieciešamību pārmaiņu uzņēmējdarbībā Latvijā;
- 4) noskaidrot vadītāju un vadošo speciālistu viedokli par zināšanu vadīšanas tendencēm Latvijas uzņēmumos;
- 5) izvērtēt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences apguves nodrošināšanu Latvijas profesionālajā augstākajā izglītībā;
- 6) izstrādāt modeli uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstībai Latvijā.

### **Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:**

- 1) pārmaiņas rada nepieciešamību nepārtraukti pilnveidot uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci;
- 2) Latvijā uzņēmumos nav zināšanu vadīšanas sistēmas, jo darbinieki nepiedalās regulārā zināšanu papildināšanā, savā starpā nedalās ar esošajām zināšanām un pieredzi, un uzņēmuma vadītāji neprot novērtēt esošo zināšanu potenciālu;
- 3) profesionālā augstākā izglītība Latvijā dod iespēju iegūt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālajai kompetencei atbilstošās prasības, kas ir noteiktas normatīvajos dokumentos.

**Pētnieciskais jautājums:** kādai ir jābūt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences veidošanas un attīstības sistēmai Latvijā, lai tā atbilstu mūsdienu uzņēmējdarbības vides prasībām.

**Promocijas darba teorētisko un metodoloģisko pamatu veido** ārvalstu zinātnieku pētījumi, kas galvenokārt ir veltīti uzņēmējdarbības vadīšanas, t.sk., zināšanu vadīšanas izpētei, un Latvijas pētnieku zinātniskie raksti, sekundāro pētījumu ziņojumi, publikācijas un tēzes par profesionālo kompetenci, raksturoti likumdošanas normatīvie akti, informācija no datu bāzēm un interneta resursiem, t.sk.:

- publicēti zinātniskie darbi un fundamentāli zinātniskie pētījumi: *M.Armstrong, D.Ballantyne, H.W.Boyd, A.Bruck, M.Christoper, R.L.Daft, V.Dimza, P.F.Drucker, R.Garleja, L.Hall, R.Heler, T.R.Henschel, A.Klauss, Ph.Kotler, T.Levitt, S.Levy, Th.Y.Liang, C.Lovelock, M.Mukhopadhyay, A.Payne, P.Senge, Edw.Waltz, J.Wirtz, B.Ю.Котельников, E.C.Романова, С.И.Сотникова, u.c..*
- Latvijas Republikas likumi, normatīvie dokumenti: *Izglītības likums, Augstskolu likums, Augstākās izglītības likums, Profesionālās izglītības likums, LR Profesiju standarts 2010, u.c.;*
- statistikas dati un datu bāzes: *EUROSTAT, LR Centrālās Statistikas Pārvaldes datu bāze, Lursoft, Administrative Science Quartely, Business Leadership Review, Education and Training, European Management Journal, Harvard Business Review, Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Journal of Leadership & Organizational Studies, Mastering Management, Organization Studies, U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration/Office of Policy Development and Research, Человеческий капитал: мировые тенденции и российская тенденция, u.c. iekļautās publikācijas.*

Promocijas darba izstrādē izmantotas tādas **pētījuma metodes**, kā:

- *teorētiskā:* vadībzinātnes literatūras analīze, dokumentu kontentanalīze;

- *empīriskā*: dokumentu analīze, novērošana un aptaujas;
- *datu apstrāde*: statistikas datu un iegūto datu grupēšana, apstrāde un interpretācija (tabulas, attēli).

Pētnieciskā jautājuma pārbaudei autore izmanto Latvijas darba devēju, uzņēmējdarbības vadītāju un profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadībā studējošo aptaujas.

**Pētījuma periods:** 2005. – 2012. gads.

**Pētījuma novitāte:**

- 1) pamatojoties uz uzņēmējdarbībā nepieciešamajām zināšanām un prasmēm, izstrādāts *uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modelis Latvijā*;
- 2) izglītošanās procesā iegūtais rezultāts tiek definēts kā *izglītības produkts*, kas ir specifisks, ar sabiedrisku nozīmību un vērtību;
- 3) izstrādāta *sadarbības* starp Latvijas augstākās profesionālās izglītības institūcijām un uzņēmumiem organizatoriskās formas *vadīšanas sistēma* uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstībai;
- 4) noteikti un izstrādāti pasākumi Latvijas augstākās izglītības institūciju attīstības stratēģijas pilnveidošanai, t.sk., *definēta izglītības mārketinga pamatforma Latvijā*, noteikti *papildus ieviešamie mārketinga elementi*, un uzņēmējdarbības vadības zinību nodrošināšanai, t.sk., *radošuma un zināšanu vadīšanas spēju attīstīšanai*;
- 5) noteikti un izstrādāti pasākumi *zināšanu vadīšanas sistēmas* un tās elementu, t.sk., *profesiogramma, zināšanu karte, zināšanu dzīvescikls*, ieviešanai Latvijas uzņēmumu funkcionālajās stratēģijās.

**Promocijas darba saturs:**

*Darba apjoms un struktūra.* Kopējais darba apjoms, neņemot vērā pielikumus, ir 167 lapaspuses datorsalikumā. Darbā ietvertas 10 tabulas, 42 attēli un pievienoti 12 pielikumi. Literatūras un avotu sarakstā ir iekļauti 158 avoti. Darba struktūru veido ievads, piecas nodaļas ar apakšnodaļām, secinājumi un priekšlikumi.

*Pirmajā nodaļā* tiek raksturota saimniekošanas pārmaiņu ietekme XXI gadsimta uzņēmumu vadīšanā, ko var nodrošināt ar inovatīviem pasākumiem un zināšanu vadīšanu, raksturots zināšanu vadīšanas saturs, uzdevumi, un vadītāja loma mūsdienās.

*Otrajā nodaļā* tiek pētīts uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences saturs; pamatojoties uz referatīvo analīzi konkretizēts uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences jēdziens, tās struktūras sastāvs, raksturots vadītāja kompetenču modelis.

*Trešajā nodaļā* pamatojoties uz promocijas darba autores izstrādātām aptaujām, veikta empīriskā pētījuma rezultātu interpretācija par uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās



kompetences pilnveidošanas nepieciešamību pārmaiņu apstākļos un zināšanu vadīšanas tendencēm Latvijas uzņēmumos.

*Ceturtajā nodaļā* pamatojoties uz referatīvo analīzi tiek pētīts profesionālās izglītības produkta jēdziens un uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences veidošanās Latvijas augstākajā profesionālajā izglītībā, t.sk., veikta studiju programmu satura analīze; pamatojoties uz autores izstrādātu aptauju, veikta empīriskā pētījuma rezultātu interpretācija par uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences apgūšanas iespējām Latvijā.

*Piektajā nodaļā* tiek analizēta uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences kā sistēmas vadīšanas pilnveidošana Latvijā, t.sk., izstrādāts uzņēmējdarbības un izglītības institūciju sadarbības sekmēšanas modelis, izvirzīti izglītības iestāžu jaunie stratēģijas virzieni un zināšanu vadīšanas sistēmas iekļaušanas paņēmieni Latvijas uzņēmumu funkcionālajās stratēģijās.

*Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autorei ir **publicēti sekojoši zinātniskie raksti vispāratzītajos izdevumos:***

1. Kulberga I., *Cilvēku zināšanas - informācijas laikmeta uzņēmuma galvenais resurss.* // Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums XV – Liepāja, LiePU, 2013., 10 lpp., ISSN 1407-6918 (iesniegts publicēšanai)
2. Kulberga I., *Necessity of Knowledge Management in Entrepreneurship in the 21<sup>st</sup> Century.* // 9. medzinārodná vedecká konferencia *Manažment l'udského potenciálu v podniku (Human Potential Management in a Company)*. Zborník vedeckých prác - Banská Bystrica (Slovak Republic), Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2012, str. 225 - 234, ISBN 978-80-557-9361-9
3. Kulberga I., *Zināšanu vadīšanas nepieciešamība XXI gadsimta uzņēmumos.* // VII JAUNO ZINĀTNIEKU KONFERENCE 2011. Rakstu krājums. (CD) - Rīga, RPIVA, 2012., 65. – 73. lpp. ISBN 978-9934-503-03-0, tiešsaistē pieejams: RPIVA mājas lapā [http://www.rpiva.lv/pdf/JZK\\_7.pdf](http://www.rpiva.lv/pdf/JZK_7.pdf)
4. Kulberga I., *Competitiveness Aspects of Professional Educational Products in Latvia Labour Market.* // Key instruments of human co-existence organization: economics and law. Management and economic sciences./ Materials digest of the XII<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference. – International Academy of Sciences and Higher Education London (Great Britain), International Conference Project, Odessa: InPress, 2011, pp. 190 - 193, ISBN 978-966-2621-08-2, tiešsaistē pieejams: ICP datu bāzē <http://www.icp-ua.com/en/node/1174>
5. Kulberga I., *Pārmaiņu ekonomikas uzņēmuma tēls un reputācija.* // Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums XIII – Liepāja, LiePA, 2011., 702. – 711. lpp., ISSN 1407-6918
6. Kulberga I., *Professional Competence Of Changes Implementation In Business Management In Latvia.* - The quarterly scientific journal „Management of Organizations: Systematic Research”, No 57 (March, 2011), Vytautas Magnus University (Lithuania), 51 - 62 p., ISSN 1392-1142, tiešsaistē pieejams: *Central and Eastern European Online Library* (CEEOL datu bāzē <http://www.ceeol.com/>); *Business Source Complete* (EBSCO datu bāzē <http://www.epnet.com>)
7. Kulberga I., *Profesionalitātes un pārmaiņu izpratnes kompetences Latvijas uzņēmējdarbībā.* // Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums, XII – Liepāja, LiePA, 2010., 336. – 349. lpp., ISSN 1407-6918
8. Kulberga I., *Vadībzinību produkta mārketinga loma intelektuālās ekonomikas apstākļos.* // V JAUNO ZINĀTNIEKU KONFERENCE 2009. Rakstu krājums. (CD) - Rīga, RPIVA, 2010., 55. -

65. lpp., ISBN 978-9934-8060-9-4, tiešsaistē pieejams: RPIVA mājas lapā [http://www.rpiva.lv/pdf/JZK\\_5.pdf](http://www.rpiva.lv/pdf/JZK_5.pdf)
9. Kulberga I., *Komercdarbības būtības izpratne Latvijā un komerczinību studējošo speciālistu pašvērtējums.* // TEORIJA PRAKSEI MŪSDIENU SABIEDRĪBAS IZGLĪTĪBĀ. V Starptautiskā zinātniskā konference./ Zinātniskie raksti un konferences referāti. – Rīga: RPIVA, 2010., 151. – 158. lpp., ISBN 978-9934-8060-5-6, tiešsaistē pieejams: RPIVA mājas lapā [http://www.rpiva.lv/pdf/5\\_starpt\\_zin\\_konf.pdf](http://www.rpiva.lv/pdf/5_starpt_zin_konf.pdf)
  10. Kulberga I., *Inovāciju loma uzņēmējdarbībā pasaules finanšu krīzes apstākļos.* // IV JAUNO ZINĀTNIĒKU KONFERENCE 2008. Rakstu krājums. (CD) – Rīga, RPIVA, 2009., 119. - 128. lpp., ISBN 978-9934-8060-2-5, tiešsaistē pieejams: RPIVA mājas lapā [http://www.rpiva.lv/pdf/jzk\\_4\\_rakstu\\_krajums\\_2008.pdf](http://www.rpiva.lv/pdf/jzk_4_rakstu_krajums_2008.pdf)
  11. Garleja R., Kulberga I., *The Role of Management Studies in Business in the Field of Marketing.* //Latvijas Universitātes raksti. 2009, 743. sēj.: EKONOMIKA. VADĪBAS ZINĀTNE, - Rīga, LU, 2009., 278. - 291. lpp., ISSN 1407-2157, tiešsaistē pieejams: LU mājas lapā: <http://www.lu.lv/apgads/izdevumi/lu-raksti-pdf/743-sejums/>
  12. Kulberga I., *Competitiveness of Vocational Education Problems in the Global Market Economy Crisis Conditions.*//Астраханский государственный университет, Институт Экономики и Права, сборник материалов. - Астрахань, АГУ, 2009., 7 - 11с.
  13. Kulberga I., *Sadarbība un konkurence profesionālās izglītības produktu tirgū: tendences, problēmas, risinājumi.* // Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums, XI – Liepāja, LiePA, 2009., 551. - 561. lpp., ISSN 1407-6918
  14. Kulberga I., *Tirgvedības profesionālā izglītība Latvijas uzņēmējdarbības vidē.* //Latvijas Universitātes raksti. 2008. 721. sēj.: VADĪBAS ZINĀTNE, - Rīga, LU, 2008., 407. - 426. lpp., ISSN 1407-2157, tiešsaistē pieejams: LU mājas lapā: <http://www.lu.lv/apgads/izdevumi/lu-raksti-pdf/721-sejums/>
  15. Kulberga I., *Uzņēmuma iekšējā vide un darbinieku profesionālās kompetences sakarības.*//TEORIJA PRAKSEI MŪSDIENU SABIEDRĪBAS IZGLĪTĪBĀ. RPIVA IV Starptautiskā zinātniskā konference./Zinātniskie raksti un konferences referāti. - Rīga, S&G, 2008., 179.- 189. lpp., ISBN 978-9984-9903-7-8
  16. Kulberga I., *Komercdarbības speciālistu pašvērtējuma prasmju aktualizācija uzņēmējdarbības un izglītības mijattiecību vidē.*// Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums X – Liepāja, LiePA, 2008., 250. - 258. lpp., ISSN 1407-6918
  17. Kulberga I., *Pedagoģisko vērtību loma personības attīstībā pedagoģiskajā procesā.*// Pedagoģija: teorija un prakse V. zinātnisko rakstu krājums. – Liepāja, LPA Pedagoģijas katedra, 2007., 66. – 75. lpp., ISSN 1407-9143
  18. Kulberga I., *Profesionālās kompetences veidošanās studiju procesā.*//Latvijas Universitātes raksti. 2006, 702. sēj.: EKONOMIKA, V - Rīga, LU, 2006., 276. - 288. lpp., ISSN 1407-2157, tiešsaistē pieejams: LU mājas lapā: <http://www.lu.lv/apgads/izdevumi/lu-raksti-pdf/702-sejums/>
  19. Kulberga I., *Konkurētspējīgas profesionālās izglītības problēmas tirgus ekonomikas apstākļos.*//TEORIJA PRAKSEI MŪSDIENU SABIEDRĪBAS IZGLĪTĪBĀ. RPIVA III Starptautiskā zinātniskā konference./Zinātniskie raksti. - Rīga, ULMA, 2006., 248.-256. lpp., ISBN 9984-569-60-8

*Par promocijas darba saturu un iegūtajiem pētījuma rezultātiem zinots sekojošs starptautiskās zinātniskajās konferencēs:*

1. Banská Bystrica (Slovak Republic), *Matej Bel University*, 27. – 28.06.2012., 9<sup>th</sup> International Scientific Conference „*Human Potential Management in a Company*”, report „*Necessity of Knowledge Management in Entrepreneurship in the 21<sup>st</sup> Century*”
2. Liepāja, *Liepājas Universitāte (LiepU)*, *Dabas un sociālo zinātņu fakultāte* un *Melardalenas augstskolas Sociālo zinātņu departaments (Zviedrija)*, 17. – 18.05.2012., 15. starptautiskā

- zinātniskā konference „*Sabiedrība un kultūra: Mainīgais un nemainīgais cikliskumā*”, sekcija: *Vadībzinātne un ekonomika*, referāts „*Cilvēku zināšanas - informācijas laikmeta uzņēmuma galvenais resurss*”
3. London (UK), *International Academy of Sciences and Higher Education (IASHE, London, UK) and All-Ukrainian Academic Union (AUAU, Kiev-Odessa, Ukraine)*, 27.10. – 01.11.2011., XII<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference „*Key instruments of human co-existence organization: economics and law*”, open subsection „*Management and economic sciences*”, report „*Competitiveness Aspects of Professional Educational Products in Latvia Labour Market*”
  4. Tallin (Estonia), *Tallinn University*, 24. – 27.08.2011., 13<sup>th</sup> International Conference of EAJS, section „*Economics, Business and Political Economy*”, report „*Knowledge Management in the Company*”
  5. Klaipėda (Lithuania), *Klaipėda University (KU, Faculty of Social Sciences, Department of Management)*, 08. – 09.04.2011., international scientific-practical conference „*Economical – Managerial Aspects of Sustainable Development in Regions and Organizations*”, report „*Professional Competence Of Changes Implementation In Business Management In Latvia*”
  6. Астрахань (Россия), *Астраханский государственный университет (АГУ, Институт Экономики и Права)*, 02. – 03.04.2010., международная научно-практическая конференция „*Адаптация специалистов в условиях экономической нестабильности*”, секция „*Роль университетов в повышении эффективности адаптации выпускников вузов в условиях инновационной экономики*”, доклад „*Management Education in the Intellectual Economics Conditions*”
  7. Астрахань (Россия), *Астраханский государственный университет (АГУ, Институт Экономики и Права)*, 20. – 25.04.2009., II Всероссийская конференция „*Региональная специфика развития бизнеса и экономики*”, секция „*Трансформация образования в современном мире: причины, проблемы и новые возможности*”, доклад „*Competitiveness of Vocational Education Problems in the Global Market Economy Crisis Conditions*”

Par pētījuma rezultātiem **zināts sekojošās zinātniskajās konferencēs:**

1. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA)*, 08.12.2011., 7. Starptautiskā jauno zinātnieku konference, sekcija: *Vadība un ekonomika II*, referāts „*Zināšanu vadīšanas nepieciešamība XXI gadsimta uzņēmumos*”
2. Rīga, *Latvijas Universitāte (LU)*, 02.02.2011., 69. konference, sekcija: *Mārketings*, referāts „*Latvijas profesionālās augstākās izglītības produkta mārketinga aspekti*”
3. Liepāja, *Liepājas Universitāte (LiepU)*, 29. – 30.04.2010., 13. starptautiskā zinātniskā konference „*Sabiedrība un kultūra: haoss un harmonija*”, sekcija: *Sabiedriskās attiecības un komunikācijas vadība*, referāts „*Pārmaiņu ekonomikas uzņēmuma reputācija un tēls*”
4. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA)*, 25. - 27.03.2010., 5. starptautiskā zinātniskā konference „*Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā*”, sekcija: *Vadības komanda un līdźvadība mūsdienu organizācijā*; referāts „*Komercdarbības būtības izpratne Latvijā un komerczinību studējošo speciālistu pašvērtējums*”
5. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA)*, 10.12.2009., 5. jauno zinātnieku konference, sekcija: *Vadības un ekonomikas I sekcija*, referāts „*Vadībzinību produkta mārketinga loma intelektuālās ekonomikas apstākļos*”
6. Liepāja, *Liepājas Pedagoģijas akadēmija (LPA)*, 23. – 24.04.2009., 12. starptautiskā zinātniskā konference „*Sabiedrība un kultūra: citādība un mazākuma intereses*”, sekcija: *Vadībzinātne*, referāts „*Profesionalitātes un pārmaiņu izpratnes kompetences Latvijas uzņēmējdarbībā*”
7. Rīga, *Latvijas Universitāte (LU)*, 02.02.2009., 67. konference, sekcija: *Tirgvedība*, referāts „*Vadības zinību loma un nozīme uzņēmējdarbībā*”

8. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola (RPIVA)*, 04.12.2008., 4. jauno zinātnieku konference, sekcija: *Vadības un ekonomikas sekcija / seminārs „Inovācijas – tilts uz attīstību”*, referāts *„Inovāciju loma uzņēmējdarbībā pasaules finanšu krīzes apstākļos”*
9. Liepāja, *Liepājas Pedagoģijas akadēmija (LPA)*, 24. – 25.04.2008., 11. starptautiskā zinātniskā konference *„Sabiedrība un kultūra: sociālā partnerība un dialogs”*, sekcija: *Ekonomika, vadībzinātne*, referāts *„Sadarbība un konkurence augstākās profesionālās izglītības produktu tirgū: tendences, problēmas, risinājumi”*
10. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola (RPIVA)*, 13. - 15.03.2008., 4. starptautiskā zinātniskā konference *„Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā”*, sekcija: *Izglītības tendences tirgus ekonomikas apstākļos*, referāts *„Uzņēmuma iekšējā vide un darbinieku profesionālās kompetences sakarības”*
11. Rīga, *Latvijas Universitāte (LU)*, 01.02.2008., 66. konference, sekcija: *Tirgvedība*, referāts *„Tirgvedības profesionālā izglītība un Latvijas uzņēmējdarbības vide”*
12. Liepāja, *Liepājas Pedagoģijas akadēmija (LPA)*, 08.06.2007., 5. starptautiskā zinātniskā konference *„Pedagoģija: teorija un prakse”*, sekcija: *Vērtībizglītības pamati*, referāts *„Pedagoģisko vērtību loma personības attīstībā pedagoģijas procesā”*
13. Liepāja, *Liepājas Pedagoģijas akadēmija (LPA)*, 26. – 27.04.2007., 10. starptautiskā zinātniskā konference *„Sabiedrība un kultūra: cilvēkresursu attīstība zināšanu sabiedrībā”*, sekcija: *Cilvēkresursu attīstība zināšanu sabiedrībā*, referāts *„Komercedarbības speciālistu pašvērtējuma veidošanās nosacījumi zināšanu sabiedrībā”*
14. Rīga, *Latvijas Universitāte (LU)*, 09.02.2007., 65. konference, *Kvalitātes vadības sekcija*, referāts *„Uzņēmējdarbības profesionālās izglītības attīstības nosacījumi saimniekošanas pārmaiņu apstākļos”*
15. Rīga, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola (RPIVA)*, 06. - 08.04.2006., 3. starptautiskā zinātniskā konference *„Teorija praksei mūsdienu sabiedrības izglītībā”*, sekcija: *Izglītības inovatīvās tendences tirgus ekonomikas apstākļos*, referāts *„Konkurētspējīgas profesionālās izglītības problēmas tirgus ekonomikas apstākļos”*
16. Rīga, *Latvijas Universitāte (LU)*, 02.02.2006., 64. konference, *Personālvadība un darba tirgus sekcija*, referāts *„Profesionālās kompetences veidošanās iespējas studiju procesā”*

# 1. UZŅĒMĒJDARBĪBAS UN TĀS VADĪŠANAS ATTĪSTĪBAS ĪPATNĪBAS XXI GADSIMTĀ

## 1.1. Pārmaiņas uzņēmējdarbībā un vadīšanā

Mūsdienās uzņēmumu konkurence vairs nenorisinās tikai lokāli, arvien vairāk pieaug globalizācijas ietekme un dažādās informācijas apjoms, rezultātā notiek izmaiņas ekonomikas attīstībā un saimniekošanas noteikumos. Tirgus attiecībās dominē pārliecinošā ar dažādu mārketinga līdzekļu palīdzību, kas rada jaunus izaicinājumus globālajā uzņēmējdarbībā - gan individuālai, gan katra uzņēmuma pieredzei. Spēja pielāgoties globāla tirgus prasībām ir jauna svarīga uzņēmuma darbības perspektīva, kur uzņēmuma vadītāja zināšanas un prasme tās izmantot nodrošina uzņēmuma konkurētspēju.

Kā liecina vēstures fakti un dažādi pētījumi, visas cilvēces pastāvēšanas laikā, ir bijuši vismaz trīs ļoti atšķirīgi laikmeti (zemkopības (līdz 1700. gadam), ražošanas (no 1700. Līdz 2000. gadam), informācijas (2000. - nākotne)), kuros pamatā ir mainījušies cilvēces (sabiedrības) galvenie aktīvi (resursi) un primārās vērtības (*Waltz Edw.*, 2003, 12; *Karnītis E.*, 2004, 82; *Liang Th.Y.* 2009, u.c.).

Dažādi pētnieki dažādi formulē jaunā (informācijas) laikmeta attīstības pašreizējo stadiju - to dēvējot par *informāciju ēru, tehnoloģiju ēru, zelta ēru, arī paradoksu ēru*, utt., zinātniskajās publikācijās tiek lietoti arī tādi termini, kā, *zināšanu ēra; ekonomika, kas balstīta uz zināšanām vai zināšanu ekonomika*.

Promocijas darba autore piekrīt apgalvojumam, ka XXI gadsimtā norisinās *zināšanu sabiedrības* attīstība, jo paātrinās zināšanu un informācijas apmaiņa, lai radītu jaunas zināšanas. Jēdzienu *zināšanu sabiedrība* pirmo reizi 1969. gadā sāka lietot viens no vadošajiem vadīšanas procesu pētniekiem P. Drakers (*Drucker P.*, 1973). 1990–ajos gados sāka attīstīties šī jēdziena plašāks skaidrojums, vienlaicīgi lietojot jēdzienus *uz zināšanām balstīta ekonomika* vai arī *zināšanu ekonomika*.

Arī juridiskajos dokumentos tiek lietota dažāda terminoloģija. Piemēram, „*Komercdarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programmas 2007. - 2013. gadam*” definīcijās var atrast sekojošu skaidrojumu: *zināšanu virzīta (uz zināšanām balstīta) ekonomika* ir ekonomiskā sistēma, kuras galvenais attīstības un ražīguma faktors ir zināšanu un tehnoloģiju izmantošana inovatīvā veidā.

*Nacionālās attīstības plānā* (Nacionālais attīstības plāns. COMMIN/The Baltic Sea Conceptshare): *zināšanu ekonomikas* attīstība tiek balstīta uz cilvēku zināšanu/intelektuālā potenciāla izmantošanu, kur zināšanu potenciāls ir tās zināšanas, kuras netiek izmantotas, bet kuras tiek uzkrātas.

Vispārīgā skatījumā, *zināšanu sabiedrībā* ekonomiskos procesus virza informācija un zināšanas. Tās attīstību nosaka piekļuve informācijai un prasme to pārvaldīt, savlaicīga un pakāpeniska investīciju plūsmas pārorientēšana uz nemateriālām vērtībām – sabiedrības sociālo kapitālu, izprotot tā būtisko lomu ekonomisko procesu apritē (Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007. - 2013. gadam). Bet tās locekļiem ir brīvi pieejama informācija, iespējas to izmantot savas dzīves līmeņa un kvalitātes uzlabošanai, un savas darbības efektivitātes paaugstināšanai, taču galvenais, kas atšķir zināšanu sabiedrību no citiem attīstības posmiem, ir tas, ka zināšanas tiek uzlūktas kā galvenais produktivitātes avots ražošanā (Ostrovskā I., 2009).

A.Berdņikovs ([www.petnieciba.lv](http://www.petnieciba.lv), 12.04.2011.) uzskata, ka pastāv vismaz divas *zināšanu sabiedrības* izpratnes, kuras nosacīti var apzīmēt kā - izslēdzošu un iekļaujošu.

*Pirmā izpratne* ir tehnokrātiska jeb izslēdzoša, un to raksturo vismaz trīs iezīmes:

1) ticība jauno tehnoloģiju milzīgam potenciālam sabiedrības problēmu risināšanā un valsts attīstībā;

2) izslēdzoša, galvenokārt uz zinātnieku, it īpaši eksakto zinātņu pārstāvju lomu un ieguldījumu balstīta pieeja zināšanu sabiedrības veidošanai;

3) uz zināšanām balstītas globālās ekonomikas uztveršana sīvas starptautiskās konkurences kategorijās.

*Otra zināšanu sabiedrības izpratne* ir iekļaujoša, kuras centrā ir nevis tehnoloģijas, bet cilvēks, un galvenie resursi ir novirzīti uz ikkatra indivīda intelektuālās zinātkāres, radošās domāšanas un kognitīvo spēju veicināšanu. Šai izpratnei pievienojas arī promocijas darba autore, jo, kaut gan investēšana jaunajās tehnoloģijās ir svarīga - attīstīts cilvēkkapitāls ir galvenais visu sasniegumu priekšnoteikums.

Ja pirmais zināšanu sabiedrības redzējums jaunu zināšanu radīšanu aplūko, galvenokārt, kā zinātnieku uzdevumu, otrais uzsver nepieciešamību iesaistīt šajā procesā visu sabiedrību.

A.Berdņikovs uzskata, ka zināšanu sabiedrības veidošana un tās funkcionēšanas nodrošināšana ir zinātnieku uzdevums un daudzas sociālās problēmas varēs tikt atrisinātas, attīstot jaunas tehnoloģijas, kur globalizācijas apstākļos katras konkrētas valsts attīstību nosaka tās spēja efektīvi izmantot zināšanas, konkurējot pasaules ekonomikā ar citām valstīm, bet konkurence sekmē zināšanu kvalitātes uzlabošanu. Šajā gadījumā zināšanas tiek uzsvērtas un interpretētas kā sīvas konkurences objekts, pamatojot arī globālu sociālo nevienlīdzību.

Viena no galvenajām atšķirībām starp pirmo un otro zināšanu sabiedrības izpratni izpaužas globālās ekonomikas un zināšanu savstarpējo attiecību interpretēšanā. Pirmajā gadījumā zināšanas tiek traktētas kā katras atsevišķas valsts izdzīvošanas līdzeklis globālajā ekonomikā, otrajā tiek akcentēta starpvalstu sadarbība ekonomikas uzturēšanai un attīstībai.

Informācijas laikmetā ir vērojamas atšķirības starp industriālā laikmeta ekonomiku un uz zināšanām balstītu ekonomiku gan tirgus situācijā, gan uzņēmuma vidē, gan arī darbaspēka raksturojumā (*sk. I. pielikumu*). Ļoti mainīga ir ekonomiskā attīstība - pat haotiska, jo straujo izmaiņu rezultātā dažādās dzīves situācijās un sfērās nav iespējams noteikt kopējās ekonomikas izmaiņas virzienu. Izmaiņas ievieš gan straujā tehnoloģiju attīstība un informācijas izplatība, gan arī vides izmaiņas, ekoloģijas un dabas koriģējošie procesi.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *ir nepieciešama sadarbība starp dažādām valstīm un to ekonomikām, ir nepieciešams veicināt informācijas, t.sk., zināšanu, izplatīšanu, jo ar informācijas palīdzību ir iespējams mazināt riskus, kas var ietekmēt konkrētā ģeogrāfiskajā apvidū esošo uzņēmējdarbības attīstību.*

Uzņēmējdarbībā ir nepieciešama zināšanu kvalitātes paaugstināšana, kur sadarbību starp uzņēmumiem var veidot gan globālā līmenī, gan lokālā. Sadarbības veiksmīgums ir atkarīgs no vadīšanas pieejas un paņēmieniem katrā uzņēmumā atsevišķi.

Vadīšana ir pastāvējusi daudzus gadu tūkstošus, bet tikai XX gadsimtā vadīšana ir attīstījusies kā zinātne, kur zinātnieki un pētnieki ir attīstījuši dažādas vadīšanas pieejas. Visu šo pieeju attīstības pamatā ir bijusi vēlme noskaidrot faktorus, kas veicina uzņēmuma veiksmīgu darbību. Piemēram, klasiskās vadīšanas pieejas pamatlicēji (*Taylor F., Gilbreth F. un L., Ford H., u.c.*) uzskatīja, ka ieviešot uzņēmumā darba organizācijas principus un izveidojot uzņēmuma organizatorisko struktūru, ir iespējams palielināt uzņēmuma produktivitāti, bet cilvēku izturēšanās vadīšanas pieejas atklājēji (*McGregor D., Maslow A., u.c.*) uzsvēra, ka ražošana uzņēmumā tiek veicināta, labāk saprotot darbiniekus. Savukārt, citi vadīšanas zinātniskās pieejas izstrādātāji (*Ackoff R., Bertalanffy L., Beer S., Georgescu-Roegen N., Forester J., u.c.*) norādīja, ka zinātnisku metožu lietošana vadīšanā var veicināt uzņēmuma veiksmīgu darbību (*Samuel C., 2003*).

Pētnieks L.van Bertalanfi (*Bertalanffy L., 1968*) atzina, ka vadīšanā ir jāpielieto sistēmpieeja, kur, labākai vadīšanas būtības izpratnei, ir nepieciešams to uzskatīt par *sistēmu*, šim atzinumam piekrīt arī promocijas darba autore.

Ja sākot ar pagājušā gadsimta 60-ajiem gadiem, uzņēmuma darbību varēja vienkārši vadīt ar standartizētām metodēm un paņēmieniem, – veidojās stabilitātes periodi, tad XX gadsimta beigās – arvien biežāka ir nepieciešamība veikt pārmaiņas saimniekošanas procesos un to vadīšanā, jo pastiprinās pieprasījums pēc individuālu pasūtījumu izgatavošanas, izmantojot zināšanu un informācijas pakalpojumus.

Mūsdienās uzņēmumu var uzskatīt par vienotu atvērtas sistēmas veselumu, kur uzņēmuma struktūrvienības ir kā apakšsistēmas, un sistēmas pieejā uzņēmums tiek vērtēts kā sistēma ar savu *ieeju* (mērķi, uzdevumi), darbības *procesu*, *izeju* (rezultāti), un ar

*atgriezenisko saiti* (vadība – personāls, uzņēmums – piegādātāji, realizētāji – patērētāji, nodokļu sistēma – uzņēmums, uzņēmums – konkurenti, uzņēmums – nozare, utt.).

Uzņēmuma kā sistēmas galvenie mērķi ir:

- izslēgt pretrunas starp uzņēmuma struktūrvienībām;
- apzināt uzņēmuma panākuma nodrošināšanas faktoros;
- nodrošināt uzņēmuma adaptāciju pārmaiņu laikā;
- nodrošināt vienotību uzņēmuma apakšsistēmu darbībā (piemēram, apakšsistēma „personāls”, apakšsistēma „realizācija”, apakšsistēma „patērētājs”, utt.);
- sadarbība ar ārējo vidi, tās veidojošajiem elementiem.

Pieaugošā uzņēmējdarbības globalizācija veicina daudznacionālu uzņēmumu attīstību, ar iespējām izmantot pārrobežu resursu krājumus, veicinot eksporta darījumus, pārņemot citu uzņēmumu pieredzi izmantojot licenzēšanas (franšīzes) pakalpojumus, kā arī veicinot dažādu tiešo investīciju piesaisti ne tikai savas valsts mērogā, bet arī globāli (*Daft R.*, 2001) - rodas jaunas iespējas paplašināt sabiedrības zināšanas, kuru pamatā ir iespējas atrast, radīt, apstrādāt, uzkrāt, pielāgot, izplatīt un pielietot informāciju, ar mērķi – pilnveidot cilvēka attīstībai nepieciešamo zināšanu daudzumu.

Arī produktu tirgū norisinās ātras un neparedzētas izmaiņas. Produktu un tehnoloģiju dzīvescikls kļūst arvien īsāks, ir nepieciešami regulāri jaunievedumu un inovāciju ieviešanas pasākumi, jo konkurence ir kļuvusi globāla. Pieprasījuma tendences ir atkarīgas no patērētāja vēlmēm un gaidām. Ir nepieciešama sadarbība ar klientiem/patērētājiem. Mārketinga pasākumi ir kļuvuši diferencēti – vairāk tendēti uz sabiedrības un uzņēmējdarbības kopīgo interešu ievērošanu.

Mūsdienās pārmaiņām atvēlētie periodi kļūst daudz īsāki. Vairāki faktori, kas rosināja iepriekšējā (rūpniecības) laikmeta transformāciju, ir pārmaiņas, kas notiek pasaulē un skar visu kategoriju cilvēkus. Dažādas sociālās sistēmas tiek atzītas kā sarežģītas adaptīvās sistēmas sastāvdaļas, kur pat nav iespējams izpētīt jomas, kurās ir nepieciešams ieviest pārmaiņas.

Globalizācijas ietekmē strauji attīstās tīklveida uzņēmumi, arvien vairāk ir nepieciešama zināšanu specializācija. Attīstās informāciju tehnoloģijas, digitalizācija un ātra, mērķtiecīga datu izplatīšana. Uzsvars tiek likts uz nākotnes attīstību, uz labāku cilvēku izziņas izpratni, dažādu vadīšanas procesu lēmumu pieņemšanu un ietekmi.





Sabiedrības zināšanas ietekmē uzņēmumu attīstības iespējas, jo šodien uzņēmumos ir sarežģīti veikt kardinālas pārmaiņas uzreiz īsā laika periodā, tāpēc tās ir jāveic pakāpeniski, vispirms radot uzņēmējdarbības stratēģiju un jaunu domāšanas virzienu uzņēmumu dažādu līmeņu vadītājos un darbiniekos. Darbinieku jaunās domāšanas virzieni, IT attīstība,



uzņēmējdarbības globalizācija un nepārtrauktās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē nosaka uzņēmuma vadīšanas procesa paradigmu maiņu (sk. 1.1. tabulu).

1.1. tabula

### Vadīšanas vecā un jaunā paradigma

Vadīšanas process uzņēmumā Vadīšanas paradigmu veidojošie elementi	<b>Vecā paradigma</b> <i>Vertikālās vadīšanas sistēmas uzņēmums</i>	<b>Jaunā paradigma</b> <i>Uzņēmums, kas mācās</i>
<b>Uzņēmuma darbību ietekmējošie spēki</b>		
<i>Tirgus, konkurences apjoms</i>	Lokāls, vietēja mēroga konkurence	Globāls, hiperkonkurence
<i>Uzdevumi</i>	Ar materiālu rezultātu	Mentāli, balstīti uz idejām <b>un radošumu</b>
<i>Darbspēks</i>	Viendabīgs	Daudzveidīgs, kooperācija, komandas darbs, <b>dominē zināšanu specializācija un vēlme apgūt jaunas zināšanas</b>
<i>Tehnoloģijas</i>	Automatizēts un mehanizēts	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas, e-business, datorizēta projektēšana un ražošana, <b>kas balstīta uz cilvēkresursu vadīšanas principiem</b>
<i>Kvalitāte</i>	Pēc iespējām	Obligāta, bez izņēmumiem
<i>Vērtības</i>	Stabilitāte, efektivitāte	Pārmaiņas, haoss, <b>kompetence</b> (t.sk., zināšanas)
<i>Kultūra</i>	Stabila, maz mainīga	Daudznacionāla, mainīga
<b>Vadīšanas īpašības</b>		
<i>Mērķis</i>	Peļņa	<b>Uzņēmuma darbība vērsta uz attīstību;</b> uzņēmuma tirgus cena: klienti un darbinieki
<i>Vadīšanas stils</i>	Autoritārs, vertikālā vadīšana	Varas izkļaidēšana un deleģēšana zemākiem vadīšanas līmeņiem, <b>tiekšanās pēc līderības</b>
<i>Vara, kontrole</i>	Augstākā vadība	Plašas lēmumu tiesības dažāda līmeņa vadītājiem <b>savas kompetences ietvaros</b>
<i>Darbu veicējs</i>	Indivīds	Komanda, <b>spējīga pielāgoties pārmaiņu prasībām un apstākļiem</b>
<i>Attiecību raksturs</i>	Konflikti un konkurence	Sadarbība, <b>dalīšanās pieredzē un zināšanās</b>
<i>Karjera, izaugsmes iespējas</i>	Nodrošināta karjeras virzība	Personīgā izaugsme un meistarība, <b>augsts pašvērtējums un vēlme pēc attīstības</b>

Avots: Byrne J., Land G., Jarman B. (1992), Daft R. (2001) un autores papildinājumi izceltā veidā

Uzņēmējdarbības vadīšanas vecā paradigma, galvenokārt, bija orientēta uz vertikālās vadīšanas sistēmas principu uzņēmumā, kurš darbojas vietēja mēroga tirgus apstākļos un tā galvenais vadīšanas mērķis bija peļņas gūšana. Šādā uzņēmumā nebija īpašas vajadzības veidot atgriezenisko saiti – ja cilvēkiem radās ideja, tad tika būvētas rūpnīcas un ražota produkcija, jo klienta/patērētāja vēlēšanos varēja paredzēt. Šo paradigmu pamatā ir divu uzskatu sistēmas, kas pastāvēja kopš 1930-iem gadiem, kur viena sistēma pamatojas uz vadīšanu kā zinātņi, ja ir:

- 1) tikai viena pareiza uzņēmuma organizatoriskā struktūra;
- 2) tikai viens pareizais cilvēkresursu vadīšanas paņēmieni.

Otra uzskatu sistēma tika pamatota ar vadīšanas praksi, ietverot sekojošus pieņēmumus:

- 1) ir zināmi un noteikti gala patērētāji, tirgi un tehnoloģijas;

- 2) vadīšanas objekts ir juridiski noteikts;
- 3) vadīšana ir fokusēta uz uzņēmuma iekšējās vides darbību;
- 4) ekonomika, kas darbojas valsts robežās, veido dabīgu uzņēmējdarbības un vadīšanas ekoloģisko vidi (*Друкер П.*, 2004, 38).

Bet, ne viena, ne otra uzskatu sistēma nenorāda uz zināšanām, to struktūru un saturu, kādas ir nepieciešamas vadītājiem.

*Vadīšanas jaunā paradigma* ir attiecināma uz uzņēmumiem, kas darbojas zināšanu ekonomikā, globāla tirgus apstākļos, savā darbībā izmantojot daudzveidīgu, uz sadarbību vērstu darbaspēku, kas ir spējīgs pielāgoties pārmaiņu apstākļiem un nodrošināt vispārēju kvalitātes vadību (*Daft R.*, 2001), t.sk., prast lietot jaunākās informāciju tehnoloģijas un zināšanas. Šī paradigma veidojas pamatojoties uz radošumu, idejām un zināšanām.

Mūsdienās ir mainījušies faktori, pēc kuriem var izvērtēt uzņēmumu kā sistēmu, ir mainījusies arī uzņēmuma filozofija – no ražojoša uzņēmuma kļūstot par *intelektuālu uzņēmumu*, kur darbojas mazas biznesa vienības, nodarbinot elastīgi domājošus darbiniekus, kas ir galvenā uzņēmuma vērtība (*Котельников В.*, 2007, 76).

*Intelektuāls uzņēmums* (*Waltz Edw.*, 2003, 7; *Котельников В.*, 2007, 76; *Liang Th.Y.*, 2009, 17; u.c.) ir uzņēmums, kas aptver darbiniekus, zināšanas (gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus uzņēmuma esošās; gan neaptvertās, gan skaidri definētās), infrastruktūru un procesus, kas sniedz informāciju un zināšanas par klientiem (patērētājiem). Šie elementi palīdz izstrādāt precīzus, savlaicīgus un pareizus lēmumus, lai realizētu uzņēmuma misiju. Promocijas darba autore uzskata, ka šāds skaidrojums raksturo *uzņēmumu, kā sistēmu*, kurā tiek veikti procesi, kas ir saistīti ar izvērīto mērķu sasniegšanu saistībā ar uzņēmuma ieinteresētajām personām un klientiem. Pamatojoties uz D.Hitčina (*Hitchins*, 1992) viedokli, ikvienai sistēmai ir ieejas un izejas pozīcija, kā arī to raksturo vismaz piecas pamatpazīmes:

- 1) sistēmu veido elementu kopums;
- 2) sistēmas sastāvdaļas ir savstarpēji saistītas un mijiedarbojas;
- 3) ikviena sistēma ir galīga un robežojas ar ārējo vidi;
- 4) sistēmas ir dinamiski mainīgas;
- 5) sistēmām ir apakšsistēmas.

Tirgus ekonomikā šie procesi ietver gan ražošanu, gan pirkšanu, pārdošanu, apmaiņu un produkcijas virzīšanas tirgū pasākumus, pakalpojumu sniegšanu. Visi šie pasākumi var norisināties, ja ir pietiekama informācija un atbilstošas zināšanas – kā to darīt.

Zināšanas intelektuāla uzņēmuma teorijā tiek uztvertas kā nemateriāls subjekts (*Друкер П.*, 2004, *Котельников В.*, 2007, *Liang Th.Y.*, 2009, u.c.), līdzīgi kā enerģija un tehnoloģijas. Tas nav redzams, ir nemateriāls un nav pārāk izplatīts. Taču tā klātbūtne ir jūtama. Tā statuss

ir līdzīgs enerģijai pagājušā gadsimtā. Tas, ka pastāv nemateriāls subjekts, ļauj attīstīties īpašībām, kas veicina iespēju izpausties. Informācijas un zināšanu klātbūtne uzņēmumos ļauj radīt un izpausties cilvēku garīgajām spējām, lai tās pielietotu, piemēram, informācijas apstrādē, zināšanu strukturēšanā un uztverē. Arī ekonomiskais potenciāls veidojas tajā pašā intelektuālajā uzņēmumā, kas to veicina. Th.Liangs (*Liang Th.Y.*, 2009, 37) uzskata, ka, informācija un visi cilvēku zināšanu resursi ir jāvada.

Mūsdienās īsto uzņēmuma vērtību nosaka ne tikai naudas izteiksmē, bet arī tā nemateriālās vērtībās (zinoši darbinieki, uzņēmuma reputācija, darbības infrastruktūra, u.c. krājumi), kas var veidot uzņēmuma *intelektuālo kapitālu*.

*Intelektuālā kapitāla* jēdziens literatūrā radās XX gadsimta 70-ajos gados, kad pētnieki sāka analizēt arī jēdzienu *neapzinātais kapitāls*. Dažādos literatūras avotos, autori dažādi skaidro intelektuālā kapitāla jēdzienu un tā sastāva iedalījumu, bet pārsvarā gadījumos - *uzņēmuma intelektuālā kapitāla* sastāvā tiek izdalīti trīs komponenti (*Sveiby K.*, 1997, *Stewart Th.*, 1998, *Waltz Edw.*, 2003, *Козырев А.*, *Макаров В.*, 2003, u.c.): *cilvēku kapitāls*, *struktūras kapitāls* un *klientu kapitāls*.

Uzņēmumi var novērtēt intelektuāla kapitāla elementus un palielināt to vērtību ar ieguldījumiem šo intelektuālo resursu attīstībā. Piemēram, E.Valc (*Waltz Edw.*, 2003, 91 - 92), pamatojoties uz dažādiem saviem praktiskiem un K.Sveiby (1997) pētījumiem, izvirza pieņēmumu, ka, no kopējās uzņēmuma kapitāla vērtības, vismaz 50% ir intelektuālais kapitāls, kur:

- *Cilvēku kapitāls* (kompetence, t.sk., prasmes, darba pieredze) – 20%;
- *Struktūras kapitāls* – 15%, t.sk.:
  - *Procesu kapitāls* (metodoloģija, sistēmas un struktūras nodrošinošie procesi, t.sk., zināšanu vadīšanas sistēma, iekļaujot arī pārējo uzņēmuma struktūras kapitālu) – 5%;
  - *Inovāciju kapitāls* (patenti, koncepcijas, stratēģijas) – 10%;
- *Klientu kapitāls* (tēls un reputācija; zīmoli, preču zīmes; attiecības ar klientiem, datu bāzes) – 15%.

Promocijas darba autore pievienojas E.Valc un K.Sveiby uzskatam, ka, *cilvēku kapitāls ir uzņēmuma būtiskākā nemateriālā vērtība, un attieksme pret darbinieku kā cilvēka kapitālu, ir tādu apstākļu radīšana, lai veicinātu darbinieka kā speciālista izaugsmi un attīstību, kas sekmē uzņēmuma rezultātus*.

Teorijā cilvēku kapitālu definē arī kā esošas investīcijas cilvēku spējās, veselībā, zināšanās, motivācijā. Cilvēku kapitālu var izmantot uzņēmuma panākumu gūšanai, arī, lai paaugstinātu paša cilvēka ienākumus un labklājību (*Козырев А.*, *Макаров В.*, 2003). Parasti šis kapitāls tiek pielīdzināts naudas vai fiziskajam kapitālam (*Sveiby K.*, 1997), un tajā tiek

iekļauts *intelekts*, kura lielumu veido investīciju ieguldījuma attiecība izglītībā (*Becker G.*, 1993).

Izglītojoties personība iegūst zināšanas, kas kalpo kā apgrozāmais līdzeklis, saistot ar konkrētu situāciju un, atkarībā no dažādu faktoru ietekmes – var mainīties (*Ackoff R.*, 1985). Informācijas laikmetā katra indivīda domāšanas maiņa ir neizbēgama. Galvenā uzmanība tiek akcentēta veidojot jaunus domāšanas virzienus, kas ir raksturīgi tikai cilvēka intelektam (*Liang Th.Y.*, 2009, 26). Intelekts ietver spriešanas spējas, loģisko domāšanu un zināšanas, kas piemīt augsti kvalificētam profesionālam darbiniekam. Galvenā informācijas laikmeta īpatnība ir saistīta ar tautsaimniecībā un ekonomikā izmantojamo informācija un informācijas resursiem, kas ir specifiski, un atšķirīgi no tradicionāli sabiedrībā pieņemtajiem. Pārlicināšanas un ideoloģiskā ietekme mazinās, tās vietā pieaug zināšanu, izglītības un personīgās pieredzes loma.

Jaunajā ekonomikā viss ir citāds - klients/patērētājs nav prognozējams pilnībā, idejas dzīvo īsu laiku, jo tās var iegūt konkurents. Tāpēc, šodienas uzņēmējdarbības galvenais resurss ir cilvēki, kas spēj ģenerēt un realizēt jaunas idejas. Darba tirgū pieprasītāki ir profesionāli speciālisti, kam ir augstāks pašvērtējums un augstākas prasības pret savu darba vietu, darba vidi, tie ir spējīgi veidot sadarbību un strādāt komandā.

Autore uzskata, ka viss *intelektuālais kapitāls*, tāpat kā uzņēmuma pārējie kapitālu nodrošinošie resursi, ir jāvada. *Uzņēmuma prasme izmantot savā rīcībā esošo intelektuālo kapitālu ar mērķi panākt augstu ražīgumu, rosināt jaunradi un uzlabot produkta vai pakalpojuma kvalitāti ir kļuvusi par svarīgāko konkurētspējas garantu mūsdienās. Viena no svarīgākajām intelektuālā kapitāla sastāvdaļām ir darbinieki ar augsti attīstītu intelektu un inovatīvām zināšanām.*

Mūsdienu cilvēku domāšana, izredzes un dzīvesveids atšķiras no saviem priekštečiem, kam viss bija vairāk vienkāršots. Tas ir saistīts arī ar izglītību, kurā arvien vairāk tiek lietotas informāciju tehnoloģijas (e-vide, bezvadu komunikāciju tehnoloģijas), mijiedarbojas dažādi informācijas nesēji un avoti, kas ir jāpārvalda un jāvada samērā atšķirīgi.

Tradicionālais domāšanas virziens ir vērsts uz pieņēmumiem, ka uzņēmuma galvenais mērķis ir lētāk iepirkt un dārgāk pārdot, bet mūsdienās uzņēmējdarbībā darbojas uzņēmumi, kam tiek pievienota nemateriāla vērtība (zināšanas), kas rada materiālas vērtības (*Дрыкер П.*, 2004, 56). Līdz ar to, pašreizējās ekonomikas teorijas līdzsvars samazina klasisko resursu (zeme, kapitāls, darbaspēks) lietderību, nespējot izskaidrot radušos dinamiku pasaules mēroga tautsaimniecības struktūrās.

Spēja pielāgoties aktīvajai videi ir jauna priekšrocība, kur katram uzņēmumam ir jāspēj izprast globālās vides izmaiņas, un ātri jāreaģē. Tomēr, daudziem uzņēmumiem joprojām nav

pietiekami daudz informācijas, lai rīkotos un reaģētu uz nepieciešamajām pārmaiņām. Pētnieki atdzīst, ka vislabākais veids, kā nodrošināt mūsdienās uzņēmuma stabilitāti ilgtermiņā, ir nodrošināt elastību tā vadībā un struktūrā (Levy M., 2009, 68). Uzņēmumiem dažkārt ir grūti virzīties prom no tradicionālajiem mērķiem un izvēlēties jaunu darba kārtību un risinājumus. Tāpēc rodas grūtības izprast cilvēkresursu un viņu zināšanu lomu uzņēmējdarbības procesos, kā arī to vadīšanas paņēmienus. Uzņēmumu vadītāji neprot novērtēt savu darbinieku esošās zināšanas, līdz ar to nevar konstatēt jau esošās zināšanas un vēl nepieciešamās, kas ir būtiskas uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā.

Lai uzņēmums spētu izdzīvot un sekmīgi attīstīties, dažkārt mūsdienās ir vajadzīgas radikālas pārmaiņas dažādu darbību un pasākumu veikšanā. Visos pārmaiņu apstākļos ir nepieciešams virzīties prom no stāvokļa, kādā uzņēmums atrodas, uz stāvokli, kādu uzņēmuma vadība vēlas. Īpaši tas ir nozīmīgi attiecībā uz:

- uzņēmuma mērķi un vīziju, kur uzņēmums vēlas nonākt;
- to, kā uzņēmuma darbība tiks organizēta nākotnē;
- līdzekļiem, ar kādiem vadība plāno sasniegt vēlamo nākotnes uzņēmuma stāvokli.

Pārmaiņas var būt plānotas, neplānotas, patstāvīgas un pat cikliskas, bet tās nav identiskas. Uz dažādām pārmaiņām ir nepieciešams reaģēt dažādi (Strebel P., 1997). Galvenais iemesls pārmaiņām šodienas uzņēmējdarbībā ir globālās konkurences spiediens, bet ja uzņēmumam un tās produktiem nav konkurentu, tam nav iemesla mainīties.

Pasaules vadošie biznesa analītiķi un vadības speciālisti atzīst, ka ir vismaz astoņi galvenie cēloņi, kas šodien atrodas savstarpējā saistībā un mijiedarbībā, un nosaka *pārmaiņu nepieciešamību* dažādās tautsaimniecības sfērās un pat segmentos. To galvenie virzošie spēki ir: *sociālā vide; politiskā vide; ekonomiskā situācija; konkurenti un klienti; akcionāri; darbaspēks un tehnoloģijas* (Houston R., 2002, Mironescu Al., 2010, u.c.).

Straujais informācijas resursu pārkums veicina tradicionālo resursu (zeme, kapitāls, u.c. ražošanas resursi) pielietošanas iespēju mazināšanos, kas arī rada nepieciešamību veikt pārmaiņas uzņēmējdarbībā. Mūsdienās katrs uzņēmums saskaras ar pārmaiņām noteiktā savas darbības stadijā. Dažkārt pārmaiņu cēlonis ir ārējās vides darbības spēki, kas ietekmē uzņēmumu. Citā situācijā uzņēmuma dažādu līmeņu vadītāji var nonākt pie secinājuma, ka uzņēmumā ir nepieciešamas fundamentālas pārmaiņas vai arī jaunievedumu, inovāciju ieviešana, bet paši uzņēmumu vadītāji nezina kā veikt pārmaiņu procesu, kā to vadīt.

Atkarībā no tā, kas tiek mainīts konkrētā uzņēmumā, var izšķirt vismaz *piecus pārmaiņu veidus: stratēģijas, organizācijas kultūras, struktūras, personāla kompetences un lojalitātes, tehnoloģijas pārmaiņas* (French W., Bell C., 1994, Daft R., 2001, u.c.).

Mainīgā vidē uzņēmums savu ilgspēju var nodrošināt attīstoties. Tas nozīmē, ka, ir jāveido tādas uzņēmuma stratēģijas, ar kuru palīdzību var saglabāt konkurētspēju, un, ņemot vērā ārējās vides radītās iespējas, arī konkurences priekšrocības.

*Pārmaiņas uzņēmuma stratēģijā un struktūrā*, stratēģiskajā vadīšanā, politikā, motivācijā, darba attiecībās, kontroles un informācijas sistēmās, finanšu uzskaitē un budžeta plānošanā – tās ir pārmaiņas, kas parasti tiek veiktas uzņēmumā no „augšas uz leju”.

Veicot pārmaiņas uzņēmumā un tā struktūrvienībās, dažādu līmeņu vadītājiem ir jāpārlicinās, ka notiek pietiekama komunikācija (zināšanu un informācijas apmaiņa) ar darbiniekiem, atbalstītājiem, klientiem, un, ja nepieciešams, arī ar masu mēdijiem. Lai tas notiktu – vadītājam ir nepieciešamas zināšanas - kā to darīt.

Cits svarīgs pārmaiņu avots ir uzņēmumu apvienošanās un pārņemšana. Pētnieki ir secinājuši, ka uzņēmumu vadītāji dažkārt saskaras ar izredzēm veikt apvienošanās procesu ar citu uzņēmumu divas vai pat trīs reizes savas darba dzīves laikā, bet katrā reizē ir atšķirīgi apstākļi, un vadītāji, zināšanu un pieredzes trūkuma dēļ, labprātāk pieņem lēmumu neapvienot uzņēmumus.

Autore uzskata, ka, *īpaša uzmanība ir jāvelta pārmaiņām uzņēmumu vadītāju kompetencē, tieši zināšanu papildināšanas jomā, jo jebkuras pārmaiņas ir jāveda, bet to nevar darīt vadītājs, kuram trūkst zināšanas kā to darīt.*

Lai pārmaiņas būtu veiksmīgas – uzņēmuma vadītāji var izmantot tādas metodes, kuru avoti ir:

- *tehnoloģiskās pārmaiņas* (gan ražošanas procesos, gan jaunu produktu izstrādē);
- *produktu, tirgu un konkurentu globalizācija*;
- *lētāka komunikācija un informācijas izplatīšana*, it īpaši, attīstība telekomunikāciju un informācijas tehnoloģiju jomā;
- *dažādu valdības noteikumu un lēmumu maiņa*, un pat atcelšana (piemēram, privatizācijas izbeigšana, likumi, kas veicina konkurenci, u.c.) (Strebel P., 1997).

Vadībzinātņu pētnieks R.Dafts (Daft R., 2001) uzskata, ka galvenās pārmaiņas ir saistāmas ar *pārmaiņām tehnoloģijās* – pārmaiņas ražošanas procesos, t.sk., darbinieku pamata spējās un zināšanās, kas dod tiem iespēju iegūt īpašu, tikai viņiem raksturīgu kompetenci. Bet *pārmaiņas precēs un pakalpojumos*, galvenokārt, ir saistāmas ar jaunu preču izstrādi, lai palielinātu tirgus daļu vai apgūtu jaunas patērētāju / klientu grupas.

Šodienas uzņēmumos vadītājiem ir jāizstrādā pārmaiņu vadīšanas stratēģija. Dažkārt pārmaiņas var būt mazas, pat ne stratēģiskas, bet tām ir jābūt, lai uzņēmuma darbinieki, kā komanda, nākotnē spētu pielāgoties. Ātras pārmaiņas iezīmē jaunu virzienu un palīdz darbiniekiem aptvert, ka tās ir uz labu (Cox G., 2009, 40).

Atbilstoši uzņēmuma stratēģijas vajadzībām un ārējās vides prasībām, uzņēmuma dažādu līmeņu vadītāji var ieviest jaunievedumus vai inovācijas kādā vienā vai vairākos uzņēmuma sektoros. Pārsvārā gadījumos ir jāveic vienkāršas pārmaiņas (četri posmi), kas vairāk ir saistītas ar uzņēmējdarbības vides apstākļu maiņu:

- efektīva komunikācija ar skaidru virzības mērķi,
- jāpiesaista pareizie cilvēki īstajās vietās,
- jādeleģē pienākumi, pārliecinoties, ka tiek iesaistīti atbilstoši cilvēki,
- jāveic nepārtraukta panākumu slavēšana (*Strachan J.*, 2009, 53).

Tātad, ir nepieciešami speciālisti ar atbilstošu profesionālo zināšanu līmeni. Izmantojot *inovācijas*, uzņēmumā var radīt pārmaiņas, kas palielina uzņēmuma konkurētspēju tirgū, rezultātā, attīstās uzņēmums, tā darbinieki un klienti. *Inovācijas*, kā jaunas idejas un risinājumi, ir: instruments; process jeb darbība; gala rezultāts (jauna prece, jauns pakalpojums, jauni tirgi, izmaiņas sabiedrības dzīvē u.c.).

Ar *inovāciju* palīdzību izmaiņas parasti tiek ieviestas tieši uzņēmējdarbībā, bet produktivitāte ir jābalsta uz *inovācijām* arī sociālajā sfērā, izglītības sistēmā un ekonomikā kopumā. Ir nepieciešama pastiprināta integrēšanās *informāciju tehnoloģiju* globalizācijas tīklā, piesaistot uzmanību *inovāciju* ienākšanai ikdienas dzīvē, t.sk., arī uzņēmuma darbinieku kvalifikācijas celšanas un cilvēkkapitāla pilnveidošanas jomās gan profesionālajā augstākajā izglītībā, gan dažādās cita veida apmācībās.

Promocijas darba autore, pamatojoties uz vairāku pētnieku (*Brandon D.*, 2009, 35; *Harrison W.*, 2009, 91; *Tindale S.*, 2009, 73; u.c.) atzinumiem, secina, ka, *uzņēmuma konkurences pārākumu var radīt ar inovāciju palīdzību, un šim pārmaiņu cēlonim ir visbūtiskākā loma XXI gadsimta uzņēmējdarbībā.*

Neatkarīgi no tā – kādā sektorā tiek veiktas inovācijas – tām vienādā apjomā piemīt vismaz trīs īpašības: *zinātniski tehniskā novitāte; spēja būt lietotai ražošanā; spēja komerciāli realizēties* (*Dimza V.*, 2003, *Boļšakovs S.*, 2006, *Котельников В.*, 2007, *Ābeltiņa A.*, 2008, u.c.). Uzņēmējdarbības vidē *zinātniski tehniskā novitāte* vairāk atbilst tautsaimniecības nozares līmenim, bet *inovatīvus pasākumus ražošanā un spēju komerciāli realizēties* var attiecināt uz uzņēmuma darbības pilnveidošanu un sekmēšanu.

Izmantojot *stratēģijas pieeju* pārmaiņu vadīšanai un inovāciju radīšanai, var izdalīt dažādu inovāciju savstarpēji saistītas jomas: *inovatīvi biznesa modeļi, inovatīva organizācija, inovatīvi produkti, inovatīvs mārketing, inovatīvas tehnoloģijas un inovatīvi procesi* (*Котельников В.*, 2007, 38).

Jo vairāk cilvēki un uzņēmumi ir nodrošināti un spējīgi apgūt jaunas zināšanas un pieņemt pārmaiņas, jo lielāki ir uzņēmuma panākumi tirgū, radot nepieciešamību paaugstināt

uzņēmējdarbībā strādājošo konkurētspēju. Lai to veicinātu darba tirgū ir nepieciešams ieviest *inovatīvus procesus*, radīt un attīstīt *inovatīvus uzņēmumus*, un attīstīt *inovatīvu vadīšanas tehnoloģiju sistēmu*. Šos pasākumus var ieviest arī tikai uzņēmumu vadīšanā vai, lai lietu informāciju tehnoloģijas.

*Inovātīvā procesā, darbībā* - jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas sfēras izstrādes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā. Šis produkts ir zinātnes un tehnikas sasniegumu, zināšanu un informācijas komercializācija. Tā izmantošana ir iespējama ražošanas un pakalpojumu sfērā, kā arī ekonomisko, sociālo, tiesisko, kultūras, izglītības un citu sabiedrībai nozīmīgu procesu uzlabošanai un pilnveidošanai (*Dimza V.*, 2003, 17; *Karnītis E.*, 2004, 107; *Ābeltiņa A.*, 2008, 13; u.c.). Piemēram, ja izglītība, zinātne un pētniecība ir procesi, kurā nauda tiek pārvērsta zināšanās, tad inovācija ir process, kurā iegūtās zināšanas tiek pārvērstas naudā, bet inovāciju un tehnoloģiskās attīstības ietekme uz ekonomikas izaugsmi pastiprinās.

*Inovāciju procesam* vajadzīgās zināšanas nav vienveidīgas, jo ir nepieciešamas:

- zināšanas par faktiem;
- par sabiedrību, cilvēka prātu;
- sociāla rakstura zināšanas;
- dinamiski svarīgas ekonomiskās zināšanas;
- zināšanas, kas ietver iemaņas un spēju radīt priekšmetus ar praktisku pielietojumu (ietverot zināšanas, kuras palīdz efektīvāk izmantot resursus, organizēt ražošanu, pārdošanu un palīdz konkurences cīņā (*Dimza V.*, 2003, 30)).

Attiecību tīkls, cilvēku savstarpējā sadarbība, dalīšanās zināšanās un prasmēs, iekšējo un ārējo kontaktu tīklu dibināšana un kontrole ir jauna prasība uzņēmuma vadības lēmumu pieņēmējiem, un ir daļa no sociālā kapitāla (*Tūla L.*, 2005, 13).

Savukārt, *inovatīvs produkts* ir gala rezultāts, kas ir saistīts ar idejas izstrādāšanu, biznesa inkubēšanu, tehnoloģiju pārnesi, modernu mārketinga metožu pielietošanu, uzņēmuma vadības apmācību, valodu zināšanām (*Stabulnieks J.*, 2006).

Ražošanas procesa gaitā var ieviest *tehnoloģiskas inovācijas*, kas arī ietver jaunus produktus un procesus, vai arī esošo produktu un procesu uzlabojumus. Inovācija ir uzskatāma par ieviestu, ja tā tiek realizēta tirgū, kā *preču inovācija*, vai izmantota ražošanas procesā, kā *procesa inovācija*. Uz zināšanām balstītas inovācijas izstrādes un ieviešanas process ir ilgstošāks un dārgāks, nekā tikai jauninājums vai tikai izgudrojuma izstrādes process, tāpēc ir iespējamas vismaz divas pieejas uzņēmējdarbības veikšanai:

- *tradicionālā uzņēmējdarbība*, kur izmanto jau esošas zināšanas, resursus un iesaista ārējos faktoros - rezultātā rodas jau zināmas preces un pakalpojumi;



- *inovatīvā uzņēmējdarbība*, kur izmanto jaunas idejas, jaunas zināšanas un jaunas iespējas, kas ir inovatīvi jāvada – rezultātā rodas jaunas preces un jauni pakalpojumi.

Eiropas Komisijas sniegtajā ziņojumā *par inovāciju vadību un uz zināšanām balstītu ekonomiku* ir noteikta atšķirība starp tradicionālo un pašreizējo pieeju inovācijai (Nacionālais attīstības plāns. COMMIN/The Baltic Sea Conceptshare): *tradicionālajā pieejā* inovācija tiek balstīta uz pētniecību un mijiedarbību starp uzņēmumiem un pārējiem tirgus dalībniekiem, bet *pašreizējā pieejā* inovācija tiek aizstāta ar mūsdienu sociālā sadarbības tīkla inovācijas teoriju, kur zināšanām un to lietošanas prasmēm tiek piešķirta izšķirošā loma inovācijas veicināšanā. Promocijas darba autore uzskata, ka, *atšķirīgo pieeju par inovāciju izpratni pamatā ir katra konkrēta uzņēmuma vadītāju domāšana, zināšanas, prasmes un pieeja uzņēmējdarbības vadīšanai. Ja vadītājs attīsta un pilnveido savu profesionālo kompetenci, tad viņam būs pietiekamas zināšanas – kā attīstīt inovāciju realizēšanu, un veidot inovatīvu uzņēmumu.*

Mūsdienās *inovatīvs uzņēmums* ir viens no īpatnējiem, bet nebūt ne reti sastopamiem uzņēmumu tipiem, kam ir raksturīgs gandrīz vai pilnīgs hierarhiju (reglamentētu vadības līmeņu) trūkums. Tas ir iespējams tāpēc, ka šie uzņēmumi darbojas dinamiski mainīgā vidē, kurā būtiskāk ir nevis zināt, kurš ir lielāks priekšnieks, bet sajūst notiekošo un ieraudzīt iespējas. Ir svarīgs kopējs darbs, atbilstošas zināšanas un uzticēšanās, kas ir inovatīva uzņēmuma būtiskas iezīmes (Karnītis E., 2004, 117; Kalve I., 2005, 101, u.c.).

Promocijas darba autore piekrīt P.Drakeram (Друкер П., 2004) viedoklim, kas uzsver, ka *ir nepieciešama nepārtraukta inovāciju lietošana uzņēmējdarbībā, un inovācijas ir neatņemama uzņēmējdarbības attīstību nodrošinoša sastāvdaļa. Uzņēmumā, kurā lieto inovācijas, visi darbojas kopā – tajā ir vienota cilvēku grupa, kas veic nepieciešamās darbības, un arī lēmumus pieņem koleģiāli, jo amatam nav būtiskas nozīmes, bet svarīgas ir kopējās zināšanas un prasmes, to pielietojamība.*

Promocijas darba autore uzskata, ka, *šodien ir mainījusies pieeja darba saturam no individuāla uz kolektīvu, kā arī mainās darba veikšanas forma: samazinās fiziskais roku darbs, palielinās intelektuālais darbs, un galvenais mūsdienu uzņēmējdarbību nodrošinošais un arī pārmaiņu, t.sk., inovāciju radīšanas un ieviešanas veicinošais faktors ir zināšanas – gan teorētiskās, gan praktiskās, to apguves, pielietošanas un vadīšanas prasmes.*

Mūsdienās informāciju tehnoloģiju pielietošana ir uzskatāma par vispārēju nepieciešamību, kas ir arī galvenais pārmaiņu ierosinātājs jebkurā attīstītā valstī vai reģionā, jo pieejamās un izmantojamās informācijas daudzums nosaka ekonomikas attīstības tempus, iespējamus uzlabojumus un tautsaimniecības attīstības vispārēju virzību.

Lai gan pastāv viedokļu daudzveidība par uzņēmējdarbību ietekmējošajiem faktoriem XXI gadsimtā, tomēr jebkurā uzņēmumā ir nepieciešams vadīšanas darbs gan tā struktūrvienībās, gan kopumā, kuru nodrošina zinošs un prasmīgs vadītājs.

Pēdējo 100 gadu laikā ir izstrādātas dažādiem apstākļiem atbilstošas vadīšanas pieejas, kas pārsvarā ir bijušas saistītas ar izmaiņām darba saturā, pakāpeniski samazinoties fiziskajam (roku) darbam un palielinoties intelektuālajam darbam. Bet nevienā no vadīšanas teorijām netiek pietiekami izcelta un analizēta vadītāja loma - viņa kompetences (zināšanu, prasmju un spēju) līmenis. Tāpēc, kā galvenie problēmējautājumi mūsdienu vadītāja ikdienā (arī Latvijā) pašreiz ir vēl neatrisinātās vadīšanas teorijas problēmas, kas ir saistītas ar intelektuālā darba un zināšanu vadīšanu uzņēmumā, kā arī ar pārmaiņu ieviešanu un vadīšanu, ja mainās veicamā darba saturs.

## 1.2. Zināšanu nozīme uzņēmējdarbībā

XXI gadsimtā attīstās globālā ekonomika un dažādas ideoloģijas, sāk izpausties konfliktu situācijas starp cilvēka gribu un spējām, rodas nepieciešamība pēc arvien augstākas, ātrākas un veiklākas precizitātes noteikšanas dažādos ražošanas un saimniekošanas procesos. Līdz ar to, ir nepieciešams vadīt cilvēka uztveri, kur galvenais mērķis ir cilvēka prāts. Šie faktori kopumā veicina pārmaiņu nepieciešamību visā uzņēmējdarbības jomā, kur galvenais resurss ir *zināšanas*.

Jēdziena *zināšanas* izpratne nav viennozīmīga. Zināšanas ir daudzpusīgas un sarežģītas, tās var izpausties kā situatīvas un abstraktas, tā slēptas un atklātas, izplatītas un individuālas, materiālas un mentālas, attīstošas un nemainīgas, izteiktas un kodētas (*Blackler F., 1995*).

Pārsvarā gadījumos zināšanas tiek saistītas ar cilvēka spēju apgūt dažāda satura un rakstura nepieciešamo informāciju, orientēties tās plūsmā un izmantot informāciju tā, lai tai rastos papildus vērtība. S.Līdbeters (*Leadbeater C., 2000*) apgalvo, ka uzņēmumiem ir nepieciešams ieguldīt finanšu līdzekļus ne tikai jaunās ražošanas iekārtās, bet arī, lai nodrošinātu informācijas un zināšanu plūsmu darba kolektīvā, kas uztur uzņēmējdarbību.

Jaunu zināšanu apgūšana mūsdienās ir cieši saistīta ar informācijas vadību, kas veicina mūžizglītības nepieciešamību. Savukārt, informācija tiek uzskatīta par attīstības resursu, bet informāciju tehnoloģiju attīstība nosaka šī resursa attīstības tempus.

*1.2. tabulā* promocijas darba autore ir apkopojusi tradicionālo (klasisko) ekonomisko resursu un informācijas, kā attīstības resursu, galvenās īpašības, kur tradicionālie resursi tiek raksturoti kā materiālu plūsma un krājumi, bet informāciju resursi ir nemateriāli. Autore uzskata, ka, *informācijas vērtība palielinās, ja tā nepārtraukti tiek lietota un izplatīta.*

Tradicionālie resursi ir saistīti ar indivīda privātīpašnieciska labuma gūšanu, bet attīstoties ražošanas un informāciju tehnoloģijām – arvien vairāk tiek izmantotas papildus jaunas zināšanas, kas veido arvien lielāku sabiedrības labumu.

1.2. tabula

#### Tradicionālo un informācijas resursu īpašības

<i>Tradicionālie resursi</i>	<i>Informāciju resursi</i>
Materiāla plūsma un krājumi	Nemateriāla plūsma un krājumi
Resursi to realizācijas procesā samazinās	Informācijas resursi lietošanas procesā palielinās
Tradicionālie resursi parasti atrodas privātā sektora īpašumā, vairojot privātīpašnieka labuma gūšanas iespējas	Jo plašāk pieejami ir informācijas resursi, jo lielāks labums sabiedrības informētībā
Resursi ir ierobežoti, var izsīkt	Resursus ir iespējams pavairot neierobežotā daudzumā
Lai resursus izplatītu, var rasties zaudējumi	Resursu izplatīšanu var veikt ar nelieliem zaudējumiem
Ierobežots derīguma ilgums	Informācijas resursu tīklveida izplatībai arvien palielinās robežderīgums

Avots: Гапоненко А., Орлова Т. (2008, 15)

Praktiski visa informācija, kuru var ierobežot kādā no informācijas nesējiem (piemēram, uzrakstot uz papīra, ierakstot diskā, kasetē, utt.), ir uzskatāma par sabiedrības labumu, ja netiek ieviesti mākslīgi ierobežojumi, kas var būt saistīti ar personas īpašumtiesībām (piemēram, autortiesībām). Informācijas resursi, kurus rada cilvēki, ir neierobežoti (piemēram, sociālie tīkli interneta tīmeklī), jo to pavairošanai tīmeklī nav vajadzīgi papildus finanšu resursi un informācijas kopēšanas procesa pašizmaksas vērtība ir neliela. Bet, lai izplatītu tradicionālos resursus – dažkārt ir nepieciešami lieli finanšu ieguldījumi.

Straujā tehnoloģiju attīstība ir ievērojami pavērusi komunikācijas iespējas, kur nozīmīgākais informācijas sistēmas elements ir informācijas kvalitāte. Komunikāciju tīklu izplatīšanās pāri ģeogrāfiskām robežām rada jaunas izmaiņas (gan pozitīvas, gan negatīvas) dažādās sfērās, t.sk., uzņēmējdarbībā. Bet komunikāciju iespējas dažkārt ir ierobežotas darbinieku zemo zināšanu un lietošanas prasmju dēļ. Autore uzskata, ka, *visa pamatā ir tās zināšanas, kuras var izmantot atbilstošā secībā un saistībā ar cilvēku attieksmi.*

Attīstoties informāciju tehnoloģijām, attīstās arī zināšanu raksturs, struktūra, saturs un pielietojuma mērķi. Arī *zināšanu klasificēšanas veidi.* Piemēram, F.Bleklers (Blackler F., 1995) izvirza zināšanu veidus, kas tiek klasificēti pēc zināšanu avota, t.i., pēc tā, kas tās ir radījis: *zināšanas, kas ir saistītas ar tehnoloģijām*, t.sk., normas un organizācijas procedūras; *zināšanas, kas ir saistītas ar kultūru* - kopīgas vienošanās, vēsture, vērtības un pārliecība; *praktiskās zināšanas*, balstītas uz organizācijas cilvēku kompetencēm un iemaņām; *izpratnes zināšanas*. F.Bleklers uzskata, ka praktiskās un izpratnes zināšanas tiek uzglabātas individuāli, bet tehniskās un kultūras zināšanas piemīt uzņēmuma kolektīvam.

Savukārt, B.Milners (*Мильнер Б.*, 2003) uzskata, ka pamatā zināšanas var iedalīt *cilvēka, tehnoloģiju un organizatoriskajās* zināšanās. Šos komponentus pētnieks uzskata par *zināšanu vadīšanas sistēmas* pamatelementiem, kur kultūra ir svarīgākā zināšanu jomas problēma, jo *cilvēka faktors* ir tas, kas vai nu rada, vai grauj zināšanu vadīšanas sistēmu.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *gadu gaitā, cilvēcei attīstoties, periodiski mainās tās pamatzināšanas, kurām ir būtiska loma visas sabiedrības attīstībā un labklājības celšanā. Jaunajām zināšanām parasti ir daudz lielāka lietošanas vērtība un arī cilvēka intelekta līmeņa pilnveidošanā.* Tāpēc, autore uzsver, ka, *pieaugošais informācijas un nepieciešamo zināšanu apjoms ir jaunas un attīstītākas sociālās sistēmas pamatiezīme.*

Protams, ir jāņem vērā, ka mūsdienu nozīmīgākais zināšanu vilnis ir saistīts ar informāciju tehnoloģijām, kur pieaug dažādu *ārējo efektu* nozīme, kas ir attiecināmi ne tikai uz tīkla precēm, bet arī uz tādu jomu kā izglītība. Piemēram, augstākā izglītība ietekmē dažādu nāciju iespējamu saplūšanu, sociālās vienlīdzības stiprināšanu un uzticību sociālajiem institūtiem, iedzīvotāju aktivizāciju un atklātas diskusijas, kā arī vienotu dažādu jautājumu izpratni, kas saistīti ar ģenētiku, etniskumu, reliģiju, sociālo daudzveidību, kultūru, utt.

Informāciju tehnoloģiju straujā attīstība ir iemesls tam, ka vienkārši informācijas un/vai datu uzkrāšana un izplatīšana ir kļuvusi par mazāk svarīgu kā konkrētu zināšanu lietošanas nepieciešamība, tomēr, *informācija ir zināšanu pamats.* Šodienas uzņēmuma vadītāju galvenais uzdevums ir savlaicīgi novērtēt esošo zināšanu potenciālu uzņēmumā, lai to prasmīgi izmantotu uzņēmuma tālākas darbības procesā, kā arī noteikt zināšanu līmeni, informācijas un zināšanu vadīšanas tendences, un ietekmes faktoros.

Praktiski jebkurš uzņēmuma darbinieks ir zināšanu nesējs. Parasti jau personāla atlases procesā tiek novērtēts, kādas zināšanas pretendents spēj sniegt uzņēmumam, savukārt, darba gaitā darbinieki saņem darbam nepieciešamo informāciju, akumulē to un pārstrādā zināšanās, veidojot zināšanu kapitālu, rosinot savas un uzņēmuma pievienotās vērtības pieaugumu, kā arī vairojot uzņēmuma peļņu (Dombrovska L., 2009, 115).

*Uzņēmuma zināšanas* ir kopējās zināšanas par procesiem, kas notiek uzņēmumā, arī zināšanas par klientiem, piegādātājiem, tirgus apstākļiem - tā ir apstrādāta informācija, kas ir nostiprināta darbības procesos. Tās ir arī zināšanas, ko ietver dažādi uzņēmuma darbības procesi, produkti, normas un kultūra. Uzņēmuma iekšienē ir daudz apslēpto zināšanu, kuras izmantojot var gūt pārkumu konkurencē. Tā kā šīs zināšanas ir atsevišķu darbinieku galvās, tās vislabāk tiek pārņemtas personiskā saskarsmē (*Senge P.*, 1990, *Tūla L.*, 2005, u.c.).

Uzņēmuma zināšanu kopums ir *formulētās* (aprakstītās) zināšanas un *neformulētās* zināšanas, kuras ir sarežģīti aprakstīt un kuras veido darbinieku pieredze (*Nonaka I., Takeuchi H.*, 1995, Dombrovska L., 2009, 116, u.c.). *Formulētās zināšanas* ir zināšanas, ko satur

vēstules, ziņojumi, atskaites, u.c. dokumenti. Principā tās ir zināšanas, ko var izteikt dokumentu veidā. *Neformulētās zināšanas* ir zināšanas, kuras ir grūti vai pat neiespējami formulēt - tās var būt intuitīvas zināšanas, izjūtas, iespaidi, viedokļi, utt.

Uzņēmuma zināšanas ir tā iekšējā apstrādātā informācija, kas nodrošina pilnvērtīgu darbību. Zināšanas uzkrājas un glabājas ne tikai uzņēmuma datu bāzēs, bet arī cilvēku pieredzē, turklāt tieši šī zināšanu daļa ir visvairāk pakļauta pārmaiņām, jo darbinieku zināšanu apjoms nemitīgi mainās un papildinās. Promocijas darba autore uzskata, ka, *ir lietderīgi atsevišķi izdalīt: cilvēka zināšanas, tehnoloģiju zināšanas un organizatoriskās zināšanas*, jo to *apkopojums veido uzņēmuma zināšanas*. Tomēr nepietiek tikai ar sadalījumu, lai uzņēmums gūtu pievienoto vērtību un nodrošinātu konkurences priekšrocības, ir nepieciešams uzņēmuma zināšanas apkopot, koordinēt un arī izplatīt, *skatīt kā vienotu sistēmu un to vadīt*.

Lai gan šodien par zināšanu vadīšanu tiek veikti dažādi pētījumi (Latvijā zināšanu vadīšana nav plaši pētīta), tomēr *nav vienotības par zināšanu vadīšanas izpratni*. Piemēram, zinātnieks G.Ahuja (*Ahuja G., 2000*) uzsver, ka zināšanu vadīšana galvenokārt attiecas uz tādiem uzņēmējdarbības procesiem, kā inovatīvu produktu radīšana un izplatīšana, attiecības ar klientiem, partneriem un piegādātājiem, to vadīšana un uzlabošana.

A.Tivana (*Tiwana A., 2003*) uzskata, ka zināšanu vadīšana palīdz uzlabot darba procesu.

Londonas biznesa skolas stratēģijas un vadībzinību profesors S.Gošals (*Ghoshal S., 2003*) uzskata, ka līdz šim zināšanu vadīšanas teorija sevi ir attaisnojusi tikai daļēji, un kļūdu pieļauj tie uzņēmumi, kas zināšanu vadīšanu (kā formālu procesu) ir uzticējuši IT dienestam, aizmirstot, ka tā nav tikai tehnoloģisks process (formālas informācijas dokumentēšana), bet arī sociāls, kur uzmanība ir jāvelta cilvēciskajam aspektam (gan sociālā, gan emocionālā jomā) – kopumā veidojot efektīvu uzņēmuma vadīšanas procesu.

Vadībzinātņu pētnieks M.Ārmstrongs (2008) uzskata, ka zināšanu vadīšana ir saistīta ar uzņēmuma kopīgo attīstības procesu, metodikas un instrukciju izpratni, pieredzes un zināšanu apmaiņu. Pētnieks uzsver, ka zināšanu vadīšanā nozīmīga ir uzņēmuma darbinieku un uzņēmuma mijiedarbība, akcentējot zināšanu vadīšanu uzņēmuma iekšienē, mijiedarbojoties uzņēmuma iekšējiem un ārējiem resursiem. Šajā gadījumā vienīgi netiek paredzēti zināšanu iegūšanas un nodošanas veidi, un paņēmieni.

Promocijas darba autore pievienojas S.Gošala un M.Ārmstronga viedoklim, un uzskata, ka, *jebkura uzņēmuma stratēģijai ir jāstimulē cilvēka radošums, individuāla iniciatīva un vēlme apgūt zināšanas*, jo panākumus nosaka ne tikai pareizi izvirzīti mērķi un pareizi organizēti procesi, bet galvenais ir pareizi izvēlēti darbinieki un viņu profesionalitāte. Darba procesam kopumā ir jābalstās uz pārmaiņām, nepieciešamajām inovācijām un atjaunošanos,

ietverot tehnoloģiju attīstību, darba vietas apstākļu, situācijas, atmosfēras un cilvēka gara izmaiņas.

Promocijas darba autore uzskata, ka, **zināšanu vadīšana** vienlaicīgi ir gan process, gan metode, ar kuras palīdzību uz esošo zināšanu pamata uzņēmumi ģenerē savu vērtību, kas uzņēmumā ir jāskata kā atsevišķa sistēma, kaut arī, zināšanu vadīšanas, kā sistēmas jēdziena izpratne dažādos literatūras avotos arī tiek dažādi skaidrota.

Atsevišķi zināšanu vadīšanas problēmu aspekti ir skatīti tādu pētnieku darbos, kā *Wendi R. Bukowitz* (Букович У., 2002), *Lesser E., Prusak L.* (2003), *Мильнер Б.* (2003), *Giannetto K., Wheeler A.* (Джанетто К., Уилер Э., 2005), *Лабоцкиѳ В.* (2006), u.c., kur galvenokārt *zināšanu vadīšanas sistēmai* uzņēmumā ir izvirzītas divas dominējošās puses:

- *uz cilvēku orientētu zināšanu kopuma vadīšana*, kas ir saistīta ar cilvēka individuālām zināšanām un kopējām uzņēmuma zināšanām, t.sk., uzņēmuma iekšējā (korporatīvā) kultūra, kuras mērķis ir atbalstīt darbinieku vēlmi dalīties ar zināšanām un mācīties gūt jaunas zināšanas, izmantojot zināšanu vadīšanu, kā sistēmu;
- *uz tehnoloģijām orientēta zināšanu vadīšana*, kas ir orientēta uz tehnoloģijām, kuras automatizēti atbalsta zināšanu vadīšanas procesu norisi.

Sākotnēji zināšanu vadīšana tika saistīta tikai ar informācijas tehnoloģijām, automatizāciju datu un informācijas grupēšanā, apkopošanā un glabāšanā datu bāzēs, arī ar informācijas analīzi un izplatīšanu. Bet **tehnoloģijas** vienas pašas nevar atrisināt inovatīvu zināšanu un nepieciešamās informācijas nodrošināšanu, vai arī radīt vidi zināšanu apmaiņai.

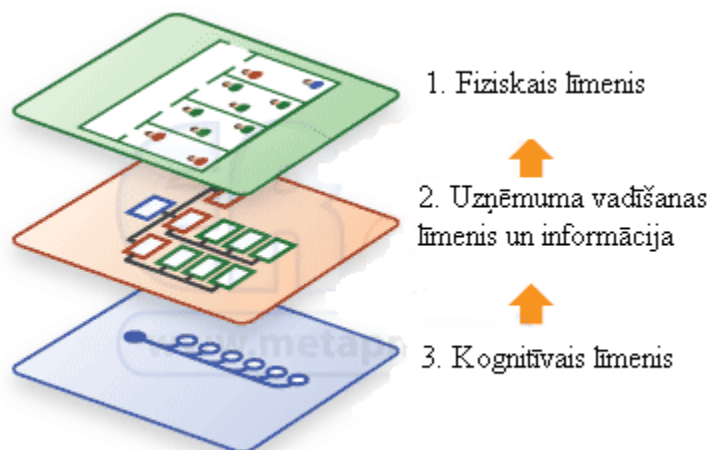
Atsevišķi zināšanu vadīšanas sistēmā ir jāizdala organizatoriskais faktors, ar kura palīdzību tiek veicināta jaunu zināšanu apgūšana, t.sk., darbinieku mācīšanās, arvien vairāk tiek lietota kā metode, lai vadītu un attīstītu uzņēmuma intelektuālo kapitālu.

**Cilvēka zināšanas** ir tās, kas pieder konkrētam cilvēkam, t.sk.,:

- *sociālās zināšanas* – ziņu, datu un informācijas kopa, kas rodas sabiedrībā un ko cilvēks izmanto, lai mijiedarbībā piedalītos apkārtējās dzīves sabiedriskajās norisēs;
- *izglītošanās rezultātā iegūtās zināšanas*, kas tiek apzinātas pirms pieredzes gūšanas;
- *pieredzes rezultātā iegūtās zināšanas* un informācija;
- *intelektuālas zināšanas un spējas, praktiskās iemaņas*, kas tiek iegūtas izglītības un mācību procesā vai praktiskā darbībā;
- *profesionālas zināšanas* – profesionālai darbībai nepieciešamās zināšanas, prasmes un pieredze, kas ļauj cilvēkam profesionāli augstā līmenī izpildīt noteiktu uzdevumu;
- *kvalifikācijas zināšanas* – profesionāla sagatavotības līmeņa zināšanas un speciālas zināšanas par konkrēto darba vidi, lai izpildītu noteikta veida darbības;

- *eksperta zināšanas* - visu kopējo zināšanu un profesionālās pieredzes, kā arī darboties spēju un iemaņu, unikāls apvienojums, padziļinātas zināšanas kādā jomā, kas var nebūt saistītas tieši ar cilvēka ieņemamo amatu.

Kopumā zināšanu vadīšanas metodes ir daudzveidīgas. Galvenokārt, zināšanu vadīšana uzņēmumā ir vadīšanas viena no apakšfunkcijām personāla vadīšanā. Ir pētnieki (*Уфимцев P., Уфимцева E., 2008*, u.c.), kas uzskata, ka uz cilvēku orientētu zināšanu kopuma vadīšanu uzņēmumā var veikt trīs līmeņos, jo zināšanas ir saistītas ar starppersonu komunikāciju, bet komunikāciju procesā veidojas dažādas barjeras (*sk. 1.1. att.*).



**1.1. att. Trīs zināšanu vadīšanas līmeņi uzņēmumā**

Avots: *Уфимцев P., Уфимцева E. (2008)*

**Zināšanu vadīšanas**

1. *līmenis – fiziskais līmenis*, zināšanu vadīšana ir jāveic saskaroties ar fiziskām barjerām, kas ietekmē starppersonu komunikāciju un zināšanu apmaiņu. Piemēram, uzņēmuma birojā nojaucot sienu starp kabinetiem un apvienojot darbiniekus vienā telpā – izmainās formālās un neformālās attiecības starp darbiniekiem.
2. *līmenis – uzņēmuma vadīšanas līmenis un informācija*. Šajā līmenī darbojas sociālo tīklu analīze un metodes, kas ir bāzētas un veidotas ar IT palīdzību, un zināšanu vadīšana saskaras ar formālām organizatoriskām un informācijas barjerām.
3. *līmenis – kognitīvais līmenis*. Šis ir galvenais zināšanu vadīšanas līmenis, kas vada pārējos, tāpēc tam ir vislielākā nozīme. Šajā līmenī zināšanu vadīšana saskaras ar agrāk pieņemtiem šabloniem un domāšanu, tāpēc var izmantot tādas zināšanu vadīšanas metodes, kuras pamatojas, piemēram, uz uzņēmuma vadīšanas hierarhijas veidošanās vēsturiskiem faktiem (struktūrvienību veidošanās, amatu izvirzīšana, infrastruktūras veidošanās, u.c.).

Promocijas darba autore uzskata, ka, galvenokārt, *zināšanu vadīšanas tehnoloģijas uzņēmumā ir jāsaiesta ar darbinieku pieredzes un aktuālas informācijas izplatīšanu un*

*meklēšanu gan uzņēmuma ietvaros, gan arī kādā citā vidē* (piemēram, sociālkultūras vidē), kur cilvēki ir saistīti viens ar otru, vai cilvēku grupā. Šādai videi ir vismaz trīs komponenti (Senge P., 1990):

- uzņēmuma organizatoriskā struktūra, kas ir veidota kā komanda;
- atsevišķi darbinieki, kuriem ir piešķirtas plašas tiesības;
- informācijas apmaiņa.

Zināšanu vadīšanai ir ciklisks raksturs, kurā tiek izmantota un izmantota arī atkārtoti informācija, pamatzināšanas, pieredze un profesionālās prasmes, lai sasniegtu konkrētus mērķus un uzdevumus, kas spēj nostiprināt uzņēmuma konkurētspēju un attīstīt tās kompetenci. Zināšanu vadīšanas *galvenais uzdevums* ir vajadzīgo zināšanu saņemšana vajadzīgā brīdī, vajadzīgajiem darbiniekiem. Tāpēc, zināšanu vadīšanas *mērķis* uzņēmumā ir palīdzēt cilvēkiem labāk strādāt kopā, izmantojot tehnoloģiju attīstību, augošos informācijas apjomus un vadot tos.

Mūsdienu zināšanu vadīšanas viena no aktuālākajām problēmām ir – kā uzņēmuma darbinieka zināšanas pārvērst uzņēmuma resursā. Viena no *zināšanu vadīšanas funkcijām* ir palīdzēt uzņēmumam noteikt tā intelektuālo kapitālu: krājumus un resursus, novērtēt to stāvokli, pielietojot dažādas metodes, uzlabot tos un turpināt uzkrāt. Lai to varētu izdarīt, var izmantot vairākus *zināšanu vadīšanas instrumentus*, piemēram, dažādus tehnoloģiskus risinājumus, vai arī organizatorisku metožu un lēmumu kopumu, lai apzinātu, glabātu, nodotu, strukturizētu, apstrādātu, pārveidotu, izplatītu, apmainītos un veiktu citas operācijas ar zināšanām un informāciju, ja tas ir nepieciešams uzņēmuma efektīvai darbībai.

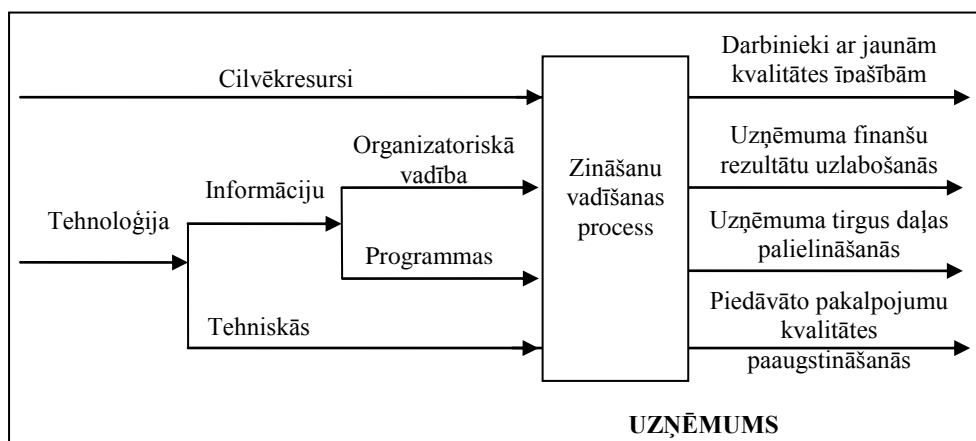
Zināšanu vadīšanas speciālisti K.Karters un H.Skarborovs (Carter C., Scarborough H., 2001) uzskata, ka uzņēmuma zināšanu kā resursu apgūšana, radīšana, izplatīšana un izmantošana, ir jāiedala *tehniskajā, sociālajā un ekonomiskajā pieejā*:

- *tehniskajā pieejā* zināšanu vadīšana ir saistīta ar zināšanu centralizāciju un nerakstīto zināšanu sistematizāciju, kas ir brīvi izplatītas uzņēmumā;
- *sociālajā pieejā* zināšanu vadīšana ir saistīta ar zināšanu kolektīvizēšanu, lai mazinātu atsevišķu darbinieku vai darbinieku grupas tiesības uz savām zināšanām;
- *ekonomiskā pieeja* paredz intensīvas pieejas zināšanu radīšanai un izmantošanai.

T.Šatalova (Шаталова Т.) un A.Jacenko (Яценко А.) zināšanu vadīšanas nozīmi uzņēmumā apstiprina ar ekonomiskā objekta (uzņēmuma) melnās kastes koncepciju (sk. 1.2. attēls), kas nozīmē, ka efektīva zināšanu vadīšana uzņēmumiem nodrošina lielāku intelektuālā kapitāla vērtību un atbilstošu uzņēmuma tirgus vērtības pieaugumu. Šajā zināšanu vadīšanas modelī attiecības starp zināšanām un uzņēmuma finansiālās darbības rādītājiem var atspoguļot



kā cēlonisko ķēdi: uzņēmuma korporatīvo zināšanu attīstība un darbinieku motivācija → uzņēmuma biznesa procesu kvalitāte → tirgus panākumi → finansiālo rezultātu izaugsme.



1.2. att. **Zināšanu vadīšanas funkcionālais modelis**

Avots: Шаталова Т., Яценко А. (2008, 226)

Kā centrālais elements zināšanu vadīšanas modelī parasti tiek minēta informāciju tehnoloģiju ieviešana, īpaši uzsverot cilvēcisko zināšanu kopuma veidošanas jautājumus (Лабоукиū В., 2006), zināšanu apmaiņu starp darbiniekiem (Lesser E., Prusak L., 2003), darbinieku novērtēšanu un apmācības, zināšanu vadīšanas struktūru veidošanu, kā arī uzņēmuma zināšanu novērtēšanas rādītāju analīzes pieeju veidošanu (Букович У., 2002).

Kā otrs galvenais zināšanu vadīšanas elements tiek minēts optimāla uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveide, izdalot atsevišķi uzņēmējdarbības procesus un cilvēcisko zināšanu kopuma veidošanos.

Lai gan dažādu zinātnieku pieeja zināšanu vadīšanas jēdziena skaidrojumam ir dažāda, galvenie zināšanu vadīšanas uzdevumi ir:

- 1) dot iespēju labāk saprast uzņēmuma nemateriālos krājumus un efektīvāk tos vadīt, lai gūtu vēl labākus rezultātus.
- 2) tādu apstākļu radīšana, kas nodrošina kolektīva darbinieku attiecību izzināšanu un sapratni, notiekošo procesu izpratni. Tas ir nepieciešams, lai pieņemtu efektīvus lēmumus un veicinātu iedarbīgu kolektīva darbības motivāciju.
- 3) inovatīvu risinājumu un inovāciju uzturēšana un veicināšana (Уфимцев Р., Уфимцева Е., 2008).

Mūsdienu ekonomikā, kuru virza liels daudzums informācijas, uzņēmumi ar zināšanu vadīšanas palīdzību var veicināt inovācijas un sadarbību; atbalstīt un veicināt izglītošanos; palielināt sociālo kapitālu; piesaistīt un attīstīt cilvēkkapitālu; veidot un attīstīt struktūrkapitālu; pilnveidot datu bāzu izveidošanu un vadību; paaugstināt produktivitāti; dalīties ar labas prakses piemēriem; nodrošināt līderību un lēmumu pieņemšanas procesu; paaugstināt klientu apmierinātības līmeni; veidot konkurējošas priekšrocības.

Jebkuram uzņēmumam, kurš vēlas gūt panākumus savā darbībā, ir nepieciešama intelektuāla, aptveroša un ērti izmantojama sistēma, kas palīdz uzņēmumam vadīt savus zināšanu krājumus, nodrošina pieeju uzņēmuma zināšanu izmantošanai, kā arī veicina jaunu zināšanu iegūšanu un apgūšanu.

Ja darbinieks pārņem cita darbinieka zināšanas, pieredzi un prasmes, tad tas var efektīvi ietekmēt kopējo uzņēmuma darba procesu, jo nav lieki jātērē laiks nepieciešamās informācijas uzzināšanai no citiem avotiem, kas palīdz izvairīties no kļūdu atkārtošanās. *Zināšanu apmaiņa* ir zināšanu pastāvīgas cirkulācijas process sabiedrībā, ko veic ar dažādiem paņēmieniem noteiktā kārtībā un saskaņā ar noteiktām procedūrām, izmantojot tehnoloģiskus risinājumus un/vai organizatoriskās metodes. *Zināšanu koplietošana* iekļauj metodes un programmatūru uzņēmuma zināšanu kopējai lietošanai un vairākkārtējai izmantošanai, jo notiek zināšanu nodošana un pārņemšana; sekošana zināšanu attīstības procesiem; kopējo zināšanu nostiprināšana; zināšanu sistematizācija un sakārtošana.

Zināšanas, kas pieder vienam darbiniekam, var būt noderīgas un pat izšķiroši svarīgas citiem uzņēmuma darbiniekiem. Kamēr šīs zināšanas pieder tikai vienam konkrētam darbiniekam, tās nevar izmantot citi. Līdz ar to nevar viennozīmīgi apgalvot, ka darbinieka zināšanas pilnībā ir uzņēmuma zināšanu resurss, kuru var izmantot konkurētspējas palielināšanā un klientu prasību efektīvākā apmierināšanā.

Par mūsdienu prasībām atbilstošu inovatīvu uzņēmumu, kurā notiek zināšanu vadīšana, kļūst *uzņēmums, kas mācās*. Šāda uzņēmuma galvenos ietekmējošos faktoros jau XX gadsimta 90-ajos gados izstrādāja vadošs vadībzinātņu pētnieks P.Senge (1990), aprakstot tos savā grāmatā „*Piektā disciplīna*”, kur formulē un popularizē *organizācija, kas mācās* koncepciju (P.Senges ideju atbalsta arī vairāki citi pētnieki: *Fromm E.*, 1979, *Peck M.*, 1990, *Robbins S.*, 1993, *Argyris C.*, *Schön D.*, 1996, *Bolman L.*, *Deal T.*, 1997, *Easterby-Smith M.*, *Araujo L.*, 1999, *Carnall C.*, 1999, *Castells M.*, 2001, *Waltz Edw.*, 2003, *Johnson G.*, *Scholes K.*, *Whittington R.*, 2005, *Liang Th.Y.*, 2009, u.c.).

Inovatīvi uzņēmumi atšķiras no tradicionālajiem uzņēmumiem ar konkrētu pamatprasību komponentiem, kur, piemēram, P.Senge piedāvā piecus pamatkomponentus: *sistēmiskā domāšana; personīgā meistarība; mentālie (garīgie/intelektuālie) modeļi; kopējas vīzijas veidošana; mācīšanās komandā*. P.Senge katru no pamatkomponentiem raksturo kā kopēja procesa posmu, kura praktisko pielietojumu var apgūt mācoties, strādājot un ieviešot jauniegūtās zināšanas un prasmes savā ikdienas profesionālajā dzīvē.

Šie faktori veido cilvēkus kā aģentus, kas nodrošina saikni starp uzņēmuma organizatoriskajām struktūrām, un sistēmām, kurās tie darbojas. Šādā veidā – visi elementi, kas ir saistīti ar *koncentrēšanos redzēt detaļas*, veido pāreju uz *koncentrēšanos redzēt*

veselumu, aktīvi veidojot darbinieku ikdienu, reaģējot uz pašreizējām iespējām pielāgoties pārmaiņām nākotnē.

P.Senge ir uzskatāms par revolucionāru inovatīva uzņēmuma attīstīšanas teorētisko aspektu jomā, jo viņš ir raksturojis galvenās jomas, kam ir jāpievērš uzmanība, lai izveidotu uzņēmumu, kas mūsdienās. Pārsvārā uzsvars tiek likts uz sistēmu teorijas un psiholoģisko mācīšanās teoriju aspektiem, vienlaikus izmantojot atsevišķu jau esošu gadījumu izpēti.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *sistēmiskā domāšana ir inovatīva uzņēmuma galvenais stūrakmens*, un piekrīt P.Senges viedoklim, ka tā ir orientēta uz ilgtermiņa redzējumu, kur atgriezeniskā saikne veido un savieno dažādas sistēmas uzņēmumā. *Bet inovatīvs uzņēmums, var attīstīties tikai ar tādu darbinieku palīdzību, kas vēlas mācīties.* Dažkārt individuāla mācīšanās negarantē uzņēmuma kopīgu izaugsmi un kopēju mērķu sasniegšanu. *Katram indivīdam uzņēmumā ir jābūt pārliecinātam, ka ir nepieciešama mūžizglītība, kas var veicināt gan paša darbinieka, gan uzņēmuma kopējo izaugsmi.*

*Ja tiek radīts uzņēmums, kas mūsdienās, iespējams, tas spēj darboties globālos mērogos, vienotā reālā laikā un telpā izmantojot liela apjoma datus un informāciju, sniedzot zināšanas un veicot informācijas apstrādes funkcijas, un izmantojot organizētu apvienotu tīklveida metodi ražošanā, vadībā un izplatīšanā.*

Liela daļa P.Senges un viņa līdzgaitnieku pētījumi ir veltīti vispārējiem ieteikumiem par to, kā veidot uzņēmumu, kas mūsdienās, nevis, kas konkrēti ir jādara uzņēmuma vadītājam, lai realizētu katru konkrēto elementu kā uzņēmuma vadīšanas sistēmas sastāvdaļu, un kā tradicionālu uzņēmumu pārvērst par inovatīvu uzņēmumu, kur galvenais resurss ir informācija, t.sk., zināšanas.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *P.Senges ideju par uzņēmumu, kas mūsdienās, var realizēt tāds vadītājs, kam pašam ir radoša domāšana, tieksme uz nepārtrauktu mācīšanos un vēlme dalīties zināšanās, un pieredzē, jo vadībzinātnes teorijas attīstības gaitā, par inovatīvu uzņēmumu kļūst tāds uzņēmums, kurš ne tikai mūsdienās, bet kur jauniegūtās zināšanas tiek izmantotas kā uzņēmuma pievienotās vērtības attīstītājs un virzītājs.*

*Vissvarīgākais uzņēmējdarbībā ir cilvēka zināšanas un prasmes, cilvēku mijiedarbība savā starpā, apmaiņa ar idejām, risinājumiem un ar aktuālo informāciju, ar mērķi veidot jaunus risinājumus uz jau eksistējošas zināšanu bāzes, kā arī radīt jaunas zināšanas, informācijas izplatīšana un daudzkārtēja to izmantošana.*

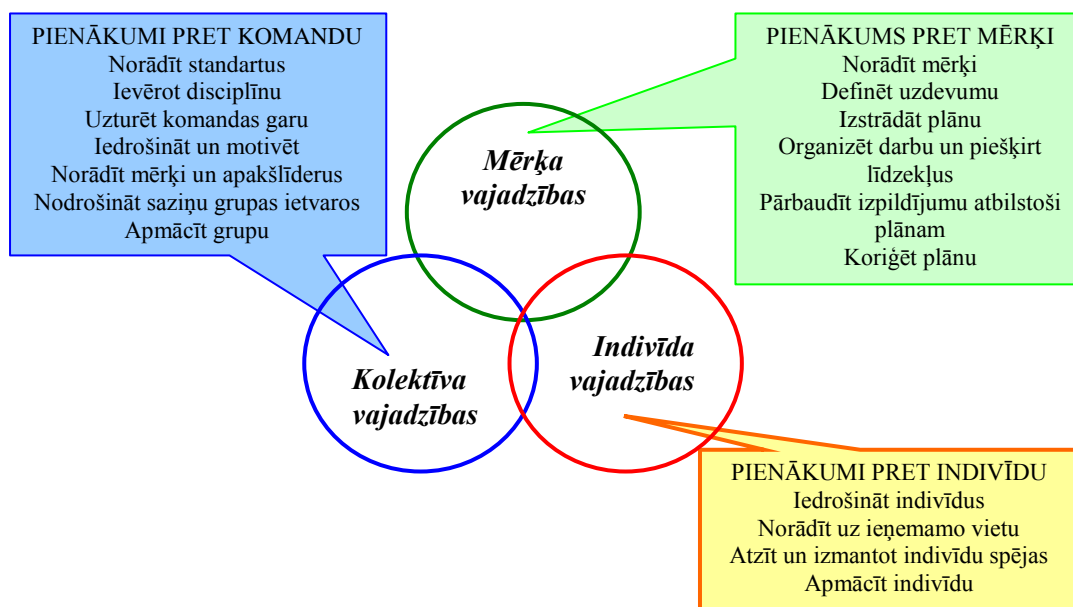
Tā kā zināšanu vadīšanas rezultātā rodas zinošs uzņēmums, kurš mūsdienās un attīstās, tad *ir nepieciešams profesionāls vadītājs*, kas ir spējīgs vadīt šādu uzņēmumu, tā struktūrvienības, un esošo zināšanu sistēmu. Vadītāja loma šādā uzņēmumā tikai pastiprinās.

### 1.3. Vadītāja loma XXI gadsimta uzņēmumā

Šodienas uzņēmums ir organisms - atvērta, nevis mehāniska sistēma. Autore uzskata, ka, *uzņēmuma izdzīvošanu un darbinieku panākumus garantē ātra pielāgošanās spēja mainīgajiem darba tirgus apstākļiem un pastāvīga sevis attīstīšana un pilnveidošana. Kā arī, lai noteiktu un sasniegtu konkrētus mērķus, ikviens uzņēmums ir pārdomāti jāvada.*

*Vadīšana* uzņēmumā tiek īstenota, lai iegūtu vēlamos rezultātus, vispirms identificējot vadīšanas procesa mērķi un uzdevumus, un nosakot vadīšanas procesa organizēšanu. *Vadītājs* ir tas, kas organizē uzņēmēja noteikto uzdevumu izpildi uzņēmumā, vada uzņēmumu vai tā struktūrvienību. *Vadītājs* ir īpaši svarīgs elements jebkurā uzņēmuma darbības posmā, jo uzņēmuma vadītājam ir jāizprot gan kopējās uzņēmuma darbības mērķa vajadzības, gan katra darbinieka vajadzības, un arī visa kolektīva vajadzības.

Promocijas darba autore, pamatojoties uz Dž.Edeira (2007) pētījumiem, ir izveidojusi 1.3. attēlu, kurā atspoguļo vadītāja pienākumus attiecībā pret kopējo vajadzību sistēmu uzņēmumā.



1.3. att. Vadītāja pienākumi attiecībā pret vajadzību sistēmas elementiem uzņēmumā  
Avots: autore veidots

Vadītāja uzmanības centrā ir jābūt pienākumam izvirzīt uzņēmuma darbības galvenā mērķa sasniegšanas vajadzības (to norādot un definējot uzdevumus mērķa sasniegšanai, izstrādājot rīcības plānu un organizējot darbu izpildes procesu, kā arī koriģēt mērķi atbilstoši plāna izmaiņām), un:

- darbinieka kā indivīda vajadzības (kur tieši vadītājs ir tas, kas var iedrošināt darbinieku izmantot savas spējas, kā arī nepieciešamības gadījumā, viņus apmācot, lai tie savu darbu veiktu atbilstoši saviem darba pienākumiem),

- darbinieku kolektīva - komandas vajadzības (norādot izpildes standartus, mērķi un apakšlīderus, ievērot disciplīnu, iedrošinot un motivējot, kā arī nodrošinot saziņu un apmācību).

Mūsdienās, kad pastiprinās zināšanu loma uzņēmuma darbības nodrošināšanā, vadītājam ir jābūt arī darbinieku intelektuālā kapitāla attīstības rosinātājam, jāveicina darbinieku zināšanu un spēju pielietojšanas iespējamība, kā arī jaunu zināšanu apgūšanas iespējas. Dažkārt uzņēmumā ir jāveic *vadīšanas darbs*, kura izpildi nevar nodrošināt tikai viens cilvēks ar savas rīcības atbildību, bet ir nepieciešami vairāki speciālisti, kuru rīcība ir jāsaskaņo. Promocijas darba autore uzskata, ka, *uzņēmuma vadīšana ir augstākā līmeņa profesionāla darbība, kurā mērķtiecīgi un racionāli tiek izmantotas vadītāja personīgās un profesionālās kompetences sastāvdaļas*. Svarīgs ir skatu punkts starpnozaru praksē, izmantojot konteksta pieeju, jo uzņēmuma vadīšana ir kļuvusi globāla, veidojot saikni ar sabiedrisko un politisko kontekstu, sociālo pieredzi, utt., tāpēc, ir nepieciešams uzņēmējdarbības vadīšanas specifiku skatīt ciešā saistībā ar uzņēmuma dažādu līmeņa vadītāju zināšanu vadīšanas prasmi.

Ir nepieciešama visu darbinieku harmoniska un efektīva sadarbība, jo uzņēmuma personāls ir gan visu līmeņu vadītāji, gan darbinieki, kuru kvalifikācija un prasme nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu. Informācijas laikmeta uzņēmumā svarīga ir ne tikai zināšanu koncentrēšana vadītāju galvās, bet arī visa uzņēmuma dažādu struktūrvienību darbinieku galvās, jo uzņēmējdarbības vadītāji ir tie, kam ikdienas mainīgajos saimniekošanas apstākļos attīstīts intelekts palīdz radoši iekļauties apkārtējā – komunikāciju, darba vidē, t.sk., palīdz skaidri un saprotami lietot gan *verbālo*, gan *neverbālo saskarsmi* un *kritisko domāšanu*, kas veidojas *izglītota un attīstīta prāta* spēju ietvaros.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *mūsdienu vadībzinību teorijas pārsvarā ir akcentētas uz uzņēmuma un to struktūrvienību reglamentētu vadīšanu – neņemot vērā aspektu, cik zinošs un profesionāls ir vadītājs, un vai viņš ir spējīgs veikt ātru un operatīvu savu zināšanu pielietojšanu praksē, jo ne visi cilvēki ir spējīgi būt vadītāji*. No vienas puses – cilvēks var daudz ko iemācīties, taču, no otras puses – iemācīt var tikai to, uz ko ir noteiktas dotības un spējas. Piemēram, dažādos kvalifikācijas celšanasursos un semināros, cilvēks var attīstīt un pilnveidot noteiktas savas personības īpašības, bet iemācīties būt par vadītāju, iespējams, nespēs. *Mūsdienās mainās vadītāja loma, bet trūkst pētījumu par vadītāja kompetences izmaiņām un tās nodrošināšanu*.

Atsevišķi pētnieki (Ārmstrongs M., Dafts L., Drakers P.) ir definējuši mūsdienu uzņēmumu vadīšanas koncepcijas un konkrētas jomas, kuras ir jāpārzina vadītājam, bet nemin, vai laika gaitā ir jāmaina vai jāpapildina zināšanas kādā konkrētā jomā. Piemēram, kā galvenās zināšanu jomas M.Ārmstrongs (2008, 13) min: *darbinieku* vērtēšana, mācīšana, saskarsme, informācijas atgriezeniskās saiknes veidošana, u.c.; *pārmaiņu* procesa vadība, kontrole, koordinēšana, vadība krīzes apstākļos, prioritāšu noteikšana, projektu vadīšana, stratēģijas izstrāde, u.c.; *darbs ar sevi*, personīgo iemaņu un prasmju pilnveidošana, lai spētu realizēt mērķus, aizstāvēt savu viedokli, izveidot racionālu domāšanas stilu, pilnveidotu komunikācijas prasmes, lai attīstītu savas radošās spējas, emocionālo inteliģenci, spēju strādāt stresa situācijā, risināt problēmas, plānot laiku, u.c.

Promocijas darba autore pievienojas vairāku vadībzinātņu pētnieku (Друкер П., 2004, Ārmstrongs M., 2008, Адузек И., 2009, u.c.), ka, *uzņēmuma vadīšana ir jāattiecina uz visu uzņēmuma darbību kopumu, uz izveidotajiem struktūru līmeņiem, iekļaujot visu vadīšanas cikla funkcijas jeb elementus: plānošanu, organizēšanu, darbu ar personālu, koordināciju un kontroli. Tomēr, vadītāja galvenās funkcijas ir saistītas ar uzņēmuma ražošanas procesa rezultātu sasniegšanu, procesu organizāciju, uzņēmējdarbību (spēja radoši darboties un riskēt) un integrāciju - darba vides atmosfēras un sistēmas vērtību veidošanu, t.sk., vispārēju mērķu noteikšanu (atbilstoši savam vadības līmenim uzņēmumā), ikdienas darba pienākumu pakļautajiem darbiniekiem organizēšanu un atbildības noteikšanu, padarītā darba kontroli un motivēšanu (sk. 1.3. tabulu).*

1.3. tabula

#### Uzņēmuma dažādu līmeņu vadītāju funkcijas un to izpratne

Vadītāja funkcija	Izpratne
Uzņēmuma ražošanas procesa rezultātu sasniegšana ir atkarīga no vispārēja mērķa un politikas noteikšanas	Augstākā līmeņa vadība nosaka un izstrādā uzņēmuma stratēģiju, vidējā līmeņa vadība izstrādā uzņēmuma darbības stratēģijas sasniegšanas taktiku un nosaka vadlīnijas zemākā līmeņa vadībai, kas, savukārt, nosaka vadlīnijas darbībām, par kurām tā ir atbildīga
Uzņēmumā notiekošo procesu organizācija un koordinācija: darba organizēšana, pienākumu un atbildības noteikšana	Procesu organizācija gan veicamajos ikdienas darbos, gan elastīga reaģēšana uz izmaiņām pieprasījumā, personāla pieejamībā, tehnikas/izplatīšanas problēmās, saimniekošanā, utt.
Radoša darbošanās un spēja riskēt, t.sk., instrukciju un pavēļu došana	Struktūrvienību darbinieku komandas veidošana, personāla motivēšana, u.c.
Kontrole	Darbu izpildes pārbaude saskaņā ar plānu, nepieciešamības gadījumā veicamās darbības tiek koriģētas
Citu darba koordinēšana un darbinieku motivēšana	Nodrošināt, lai katra indivīda darbs un kopējais darbs ir saskaņots ar uzņēmuma mērķiem, pēc sasniegto rezultātu izvērtēšanas veikt personāla motivēšanu

Avots: Daft L. (2001), Друкер П. (2004), Ārmstrongs M. (2008), Адузек И. (2009), u.c.

Vadīšanas funkcijas tiešā veidā uzņēmumā īsteno vadītājs. Jo lielāks uzņēmums un vairāk struktūrvienību tajā, jo vairāku līmeņu vadītāji ir iespējami. Promocijas darba autore piekrīt H.Mincberga (*Mintzberg H., 1973*) izteikumam, ka, *vadītāja darbs ir ne tikai vadīšanas funkciju pildīšana, bet vadītāja ikdienas darbs ir sadrumstalots un daudzveidīgs, kur regulāri ir nepieciešams savu rīcību pielāgot mainīgajiem apstākļiem*, jo dažkārt vadītāja darbu ietekmē uzņēmuma iekšienē notiekošie neplānotie procesi, bet dažkārt ārējā vidē notiekošās izmaiņas rada vadītāja ikdienas darbā haosa situācijas, kurās ir nepieciešams rīkoties ātri un intuitīvi.

P.Drakers (*Друкер П., 2004, 10*) uzskata, ka mūsdienu uzņēmuma vadīšana ir jāsaista ar šādiem principiem:

- vadīšana skar tikai un vienīgi cilvēkus/darbiniekus, viņu nodrošināšanu ar savstarpēju efektīvu sadarbību, dodot viņiem iespēju maksimāli realizēt savas stiprās puses un neitralizēt vājās;

- vadīšanas galvenais uzdevums ir cilvēku integrēšana vienotā veselumā – uzņēmumā, neatdalot to no sabiedrības kultūrvides;

- uzņēmumam nebūs iespēja gūt panākumus un tas nebūs dzīvotspējīgs, ja visi tā darbinieki nebūs vienoti kopīgu mērķu sasniegšanai, un daļīs kopīgās vērtības;

- vadīšanas procesa rezultātā un patērētāju vajadzību izmaiņu gadījumā - rodas jaunas iespējas, tāpēc ir jābūt iespējai augt un attīstīties gan uzņēmumam kopumā, gan katram tā darbiniekam atsevišķi. Katrā uzņēmumā ir jābūt iespējai mācīties un izglītoties, kā arī izglītošanās elementiem un attīstības iespējām ir jābūt iekļautām visos uzņēmuma vadības līmeņos. Izglītošanās procesam ir jābūt nepārtrauktam;

- katru uzņēmumu veido cilvēki ar dažādu kvalifikācijas un zināšanu līmeni, veicot dažāda veida darbus. Tāpēc, uzņēmuma darbības pamatā ir jābūt informācijas apmaiņai un individuālai atbildībai;

- ne ražošanas apjomi, ne arī citi uzņēmuma ekonomiskās un saimnieciskās darbības rezultāti paši par sevi nevar tikt uzskatīti par uzņēmuma vadīšanas efektivitātes mēru;

- reālie jebkura uzņēmuma darbības rezultāti ir redzami tikai uzņēmuma ārpusē, kā piemēram, apmierināti klienti vai studenti, kas mācību laikā iegūtās zināšanas ir spējīgi lietot praktiski.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *uzņēmuma vadīšana ir sarežģīts process, ko nevar veiksmīgi realizēt, balstoties tikai uz vienkāršām vispāratzītām metodēm, paņēmieniem vai teorētiskiem definējumiem un formulām, jo uzņēmuma, kas darbojas un attīstās mūsdienās, pamatā ir informācija, kas nepārtraukti atjaunojas un izplatās*. Šodien dažādas informācijas sistēmas no lokālām (valsts mērogā) kļūst par globālām (pasaules mērogā), līdz ar to, *radikāli*

mainās arī darba organizācijas vadīšanas metodes un principi uzņēmumos. Tāpēc, **P.Draker**a viedoklis būtu jāpapildina ar tēzi, ka, *uzņēmumā ir jābūt kopējai darbinieku izglītības politikai, kas nodrošina nepārtrauktu darbinieku izglītošanos visa mūža garumā, un iegūtās zināšanas un prasmes regulāri ir jāintegrē uzņēmumā (jādalās ar zināšanām ar citiem darbiniekiem), veidojot jauniegūto zināšanu datu bāzi. Rezultātā būtu iespējams izveidot uzņēmumā sistēmisku zināšanu apmaiņu, kas veicinātu sistēmisko domāšanu.*

Uzņēmuma attīstību, izdzīvošanu un pielāgošanos var nodrošināt ar mūsdienu prasībām atbilstošām zināšanām un prasmēm apveltīts *profesionāls vadītājs*, kurš prot saskaņot reālo situāciju ar neparedzētām pārmaiņām gan uzņēmējdarbības iekšējā, gan ārējā vidē.

Mūsdienu uzņēmuma un tā struktūrvienību vadītāja pamatfunkciju centrā ir darba izpildes (organizēšanas) nodrošināšana, kas ir saistīta ar pakļauto darbinieku savstarpējām attiecībām, kā arī ar attiecībām ar tādiem resursiem, kā, informācija, zināšanas, izejvielas, darba pieredzes apmaiņa, utt. Darba kolektīvā ir svarīgi nodrošināt koordināciju starp atsevišķiem uzņēmuma darbiniekiem. Šo sakarību īstenošana balstās uz darbinieku veicamo funkciju efektīvu sadali un darbinieku optimālu izvietojumu atbilstoši viņu spējām un kvalifikācijai. Autore uzskata, ka, *koordinācija starp darbiniekiem ir jānodrošina ne tikai viņu kvalifikācijas līmenī, bet arī esošo zināšanu līmenī, lai darbinieki spētu papildināt viens otra zināšanas, rezultātā paaugstinātos kopējais struktūrvienību zināšanu potenciāls.* Jo katram darbiniekam piemīt ne tikai izglītības rezultātā iegūtās atbilstošās kvalifikācijas zināšanas, bet arī zināšanas, kuras ir iegūtas sociālā vidē un konkrētā darba vidē.

Bieži vien vadītāja darbu vērtē pēc budžeta vai darbu izpildes rādītājiem, kas uzsver izmērāmu darbu - izpildes mērķu sasniegšanu, piemēram, plāna izpilde, konkrēta pārdošanas apjoma sasniegšana, utt. Tomēr, daļa vadītāju atbildības ir saistīta arī ar pielāgošanos spēju pārmaiņām tirgus apstākļos vai tehnoloģijās, kad ir nepieciešams reaģēt uz īstermiņa pārmaiņām, piemēram, apgrozījuma krituma gadījumā vai pēkšņām ražošanas problēmām. Vienlīdz svarīgi ir reglamentēt pakļautībā esošu struktūrvienību (ja tādas ir) darbinieku darbu, reaģējot uz pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē. Bet neizslēdzot iespējamību darbiniekiem izmantot savas idejas un pielietot radošus risinājumus.

Ikviens uzņēmums vēlas atrast visus savos darbiniekos apslēptos resursus, lai vēlāk, tos izmantojot, gūtu kopēju labumu. Vadītāji bieži savus darbiniekus vērtē pēc to funkcionālajām pazīmēm, kuras ir ļoti daudzveidīgas, turklāt tās ir atkarīgas no darbības sfēras un arī darba kolektīva īpatnībām (*Armstrongs M.*, 2008, u.c.). Savukārt, galvenās uzņēmējdarbības vadītāja funkcijas ir saistītas ar uzņēmuma resursiem, to plānošanu, izpildes nodrošināšanu (organizēšanu), kontroli un rezultātu analīzi.



Mūsdienās ar dažādu procedūru un plānošanas dokumentu palīdzību lielākā daļa vadītāju vadīšanas darbs tiek reglamentēts, kas veicina situācijas nenoteiktības samazināšanu un reglamentējamu pienākumu sadali. Pārsvārā gadījumos, uzņēmumā eksistē procedūras un dažādu procesu apraksti – kas, kā un kādā veidā ir jādara, bet šie apraksti ir balstīti uz klasiskās vadīšanas teorijas aspektiem, neņemot vērā straujo šodienas informācijas pieaugumu, tehnoloģiju attīstību un zināšanu apmaiņas nepieciešamību. Tāpēc, dažkārt rodas problēma ātri un operatīvi pārorientēt uzņēmuma darbību atbilstoši pārmaiņām saimniekošanas procesos. To var attiecināt ne tikai uz uzņēmuma kopējo darbību un mērķu sasniegumiem, bet arī uz personāla vadību un katra individuālā darbinieka zināšanu spēju pielietošanu praksē.

Vairāki vadīzinātmes pētnieki, t.sk., līderības pētnieks I.Adizes (*Aduzec II.*, 2009, 21) uzskata, ka uzņēmuma vadīšana ir pārāk sarežģīts process, lai ar to tiktu galā tikai viens cilvēks. Tāpēc uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā galvenā ir „pašpārvaldes komanda”, kas ir izveidota no darbiniekiem - vadītājiem ar dažādu zināšanu, pieredzes, specializācijas un kompetences līmeni.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *uzņēmējdarbība ir specifiska tautsaimniecības joma, kurā uzņēmumi tiek radīti ar galveno mērķi – veidot veiksmīgu saimniecisko darbību, lai attīstītos*, tāpēc turpmāk darbā lietos jēdzienu **uzņēmējdarbības vadītājs**, ar to apzīmējot **gan maza un vidēja uzņēmuma galveno jeb stratēģisko vadītāju, gan maza un vidēja uzņēmuma dažādu sektoru, dažādu struktūrvienību vadītājus**, kurus var iekļaut jau minētajā pašpārvaldes komandā.

*Uzņēmējdarbības vadītāji jeb pašpārvaldes komanda* nodrošina plānošanu, darbības koordināciju, drošību un sadarbību starp struktūrvienībām. Uzņēmējdarbības vadītājiem tiek deleģētas pilnvaras, kas sekmē speciālistu potenciālu paaugstināšanu un radošas spējas, viņiem tiek dota brīvība, nepieciešamie resursi un informācija.

Vadīzinātmes pētnieki (*Daft L.*, 2001, *Дрыкер II.*, 2004, *Edeirs Dž.*, 2007, *Armstrongs M.*, 2008, *Aduzec II.*, 2009, u.c.) uzskata arī, ka labus - veiksmīgus uzņēmumus šodien vada *līderu komandas*, kurai pašai ir nepieciešams *stratēģiskais līderis* (uzņēmuma galvenais augstākā līmeņa vadītājs), kura galvenās funkcijas ir:

- 1) nodrošināt skaidru virziena izjūtu;
- 2) stratēģiskā domāšana un stratēģiskā plānošana;
- 3) likt visam notikt;
- 4) sasaistīt visas organizācijas daļas vienā veselumā, lai tās darbotos kā komanda;
- 5) sasaistīt organizāciju ar sabiedrotajiem un partneriem, un ar sabiedrību kopumā;
- 6) atbrīvot uzņēmuma enerģiju un radošumu organizācijas iekšienē;

7) izvēlēties un izaudzināt šodienas un rītdienas līderus.

Autore secina, ka, *vadībzinātnes pētnieki uzskata, ka, vadītāji ir sākuši izvērtēt līderības prasmes un īpašības, un cenšas nepārtraukti turpināt savu izaugsmi. Zināšanas, gan tehniskās, gan profesionālās, ir svarīga autoritātes daļa, bet tas nav galvenais. Mūsdienā vadītājam ir jāpiemīt ne tikai spējai vadīt, bet viņam ir jābūt līderim, kam ir jaunas, radošas zināšanas, kuras nepārtraukti tiek papildinātas. Līdera zināšanas ietver spēju pielāgot vadīšanas veidu konkrētajai situācijai, kurā komanda sevi realizē, un tas ir potenciāls augstvērtīgas komandas attīstības līmenim.*

Visa darba kolektīva vadīšana ir māksla, kas sakņojas vadītāja personībā: organizatoriskās un komunikatīvās spējas, domāšanas un emocionālās sfēras īpatnībās, rakstura un vērtīborientāciju ievirzē. Savukārt, ir zināšanas un prasmes, kuras ir nepieciešamas visu līmeņu vadītājiem, t.sk., entuziasms, progresīva domāšana, izlēmība, pašpaļāvība, radoša attieksme, enerģiskums, elastība un spēja uzņemties risku, spēja tikt galā ar stresu, u.c., bet ir prasmes, kuras ir svarīgākas augstāka līmeņa vadītājiem, un mazāk svarīgas zemākā līmeņa vadītājiem, piemēram, publiskas uzstāšanās prasme, zināšanas ne tikai savā darbības jomā, bet arī globālā mērogā, piemēram, par notiekošajiem ekonomiskajiem procesiem, utt.

Jaunākie pētījumi, kuru rezultāti ir iekļauti dažādās akadēmiskajās datu bāzēs (piemēram, *Business Leadership Review, Harvard Business Review, Journal of Leadership & Organizational Studies*, u.c.), ir parādījuši, ka autentiska līderība virzās prom no hierarhijas, pieeja kļūst vairāk integrējoša, kur līderība nav saistīta ar kontroli, bet ir saistīta ar cilvēka visu dimensiju atraisīšanu nozīmīgu mērķu sasniegšanai (*Finley M., 2009, 1-8; Clapp-Smith R., Vogelgesang G., Avey J., 2009, 227-240*). Tātad, *veidojas jaunas vadībzinātnes pieejas, kurās uzņēmums tiek uzņemts kā organisms, izvirzot jautājumu par jaunu pieeju meklēšanu cilvēkresursu (t.sk., zināšanu) vadībā – iekļaujot stratēģijas un taktikas maiņu uzņēmumā, tā sektoros un struktūrvienībās.*

Informācijas laikmetā mainās *prasības uzņēmuma vadīšanā* (Tūliki J., Tūla L., Jari R., 2005, *Finley M., 2009, Liang Th.Y., 2009, Filipovič N., 2010*, u.c.):

- *dzīve kļūst arvien prasīgāka pret vadītājiem, panākumu sasniegšanai vadītāji arvien biežāk izmanto zināšanu papildināšanu vispārējos vadībasursos un semināros, kā arī sava darba veikšanai piesaista personiskos mentorus. Prasmīgam vadītājam ir raksturīgi savi uzskati, spēja sadarboties, spēja vadīt gan savu, gan komandas darbu, būt radošam un inovatīvam.*
- *līdz ar jauno tehnoloģiju attīstību ir radusies nepieciešamība arī uzņēmējdarbības jomā pēc jauna tipa darbiniekiem, kuri ir darbu mīloši, radoši un motivēti. Šādiem*

darbiniekiem ir svarīga neatkarība, brīvība, savu prasmju un iemaņu – īpaši prāta kapacitātes – efektīva izmantošana, kas veicina motivāciju veidot sadarbību un gūt panākumus.

- *globālu uzņēmumu veidošanā arvien nozīmīgāka kļūst: organizatorisko struktūru robežu pāriešana; dažādu vadības līmeņu pārkāpšana; regulāra atrašanās patstāvīgā attīstības stadijā; nepieciešamība pēc organizācijas prasmju un zināšanu novērtēšanas; aktīva un objektīva sadarbība atsevišķu darbinieku un komandu starpā; uzņēmuma darbinieku karjeras izaugsmes atbalsts; savstarpēja uzticība – uzņēmums darbiniekam un darbinieks uzņēmumam; kopīgi atskaites punkti dažādām uzņēmuma grupām.*

Promocijas darba autore pievienojas P. Drakera (*Друкер П.*, 2004) viedoklim, ka, XXI gadsimtā jau paša uzņēmuma darbības vadīšanas pamatā ir vērojamas likumsakarības:

- *uzņēmumam ir jābūt caurspīdīgam, kur līdzstrādnieki zina un izprot sava uzņēmuma organizācijas struktūru;*
- *uzņēmumā ir jābūt personai, kura pieņem galīgo lēmumu savas kompetences ietvaros, un uzņemas vadību kritiskās situācijās. Varas apjomam ir jābūt samērojamam ar atbildības apjomu;*
- *vadības līmeņiem uzņēmumā ir jābūt minimāliem, katram darbiniekam ir jābūt pakļautam tikai vienam vadītājam.*

***Autore uzskata, ka mūsdienu uzņēmuma vadīšanas saturs mainās, jo:***

- *ātrums, ar kādu izplatās interneta savienojumi pasaulē, veido principiāli jaunu komunikāciju sistēmu, ļaujot vienlaicīgi pārraidīt dažāda satura informāciju un datus.*
- *informācijas vadība ir cieši saistīta ar jaunu zināšanu apgūšanu un mūžizglītību.*
- *zināšanu vadības un mācīšanās organizācijas efektivitāte uzņēmumā ir atkarīga no informācijas vadīšanas prasmēm, kur **vadītājiem – līderiem ir nepieciešama jauna kompetence.***

Darbinieku jaunās domāšanas virzieni, IT attīstība, uzņēmējdarbības globalizācija un nepārtrauktās izmaiņas uzņēmējdarbības vidē nosaka uzņēmuma vadīšanas procesa paradigmu maiņu, kas veicina uzņēmuma vadīšanas satura izmaiņas. Mainās ne tikai vispārējie vadīšanas principi un noteikumi, bet ir nepieciešama improvizācija un radošums, lai ātri reaģētu uz pārmaiņām. **Mainās darbinieku, speciālistu un vadītāju profesionālās kompetences loma un tās prasības.**

Izmaiņas tehnoloģijās un jaunu zināšanu apgūšana vienmēr ir saistītas ar nopietnām izmaiņām uzņēmuma visu darbinieku kompetencē, sadarbībā, uzņēmuma struktūrā un kolektīva savstarpējās attiecībās (*Daft L.*, 2001, *Waltz Edw.*, 2003, *Друкер П.*, 2004, *Kalve I.*,

2005, Tūla L., 2005, Ešenalde I., 2007, Гапоненко А., Орлова Т., 2008, Finley M., 2009, Liang Th.Y. 2009, Filipovič N., 2010, u.c.).

Mūsdienu *uzņēmējdarbības vadītājam* ir vajadzīgas multidisciplināras zināšanas, plašs redzesloks, specifiskas zināšanas mārketingā, komunikācijā, svešvalodās; konkurences, sadarbības, laika menedžmenta un prezentācijas prasmes; jāpārvalda starptautiski atzīti komunikācijas līdzekļi, radošuma paņēmieni un informātikas iespējas, u.c., jo līdz ar IT straujo attīstību un interneta tīmekļa plašajām iespējām - mārketingu, kā uzņēmuma vadības funkcija, ir robežfunkcija starp uzņēmumu un ārējo vidi, kur līdzās eksistē inovācijas, kas ir ne tikai tehniska un/vai sociāla rakstura, bet arī procesa „ideja – tirgus” vadīšanas instruments, jauni produkti, kas atšķiras no esošajiem, jauni produkta noieta kanāli, jauni tirgi, jaunas patērētāju vajadzību apmierināšanas metodes - tādējādi iegūstot jaunu konkurētspējas līmeni.

Šodienas *uzņēmējdarbības vadītājam* savā darbā ir jāizmanto gan akadēmiskās (teorētiskās) un profesionālās (uzņēmējdarbības) zināšanas, gan attīstītas un radošas vadīšanas prasmes un spējas. Izglītības loma un mācīšanās process kopumā var būt ļoti nozīmīgi vadīšanas spēju un *uzņēmējspēju* (tāda „uzņēmēja īpašība, kas nosaka spēju un drosmi veikt uzņēmējdarbību, kā arī vēlmi uzņemties attiecīgos, galvenokārt, finansiālos, riskus. Daudzi ekonomisti to uzskata par vienu no ražošanas faktoriem līdztekus zemei, darbaspēkam un kapitālam (*Longman's Dictionary of Business English*, 2004, 202)) attīstībā, jo tiek rosināta un pilnveidota personības domāšana, kas ir nepieciešama ekonomiski attīstīta tirgus apstākļos esošajā uzņēmējdarbības vidē.

Pārmaiņas palielina vajadzību pēc uzņēmīga cilvēka ar attīstītām uzņēmējspējām un radošu, elastīgu domāšanu - ir nepieciešami tādi uzņēmējdarbības vadītāji, kas var īstenot *pārmaiņu vadību* un vadīt zināšanas. Vadītājiem ir vajadzīgas prasmes, kas var kļūt par galveno uzņēmuma kompetenci, radot svarīgu konkurētspējas priekšrocību, paredzot pārmaiņas un radoši domājot. Tā veicina un paaugstina uzņēmuma vērtību tirgū un patērētāju/klientu vidū. Šāda veida kompetence bieži vien ir saistīta ar uzņēmuma inovatīvo darbošanos, kur ir nepieciešama informācijas un zināšanu dokumentēšanas metodika un inovatīvās darbības rezultātu vērtēšana (*Друкер П.*, 2004, *Finley M.*, 2009; u.c.).

Kā galvenos uzņēmuma izaugsmes faktoros autore uzskata radošus darbiniekus, viņu zināšanas un spējas, kuras nepārtraukti ir jāattīsta un jāpilnveido. Mūsdienās ir nepieciešams izglītot, profesionāls darbaspēks, kas ir gatavs regulāri apgūt jaunas idejas, zināšanas un prasmes visā sava mūža garumā. Šādus uzņēmumus ir aizvien grūtāk vadīt, jo uzņēmums darbojas kā nepārtraukti funkcionējoša sistēma ar atjauninājumu ieviešanas nepieciešamību, tātad - uzņēmuma vadīšanā ir jābūt sistēmai.

Promocijas darba autore pievienojas vadībzinātņu pētnieku (*Becker G.*, 1993, *Waltz Edw.*, 2003, *Друкер П.*, 2004, *Корнейчук Б.*, 2006, *Liang Th.Y.*, 2009, *Соболева И.*, 2009, *Filipovič N.*, 2010, *Ермоленко В.*, *Ермоленко Д.*, 2010, u.c.) atzinumiem, un uzskata, ka, *zināšanu un informācijas globalizācijas laikmetā galvenais uzņēmuma konkurējošo priekšrocību pamatfaktors ir: cilvēku kapitāls* (tā zināšanas un zināšanu pielietošanas kompetence), bet par galvenajiem konkurējošo priekšrocību avotiem ir jāuzskata *inovācijas, intelekts un radošums*. Mūsdienu uzņēmumiem ir aktuāli speciālisti, kas ir ar augstu iespējamo zināšanu pielāgošanas, izmaiņu un apgūšanas līmeni, un kuru radīšanai ir nepieciešamas arī vispārējās zināšanas, jo, *intelektuāls darbinieks* pievienotās vērtības radīšanai uzņēmumā izmanto savas zināšanas un garīgās spējas (*Babris S.*, 2006, 59).

Aktuāla ir ātra iespējamo zināšanu pielietošana praksē, ko sekmē konkrētu zināšanu apgūšana, kuras dotajā laika momentā ir nepieciešamas konkrētajā *profesionālajā* darbībā. Tāpēc aktuālas kļūst uzņēmuma visu darbinieku zināšanas.

Pārmaiņas saimniekošanā ir radījusi tādu uzņēmējdarbības vidi, kur iepriekšējā laika perioda vadīšanas metodes vairs nav efektīvas, jo mainās vadīšanas un komunikācijas metodes, kas rada nepieciešamību nepārtraukti pilnveidot uzņēmuma dažādu sektoru un dažādu līmeņu vadītāju un speciālistu profesionālo kompetenci.

Visas iepriekš pētītās teorētiskās atziņas ir saistītas ar mūsdienu uzņēmējdarbības vadītāju ikdienas darbu, bet profesionālā kompetence tajās ir nepietiekami izcelta. Lielākajā daļā vadīšanas teorijā netiek uzsvērtas mūsdienu vadītājam nepieciešamās zināšanas un prasmes, bet autore uzskata, ka uzņēmējdarbības vadītājs ir tas, kuram pirmajam ir jāizjūt un jāizprot nepieciešamība pēc papildus zināšanām, lai varētu vadīt darbiniekus. Mūsdienās ir nepieciešama sistemātiska uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstība, bet šis aspekts vadībzinātnes teorijā nav īpaši akcentēts.

Tātad, veicot teorijas analīzi promocijas darba pirmajā nodaļā, autore secina, ka, *globalizācijas procesi rada īpatnības uzņēmumu vadīšanā, un, lai gan XXI gadsimta vadīšanas teorijā ir akcentēta darba satura maiņa, tomēr nepietiekami tiek analizētas vadītājam vajadzīgās zināšanas un prasmes, kas nodrošina jaunā darba satura izpildi, un rada nepieciešamību vadīt informāciju un zināšanas. Uzņēmējdarbības vadītāja darbam papildus tiek izvirzīti jauni uzdevumi, kurus var nodrošināt ar atbilstošu, nepārtraukti pilnveidojamu vadītāja profesionālo kompetenci*. Bet, lai pilnveidotu profesionālo kompetenci atbilstoši vadības zinātnes nostādnēm, ir jāvienojas par XXI gadsimta profesionālās kompetences jēdzienisko izpratni un tās jauno struktūru.

## 2. VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES STRUKTŪRA

### 2.1. Kompetences jēdziena attīstības aspekti

Informācijas laikmetā profesionālu darbinieku konkurētspēja ir kļuvusi par vienu no galvenajiem nosacījumiem darba tirgū, jo jebkura darbinieka konkurētspēja ir atkarīga no viņa mūsdienu prasībām atbilstošajām profesionālajām zināšanām un prasmēm.

*Latvijas Nodarbinātības valsts aģentūras (NVA, 2010) informācija liecina, ka, šodien pieprasītākās darba tirgus vakances ir saistītas vai nu ar vienkāršo darbu veikšanu (piemēram, mehāniķis, auto vadītājs, utt.), vai ar tādām profesijām, kurās ir nepieciešamas īpašas profesionālās zināšanas un spējas (piemēram, korporatīvo klientu apkalpošanas vadītājs).*

Vairs nepietiek tikai ar ierastajām vadīšanas metodēm un paņēmieniem, lai sekmētu uzņēmuma darbību. XXI gadsimtā uzņēmuma vadītājam papildus savai ikdienas darba atbildībai ir jāklūst par pārmaiņu vadītāju, kā arī ir nepieciešams prast radīt un attīstīt idejas par to, kā reaģēt uz strauji mainīgo uzņēmējdarbības vidi. Globālās ekonomiskās attiecības uzliek par pienākumu uzņēmējdarbības vadītājiem spēt izmantot arvien jaunas zināšanas, kas liecina par viņu *profesionālismu*.

Vispārīgā skatījumā jēdziens *profesionālisms* ir atvasināts no vārda *profesija* (lat. *professio* 'specialitāte', 'nodarbošanās'), un tā skaidrojums nav viennozīmīgs:

- 1) nodarbošanās (ar ko) kā ar profesiju;
- 2) profesionālā meistarība; augsta kvalifikācija (*Svešvārdu vārdnīca, 1999, 629*).
- 3) augsta līmeņa prasme, zināšanas un pieredze kādā profesijā vai darbības veikšanā (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000, 139*).

Tātad, cilvēkam, kurš ir nodarbināts jomā, kurā ir ieguvis atbilstošu izglītību, zināšanas, prasmes un iemaņas, un kuram ir pieredze attiecīgo darbību veikšanā – piemīt profesionālisms.

Tomēr, autore uzskata, ka, *uzņēmējdarbībā šodien vairs nepietiek tikai ar esošu profesionālismu, jo notiek regulāras izmaiņas dažādos tautsaimniecības procesos, kas ietekmē uzņēmējdarbības veikšanu. Ir nepieciešamas dažāda līmeņa zināšanas, prasmes un pieredze, kas veidojas katram konkrētam darbiniekam izglītības un pieredzes apvienojumā ar viņa fiziskajām, psiholoģiskajām un garīgajām spējām.* Mūsdienu pārmaiņu apstākļos arvien lielāka nozīme ir zināšanu un prasmju specializācijai, tāpēc ir nepieciešama *kompetence* attiecīgajā darbības jomā.

Mūsdienās nozīmīga ir kļuvusi zinātne un augsti izglītoti profesionāļi jeb *profesionāli kompetents* speciālists.

Vispārējā skatījumā jēdziens *kompetence* ir radies no vācu valodas (*Kompetenz* <lat. *competentia* – „sagādīšanās, atbilstība”) un tas tiek skaidrots kā:

- iestādes vai amatpersonas pilnvaru apjoms;
- lietpratība, plašas zināšanas, izpratne kādā jomā, jautājumā vai jautājumu kopā (*Svešvārdu vārdnīca*, 1999, 373).
- nepieciešamās zināšanas, profesionāla pieredze, izpratne kādā noteiktā jomā, jautājumā un prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*, 2000, 83).
- tiesīgums (kādā jautājumā), pilnvaru apjoms; lietpratība, plašas zināšanas, izpratne (kādā jautājumā, kādā jomā) (*Latviešu valodas vārdnīca*, 2006, 524).

Sākotnēji *kompetences* jēdziens plaši tika lietots, galvenokārt sarunvalodā saistībā ar indivīda gatavību *profesionālai darbībai*. *Profesionālā kompetence* kā jēdziens tika ieviests 1960-ajos gados, kad D. Maklelands (*McClelland D.*, 1973) aprakstīja cilvēka zināšanas, prasmes un attieksmes, kas parādās specifiskā uzvedībā, rakstura īpašībās, vērtībās un motīvu dispozīcijā izpildot kādu darbu vai lomu.

1980. gadā Dž.Klemps (*Klemp G.*) definēja *darba kompetenci*, kas ir personai piemītošas īpašības, kas izpaužas efektīvā vai izcilā darba sniegunā. Bet, piemēram, angļu valodā ir atšķirība starp jēdziena kompetence (*competency, competencies*) kā indivīda uzvedības pazīmēm, kuras ir cēloņsakarīgi saistītas ar efektīvu vai izcilu darba izpildi (*Boyatzis R.*, 1982), un kompetenci kā lietpratīgumu, arī prasmīgumu (*competence, competences*), kas tiek skaidrots kā spēja pildīt darbības kādas nodarbošanās ietvaros atbilstoši iepriekš noteiktam standartam (*Fletcher S.*, 1991, *Jessup G.*, 1991, u.c.).

R.Baders (*Bader R.*, 1990) uzskata, ka *profesionālās darbības kompetences* būtība ir cilvēka spēja un gatavība atbilstoši darboties profesionālajās situācijās, personiski plānojot un sabiedriski uzņemoties atbildību, t.sk., spēt rast risinājumu, pamatojoties uz savām zināšanām, pieredzi un idejām prast šo risinājumu gan novērtēt, gan pilnīgot, tādējādi attīstot savu darbības spēju.

Līdz XX gadsimta 90. gadiem, galvenokārt runāja par nepieciešamajām *kompetencēm* jeb *kvalifikācijām* kādas *profesionālās darbības* veikšanai kā sinonīmiem. Taču 90-o gadu beigās *kvalifikāciju* no *kompetences* sāka nodalīt, tādējādi sākot veidot tieši *profesionālās kompetences* raksturojošu skaidrojumu. Rezultātā ir nodalītas indivīda attiecīgās speciālās zināšanas, prasmes un spējas (*King S., King M., Rothwell W.*, 2001, 2004, *Henschel T.*, 2001, *Dubois D.*, 2004, u.c.), ko iegūst mācoties un izmantojot pieredzi, no indivīda vispārīgajām zināšanām un iemaņām (*Spencer L., Spencer S.*, 1993, *Arnold R.*, 1997, u.c.).

Kompetences jēdziens un tā klasifikācija visu laiku tiek precizēta un pilnveidota. Dažādu pētnieku darbos ir raksturoti dažādi *kompetenču tipi un līmeņi* – klasificējot un sakārtojot tos pēc veidiem, pa darbības jomām, kā arī - uzsverot *kompetences* sistēmisko izpratni, kur *kompetence ir kā rezultāts* (Bruck A., 2002).

Mūsdienās jēdzienu *kompetence* lieto ne tikai saistībā ar cilvēku, kā individu, kas darbojas kādā konkrētā darbības jomā, bet arī attiecībā, piemēram, uz uzņēmumu un cilvēka kā darbinieka lomu tajā. Bieži kompetence tiek dalīta vismaz divās kategorijās:

- *organizācijas kompetence* (Byham W., Moyer R., 2000), kas ir saistīta ar darbu vai darbinieka lomu uzņēmumā;
- *individuālā kompetence* (Klemp G., Spencer L., Spencer S., Dubois D., Rothwell W., King S., King M., Henschel T., u.c.), - tiek uzskaitīti dažādi cilvēkam esoši kompetenču tipi, piemēram, tehniskās un personīgās, kur tehniskā kompetence ir saistīta ar profesionālajām prasībām darba izpildei - piemēram, noteiktas datorprogrammas lietošanas prasme, likumdošanas pārzināšana konkrētā jomā, specifiskas profesionālās prasmes, bet personīgā kompetence ir vispārīgāka - piemēram, orientācija uz rezultātu, precizitāte, iniciatīva, patstāvība, utt..

Savukārt, cilvēku resursu kapitāla vadībā izšķir:

- *uzņēmuma kompetence*, kas ir uzņēmuma spēja darboties un risināt uzdevumus specifiskā nozarē, izmantojot cilvēkresursos, darbības procesos un uzņēmuma kultūrā uzkrātās zināšanas un pieredzi. To, kādai jābūt uzņēmuma kompetencei, nosaka uzņēmuma misija, stratēģiskie mērķi un uzņēmējdarbības procesu apraksti.

- *amata kompetence*, kura tiek noteikta amata aprakstā, norādot amata pienākumu sekmīgai veikšanai nepieciešamās zināšanas, prasmes un darbību konkrētās situācijās, kas atbilst noteiktai darbības kvalitātei. Katru amata kompetenci raksturo nosaukums, definīcija un rīcības apraksts.

- *darbinieka kompetence*, kas raksturo konkrēta darbinieka spējas pielietot zināšanas, pieredzi, prasmes un iemaņas noteiktu uzdevumu sekmīgai veikšanai – neietverot pašas zināšanas un pieredzi. Tiek uzskatīts, ka darbinieka kompetenci veido:

- personiskie motīvi, t.sk., vajadzības, intereses, attieksmes un vērtības;
- personības rakstura īpašības, t.sk., paškontrolē, spēja strādāt stresa apstākļos, prasme pieņemt lēmumus un risināt problēmas;
- profesionālā izglītība un zināšanas;
- tehniskās prasmes un iemaņas (Dombrovska L., 2009).

Mūsdienās tiek uzskatīts, ka *darbinieka kompetences* struktūra apvieno vairākus elementus, piemēram, K.Oganišjama (2005, 25) uzskata, ka darbinieku pieņemot darbā var



raksturot ar viņa kompetences (lietpratības) līmeni, izdalot atsevišķi *lietišķo* jeb *profesionālo kompetenci*, *sociālo kompetenci* un *personīgo kompetenci*. I.Tiļļa (2005, 23) uzskata, ka *profesionālās darbības kompetence* ir *integratīva kompetence*, kas sevī ietver tās nepieciešamās subkompetences (spēju kopas), kuras dominē katrā konkrētajā nozarē.

Promocijas darba autore uzskata, ka, mainoties darba vides struktūrai, arvien vairāk attīstoties intelektuālajam darbam un samazinoties fiziskajam (roku) darbam, *šodien vairs nevar viennozīmīgi izdalīt tikai vienu konkrētu kompetences jēdzienu izpratni un skaidrojumu, jo darbiniekam veicot savus darba pienākumus ir jāizmanto tādas savas spējas un prasmes (pat vairāku kompetenču kopas), kas ir attiecināmas un vairāk atbilstošas arī citām cilvēka dzīves situācijām*. Tāpēc ir iespējams definēt rezultatīvo kompetenci kā sistēmu.

Vispārējā skatījumā, ja tiek pielietota kompetenču pieeja darbinieka pienākumu izpildei, ir iespējams lietot arī tādu darbinieka kompetences pieeju, kas apvieno *vispārējās* (vēlamā rīcība, kas tiek sagaidīta no visiem darbiniekiem), *funkcionālās* (nepieciešamas atkarībā no amata funkcionalitātes) un *specifiskās* (uzņēmuma specifikai atbilstošas) kompetences sastāvdaļas.

Arvien grūtāk ir precīzi definēt vienas konkrētas kompetences struktūru, jo vienas kompetences elementi var pārklāties ar citas kompetences elementiem, tāpēc dažkārt pētot dažādu autoru darbus, liekas, ka tiek raksturoti dažādi nesakārtoti kompetenču veidi.

Teorijā par cilvēku resursu kapitāla vadīšanu, arvien biežāk tiek lietots jēdziens *kompetenču modelis*. Latvijā jēdziens *kompetenču modelis* ir salīdzinoši jauns, tāpēc, joprojām nav definēta tā reālā, praktiskā nozīme un iespējamā uzbūve. Bet ASV jau 1991. gadā sociālais psihologs D.Maklelands (*McClelland D.*), attīstoties uzņēmumu starptautiskajai konkurencei, radīja *kompetenču novērtēšanas modeli*, pamatojoties uz vairāk kā 100 pētnieku 24 valstīs veiktajiem pētījumiem. Tika izveidota datu bāze, kas ietver vairāk kā 700 ekspertu viedokļu sistēmas izveidotus kompetenču modeļus, kas ir izveidoti dažādu nozaru speciālistiem (*Spencer L.*, 1993).

D.Maklelands kopā ar kolēģiem mēģināja identificēt profesionālās prasmes, zināšanas, personiskās rakstura īpašības, uzvedības kultūras iezīmes, u.c. aspektus, kas atklāj darbinieku vērtības. Pētnieks izveidoja kompetenču modeli grupējot dažādus kompetences veidus vairākos līmeņos, kā primārās iekļaujot pamata zināšanas un prasmes (lasīšana, rakstīšana, runāšana, klausīšanās, jautājumu uzdošana), un tad individuālās spējas un pašvērtēšanas prasmes, izpratni par laiku, naudas, cilvēku un informācijas vērtībām, komunikācijas prasmes, informācijas un tehnoloģiju resursu lietošanas prasmes.

D.Maklelanda idejas atbalstīja, tālāk pētīja un attīstīja W.Rotvels (*Rothwell W.*), izveidojot kompetenču modeļa augstāko līme kurā iekļauj cilvēka sistēmisko domāšanu,

personīgo meistarību, dalīšanos pieredzē, pašattīstību, īstermiņa un ilgtermiņa atmiņu, pieredzes gūšanu mācoties un strādājot, iniciatīvu, u.c. spējas.

Mūsdienās kompetenču modeļa jēdziena izpratnei ir vismaz divas atšķirīgas pieejas:

- *viena pieeja*, kas tiek dēvēta par *uzvedības kompetences pieeju*, ir saistīta ar cilvēku, kurš dara darbu, koncentrējas uz ieguldījumu nepieciešamību kompet s kā rezultāta sasniegšanai, kas palīdz sniegt efektīvu darba izpildi (amerikāņu pieejas kompetenču modelis);
- *otra pieeja*, *uz rezultātu balstītas kompetences pieeja*, kas ir saistīta ar darbības rezultātiem, ar darbu un tā parametriem (britu pieejas kompetenču modelis) (*Earley P.*, 1992, *Horton S.*, 2002, u.c.).

Pārsvārā gadījumos kompetenču modeļa teorijā tiek akcentēts darbinieka ieguldījums uzņēmumā, izmantojot tikai viņam piemītošo veikspēju.

Pamatojoties uz dažādu autoru pētījumiem (*Boyatzis R., Byham W., Cox D., Dubois D., King M., King S., McClelland D., Moyer R., Rothwell W., Spencer L., Spencer S.*, u.c.), promocijas darba autore uzskata, ka kompetenču modelī esošās kompetences var dalīt dažādās pamatgrupās, kas var būt daudzpusīgi veidotas. Kā arī var veidot kompetences hierarhiju (*sk. 2. pielikumu*), izdalot atsevišķus kompetences veidu līmeņus (*Ennis M.*, 2008):

- cilvēka personīgās kvalitātes,
- kompetence, kas ir saistīta ar zināšanu un prasmju apguvi akadēmiskajā un profesionālajā (darba) vidē,
- speciālo zināšanu un prasmju kompetence kāda konkrēta uzņēmuma darbības nozarē (mērogā un tehnoloģijās),
- profesijas un konkrēta amata ietvaros (profesionālās - specifiskās zināšanas, tehniskās zināšanas un prasmes, vadīšanas kompetence).

Promocijas darba autore pievienojas M.Ennis viedoklim, ka, *katram uzņēmuma darbiniekam, viņa profesionālās darbības nodrošināšanai un pilnveidošanai, ir iespējams izveidot savu - individuālu kompetenču modeli, pamatojoties uz kuru var plānot mācības gan personības attīstības, gan profesionālo prasmju pilnveidošanai.*

Lai gan Latvijā kompetences pieejas vērtējums darbiniekam ir izstrādātas tikai lielākajos uzņēmumos un personāla atlases kompānijās (Lice-Kruze, 2010), tomēr, promocijas darba autore uzskata, ka, *ir iespējams veidot uzņēmējdarbības vadītāja kompetenču modeli jebkurā uzņēmumā.*

Personāla atlases speciāliste I.Boitmane (2006) veicot dažādu valstu uzņēmumu darbinieku amatiem atbilstošu kompetenču modeļu izpēti, kā optimālāko uzskata Vācijas

uzņēmumu prakses piemēru, kas pamatojas uz *J.Erpenbeck* un *A.Scharnhorst* pieejām, kura pamatā ir četras kompetenču pamatgrupas:

- *personības kompetence*;
- *procesu aktivitātes un vadīšanas kompetence*;
- *profesionālā kompetence*;
- *saskarsmes un sociālā kompetence*.

Katra kompetenču grupa ietver daudz un dažādas spējas un prasmes (sk. 2.1. tabulu).

2.1. tabula

#### Kompetenču modeļa struktūra

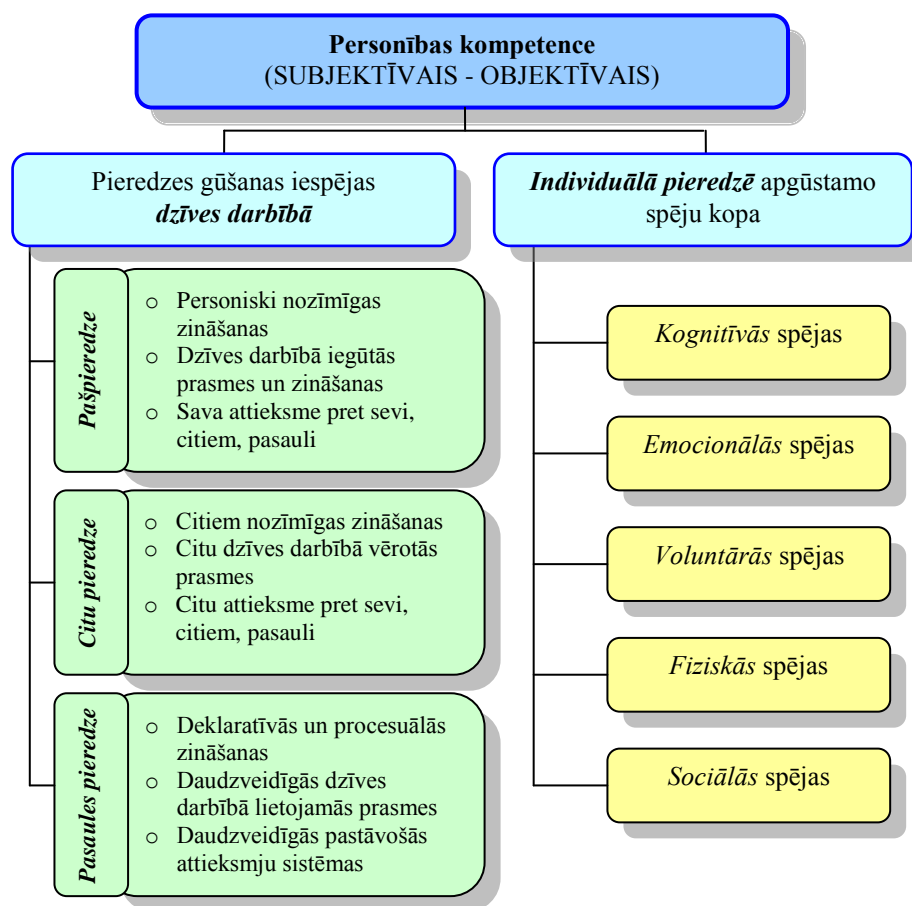
<i>Kompetenču pamatgrupas</i>	<i>Atbilstošas spējas un prasmes</i>
Personības kompetence	Lojalitāte; tolerance; spēja uzņemties atbildību, t.sk., par apkārtējiem cilvēkiem, par savu rīcību; spēja uzticēties un būt uzticamam; pašprezentācijas prasme; spēja patstāvīgi pieņemt lēmumus; prasme deleģēt atbildību; t.sk., par finansēm, u.c.
Procesu aktivitātes un vadīšanas kompetence	Enerģija; gatavība izaicinājumam; gatavība uzņemties risku; mobilitāte; elastība; prasme vadīt resursus (ārējos, iekšējos); iniciatīva, u.c.
Profesionālā kompetence	Profesionālās zināšanas; speciālās (atsevišķu jomu) profesionālās zināšanas; zināšanas par globālām tendencēm tirgū; prasme plānot gan individuāli, gan komandā; profesionālās iemaņas darbam vienatnē un komandā, u.c.
Saskarsmes un sociālā kompetence	Saskarsmes iemaņas; prasme argumentēt; spriešanas spējas; prezentācijas prasme, prasme uzstāties auditorijas priekšā; prasme veidot sadarbību; prasme iepazīt cilvēkus (empātija); spēja motivēt; spēja pielāgoties; diplomātija, u.c.

Avots: *Boitmane I.* (2006, 15)

*Personības kompetence* visbiežāk raksturo tādas cilvēka personības īpašības, kā raksturs, temperaments, emocijas, individuālā izziņas procesa īpatnības, pasaules uztvere, utt.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *katram indivīdam ir iespējama sava individuālā spēju, pieredzes un uzskatu kombinācija* (sk. 2.1. att.), kas var ietvert dažādus, t.sk., *vispārējus personības individuālās pieredzes kompetences un arī dzīves darbībā iegūtus struktūrelementus*. Individuālajā pieredzē personība attīsta savas emocionālās, fiziskās un sociālās spējas, bet dzīves darbībā tiek pilnveidotas zināšanas un prasmes, kas tiek iegūtas gan pašpieredzē, gan saskarsmē ar citiem cilvēkiem. Tādējādi veidojas arī pasaules pieredze.

Attiecinot *kompetenci* uz kādu konkrētu subjektu, tā ir saistīta ar darbību personiski nozīmīgu mērķu sasniegšanai un ar attiecīgas darbības *kvalitāti*. Tādā kontekstā var runāt par katra cilvēka individuālo potenciālu jeb pieredzē iegūtām un pamatotām unikālām spējām, ko var uzskatīt par *personības kompetenci*. Savukārt, uzņēmuma darbības ietvaros katrs uzņēmums vērtē tikai tās personības kompetences elementus, kas ir nepieciešami konkrētā darba specifikai. Piemēram, uzņēmējdarbībā ir svarīgi tādi personīgās kompetences elementi, kā lojalitāte, atbildība par savu un citu cilvēku rīcību, spēja patstāvīgi pieņemt lēmumus, prasme deleģēt atbildību, sadarbības spēja un prasme, utt.



2.1. att. Personības individuālo kompetenci veidojošie elementi

Avots: autoreis veidots modelis

*Procesa aktivitātes kompetenci*, vadoties no savas personīgās pieredzes, uzņēmējdarbības speciālists veido pamatojoties uz vērtībām orientētu profesionālo darbību, lietojot savas analītiskās un modelēšanas prasmes (*ieguldījumu kompetences* sastāvdaļas), savukārt, minēto komponentu lietošana veido speciālista iemaņas, zināšanu pielāgošanu un uzskatu veidošanu, kā arī spēju realizēt savu iegūto darba pieredzi (*procesuālā kompetence*), kopumā veidojot *rezultatīvās kompetences* sastāvdaļas: speciālista uzvedības novērtējums darbībā, praktiskas darbošanās metodes un modeļi, kā arī jauno zināšanu, iegūto risinājumu un vērtību orientācijas novērtējums un analīze.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *vadīšanas kompetence uzņēmumā ir jādala vismaz divās kategorijās*:

- *indivīda (Es) vadīšanas kompetence*, kur parādās spēja un prasme organizēt savu kā indivīda profesionālo darbu, izmantojot efektīvus paņēmienus, lai darbu paveiktu radoši, savlaicīgi un kvalitatīvi;
- *uzņēmuma (Mēs) vadīšanas kompetence*, kur kļūst redzama darbinieku spēja iekļauties komandā (uzņēmumā), kā arī – cik veiksmīgi un ar kādām metodēm uzņēmuma vadība spēj vadīt pakļautos darbiniekus un uzņēmuma ārējos resursus.

Šāds sadalījums ir svarīgs mūsdienu uzņēmumos, kas darbojas mainīgos globālā tirgus apstākļos. Tāpēc, autore uzskata, ka, *uzņēmuma vadīšanas kompetences neatņemama sastāvdaļa ir konkrēta vadības līmeņa vadītāja kompetence, kur cilvēcisko vajadzību ietvaros starp uzņēmuma vadītāju un darbiniekiem mijattiecībā ir jādabojas pienākumam, attieksmei un profesionālajai kompetencei.* Šie faktori ietekmē uzņēmuma kopēju mērķu sasniegšanu, sadarbību un darbību grupas (komandas) ietvaros, un arī katru cilvēku kā individu.

Vadītāja kompetence ir saistīta ar konkrētu profesionālo darbību jeb *profesionālo kompetenci*, kuru raksturo darbinieka faktiskā pieredze (prasme strādāt komandā un elastība), darba laikā iegūtās prasmes un iemaņas (tirdzniecības prasme), arī akadēmiskās zināšanas (t.sk., svešvalodas, datorprasme, u.c.) un vēlme profesionāli pilnveidoties (vēlme mācīties).

Konkurences apstākļos iegūtās *profesionālās kompetences kvalitāte* nosaka speciālistu iespējas darba tirgū, viņu vietu reālajā dzīvē un *karjeras* attīstības iespējas.

Šodien uzņēmējdarbības vadītājiem ir nepieciešams attīstīt darba tirgus pieprasītās profesionālās prasmes, t.sk., projektu (grupu) vadīšana, publiskās diskusijas, prezentācijas un pētniecības prasmes, kā arī veicināt zināšanu vadīšanas procesa nepieciešamības izpratni.

Parasti uzņēmējdarbībā nodarbinātajiem jau piemīt vismaz daļa profesionālās kompetences elementu, kas ir izveidojušies personības attīstības gaitā, bet daļu elementu ir iespējams attīstīt profesionāli darbojoties, izglītojoties un iekļaujoties sociālkultūras vidē.

Lai cilvēks, darbinieks, uzņēmējdarbības vadītājs varētu iekļauties daudzveidīgajās darba vides attiecībās un arī pats tās veidotu, viņam ir jāspēj sadarboties un sazināties *sociālkultūras vidē*, kurā cilvēki dzīvo noteiktā sabiedrībā, veidojot noteiktus uzskatus, vērtības un uzvedības normas, kas ietver vēsturiskās tradīcijas, cilvēku paradumus, kultūras vērtības, dzīvesveidu u.c. Šajā gadījumā līdz ar jaunu saziņas līdzekļu (piemēram, internets) biežāku lietošanu paplašinās indivīda komunikācijas spējas un pašas personības pašnoteikšanās iespējas.

Autore uzskata, ka, tā kā *globālās informācijas pieejamība veicina nepieciešamību papildināt esošās zināšanas un attīstīt jaunas spējas*, tad *sociālkultūras kompetence* veicina *personības individuālās kompetences* attīstību, jo mūsdienās ir nepieciešama komunikāciju prasme, atvērtība un gatavība pašattīstībai, socializācijai, kulturalizācijai, vēlme un spēja mācīties, un nepieciešamība pēc radošām, inovatīvām idejām.

XXI gadsimtā aktuāla ir jaunu zināšanu un prasmju apgūšana darba un sociālkultūras vidēs (nepārtraukti attīstās informācijas izplatīšanas ceļi un līdzekļi, pieaug attīstīto tehnoloģiju nozīme), kas pilnveido personības *intelektuālās attīstības kompetenci*, kuras vairāki virzieni ir svarīgi uzņēmējdarbības vadītāja ikdienas darbībā, piemēram:

- radošums;

- prasme noteikt prioritātes, notikumos un procesos izraudzīt svarīgāko;
- analizēšanas prasme, loģiskā un kritiskā domāšana;
- spēja rast problēmas risinājumu un pieņemt progresīvus lēmumus;
- viengabalainība, konceptuāls un stratēģisks redzējums, mērķtiecība;
- komunikācijas un diskusijas prasme;
- specializācija;
- informētība un zināšanu apgūšana, utt.

Autore uzskata, ka, *intelektuālās attīstības kompetence var veicināt uzņēmējdarbības vadītāja spēju veidot, vērtēt un attīstīt savu pašvērtējumu*, kas ir svarīgs faktors inovāciju un jauninājumu ieviešanai ikdienas profesionālajā darbībā. Ja uzņēmējdarbības vadītājam ir zems pašvērtējums, tad viņš var nelabprāt piekrist izmantot, piemēram, svešvalodas vai jaunākās informāciju tehnoloģijas (IT) savā darbā.

Tā kā *intelektuālās attīstības kompetence ir cieši saistīta ar personības kompetenci*, kas var attīstīties konkrētā sociālā vidē, tad autore uzskata, ka, *sociālās un personības kompetences ir ļoti cieši saistītas*, jo, lai cilvēks varētu iekļauties daudzveidīgajās attiecībās un arī pats tās veidotu - ir jāspēj sadarboties un sazināties, kur līdz ar jaunu saziņas līdzekļu (piemēram, internets) biežāku lietošanu paplašinās indivīda komunikācijas spējas.

*Sociālā un saskarsmes kompetence* raksturo cilvēka saskarsmes īpatnības un uzvedību sociālajā vidē. Visbiežāk tā ir spēja un prasme pielāgoties apkārtējai videi, dibināt kontaktus un iegūt atgriezenisku saikni. *Sociālā kompetence*:

- raksturo personības sociālās iemaņas, darbu komandā, saskarsmes īpašības, motivāciju, prasmi deleģēt, prasmi konsultēt, utt.
- ir svarīga gan personības, gan profesionālās kompetences veidojoša sastāvdaļa, jo tās saturu veido komunikatīvā saskarsme, korporatīvā kultūra, personības „Es” tēls un tā koncepcija, indivīda empātijas spējas un ietekmēšanās prasmes, kā arī konfliktoloģijas zināšanas un sadarbības veidošanas prasmes.

Visi šie sociālās kompetences saturs virzieni liecina par uzņēmuma attiecīga līmeņa vadītāja profesionalitātes pakāpi, kur *profesionālā kompetence ir profesionalitātes kvalitātes rādītājs*.

Kopumā vērtējot iepriekš analizēto uzņēmējdarbības vadītāja kompetenču modeli un pielāgojot to pārmaiņām mūsdienu uzņēmējdarbībā, autore uzskata, ka, ***kompetenču modeli***, kurā ir minētas tādas kompetenču pamatgrupas, kā *personības kompetence; procesu aktivitātes un vadīšanas kompetence; profesionālā kompetence; saskarsmes un sociālā kompetence*, ***ir lietderīgi veikt korekcijas. Ir nepieciešams nodalīt procesa aktivitātes kompetenci no vadīšanas kompetences, kuru, savukārt, ir nepieciešams dalīt vismaz divās***

**daļās: uzņēmuma vadīšanas kompetence un vadītāja vadīšanas kompetence, kā arī ir lietderīgi atsevišķi izcelt intelektuālās attīstības kompetenci.**

Autore uzskata, ka, mūsdienu uzņēmējdarbības vadītāja zināšanām, spējām un prasmēm ir jāatbilst tādām vadītāja kompetenču modelim, kas ietver kompetenču veidus, kas ir savstarpēji saistīti un nevar realizēties atsevišķi viens no otra, t.i.:

- *personības kompetence;*
- *sociālā (un saskarsmes) kompetence;*
- *intelektuālās attīstības kompetence;*
- *profesionālā kompetence;*
- *vadītāja vadīšanas kompetence;*
- *uzņēmuma vadīšanas kompetence;*
- *procesu aktivitātes kompetence.*

Autore uzskata, ka, vispārīgā skatījumā kompetence raksturo zināšanu, kognitīvo un praktisko prasmju aktualizēšanu, kā arī tādu sociālo komponentu izpausmi, kā attieksme, emocijas, motivācija, vērtību orientācija, uzvedības kultūra, cieņa, tolerance, patstāvība, atbildība, utt.

Savukārt, profesionālā kompetence ir spēja realizēt aktivitātes profesijas funkciju ietvaros, izmantojot savu – individuālo pieeju un izvēloties esošās zināšanas. Profesionālajai kompetencei ir raksturīgas: vispārējās un specifiskās (speciālās profesionālās) zināšanas, prasmes, iemaņas; kā arī funkcionālās spējas (pienākumu, tiesību, atlīdzības apzināšanās saskaņā ar kvalifikācijas raksturojumu un speciālista modeli (t.i., dinamiska īpašību un kvalitāšu sistēma, kas nepieciešama profesionālo funkciju veikšanai)).

Tā kā pēdējā laikā arī Latvijā cilvēkresursu vadīšanas jomā arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta katra konkrēta uzņēmuma darbinieka amata apraksta precīzākai izstrādei, tad promocijas darba autore uzskata, ka, cilvēkresursu vadības speciālistiem ir nepieciešams izveidot kompetenču modeļus dažādu nozaru uzņēmumu speciālistiem.

Kompetenču pieejas ietvaros, izstrādājot un izmantojot kompetenču modeļus, var atklāt - kāda darbinieka rīcība nodrošina sekmīgu vai izcilu darba izpildi, jo cilvēku resursu vadības pasākumu centrā tiek izvirzīta to īpašību, prasmju un zināšanu attīstīšana, kas sekmē attiecīgo rīcību. Mūsdienās darbinieka profesionālā kompetence ir svarīgāka par formāli definētajiem darba pienākumiem, kas parasti vispārīgā veidā ir atspoguļoti amata aprakstos.

Profesionālā kompetence ir svarīga visiem uzņēmuma darbiniekiem, bet īpaši svarīga tā ir vadītājiem, jo viņu kompetence tieši ietekmē katra darbinieka veicamo darba pienākumu izpratni un pielietojamo tehnoloģiju izvēli. Arī uzņēmuma ilglaicīgu pastāvēšanu un attīstību nosaka vadītāja zināšanu, prasmju un spēju pielietošana ikdienas darbā, jo ir jāveic gan

ražošanas, gan personāla vadīšana. Tāpēc promocijas darba nākošajā apakšnodaļā autore noskaidros uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās darbības specifikas aspektus un mūsdienu vadītājam nepieciešamo kompetences struktūru.

## 2.2. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā darbība un kompetence

No uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās meistarības ir atkarīgs ne tikai viņa darbības rezultāts, bet arī uzņēmuma galveno uzdevumu īstenošana un mērķu sasniegšana.

Galvenās prasības vadītāja darbam ikdienas funkciju veikšanai Latvijā ir noteiktas *Profesiju klasifikatorā*, kas ir sistematizēts profesiju (arodu, amatu, specialitāšu) saraksts, kas veidots, lai nodrošinātu starptautiskai praksei atbilstošu darbaspēka uzskaiti un salīdzināšanu, piemērojot *Starptautisko standartizēto profesiju klasifikāciju* (ISCO-08).

Profesijas ir klasificētas grupās atbilstoši *Starptautiskās Darba organizācijas* noteiktiem kodiem, kā arī noteiktas to kvalifikācijas pamatprasības un profesionālās darbības pamatuzdevumi. Tajā ir aprakstītas galvenās prasības, kuras ir jāzina un jāprot ikvienam cilvēkam, uzsākot darbu attiecīgajā profesijā. LR *Profesiju klasifikatorā* ir iekļauti un sagrupēti arī dažu profesiju standarti. 2010. gada klasifikatorā ir ietvertas vairāk kā 3000 profesijas (LR Profesiju klasifikators, 2010). Klasifikatora lietošana ir obligāta:

- darba tiesiskajās attiecībās un dienesta attiecībās (izņemot valsts drošības iestādes), kur jānorāda personas profesija (arods, amats, specialitāte). Tā, piemēram, noslēdzot darba līgumu, jānorāda darbinieka profesija, kas iekļauta Profesiju klasifikatorā;
- informācijas sistēmās, kuras lietojot tiek nodrošināta darbaspēka uzskaiti nepieciešamās informācijas aprīte;
- oficiālās statistikas jomā;
- ar darbaspēku saistītu pētījumu veikšanā;
- Starptautiskās Darba organizācijas noteiktai praksei atbilstošas darbaspēka uzskaites un salīdzināšanas nodrošināšanā;
- ārējā ekonomiskajā sadarbībā;
- izglītības programmu izstrādē un īstenošanā;
- citās jomās, kur nepieciešams lietot apstiprinātus profesiju nosaukumus.

*Profesiju klasifikatora struktūrā* ir iekļauta sadaļa *Profesiju kvalifikācijas pamatprasības*, kurā ir minēts nepieciešamais minimālais izglītības līmenis, nepieciešamā kompetence, kā arī minimālā teorētisko zināšanu, prasmju un atbildības pakāpe, kas nodrošina darba pamatuzdevumu sekmīgu izpildi, **tomēr tajā nav norādīts, ka profesionālā izglītība kādā no izglītības iestādēm ir obligāta.**



Profesijas kvalifikācijas pamatprasības ir jāievēro ne tikai ikdienas darbā konkrētā amatā strādājošajiem, bet arī profesionālās izglītības programmu izstrādē un īstenošanā mācību iestādēm. Piemēram, atbilstoši *uzņēmuma vadītāja amatam* (LR Profesiju klasifikators, 5. kvalifikācijas līmenis, 2010), ir minēta sekojoša kompetences struktūra:

- pielietot teorētiskās un praktiskās zināšanas un prasmes uzņēmuma un tā struktūrvienību efektīvai vadīšanai;
- izstrādāt uzņēmuma darbības stratēģiju, misiju un mērķus valsts, īpašnieku un sabiedrības interesēs;
- plānot un prognozēt uzņēmuma efektīvu darbību atbilstoši noteiktajiem mērķiem, ekonomiskajai videi un darba tirgus situācijai;
- organizēt uzņēmuma racionālu darbību atbilstoši noteiktajiem mērķiem, ekonomiskajai videi un darba tirgus situācijai;
- vadīt nacionālu un internacionālu – multikulturālu darbinieku kolektīvu; strādāt individuāli un grupā, pielietojot savas zināšanas un līdera prasmes, uzņemoties atbildību par savas darbības rezultātiem;
- pārstāvēt uzņēmumu darījumos ar citiem uzņēmumiem, organizācijām, iestādēm, ieskaitot pašvaldības un valsts institūcijas;
- sadarboties ar citiem uzņēmumiem, īpašniekiem un citām ieinteresēto personu grupām uzņēmuma mērķu sasniegšanai;
- sazināties valsts valodā un vismaz divās svešvalodās;
- veikt pētījumus ar zinātnisko vērtību vadībzinību jomā;
- lietot informācijas tehnoloģijas savas darbības veikšanai;
- nodrošināt darba aizsardzības un ugunsdrošības normatīvo aktu prasību, darba tiesisko attiecību normu un vides aizsardzības normatīvo aktu ievērošanu uzņēmumā.

Šajā gadījumā, klasifikācijas grupā „uzņēmuma vadītājs” ir iekļauti dažādu tautsaimniecības jomu un līmeņu rīkotājdirektori un struktūrvienību vadītāji (piemēram, vadītājs, direktors, pārvaldnieks, vadītāja vietnieks, komercdirektors, ekonomikas direktors, tehniskais direktors, valdes priekšsēdētājs, utt.). Līdz ar to, autore secina, ka, dažkārt *vienā amatā var strādāt darbinieki ar dažādu specializāciju izglītības kvalifikācijām*, jo amatus nosaka darba devējs saskaņā ar LR Profesiju klasifikatoru, slēdzot darba līgumus.

Lai darba devējs varētu precīzāk izvēlēties savam uzņēmumam nepieciešamo speciālistu (t.sk., vadītāju), ir iespējams papildus LR Profesiju klasifikatorā minētajām prasībām izstrādāt konkrētajam amatam atbilstošu prasību sistēmu, ko no psiholoģijas teorijas viedokļa sauc par *profesiogrammu*.

*Profesiogramma* ir „sistēmisks apraksts, kurā uzrādīts profesijai nepieciešamo sociālo, psiholoģisko, personisko īpašību un prasību kopums, kas ļauj noteikt personas piemērotību noteiktai profesionālai darbībai” (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*, 2000, 138).

Profesiogramma no amata apraksta atšķiras ar to, ka tā neatspoguļo darbinieka tiesības un pienākumus, kā arī satur darba apstākļu izsmelošu aprakstu. Būtisks profesiogrammas elements ir *psihogramma*:

- prasību uzskaitījums, ko attiecīgā profesija izvirza cilvēka psihei (*Psiholoģijas vārdnīca*, Rīga, 1999)

- profesijai nepieciešamās personības psihiskās īpašības, kas nodrošina profesiogrammas prasību izpildi;

- profesijas psiholoģiskais „portrets”;

- personīgo psihies īpašību sistēma, kas nepieciešama profesiogrammā norādīto darbību izpildei (*McCrae R., Costa P.*, 2003).

Šo īpašību saturs un apjoms nosaka darbinieku profesionālās atlases kritērijus, arī karjeras virzības iespējas, dažkārt arī apmācību veida izvēli, ja tas ir nepieciešams.

Latvijā profesiogrammas lietošana uzņēmumos nav plaši izplatīta, jo par šādu prasību izstrādāšanu un ieviešanu var lemt katrā uzņēmumā individuāli, un pārsvarā gadījumos – uzņēmumu vadītājiem nav zināšanu par to, kā šādu sistēmisku aprakstu veidot.

Tā kā prasības speciālistam izpaužas profesionālā darbībā, amata operāciju veikšanā, sabiedriski politiskā darbībā, intelektuālā un sadzīvīskā darbībā, un ir saistīta ar profesionālo kompetenci veidojošiem elementiem attiecīgajā situācijā, tad ieviešot profesiogrammu lietošanu uzņēmumā, katrs uzņēmums var izvēlēties sev piemērotākos parametrus un to raksturojošos kritērijus, lai izstrādātu konkrēta amata profesiogrammu. Galvenokārt, profesiogrammā jāiekļauj sekojošas sadaļas:

- profesijas nosaukums;

- pamata domāšanas veids, darbības raksturojums, mērķis;

- pamatzināšanu līmenis un apjoms;

- profesionālo zināšanu līmenis un apjoms;

- galveno prasmju raksturojums, kas jāprot veikt šīs profesijas pārstāvim ikdienā;

- starppersonu attieksme un nepieciešamās uzvedības raksturojums (spējas, personības kvalitātes, intereses, interešu virzieni, utt.);

- pamata intereses;

- papildus intereses (īpašības, kuras var būt nepieciešamas profesionālai darbībai);

- īpašības, kas var traucēt profesionālās darbības efektivitātei;

- īpašības, kuras kavē vai var kavēt personības attīstību.

Promocijas darba autorei nav informācijas – vai Latvijā pašreiz eksistē kāda vienota profesigrammas struktūra un tās izpratne, piemēram, uzņēmējdarbības vadītājiem, bet uzskata, ka *katrā uzņēmumā ir nepieciešams šādu vadītāja profesigrammu izveidot, iekļaujot nepieciešamo izglītības līmeni un profesionālo kvalifikāciju vai specializācijas virzienu.*

Savukārt, Krievijā profesore E.Romanova (Романова Е., 2006) ir veikusi darbinieku psiholoģisko izvērtēšanu un sastādījusi 99 populārāko profesiju profesigrammas, kas var atvieglot, piemēram, jauniešu izvēli nākotnes profesijas apgūvē. Pamatojoties uz E.Romanovas pētījumiem, promocijas darba autore ir apkopojusi Krievijas uzņēmējdarbības jomas speciālistu profesigrammu galvenos kritērijus (sk. 2.2. tabulu un 3. pielikumu).

2.2. tabula

**Krievijas uzņēmējdarbības jomas speciālistu profesigrammu galvenie kritēriji**

<i>Nosaukums</i>	<i>Uzņēmuma vadītājs</i>	<i>Mārketinga speciālists</i>	<i>Vidējā līmeņa vadītājs</i>
<i>Kritēriji</i>			
<i>Pamata domāšanas veids</i>	Adaptācija – koordinācija	Adaptācija – koordinācija	Adaptācija – koordinācija
<i>Galveno pamatzināšanu virziens un nepieciešamo zināšanu līmenis</i>	Politika un ekonomika, teorētiskas zināšanas	Ekonomika, socioloģija, psiholoģija, teorētiskas zināšanas	Uzņēmējdarbība, business, teorētiskas zināšanas
<i>Pamatzināšanu virziens un nepieciešamo zināšanu līmenis</i>	Uzņēmējdarbība, business, prasme zināšanas pielietot praksē	Matemātika, statistika, svešvaloda, prasme zināšanas pielietot praksē	Finanšu menedžments, grāmatvedība, prasme zināšanas pielietot praksē
<i>Profesionalitātes līmenis, darbības joma</i>	Administrēšana (pārvalde)	Pakalpojumu sfēra	Administrēšana (pārvalde)
<i>Starppersonu sadarbība</i>	Bieža, pēc principa „blakus”	Bieža, pēc principa „blakus”	Bieža, pēc principa „kopā”
<i>Pamata intereses</i>	Uzņēmējspējas	Uzņēmējspējas	Uzņēmējspējas
<i>Papildus intereses</i>	Sociāla rakstura	Sociāla rakstura	Sociāla rakstura
<i>Galvenās raksturīgākās spējas, kas nodrošina veiksmīgu darba izpildi</i>	- attīstītas organizatora spējas; - vadītāja – līdera spējas; - attīstīta domāšana	- attīstītas analītiskās spējas un domāšana; - māka pieņemt lēmumus nenoteiktās situācijās	- attīstītas organizatora spējas; - komunikāciju spēja; - pašvadīšanas spēja
<i>Raksturīgākās īpašības, kas nodrošina veiksmīgu darba izpildi</i>	- tiekšanās pēc neatkarības un darbības brīvības; - radošums; - tiekšanās veidot kapitālu; - spēja pārvarēt un labot kļūdas	- radošums; - kritiska attieksme pret sevi un citiem; - prasīgums	- spēja prognozēt un paredzēt situāciju; - pārliecība par sevi un saviem pieņemtajiem lēmumiem; - enerģiskums
<i>Raksturīgākās īpašības, kas nespēj nodrošināt veiksmīgu darba izpildi</i>	- zems pašvērtējums; - bailes no neveiksmēm, nepārliecinātība pār savām spējām; - kompromitējoša uzvedība, atkarība no citu viedokļa un ietekmes	- nespēja argumentēt un analizēt informāciju un datus; - neizlēmīgums, nepārliecinātība par savām spējām; - intereses trūkums par savu veicamo darbu	- organizatora spēju trūkums; - bailes no neveiksmēm, nepārliecinātība par sevi; - neprasme valdīt pār sevi
<i>Darba apstākļi</i>	Telpās, sēdošs	Telpās / ārpus telpām, mobils	Telpās, mobils

Avots: autore veikts informācijas apkopojums pēc Романова Е. (2006)

Salīdzināšanai tika izvēlētas tādu uzņēmējdarbības jomas speciālistu profesioigrammas (*uzņēmuma vadītājs, mārketinga speciālists un vidējā līmeņa vadītājs*), kuru ikdienas darbā ir nepieciešamas uzņēmējspējas un uzņēmējdarbības izpratne, kā arī katram konkrētam amatam atbilstoša profesionālā kompetence. Galvenokārt, uzņēmējdarbības speciālistu prasmju saturs profesionālajā darbā ietver tādus faktoros, kā:

- uzņēmējdarbības politikas realizācijas un uzņēmējdarbības organizācijas prasme;
- darba organizācijas prasme un kultūras veidošana;
- plānošana (arī zinātniskā paredzēšana); kontrole; vadības stils, prasme to mainīt; darbības motivācija konkrētā ekonomiskā situācijā; radošas darbības prasme; empātija; laika izjūta;
- preču realizācijas prasme; servisa prasme;
- mārketinga politikas un realizācijas veidošanas prasme;
- ekonomiskās darbības vadīšana; matemātikas metožu un IT lietošanas prasme; kvalimetrijas prasme;
- finanšu darbības analīzes prasme; utt.

Kā *galvenās spējas*, kas ir nepieciešamas uzņēmējdarbības jomas speciālistiem *uzņēmējdarbības veikšanai*, ir minētas: labas analītiķa spējas un komunikācijas spējas, kas palīdz skaidri un precīzi formulēt savu viedokli un savstarpējās sadarbības spējas. Daļa no minētajām uzņēmējspējām ir tieši saistošas *vadītāja kompetencei*: organizatora spējas, līderība, augsti attīstīta domāšana, spēja pieņemt svarīgus lēmumus gan laika, gan informācijas deficīta apstākļos, spēja kontrolēt savas jūtas un emocijas.

Tā kā kompetence izpaužas darbībā, bet darbībai ir nepieciešami nosacījumi, tad pie *personīgajām īpašībām* un *papildus interesēm* ir minētas: tiekšanās uz neatkarību, uz darbības brīvību, vēlme radoši strādāt, veidot kapitālu; nebaidīties un spēt pārvarēt neveiksmes, labot kļūdas; gatavība darboties autonomi, spēja pašauties tikai uz sevi; iniciatīva; mērķtiecīgums, ambiciozitāte; drošums, uzticīgums; spēja prognozēt situāciju gaitu; ticība sev, saviem lēmumiem; erudīcija; spēja pielāgoties apkārtējās vides mainīgajiem apstākļiem; pārzināt daudznacionālo kultūru.

Profesore Romanova min arī virkni personības psihes īpašību, kas var traucēt uzņēmējdarbības profesionālai nodrošināšanai, piemēram, zems pašvērtējums; bailes no neveiksmēm, neticība sev; konfrontējoša uzvedība (atkarība no citu viedokļa, citu ietekme); iniciatīvas trūkums; nespēja pieņemt lēmumus; divkosīgs raksturs (nemācēšana, negribēšana mainīties pašam vai apkārtējās vides ietekmē); nosliece novelt atbildību uz citiem, utt.

Pamatā izvēlēto uzņēmējdarbības speciālistu profesioigrammās atšķirīgas ir teorētisko pamatzināšanu un praktisko zināšanu pielietošanas jomas. Piemēram, *uzņēmuma vadītāja*

*profesiogrammā* nepieciešamais teorētisko zināšanu līmenis ir politikā un ekonomikā, bet nepieciešamo praktisko zināšanu pielietošanas prasme ir uzņēmējdarbībā.

*Vidējā līmeņa vadītāja profesiogrammā* - nepieciešamais teorētisko zināšanu līmenis ir uzņēmējdarbībā; nepieciešamo praktisko zināšanu pielietošanas prasme ir finansēs un grāmatvedībā.

*Mārketinga speciālista profesiogrammā* - nepieciešamais teorētisko zināšanu līmenis ir ekonomika, socioloģija un psiholoģija; nepieciešamo praktisko zināšanu pielietošanas prasme ir matemātika, statistika un svešvalodas.

Kopumā vērtējot katrā profesiogrammā nepieciešamo zināšanu virzienu uzskaitījums un lietojuma līmenis ir atkarīgs no tiešo ikdienas darba funkciju veikšanas:

- *uzņēmuma vadītājs* ir uzņēmuma stratēģiskās vadības pārstāvis, tāpēc viņa teorētisko un praktisko zināšanu līmenis neaprobežojas tikai ar uzņēmuma ikdienas (t.sk., finansiālo) darbību, bet ir jāpārzina arī notiekošie politiskie un ekonomiskie procesi, kā minimums, valsts mērogā.

- *vidējā līmeņa vadītāja* darba lauks ir nedaudz šaurāks kā augstākā līmeņa vadītājam, tāpēc ir nepieciešama papildu specializēšanās finanšu analīzes un grāmatvedības jomās. Pārsvarā gadījumos uzņēmumā ir vairāk kā viens vidējā līmeņa vadītājs, ja uzņēmumā ir vairākas struktūrvienības, tāpēc šāda līmeņa speciālistam ir nepieciešams ciešāk sastrādāties ar citu struktūrvienību vadītājiem.

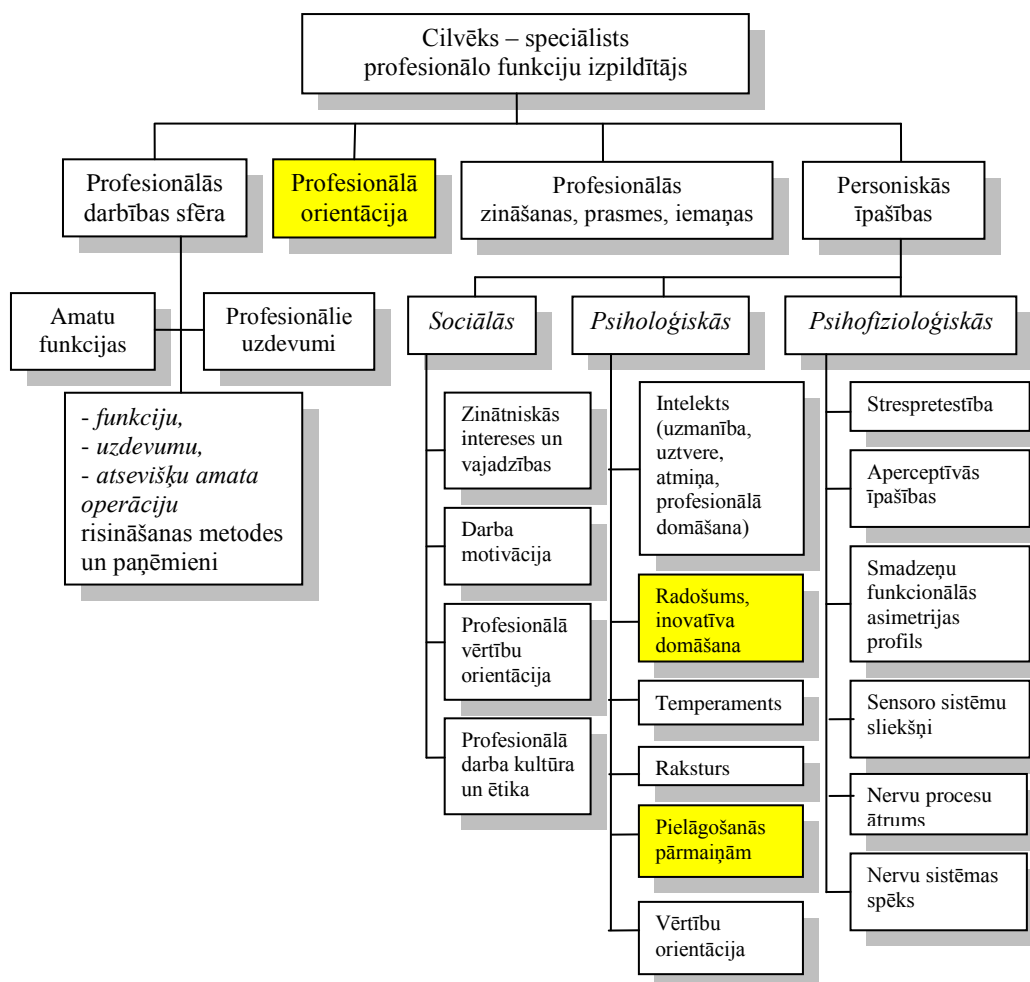
- *mārketinga speciālista* pienākumos bieži vien ietilpst dažādu datu bāzu veidošana, klientu viedokļu uzklauššana, aptauju veikšana un produkcijas izvietojuma analīze, tāpēc šiem speciālistiem ir būtiska socioloģisko pētījumu metožu, cilvēku psiholoģijas un piedāvājuma – pieprasījuma teorijas pārzināšana. Dažkārt ir jākontaktējas ar piegādātāju uzņēmumiem ārpus savas valsts robežām – tad var noderēt svešvalodu zināšanas, savukārt, lai veiktu produkcijas pārdošanas izdevīguma aprēķinus ir nepieciešamas matemātikas un statistikas zināšanas.

Promocijas darba autore piekrīt E.Romanovas viedoklim, ka, augstāk minēto īpašību kopums un zināšanu līmenis ir atkarīgs arī no katras individuālās personības rakstura, attīstības un izglītības pakāpēm, kā arī - nevar viennozīmīgi teikt, ka tikai pats cilvēks veido savu profesionālo darbību - ietekme ir arī apkārtējai videi.

Tāpēc, veidojot profesiogrammu, galveno prasmju raksturojumā īpaši svarīgi ir akcentēt ētiskās domāšanas un *vērtībizglītības* nozīmi, kur no *vērtībizglītības* teorijas viedokļa – profesionālā izglītība veido un sekmē objektīvo vērtību pārveidošanos indivīda subjektīvajā jēgā, ko var uzskatīt arī par *individuālās kompetences* veidošanās procesu.

Analizējot profesiogrammas un konkrēta darbinieka saderību, ir iespējams izvēlēties arī darbinieka profesionālās kompetences paaugstināšanas iespējas. Galvenokārt, vispārējā skatījumā profesiogrammā tiek iekļauti elementi, kas atspoguļo speciālista (*sk. 2.2. att.*):

- profesionālās darbības sfēru (amata funkcijas, profesionālie uzdevumi);
- profesionālās zināšanas, prasmes un iemaņas;
- personiskās īpašības (sociālās, psiholoģiskās, psihofizioloģiskās).



## 2.2. att. Speciālista profesiogrammas elementi

Avots: promocijas darba autore veidots modelis pēc Garleja R. (2001, 42), ieteikumi iekrāsotā veidā

Promocijas darba autore uzskata, ka, **mūsdienās uzņēmumos ir nepieciešams vadoša speciālista profesiogrammā iekļaut papildus tādus elementus, kā:**

- **profesionālā orientācija**, kas norāda vadītāja jau iegūto profesionālo izglītības līmeni un kvalifikāciju;
- **radošums un inovatīva domāšana** – kā prasību pie vadītāja personiskajām psiholoģiskajām īpašībām;
- **pielāgošanās spēja pārmaiņām** – pie vadītāja personiskajām psiholoģiskajām īpašībām.

Jebkura uzņēmuma darbinieki darbojas darba (uzņēmuma) vidē un komunicē *sociālajā vidē*. Notiekot dažādu nozaru saplūšanai, var rasties nepieciešamība pēc papildus profesionālajām zināšanām un prasmēm vairākās profesijās (piemēram, vides telpiskā plānošana, mārketinga dizains, u.c.), lai pilnveidotu katra konkrēta vadītāja profesionālo kompetenci var rasties nepieciešamība papildus izglītoties kādā citā jomā, nekā speciālists jau ir izglītojies. Tāpēc, ir nepieciešams konkretizēt speciālista esošo *profesionālo orientāciju*, kas ietver tādus elementus, kā:

- *profesijas izvēles brīvība*: atbilstoši personības aicinājumam, spējām, profesionālajai gatavībai, darba tirgus pieprasījuma tendencēm;
- *kompleksa pieeja*: sociāli ekonomisko, medicīnisko, bioloģisko, psiholoģiski pedagoģisko u.c. aspektu mījīdarbības;
- *sistēmiskums*: profesionālo iespēju saistība ar tehnoloģiskām, psiholoģiskām, karjeras attīstības, personības attīstības vajadzībām un pārmaiņu nepieciešamības procesiem;
- *nepārtrauktības princips*: ilglaicīga daudzfāzu orientācija un iedarbība.

*Profesionālā orientācija* ir zinātniski pamatota palīdzība profesionālās specializācijas izvēlē, tā ir process un rezultāts - mērķu, satura, principu, organizatorisko formu, metožu un paņēmienu vienība, kas palīdz indivīdam izzināt profesijas, iepazīt un attīstīt savu personību, sekmē tādu profesijas, darbības sfēras, mācību iestāžu izvēli, kas vislabāk atbilst indivīda interesēm un spējām, veselībai, fiziskajām dotībām un darbaspēka pieprasījumam (Garleja R., Klauss A., *Сотникова С.*, u.c.). Profesionālās orientācijas pamatelementi ir:

- 1) *personības izzināšana, attīstīšana un audzināšana*;
- 2) *profesionālā informācija* (motivācijas veidošana par profesijām, pēc kurām darba tirgū ir vislielākais pieprasījums, kā arī par dažādu profesiju īpatnībām un prasībām pret darbiniekiem);
- 3) *profesionālā konsultācija* (sniegt palīdzību profesijas izvēlē, veicot pretendenta psiholoģisko izpēti un dodot konkrētus padomus, pamatojoties uz iegūto datu salīdzināšanu ar profesiju psihogrammām (prasību uzskaitījumu, ko attiecīgā profesija izvirza cilvēka psihei – *Klauss A.*, 2002, 353).

Mūsdienās profesionālā orientācija ir jāsaista ar mūžizglītību, kas veidojas darba, sociālās un izglītības vides mijiedarbības rezultātā, un dod iespēju darbinieku (speciālistu) konkurētspējas paaugstināšanai darba tirgū. *Profesionālās orientācijā* var izdalīt vairākas attīstības stadijas (sk. 2.3. tabula). Piemēram, profesionālās *veidošanās stadijā* ir jānoskaidro speciālista darbības veidi un gatavība profesionālajai darbībai, sakarības ar interesēm un sociālajām vajadzībām, kā arī garīguma tieksmēm. Par pamatu profesionālajai gatavībai un

specializācijai var izmantot profesiogrammu un psihogrammu prasības, piemēram, lai varētu noteikt un izstrādāt speciālista zināšanu apgūšanas stratēģiju.

2.3. tabula

### Profesionālās orientācijas attīstības stadijas

<i>Profesionālā veidošanās</i>	<i>Profesionālā konsultācija</i>	<i>Profesionālā atlase</i>	<i>Profesionālā adaptācija</i>
Profesionālās darbības veidu izziņāšana	Konkrētu darbības veidu un operāciju izpēte	Pretendenta profesionālās darbības spēju noteikšana	Profesionālās intereses un aktivitātes
Profesionālās intereses un profesijas izvēle	Darba vērtības un sociālā prestiža apzināšana	Profesionālās darbības nolūks	Profesionālo prasmju lietošanas iespēju pašnovērtējums
Gatavība profesionālai darbībai (pašvērtējums)	Darbības motivācija, darba dziņa	Profesionālā kompetence	Korporatīvās sadarbības iespējas komandā
Garīgās tieksmes, radošuma vēlmes	Inovatīvo darbības tehnoloģiju noskaidrošana	Individuālais karjeras plāns	Personības tipa piemērotība izvēlētai profesionālai darbībai
Individuālās apmācības stratēģija	Saskarsmes kultūras specifikas noskaidrošana	Profesionālā darba satura un metožu uzlabošanas ieceres	Apmierinātība ar darbu

Avots: *Torington, D., Hall, L. (1991), Garleja R. (2006, 9)*

*Konsultēšanās stadijā* ir jānoskaidro personības vērtību sistēma un motivācija, darba dziņa un procesu pārvaldīšanas stils. Konsultēšanas veikšanai var izmantot dažādas situācijas analīzes metodes, problēmu izpēti ar reālu saturu no prakses, kontroltestu metodes, spēli un/vai situācijas imitēšanu, utt. Konsultēšana ir efektīva, ja:

- personāls apzinās to nozīmību (lomu) darba pienākumu izpildē;
- konsultēšana ir abpusējs aktīvs process un laikus plānots;
- tajā izmanto iepriekš uzkrātās zināšanas un pieredzi;
- tiek izanalizētas iepriekš pieļautās kļūdas;
- personālam ir paškontroles prasmes;
- konsultēšanas metodes ir atbilstošas personības tipam un sagatavotībai.

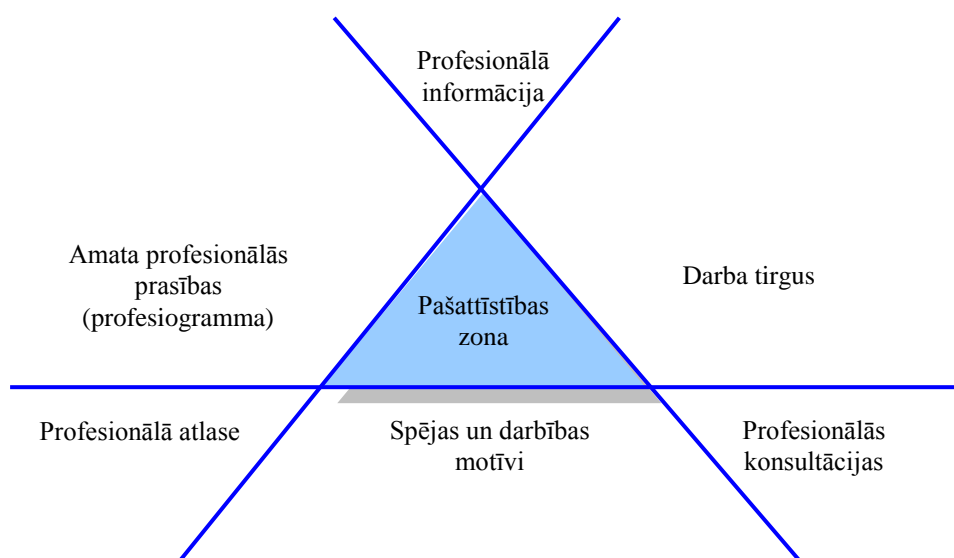
*Profesionālās izvēles jeb atlases stadijā* svarīgi ir noskaidrot speciālista tieksmes un nolūkus, kā arī darbinieku pašreizējo profesionālo gatavību - esošo profesionālo kompetenci, un iespējamās pārmaiņas darba saturā un tehnoloģijās, lai būtu iespējams noteikt profesionālās kompetences pilnveidošanas un attīstīšanas virzienus.

*Profesionālā adaptācija* ir profesionālo spēju, profesijas nozīmības apzināšanās, profesionālās darbības ievirze un pašreizējā profesionālā līmeņa novērtēšana. Visus minētos profesionālās orientācijas attīstības virzienus var pielietot kvalificēta uzņēmējdarbības speciālista profesionālās kompetences struktūras izvērtēšanai (*sk. 2.3. att.*).

Esošo speciālista profesionālās kompetences struktūru ir iespējams pilnveidot un attīstīt ar attiecīgas profesionālās izglītības palīdzību, tādējādi veidojot personības karjeru, kas ir atkarīga ne tikai no profesionālās orientācijas un esošās profesiogrammas, bet arī no darba



tirgus prasībām, profesionālās informācijas, un arī no personības spējām un darbības motīviem.



### 2.3. att. Pašattīstība un profesionālā orientācija

Avots: Сотникова С. (2001, 6, 88)

Šajā kontekstā var runāt par cilvēka pašattīstības iespējām un profesionālās orientācijas virzību. Speciālista pašattīstības zona ir saistīta ar zināšanām gan par pārmaiņu procesiem uzņēmējdarbībā, gan par pieprasījuma un piedāvājuma attiecībām un izmaiņām darba tirgū.

Kā jau iepriekš promocijas darba 1. nodaļā tika secināts, tad XXI gadsimtā ir svarīga indivīda tradicionālās domāšanas maiņa uz radošu, inovatīvo domāšanu, kur ir nepieciešamas attīstīta radošuma izpausmes. Inovatīvo pārmaiņu apstākļos profesionālās kompetences pamatīpašība ir personības *radošuma* izpausmes spēja un realizācija. Radošā domāšana ir domāšanas attīstības noteikums, problēmsituāciju apguves prasmju nosacījums, kur personības attīstība nevar notikt bez pašradīšanas un pašatklāšanas. *Radošai personībai:*

- ir jābūt pamatzināšanām, kompetencei kādā jomā;
- svarīgi ir zināt stratēģijas problēmas risināšanā;
- ir jābūt motivācijai un interesei par risināmo problēmu.

Radošai domāšanai ir raksturīga vēlme atiet no zināmā, un risināt problēmu ar jauniem paņēmieniem un metodēm. Tomēr, definēt procesu, kas saistīts ar radošuma darbības loku, ir ļoti grūti. Piemēram, NACCCE (*National Advisory Committee on Creative and Cultural Education, 1999*) uzskata par lietderīgāku sniegt definīciju, kas balstās uz radošā procesa četrām iezīmēm:

- radošais process vienmēr ir saistīts ar tēlainību domāšanā un darbībā.
- šī tēlainība vienmēr ir mērķtiecīga, lai sasniegtu kaut ko noteiktu.
- šo procesu rezultātā vienmēr tiek radīts kaut kas oriģināls.

- rezultātam ir jābūt saistītam ar mērķi.

Apgūstot radošo domāšanu indivīds atver sevi pārmaiņām. Radošums kā viens no cilvēkpotenciāla komponentiem veidojas cilvēka darbībā, ja cilvēkam ir gandarījums par labi paveikto darbu, tā oriģinalitāti. Piemēram, cilvēkiem, kuri darbojas uzņēmējdarbībā radošās spējas ir ikdienas nepieciešamība, kur radošums attīstās *pašvērtējuma* un *pašpieredzes kontekstā*. Svarīgāku lomu pašvērtējums spēlē gan darba tirgū no darba ņēmēja viedokļa, gan arī izglītības procesā, kur iegūtais rezultāts ir saistīts ar pašvērtēšanas prasmju attīstīšanu, kompetences paaugstināšanu, izziņas darbības un radošuma veicināšanu, un arī ar darba tirgus konkurētspējas paaugstināšanu.

Atkarībā no uzņēmējdarbības vadītāja veicamajām funkcijām – darba organizācijas procesā kā prioritārās XXI gadsimtā tiek izvirzīta tāda radošuma izpausmes, kā *vadītāja domāšana*, kam ir jābūt:

- *vispusīgai*, lai spētu novērtēt informācijas vai praktiskās situācijas objektivitāti;
- *sistēmiskai*, praktisku problēmu kompleksai risināšanai;
- *analītiskai* (arī loģiskai), jebkuras darbības pamatu analīzei un savas rīcības pašanalīzei;
- *elastīgai*, lai veidotu pamatu vadītāja uzvedības variācijām dažādos, t.sk., pārmaiņu, apstākļos;
- *inovatīvai*, lai veidotu pamatu jaunu ideju izvirzīšanai un īstenošanai, u.c.

Šodienas uzņēmējdarbības pārmaiņu apstākļos īpaša uzmanība ir jāvelta vadītāja *prognozēšanas spējai*, kas ir nepieciešama gan, lai paredzētu situācijas gaitu, gan, lai paredzētu iespējamus risinājumus un pieņemto lēmumu sekas. Jaunie, globālie notikumi, straujā tehnoloģiju attīstība un plašais informācijas un zināšanu klāsts uzliek par pienākumu vadītājam regulāri prast mainīt savu domāšanas veidu, iztēloties sasniedzamos rezultātus un paredzēt neizbēgamās sekas. *Domāšana ir viens no galvenajiem vadītāja profesionālās kompetences struktūras elementiem.*

Par uzņēmīgu un radošu cilvēku var kļūt, ne tikai nodarbojoties ar uzņēmējdarbību kā vadītājs, bet arī strādājot uzņēmumā kā algots darbinieks, kad ir iespējams parādīt visas savas nepieciešamās uzņēmēja īpašības (Helers R., 2004, 20; Lāmanens K., Tominens K., 2007, 9). Uzņēmējdarbībā var darboties jebkurš cilvēks, kam piemīt uzņēmējspēja, savukārt, vadīt uzņēmumu var tikai tie cilvēki, kam piemīt uzņēmējspēja un vadītāja (līdera) īpašības.

Vadītāju darbības un prasmju pētnieks M.Ārmstrongs (2008) uzskata, ka, uzņēmējdarbībā *vadītāja kompetences struktūru* veido: *uzņēmējdarbības izpratne; orientācija uz klientu, uz rezultātu, sasniegumiem; citu darbinieku izaugsmes veicināšana, elastība, līderība, plānošana, problēmu risināšana, darbs komandā, komunikācija, u.c.*

Savukārt, pamatojoties uz *LU Karjeras centra* materiāliem (4. pielikums), *Latvijas personāla vadīšanas asociācijas* (LPVA, 2010) un ES dalībvalstīs, piemēram, Čehijā 157 dažādos uzņēmumos (*Stejskalova I., Kincl T., Strach P., 2010, 50*), veiktajiem pētījumiem, kuru rezultāti ir atspoguļoti arī dažādās akadēmiskās literatūras datu bāzēs (*European Management Journal; Journal of International Scientific Publication: Economy & Business; u.c.*), autore secina, ka, praksē galvenās *vadītāja kompetences* kvalitāti raksturojošās iezīmes (t.sk., prasmes), kuras parasti pieprasa uzņēmēji darba vakanču sludinājumos, ir:

- prasme strādāt komandā, elastība un uzticēšanās;
- līderība, iniciatīva, komunikācijas un sadarbības prasme;
- orientācija uz klientu (tirdzniecības prasme), verbālā komunikācija;
- svešvalodas (divas līdz trīs);
- pašapzināšanās / pašpārliecība un pašizpaušmes prasme;
- vēlme mācīties;
- plānošanas prasme un problēmu risināšana;
- IT un lietišķās prasmes;
- matemātiskās spējas;
- biznesa uztvere un spēja izprast uzņēmuma mērķus;
- specifiskās un tehniskās prasmes, ko prasa uzņēmums.

Autore uzskata, ka uzņēmējdarbības vadītāju darbam ir nepieciešami arī dažādi darbinieka, kā profesionāla speciālista potenciāla elementi (*Waltz Edw., 2003, Друкер П., 2004, Лабоуқиш В., 2006, Адизес И., 2009, Liang Th.Y., 2009, u.c.*), piemēram:

- profesionālās zināšanas, prasmes un iemaņas, t.sk., spējas parādīt tās praktiskā darbībā, jeb *profesionālā kvalifikācija*;
- fiziskās darba spējas, fiziskā un garīgā veselība, jeb *psihofizioloģiskais potenciāls*;
- *radošais potenciāls* – intelektuālās spējas;
- *komunikatīvais potenciāls* – spējas sadarboties, strādāt komandā, apmainīties ar viedokļiem;
- *motivācijas un tikumiskais potenciāls* – vērtības, ideāli, uzskats, morālās un gribas spējas;
- *līdera potenciāls* – spēja ietekmēt un aizraut citus;
- *attīstības potenciāls* – visu esošo potenciālu dinamiskas pilnveidošanas iespējas;
- *administrēšanas potenciāls* – veicot administrēšanas funkcijas arī ārpus uzņēmuma;
- sevis novērtēšanas un pārliecības par savām spējām potenciāls, utt.

Vairumam vadītāju piemīt visi minētie darbinieka, kā profesionāla speciālista potenciāla elementi, kas ir savstarpēji saistīti, bet, iespējams, ka atsevišķi elementi var būt mazāk izteikti.

Piemēram, lai gan promocijas darba autore piekrīt analizēto pētījumu autoru viedoklim, tomēr, *līderību* neuzskata par vadītāja kompetences struktūras galveno pamatelementu, bet gan par tādu indivīda personīgo īpašību, kas tam piemīt, un ko var attīstīt.

Tanī pat laikā, jebkura vadītāja kompetences struktūrā ir jābūt tādai profesionālajai rīcībspējai, kas ietver *vadītāja - līdera talantu* - jeb tādām svarīgām pazīmēm kā *radošuma izpausmes, paškontroles spēja, uzvedības elastība*, jo vadītāja uzvedība rada mērķa skaidrību un vienotību uzņēmumā, kā arī vidi, kurā uzņēmums un tā darbinieki var parādīt savas izcilās spējas.

Pārsvārā gadījumos, uzņēmējdarbības vadītājam ir nepieciešamas tādas personīgās iemaņas, kuras var pielietot ikdienas darbā. Bieži šo īpašību pamatā ir:

- *sistēmiska un analītiska domāšana,*
- *prognozēšanas un organizatoriskās prasmes,*
- *prasme noteikt prioritātes,*
- *īstenot izvirzītos uzdevumus un prast plānot laiku,*
- *veidot komunikāciju un sadarbību starp darbiniekiem.*

Šodien arvien vairāk attīstoties informāciju tehnoloģijām - viena no svarīgākajām prasmēm uzņēmējdarbības vadītāja ikdienas darbā ir *komunikāciju prasme* (sk. 2.4. tabula) - tā tiek uzskatīta arī par galveno rādītāju jebkura speciālista karjeras veidošanā, un ir saistīta gan ar verbālo un neverbālo komunikāciju, gan vienkārši informācijas apmaiņu kolektīvā, kuru var lietot ne tikai formālā situācijā, bet arī dažādos ārpus darba pasākumos.

2.4. tabula

#### Vadītāja svarīgākās prasmes ikdienas darbā

<b>PRASMES</b>	<b>IZMANTOŠANA</b>
Komunikācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atskaišu, dokumentu, ziņojumu un citu rakstisku materiālu sekmīga pielāgošana mērķa auditorijai.</li> <li>• Sekmīga uzstāšanās dažādās formālās un neformālās situācijās.</li> </ul>
Darba organizēšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieejamo resursu adekvāta izvērtēšana un efektīva izmantošana.</li> <li>• Elastīga pieeja laika un darbu izpildes plānošanā.</li> <li>• Daudzo atšķirīgo darba uzdevumu izpildes prasību adekvāta izvērtēšana.</li> </ul>
Darbs ar informāciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informācijas iegūšana un efektīvu tās uzglabāšanas un meklēšanas sistēmu izveide.</li> <li>• Informācijas interpretēšana, analīze un sintēze ar mērķi iegūt pamatotas un vērtīgas zināšanas.</li> </ul>
Tehnoloģija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datu ievadīšana, uzglabāšana un pārsūtīšana (piemēram, darbs ar datora tekstu rediģēšanas programmām, internetu utt.).</li> <li>• Efektīva dažādu informācijas avotu izmantošana.</li> </ul>
Sevis vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciatīvas izrādīšana, augsta darba motivācija, radoša pieeja.</li> <li>• Patstāvīga lēmumu pieņemšana un problēmu risināšana.</li> <li>• Darba izpildes pārbaude un panākumu izvērtēšana, mācīšanās no savas pieredzes.</li> </ul>
Darbs komandā	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadarbība, informācijas apmaiņa, kopīga lēmumu pieņemšana.</li> <li>• Viedokļu uzklaušīšana pirms lēmumu pieņemšanas un citu komandas dalībnieku ideju izmantošana uzdevuma izpildē.</li> <li>• Dažādu lomu uzņemšanās atšķirīgās situācijās.</li> <li>• Gan kopējā, gan sava ieguldījuma izvērtēšana komandas darbā.</li> </ul>

Avots: autores apkopojums pēc *Helers R. (2004, 20)*

Vadītāja komunikāciju prasme veicina uzņēmuma darbinieku izpratni par kopēji darāmajiem darbiem un sasniedzamajiem uzņēmuma mērķiem.

Nozīmīga īpašība, kas ir nepieciešama jebkurā uzņēmuma kolektīvā, ir *saskarsmes prasme* - uzņēmējdarbībā panākumus gūst tie speciālisti, kuri ne tikai prot skaidri un lietišķi izteikties mutiski un rakstiski, bet kuri bez grūtībām prot izskaidrot idejas un par to pareizību un realizācijas nepieciešamību pārliecināt arī citus. Arī uzņēmuma darbība ir daudz efektīvāka, ja visas savstarpēji saistītās aktivitātes tiek izprastas un sistemātiski vadītas, un lēmumi attiecībā uz uzņēmuma darbību un plānotajiem uzlabojumiem tiek pieņemti, izmantojot ticamu informāciju, kas ietver visas ietekmes auditoriju uzskatus.

Svarīga mūsdienu uzņēmējdarbības vadītāja spēja ir *organizatora spēja*, kas ir nepieciešama visos darba organizācijas aspektos, t.sk., darba plānošanā, koordinēšanā, darbinieku izvēlē, darba pienākumu sadalē, darbības kontrolē un analīzē. Bet pārmaiņu procesa organizēšana var būt viens no galvenajiem uzņēmuma veiksmes pasākumiem.

*Izpratne, profesionālās zināšanas un organizatora prasmes* ir būtiskas efektīvai darbībai jebkurā darba vietā, lai vadītājs prastu *darboties kolektīvā*. Šodienas uzņēmumos arvien lielāku uzmanību piešķir *darbam komandā*, sadarbībai ar kolēģiem, kolēģu uzklauššana gan lēmumu pieņemšanai, gan jauninājumu ieviešanai uzņēmuma turpmākas darbības nodrošināšanā. Tieši vadītājs var būt tas, kas iedrošinās darbiniekus veikt pārmaiņas vai arī ieviest inovatīvus pārmaiņu procesus uzņēmumā.

Pamatojoties uz šajā nodaļā veiktajiem pētījumiem, autore secina, ka, *analizētie uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences struktūras aspekti*, t.sk., LR Profesiju klasifikatora prasības amatam un profesiogrammas izvērtējums, *apliecina, ka Latvijā pašreiz nav kāda viena konkrēta metode vai modelis, ko var izmantot jebkura uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences novērtēšanā*. Bet uzņēmējdarbības vadītāja potenciāls mūsdienās ir esošās zināšanas, prasmes un iemaņas, un spēja tās pilnveidot, lai atbilstošos apstākļos sekmīgi veiktu noteiktas ikdienas funkcijas.

Autore uzskata, ka, visvairāk uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā kompetence atklājas pārmaiņu laikā, kad var redzēt - kā katrs tautsaimniecībā nodarbinātais vadītājs reaģē uz notiekošo, un kā spēj vadīt uzņēmumu un tā struktūrvienības ekonomisko un finanšu grūtību apstākļos. Arī regulārā informācijas jaudas palielināšanās un straujā tehnoloģiju attīstība rada nepieciešamību *pielāgoties pārmaiņām XXI gadsimtā*. Tāpēc ***par vadītāja galveno prasmi mūsdienās autore uzskata pārmaiņu izpratni un to vadīšanas spēju***. Lai noskaidrotu, vai Latvijā uzņēmēji izprot pārmaiņu būtību, esamību un nepieciešamību, un vai ir nepieciešama profesionālās kompetences attīstīšana – ir jāveic pētījums.

### 3. LATVIJAS UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJU VIEDOKLIS PAR PROFESIONĀLO KOMPETENCI UN ZINĀŠANU VADĪŠANU UZŅĒMUMOS

#### 3.1. Darba devēju viedoklis par profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību

Dažādu pārmaiņu (gan pozitīvu, gan negatīvu) apstākļos uzņēmējdarbības vadītāji situācijas stabilizēšanai un izvērtēšanai izmanto gan savas zināšanas, gan citu pieredzi un pašpieredzi. Galvenais *pārmaiņu vadības mērķis* uzņēmumā (pamatojoties uz pētījumiem promocijas darba 1. nodaļā) ir pārvietoties no pašreizējā stāvokļa uz kādu vēlamu stāvokli nākotnē, tāpēc, mūsdienu uzņēmējdarbības vadītājam ir jābūt tādai profesionālajai kompetencei, kas nodrošina spēju plānot, paredzēt un analizēt esošo uzņēmējdarbības situāciju, skatīt kopainu (pētījumi promocijas darba 2. nodaļā).

Konkurence mūsdienās ir paplašinājusies pasaules mērogā, radot gan recesiju, gan augšupeju dažādu valstu ekonomikās. EUROSTAT un LURSOFT informācija (*Schrör H., 2009, LURSOFT, 2012*) liecina, ka dažādos laika periodos no jauna dibināto uzņēmumu skaita dinamika ir tikpat svārstīga, kā tādu uzņēmumu skaits, kas ir pārreģistrējuši uzņēmumu darbības virziena izmaiņas. Šāds fakts liecina par mainīgu uzņēmējdarbības vides situāciju, kuru ne vienmēr izprot uzņēmēji, un kurai būtu savlaicīgi jāpielāgojas.

Pārmaiņas globālajā saimniekošanā rada jebkurā uzņēmumā nepieciešamību pēc vadītāja - līdera, savukārt, vadītāji var veicināt pārmaiņas uzņēmumu stratēģiju realizācijā un nākotnes plānošanā, kur ir nepieciešama radoša domāšana. Mūsdienās ir nepieciešams *analizēt pārmaiņas gan ārējā vidē, gan uzņēmuma iekšienē; iedvesmot par to, kas jāmaina; vadīt pārejas posmu no līdzšinējās prakses uz vēlamo nākotnes stāvokli*. Savukārt, vadītāja *pārmaiņu vadīšanas prasme* koncentrējas uz radošumu, savstarpēju komunikāciju, komandas veidošanu un iespēju došanu citiem. Pārmaiņu vadītājam ir jāprot:

- objektīvi analizēt uzņēmuma pašreizējās darbības trūkumus;
- dot ieteikumus, kādā virzienā uzņēmumam vajadzētu organizēt savu darbības stratēģiju un kādus līdzekļus izmantot;
- saņemt no augstākā līmeņa vadības piekrišanu un darbaspēku savu priekšlikumu realizācijai (*Carnall C., 1999*).

Lai veiktu pārmaiņu īstenošanu uzņēmumā ir nepieciešams izveidot pārmaiņu vadības komandu, kur vadītāju - līderu uzvedība rada mērķa skaidrību un vienotību, kā arī vidi, kurā uzņēmums un tās darbinieki var parādīt savas izcilās spējas (*Lāmanens K., Tominens K.,*

2007, 9). Pārmaiņu vadības komandas locekļiem ir nepieciešama tāda profesionālā kompetence, kas nodrošina veiksmīgu pārmaiņu ieviešanas norisi.

2008. gada nogalē un atkārtoti 2011. gadā (ar interneta portāla [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv) palīdzību) autore veica darba devēju aptauju (5. pielikums), lai noskaidrotu, vai *darba devēji Latvijā izprot pārmaiņu esamību un nepieciešamību mūsdienās, un vai ir nepieciešams attīstīt vadītāju profesionālo kompetenci.*

Ar anketas palīdzību promocijas darba autore aptaujāja:

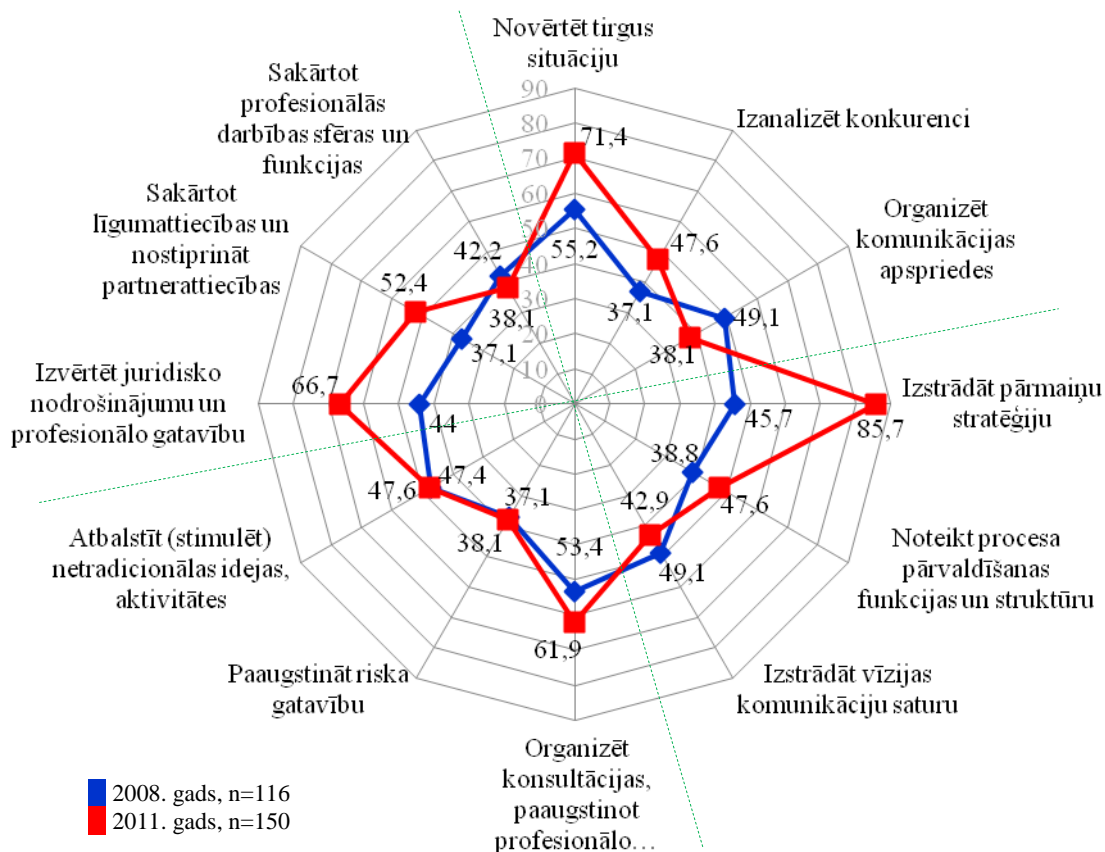
- 2008. gadā 116 darba devējus, kas strādā dažādos uzņēmējdarbības sektoros, no kuriem: 6 respondenti jeb 5% no visiem aptaujātajiem, ir ieguvuši profesionālo bakalaura grādu uzņēmējdarbības vadībā vai bakalaura grādu vadības zinībās, 62 respondenti jeb 53% (4. kursā – 42 jeb 36%, 3. kursā - 20 jeb 17%) pašreiz, paralēli darbam, studē, un 48 respondenti jeb 41%, ir uzsākuši studijas 1. kursā, ko autore pielīdzina tādiem darba devējiem, kam pašreiz vēl nav atbilstošas izglītības uzņēmējdarbības vadībā vai vadības zinībās.

- 2011. gadā 150 darba devējus, no kuriem: 18 respondenti jeb 12% no visiem aptaujātajiem jau ir ieguvuši profesionālo bakalaura grādu uzņēmējdarbības vadībā vai bakalaura grādu vadības zinībās, 66 respondenti jeb 44% pašreiz paralēli darbam studē (4. kursā – 48 jeb 32%, 3. kursā – 18 jeb 12%) vadības zinības dažādās izglītības iestādēs Latvijā. Pārējie, 66 respondenti jeb 44%, darbojas uzņēmējdarbības jomā, bet nav studējuši uzņēmējdarbības vadību vai vadības zinības.

Tā kā aptaujas bija anonīmas, tad autorei nav datu par to vai kāds no respondentiem ir piedalījies abās aptaujas reizēs. Bet abu aptauju rezultātus ir iespējams savā starpā salīdzināt, jo ir līdzvērtīgs to respondentu skaits, kuriem ir iegūtas zināšanas uzņēmējdarbības vadībā vai vadības zinībās (2008. gadā 41% un 2011. gadā 44% - ieskaitot 4. kursa studentus), un to respondentu skaits (2008. gadā 41%, 2011. gadā 44%), kuri nav studējuši uzņēmējdarbības vadību vai vadības zinības. Tātad, autore pieņem, ka, vismaz 40% respondentu – darba devēju ir zināšanas par vadīšanas procesiem.

Aptaujā tika iekļauti 6 jautājumi (ar piedāvājumu, risinājumus sadalīt pēc nozīmīguma prioritātēm, kur, A – augsta, B - vidēja, C – zema prioritāte) par to, *kā veidot izpratni par pārmaiņu nepieciešamību, kā izstrādāt pārmaiņu vīziju un novērst iespējamās pārmaiņu ieviešanas šķēršļus, kādā līmenī ir jābūt pārmaiņu vadības komandas locekļu kompetencei un kādi papildu izglītības un/vai apmācību veidi ir nepieciešami pārmaiņu ieviešanas komandas locekļu kompetences nodrošināšanai.*

3.1. attēlā % izteiksmē ir redzami tie aptaujas jautājumu rezultāti, kas raksturo pārmaiņas un to vadīšanas izpratni.



3.1. att. Darba devēju aptaujas par pārmaiņu izpratni un profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību rezultātu apkopojums, %  
 Avots: autore apkopojums par darba devēju aptaujas rezultātiem

Veiktās darba devēju aptaujas rezultātā, uz jautājumu par prioritārajiem faktoriem, kas nepieciešami, lai veidotos izpratne par pārmaiņu nepieciešamību un neatliekamību uzņēmumā: 2008. gadā tikai gandrīz katrs otrais no respondentiem domā, ka pārmaiņām vispār, iespējams, ir jābūt, bet kopumā respondenti uzskata, ka, ja pārmaiņas tiešām ir nepieciešamas, tad, *pirmkārt*, ir nepieciešams *novērtēt pašreizējo tirgus situāciju* (55,2%), tad pēc iespējas ātrāk *organizēt komunikācijas apspriedes*, un, ja nepieciešams, *izanalizēt konkurenci*.

Bet 2011. gadā respondenti jau ir pārliecinātāki par savu viedokli, un uzskata, ka, pārmaiņām ir jābūt, bet, lai tas notiktu, tad, *pirmkārt*, ir nepieciešams *novērtēt pašreizējo tirgus situāciju* (71,4%), t.sk., *izanalizēt konkurenci* un tikai pēc tam *organizēt komunikācijas apspriedes*.

Autore secina, ka, 2008. gadā darba devēji nedomāja par nepieciešamību kaut ko mainīt savā uzņēmējdarbībā, jo ekonomiskā un finansiālā situācija bija pozitīva, bet 2011. gadā, iespējams, negatīvas pieredzes rezultātā, vairākums darba devēju uzskata, ka



*pārmaiņas notiek jeb var notikt, tāpēc situācija gan tirgū kopumā, gan attiecībā uz konkurentiem ir jāanalizē un jāapspriež nepārtraukti.*

*Uz jautājumu par pārmaiņu vīzijas izstrādāšanas paņēmieniem: 2008. gadā respondentu viedoklis nav pārāk pārliecinošs, jo gandrīz visi piedāvātie varianti tiek uzskatīti par vienādi vidēji nozīmīgiem, un uzskata, ka sākotnēji, ir nepieciešams izstrādāt vīzijas komunikāciju saturu (49,1%), un gandrīz vienlaicīgi ir jāizstrādā pārmaiņu stratēģija un pēc tam ir jānosaka procesa vadīšanas funkcijas un struktūra.*

*2011. gadā respondenti ir pārliecināti par savu viedokli un uzskata, ka ir jāizstrādā pārmaiņu stratēģija (85,7%) vai tādai jau ir jābūt uzņēmumā, tad ir nepieciešams noteikt pārmaiņu procesa vadīšanas funkcijas un struktūru, savukārt, vīzijas komunikāciju saturu var koriģēt atbilstoši situācijai.*

*Uz jautājumu par iespējām paaugstināt pārmaiņu sasniegumus jeb novērst iespējamās pārmaiņu šķēršļus, 2008. un 2011. gadā ir izteikti līdzīgi viedokļi. Kā prioritāte tiek minēta nepieciešamība organizēt konsultācijas, lai paaugstinātu savu profesionālo kompetenci (2008. gadā 53,4%, 2011. gadā 61,9%), tad, ja nepieciešams, atbalstīt netradicionālas idejas vai aktivitātes, un būt gatavībā, lai darbotos paaugstināta riska apstākļos.*

*Autore secina, ka, gan 2008. gadā, gan 2011. gadā vairāk kā puse darba devēju uzskata, ka viņu kompetences paaugstināšanai ir nepieciešama papildus informācija un zināšanas, kuras var iegūt ārpus uzņēmuma.*

*Kā liecina autores agrāk veiktie pētījumi, tad dažkārt, līdz ar pārmaiņu ieviešanu uzņēmumā (piemēram, uzņēmumu apvienošana vai kādas struktūrvienības slēgšana) ir nepieciešams mainīt uzņēmuma juridisko statusu vai darbības virzienu, tāpēc aptaujā tika uzdots jautājums - kā nodrošināt pārmaiņu ieviešanas likumību. Tā kā 2008. gadā pārmaiņu ieviešana uzņēmumos nebija pārāk aktuāla, tad mazāk kā puse respondentu domā, ka, sākotnēji ir nepieciešams izvērtēt esošo uzņēmuma juridisko nodrošinājumu (t.sk., statusu) un kopējo profesionālo gatavību (44,0%), lai pārliecinātos, ka ir viss nepieciešamais, lai veiktu pārmaiņas. Nākošais solis – jāizanalizē uzņēmuma profesionālās darbības sfēras un funkcijas, un gandrīz vienlaicīgi ir jāpārliecinās, vai līgumattiecības un partnerattiecības ir sakārtotas un nostiprinātas.*

*Savukārt, 2011. gadā, lai pārmaiņas sekmīgi varētu realizēt, respondenti uzskata, ka, pirmkārt, ir jāizvērtē uzņēmuma juridiskais nodrošinājums un tā kopējā kompetence (66,7% no visiem respondentiem), tad ir jāpārliecinās, vai visas līgumattiecības un partnerattiecības ir sakārtotas, un tad, ja gadījumā ir konstatētas kādas nepilnības uzņēmuma profesionālās darbības sfērās un/vai funkcijās – tās ir obligāti jānovērš.*

Autore secina, ka, gan 2008., gan 2011. gadā respondenti ir pārliecināti, ka, lai veiktu jebkādas pārmaiņas, sākotnēji ir jāizvērtē uzņēmuma esošais juridiskais statuss – vai tas ir atbilstošs pašreizējai situācijai, un jānovērtē kopējā kompetence, vai pārmaiņu gadījumā uzņēmums saviem līdzekļiem un resursiem spēs veikt plānotās pārmaiņas.

Promocijas darba autores iepriekš veiktie personīgie pētījumi un pārrunas ar aptaujātajiem darba devējiem apstiprināja viedokli, ka, 2008. gadā, ja bija nepieciešams ieviest pārmaiņas uzņēmumā, pārsvarā gadījumos tika piesaistīti speciālisti ārpus uzņēmuma (piemēram, ārējais konsultants, vadītājs no cita uzņēmuma), kas papildināja pārmaiņu vadības komandu. Jo, iespējams, esošā uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā kompetence nav bijusi pietiekoši atbilstoša pārmaiņu vadīšanai vai arī uzņēmumam ir bijis pietiekami daudz finanšu līdzekļu, lai varētu algot profesionāļus - ārējos konsultantus!

Tā kā pārmaiņu ieviešanai, vadītājiem ir nepieciešama atbilstoša kompetence, tad darba devēju aptaujā tika uzdots jautājums arī par uzņēmuma pārmaiņu vadības komandas locekļu nepieciešamo kompetences struktūru (sk. 3.2. att.), lai pārmaiņas sekmīgi realizētu.

Kā galvenās nozīmīgākās pārmaiņu vadības komandas locekļu kompetences struktūras sastāvdaļas respondenti 2008. gadā pārliecinoši minēja:

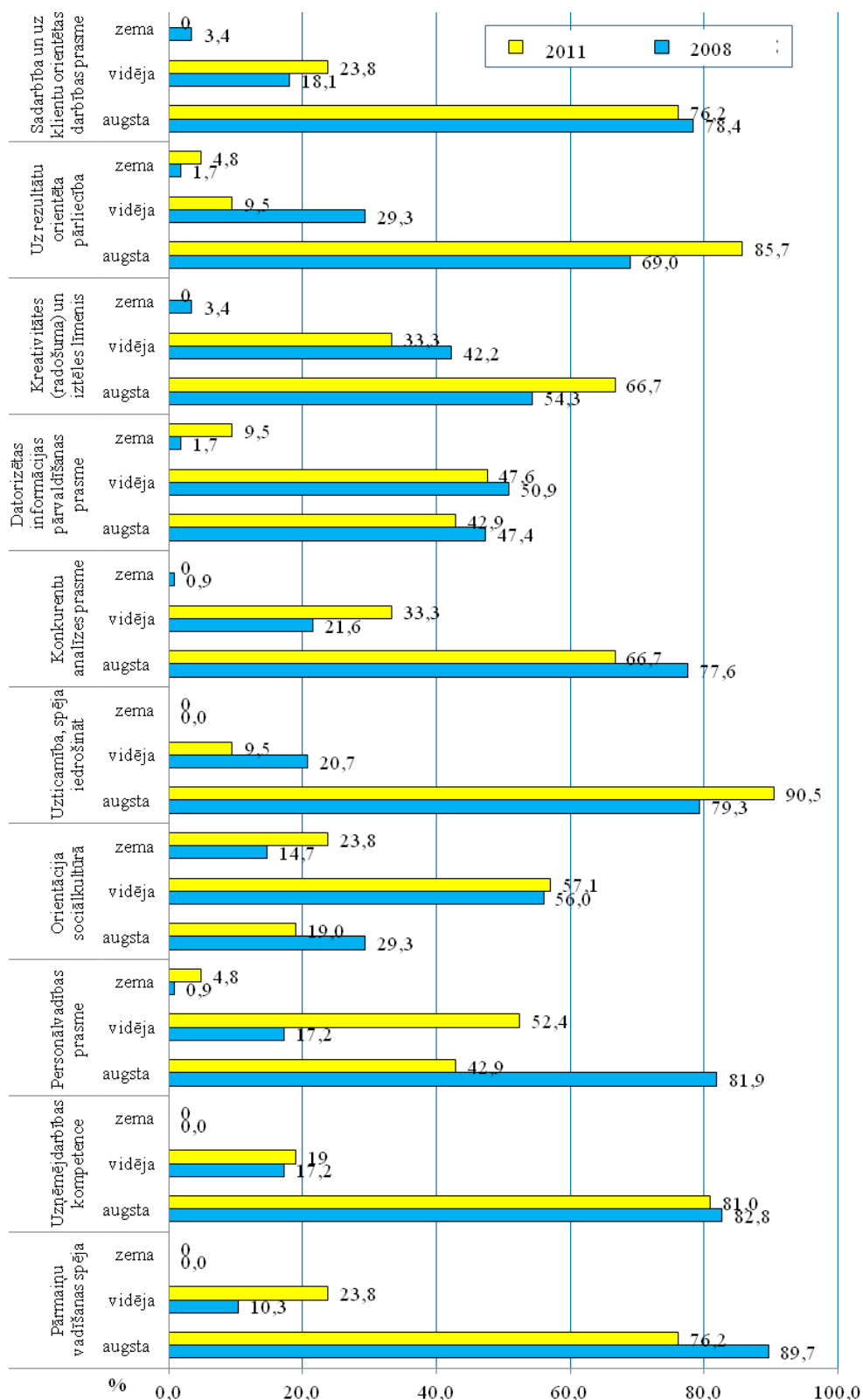
- *pārmaiņu vadīšanas spēja* (89,7%) – vadītāja vadības kompetences sastāvdaļa,
- *uzņēmējdarbības kompetence* (82,8%) – profesionālās kompetences sastāvdaļa,
- *personālvadības prasme* (81,9%) – vadītāja vadības kompetences sastāvdaļa,
- *uzticamība un spēja iedrošināt* (79,3%) – personības kompetences sastāvdaļa,
- *sadarbība un uz klientu orientētas darbības prasme* (78,4%) – saskarsmes un sociālās kompetences sastāvdaļa,
- *konkurentu analīzes prasme* (77,6%) – profesionālās kompetences sastāvdaļa,
- *uz rezultātu orientēta pārliecība* (69,0%) – personības kompetences sastāvdaļa.

Par mazāk nozīmīgām kompetences sastāvdaļām 2008. gadā tika minētas: *kreativitātes (radošuma) un iztēles nepieciešamība* – personības kompetences sastāvdaļa, *datorizētas informācijas pārvaldīšanas prasme* – procesu aktivitātes kompetences sastāvdaļa, un *orientācija sociālkultūrā* – saskarsmes un sociālās kompetences sastāvdaļa.

2011. gadā, kā nozīmīgākās profesionālās kompetences sastāvdaļas tiek minētas:

- *uzticamība un spēja iedrošināt* (90,5%) – personības kompetences sastāvdaļa,
- *uz rezultātu orientēta pārliecība* (85,7%) – personības kompetences sastāvdaļa,
- *uzņēmējdarbības kompetence* (81,0%) – profesionālās kompetences sastāvdaļa,
- ar vienādu nozīmīgumu 76,2% respondentu minēja: *sadarbība un uz klientu orientētas darbības prasme* – saskarsmes un sociālās kompetences sastāvdaļa, un *pārmaiņu vadīšanas spēja* – vadītāja vadības kompetences sastāvdaļa, bet 66,7%

respondentu minēja: *konkurentu analīzes prasme* – profesionālās kompetences sastāvdaļa, un *kreativitātes un iztēles līmenis* – personības kompetences sastāvdaļa.



3.2. att. Darba devēju aptaujas rezultāti: *uzņēmuma pārmaiņu vadības komandas locekļu nepieciešamā kompetence*, %

Avots: autores apkopojums par darba devēju aptaujas rezultātiem

Autore secina, ka, 2008. gadā vairākums respondentu uzskatīja, ka pārmaiņas uzņēmumā var ieviest tādi vadītāji, kam vairāk piemīt vadītāja vadības kompetences struktūras elementi, neatkarīgi no vadītāja profesionālās meistarības un personības spējām, bet 2011. gadā vismaz 90% respondentu uzskata, ka tāda personības kompetences sastāvdaļa kā uzticamība un spēja iedrošināt, ir vissvarīgākās.

Interesanti arī, ka, 2011. gadā respondenti personālvadības prasmi neuzskata par vienu no galvenajām, bet gan vairāk kā vidējas prioritātes prasmi (52,4%), arī orientāciju sociokultūrā (57,1%) un datorizētas informācijas pārvaldīšanas prasme (47,6%) tiek uzskatītas kā kompetences vidējas prioritātes sastāvdaļas. Autore secina, ka, tā kā gandrīz 50% respondentu tomēr šīs prasmes min kā nepieciešamas, iespējams, ka tās tiek uzskatītas kā pašsaprotama ikdienas nepieciešamība.

Apkopojot atbildes uz jautājumu par uzņēmuma pārmaiņu vadības komandas locekļu kompetences pilnveidošanas variantiem – 2008. gadā mazāk kā puse respondentu uzskata, ka ir nepieciešama viņu profesionālās kompetences pilnveidošana, par atbilstošākajiem veidiem atzīmējot iekšējo apmācību sistēmu uzņēmumā (44,0%) un profesionālo augstāko izglītību (38,8%). 2011. gadā situācija ir mainījusies un augstāko prioritāti respondenti piešķir iekšējai apmācību sistēmai uzņēmumā (61,9%) un ārpus uzņēmuma iespējamo kursu un semināru apmeklēšanu (52,4%).

Autore secina, ka, 2011. gadā darba devēji lielāku uzmanību velta savai profesionālajai kvalifikācijai un tās pilnveidošanai nekā 2008. gadā. Īpaši akcentējot zināšanu un pieredzes papildināšanas nepieciešamību.

Kopumā vērtējot aptaujas respondentu sniegumu, promocijas darba autore secina, ka, darba devēji 2008. gadā nebija pārliecināti, ka vispār ir nepieciešamas kādas pārmaiņas viņu vadīto uzņēmumu darbībā. Līdz ar to nav nepieciešamas arī īpašas pārmaiņas viņu profesionālajā kompetencē, jo esošās zināšanas un spējas šķita pietiekošas.

Savukārt, 2011. gadā respondenti bija pārliecinātāki par to, ka, nekas nav nemainīgs, un notikumi pasaulē spēj ietekmēt uzņēmējdarbības norisi arī Latvijā. Tāpēc, lielākā daļa respondentu ir gatavi vai arī gatavojas pārmaiņām, uzskatot, ka var būt nepieciešamas pārmaiņas gan viņu uzņēmumos, gan arī viņu pašu profesionālajā kompetencē.

Respondenti minēja arī, ka, lai gan profesionālā kompetence 2011. gada situācijai, iespējams, ir piemērota, tomēr ir nepieciešams to regulāri un sistemātiski pilnveidot, jo ir nepieciešamas papildu zināšanas un prasmes. Tāpēc ir nepieciešama jaunu tehnoloģiju, valodu, speciālo zināšanu un tādu prasmju apguve, bez kurām uzņēmumi turpmāk nespēs sekmīgi darboties.

**Aptaujas rezultāti liecina, ka, mainoties ārējiem apstākļiem, pieaug nepieciešamība veikt pārmaiņas uzņēmuma struktūras un darba organizācijas nodrošināšanā. Pētījuma gaitā iegūtie rezultāti apliecina promocijas darbā izvirzīto 1. tēzi, ka pārmaiņas rada nepieciešamību nepārtraukti pilnveidot uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci.**

Tā kā viena no vadītāja profesionālās kompetences sastāvdaļām ir zināšanas, tad, lai konstatētu, vai, un ja, jā, tad kā, tiek vadītas esošās zināšanas Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos, promocijas darba autore veica uzņēmumu dažādu līmeņu vadītāju un vadošo speciālistu aptauju, kuras rezultāti ir analizēti nākošajā apakšnodaļā.

### **3.2. Aptaujas par zināšanu vadīšanu uzņēmumā rezultāti**

Galvenais uzņēmējdarbības resurss mūsdienās ir zināšanas un to realizēšanas spēja praksē. Kā liecina iepriekšējā apakšnodaļā veiktais pētījums par pārmaiņu izpratni, tad darba devēji Latvijā ir pārliecināti, ka mūsdienās nepārtraukti norisinās izmaiņas saimniekošanā, un, lai sekmīgi vadītu uzņēmumu, vadītājiem savā ikdienas darbā ir jāpielieto jaunas, specifiskas zināšanas, bet to iegūšanai ir jāpilnveido profesionālā kompetence.

Lai vadītu pārmaiņas ir nepieciešama zināšanu specializācija, un to vadīšanas sistēmas izveidošana, savukārt, lai uzņēmums gūtu panākumus, veicinātu zināšanu apmaiņu un pilnveidotu uzņēmuma vadības kompetenci, darbiniekiem ir jākontaktējas savā starpā, un ir jābūt gataviem dalīties savās zināšanās, prasmēs un iemaņās ar pārējiem darbiniekiem.

Lai noskaidrotu, vai mūsdienu mainīgajā uzņēmējdarbības vidē Latvijas uzņēmumos tiek veikta esošo zināšanu vadīšana/papildināšana, promocijas darba autore 2012. gada nogalē veica **uzņēmējdarbības vadītāju un vadošo speciālistu aptauju (6. pielikums)** - ar interneta portāla [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv) palīdzību, izplatot 250 aptaujas anketas dažādu uzņēmumu/uzņēmumu struktūrvienību vadītājiem un vadošajiem speciālistiem.

Atpakaļ aizpildītas tika saņemtas 226 (90,4 % no izplatīto kopskaita) anketas. No respondentiem, kas sniedza savu vērtējumu: 31 respondents jeb 14% ir augstākā līmeņa vadītāji, 107 respondenti jeb 47% ir vidējā līmeņa vadītāji, 72 respondenti jeb 32% ir vadošie speciālisti un 16 respondenti jeb 7% ir uzņēmumu īpašnieki.

Aptaujā tika iekļauti 12 jautājumi *par uzņēmuma sadarbību ar citiem uzņēmumiem, par darbinieku informētību un izpratni informācijas sistēmu veidošanā un lietošanā uzņēmumā, par uzņēmuma vadības ieinteresētību vadīt zināšanas un veicināt papildu zināšanu apgūšanu, un respondentu pašvērtējums par esošo zināšanu papildināšanu.*

Apkopojot aptaujas rezultātus, autore secina, ka, *uz jautājumu - vai uzņēmums sadarbojas ar citu uzņēmumu (piemēram, jaunu produktu izstrādē un/vai projektu izstrādē,*

*realizācijā, utt.) - 59% respondentu atbildēja apstiprinoši, bet 41% noliedza sadarbības esamību. Tātad, uzņēmumi, kas nesadarbojas ar citiem uzņēmumiem, iespējams, nevar iegūt citu pieredzi, kā arī nevar iegūt papildu informāciju (citu skatījumu) par nepieciešamajām izmaiņām, piemēram, nozarē vai produkcijas realizācijā. Rezultātā, pastāv risks, ka uzņēmuma vadībā un darbībā savlaicīgi netiks veiktas izmaiņas.*

*Uz jautājumu - vai uzņēmumā ir darbinieki, kuru pienākumos ietilpst datu un informācijas apkopošana, klasifikācija un izplatīšana – 61% respondentu atbildēja, ka ir darbinieki, kas koordinē datu un informācijas vadīšanu, bet 39% respondentu atbildēja noraidoši. Savukārt, uz jautājumu - vai uzņēmuma darbiniekiem ir zināms, pie kāda darbinieka ir jāgriežas, lai iegūtu kādu konkrētu informāciju, 90,4% respondentu atbildēja apstiprinoši, un tikai 6,8% uzskata, ka nav, bet 2,8% respondentu izteica minējumu, ka iespējams zina, pie kā ir jāgriežas, lai iegūtu konkrētu informāciju.*

Autore uzskata, ka, atbildes uz šiem jautājumiem liecina par to, ka *vairāk kā ½ uzņēmumos ir izstrādātas informācijas plūsmas shēmas un konkrēti amatu apraksti, ar kuriem ir iepazīstināti uzņēmumu darbinieki, lai viņi zinātu gan savus veicamos pienākumus, gan esošo pakļautību.*

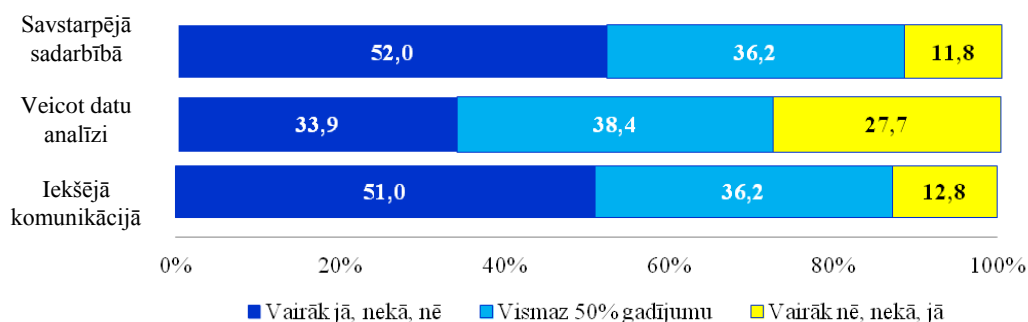
*Uz jautājumu - vai uzņēmumā ir izveidota informācijas sistēma (datu bāze), kur katrs tās lietotājs var piekļūt datiem un informācijai, lai veiktu savus darba pienākumus – 72% atbildēja apstiprinoši, bet 28% atbildēja noraidoši.*

Tā kā aptauja tika veikta mazo un vidējo uzņēmumu vidū, tad, iespējams, ka respondentiem viņu ikdienas darbu veikšanai nav nepieciešama piekļuve, piemēram, piegādātāju vai klientu datu bāzēm, jo tas neietilpst viņu darba pienākumos. Tāpēc *gandrīz 30% no visiem respondentiem uzskata, ka uzņēmumā neeksistē visiem pieejama informācijas sistēma, bet kā apliecina atbildes uz iepriekšējiem jautājumiem, tad tomēr viņi ir informēti par to, pie kā ir jāgriežas, lai saņemtu informāciju, ja tāda ir nepieciešama.*

Aptaujā tika uzdots *jautājums par augstākā līmeņa vadības ieinteresētību efektīvā zināšanu vadīšanā - 34,5% respondentu uzskata, ka vadība nav ieinteresēta, lai darbinieki savā starpā dalītos ar informāciju un zināšanām, bet vairāk kā puse respondentu (65,5%) uzskata, ka augstākā līmeņa vadību tas interesē, un kā galvenās izpausmes zināšanu vadības esamības pazīmēm uzņēmuma vadības lēmumos (sk. 3.3. att.), 52% respondentu min savstarpējo darbinieku sadarbību un 51% min iekšējo komunikāciju (e-pasti, skype, intranets, u.c.), bet vismaz 33,9% respondentu uzskata, ka zināšanu vadības pazīmes noteikti izpaužas tādu lēmumu realizēšanā, kas ir saistīti ar datu analīzi.*

Autore uzskata, ka *darbinieku savstarpējā komunikācija veicina ne tikai nepieciešamās informācijas apmaiņu, bet arī zināšanu apmaiņu, bet, lai zināšanu apmaiņa uzņēmumā varētu*

*norisināties* sekmīgi un pietiekamā daudzumā - uzņēmuma augstākā līmeņa vadībai ir jāiesaistās un jāveicina zināšanu aprīte un atjaunināšana – *ir jāvada zināšanas*.



**3.3. att. Vadītāju aptaujas rezultāti: vadības lēmumi, kuros izpaužas zināšanu vadīšanas pazīmes uzņēmumā, %**

Avots: autores apkopojums par vadītāju aptaujas rezultātiem

Tā kā aptauja mērķtiecīgi tika veikta uzņēmējdarbības vadītāju vidū, tad autore vēlējās noskaidrot vadītāju viedokli par iepriekš iegūto vadības zinību pielietojamību ikdienā un nepieciešamo izglītības līmeni mūsdienu uzņēmējdarbības vadītājiem.

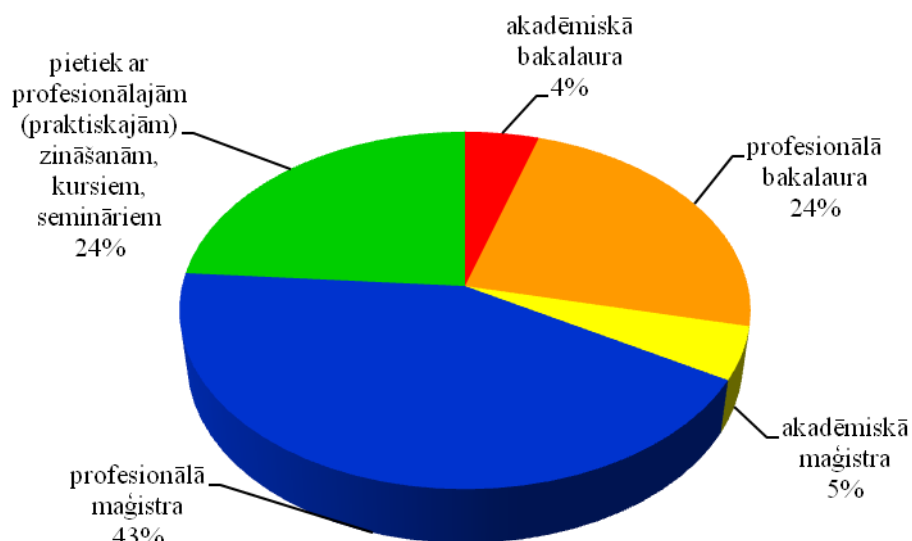
*Uz jautājumu - vai izglītības iestādē/augstskolā iegūtās vadības zinības ir devušas iespēju izprast pašreiz uzticēto darba pienākumu būtību un izstrādāt atbilstošu to izpildes metodiku* – 67,8% respondentu uzskata, ka jā, 20,3% respondentu uzskata, ka nē, bet 11,9% respondentu uzskata, ka augstskolā iegūtās vadības zinības tikai daļēji ir pielietojamas vadītāja ikdienas pienākumu veikšanā.

Autore uzskata, ka, starp tiem 20% respondentu, kas nav spējuši apgūtās vadības zinības pielietot savā praktiskā darbībā, iespējams, ir vadītāji, kas izglītību ir ieguvuši agrākos laika periodos un/vai ir ieguvuši tikai akadēmisko izglītību, tāpēc pašreiz ir problemātiski savas esošās zināšanas pielietot mūsdienu uzņēmējdarbības procesu veikšanai. Šiem vadītājiem ir nepieciešama vai nu esošās kvalifikācijas pilnveidošana, vai jaunu, papildus zināšanu apgūšana.

*Uz jautājumu par to, kāds izglītības līmenis ir nepieciešams mūsdienu uzņēmuma vadītājam* – lielākā daļa respondentu - 48%, uzskata (sk. 3.4. att.), ka ir nepieciešama maģistra līmeņa izglītība, 28% uzskata, ka ir nepieciešama vismaz bakalaura līmeņa izglītība, bet 24% uzskata, ka pietiek ar praktisko zināšanu apgūšanu dažādosursos un semināros.

Bet neviens respondents par pietiekošu neuzskata tikai pamatskolas, vidusskolas, 1. līmeņa augstāko izglītību vai nepieciešamību pēc doktora grāda. Savukārt, tikai apmēram 9% respondentu domā, ka mūsdienu vadītājam pietiek tikai ar akadēmiskajām vadības zinībām.

Autore secina, ka mūsdienu uzņēmējdarbības vadītāji uzskata, ka augstākajai izglītībai ir svarīga nozīme viņu personības attīstībā un profesionālās darbības nodrošināšanā.



3.4. att. Vadītāju aptaujas rezultāti: mūsdienu uzņēmuma vadītājam nepieciešamais izglītības līmenis, %

Avots: autore apkopojums par vadītāju aptaujas rezultātiem

Uz jautājumu - vai uzņēmumā personāls tiek izglītoti, lai apgūtu jaunas zināšanas un pieredzi, - 31% respondentu uzskata, ka uzņēmumā nenotiek nekādi pasākumi, lai apgūtu papildus zināšanas un/vai pieredzi, tomēr 61,6% uzskata, ka gan uzņēmumā, gan ārpus uzņēmuma darbiniekiem ir iespējams papildināt savu pieredzi un apgūt zināšanas, un 6,8% apliecina, ka pieredzes un zināšanu iegūšana notiek sadarbojoties arī ar citiem uzņēmumiem.

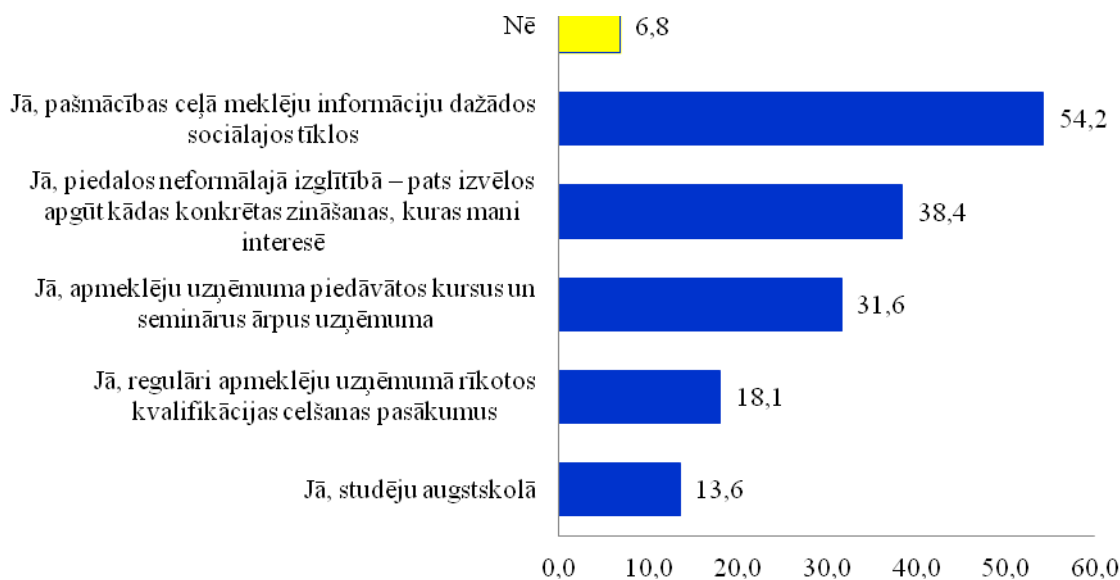
Autore secina, ka, 1/3 uzņēmumu jaunu, papildus zināšanu un pieredzes apgūšana nenotiek tikai tāpēc, ka uzņēmumu vadītāji neprot vadīt zināšanas, un iespējams, uzskata, ka esošais zināšanu līmenis ir pietiekošs. Ja darbinieki tiek iesaistīti zināšanu apgūšanas un izplatīšanas procesos, tad uzņēmuma vadība var konstatēt darbinieku esošo profesionālo kompetenci un papildus apgūstamās zināšanas. Nepieciešamības gadījumā, vadība var veicināt sadarbību, piemēram, starp uzņēmuma darbiniekiem, lai veicinātu profesionālo zināšanu izplatīšanu, tādējādi veicot zināšanu vadīšanas funkciju. Savukārt, mācoties darba vidē tiek iegūts profesionālās darbības un apmācības rezultāts, kas ir profesionālās kompetences sastāvdaļa.

Uz jautājumu - vai konkrētais respondents sistemātiski papildina savas esošās zināšanas – 6,8% respondentu minēja, ka to nedara (sk. 3.5. att.), bet starp pārējiem 93,2% respondentu vismaz 13,6% uzskata, ka studijas augstskolā viņiem nodrošina sistemātisku zināšanu papildināšanu, vismaz 54% pašmācības ceļā meklē informāciju dažādos sociālajos tīklos, vairāk kā 30% piedalās arī neformālajā izglītībā un apmācībā, ko piedāvā uzņēmums.

Uz jautājumu - vai respondents pašreiz paralēli darbam arī izglītojas - 23,8% apliecināja, ka pašizglītojas (apmeklē seminārus un kursus pēc savas izvēles un par saviem

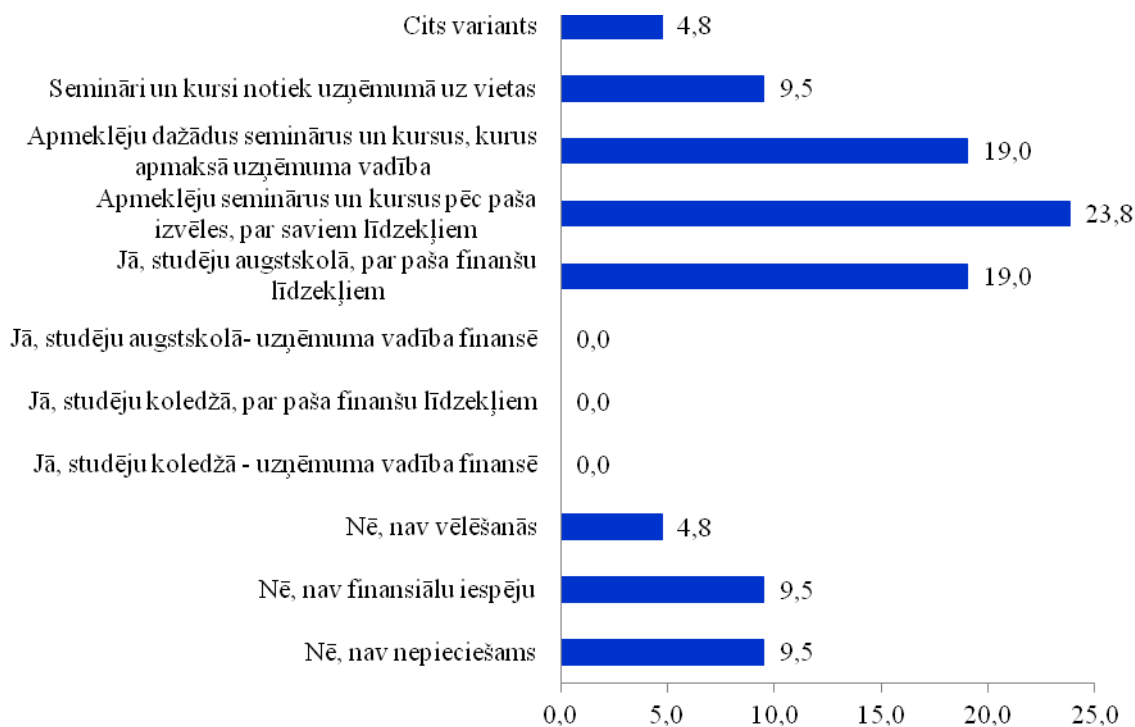


līdzekļiem), 19% studē augstskolā par saviem līdzekļiem, tikpat apmeklē dažādus kursus un seminārus, kurus organizē uzņēmums, bet 9,5% uzskata, ka viņiem nav finansiālu iespēju zināšanu papildināšanai, tikpat uzskata, ka nav nepieciešams to darīt, 4,8% respondentu min, ka viņiem nav vēlšanās apgūt zināšanas (sk. 3.6. att.).



3.5. att. Vadītāju aptaujas rezultāti: esošo zināšanu papildināšanas sistemātiskums, %

Avots: autores apkopojums par vadītāju aptaujas rezultātiem



3.6. att. Vadītāju aptaujas rezultāti: zināšanu apguves iespējas, %

Avots: autores apkopojums par vadītāju aptaujas rezultātiem

Līdz ar to, autore secina, ka, *vismaz 1/2 respondentu veic savu esošo zināšanu papildināšanu neatkarīgi no tā, vai uzņēmuma vadība to atbalsta vai nē, bet apmēram 25% gadījumu, pašiem darbiniekiem - vai nu nav vēlēšanās, vai arī uzņēmuma vadība neprasa profesionālās kvalifikācijas pilnveidošanu.*

*Uz jautājumu - vai uzņēmuma vadība apmaksā darbinieku zināšanu apgūšanu - tikai 9,5% respondentu atbildēja apstiprinoši, bet 90,5% minēja, ka daļēji.*

Kā liecina autores veiktās aptaujas par zināšanu vadīšanu uzņēmumā kopējie rezultāti, tad zināšanu vadīšana nenotiek vismaz 1/2 uzņēmumu, bet 1/3 uzņēmēju nav ieinteresēta, lai darbinieki papildinātu savas zināšanas vai dalītos pieredzē ar kolēģiem. Autore uzskata, ka uzņēmumu vadītājiem pašiem trūkst zināšanu – kā noteikt darbinieku esošo zināšanu līmeni, veidot un veicināt zināšanu apriti, tāpēc uzņēmumu funkcionālajās stratēģijās nav ieviesta zināšanu vadīšanas sistēma.

Tātad, **aptaujas rezultāti apstiprina promocijas darbā izvirzīto 2. tēzi**, ka, *Latvijas uzņēmumos nav zināšanu vadīšanas sistēmas, jo darbinieki nepiedalās regulārā zināšanu papildināšanā, savā starpā nedalās ar esošajām zināšanām un pieredzi, un uzņēmuma vadītāji neprot novērtēt esošo zināšanu potenciālu*, līdz ar to - *netiek nodrošināta to regulāra papildināšana, kas, savukārt, nenodrošina darbinieku profesionālās kompetences attīstību un pilnveidošanu.*

Autore uzskata, ka abu veikto pētījumu rezultāti apliecina, ka *pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē notiek nepārtraukti, un arvien vairāk pastāv nepieciešamība vadīt zināšanas un informāciju, tāpēc viena no vadītāju iespējām pilnveidot nepieciešamās spējas un prasmes, ir zināšanu (izglītības) iegūšana un papildināšana, t.sk., augstākās izglītības iestādēs. Bet atklāts paliek jautājums – vai augstākās profesionālās izglītības iestādes izprot mūsdienu uzņēmumu vadīšanas paradigmas maiņas būtību un jaunās prasības, kuras izvirza vadīšanas satura maiņa.*

Lai gan uzņēmējdarbības vadītāju aptauja parāda, ka vadītāji Latvijā atdzīst, ka, uzņēmējdarbības procesu var sekmīgi vadīt, ja ir iegūta augstākā izglītība, tomēr, tanī pat laikā, vismaz 20,3% uzskata, ka augstskolā iegūtās zināšanas netiek pielietotas ikdienas darba pienākumu veikšanai, bet 11,9% respondentu uzskata, ka iegūtās zināšanas tikai daļēji ir izmantojamas. Šāda *neatbilstība, ka augstākā izglītība ir nepieciešama, bet iegūtās zināšanas nav izmantojamas, norāda uz nepieciešamību detalizēti izvērtēt profesionālās augstākās izglītības sistēmu.*

## 4. UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES VEIDOŠANĀS AUGSTĀKAJĀ IZGLĪTĪBĀ LATVIJĀ

### 4.1. Izglītība kā profesionālo kompetenci veidojoša sastāvdaļa

*Profesionālā kompetence* nepārtraukti tiek attīstīta, ja personības zināšanas, spējas un prasmes tiek papildinātas un pilnveidotas visa mūža garumā (mūžizglītības procesos), pilnveidojot arī pieredzi un radot jaunas pieredzes gūšanas iespējas. Pētnieks L. Abalkins (Чабанов В., 2007) uzsver, ka ekonomikas un sabiedrības spēja attīstīt cilvēkkapitālu, efektīgas tehnoloģijas, ekonomikas, sociālās un sociokultūras pārmaiņas šodien kļūst par svarīgāko attīstības kritēriju. Savukārt, *Mūžizglītības memorandā* ir teikts, ka, mūsdienu zināšanu sabiedrībā galvenā loma ir pašiem cilvēkiem. Visaugstāk tiek vērtēta cilvēku spēja efektīvi un gudri radīt un izmantot zināšanas pastāvīgi mainīgos apstākļos, bet zināšanas var iegūt izglītojoties.

Līdz ar to, cilvēka izglītošanos var uzskatīt par sistēmu, kur tiek veikti vairāki izglītošanās cikli, kas kopumā veido mūžizglītību, un autore uzskata, ka, *profesionālās kompetences viens no svarīgākajiem elementiem ir zināšanas, kuras iegūst mācoties.*

Pašos pamatos „**izglītība** ir sistematizētu zināšanu un prasmju apguves un attieksmju veidošanas process un tā rezultāts” (*Izglītības likums*, 1998).

*Izglītība* ir arī „mērķtiecīgi organizēta sabiedrības vēsturiskās pieredzes, kultūrvērtību apgūšanas, pārmantošanas, sistematizētu zināšanu un prasmju apguves, personības īpašību, pārliecību, attieksmju un vērtību veidošanas un veidošanās joma, atbilstošu praktisku darbību kopums un rezultāts” (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*, 2000, 248).

Izglītības pamats, mērķis un vērtība ir nevis zināšanu daudzums un gara spēju stiprums, bet gan zinātnisko metožu izpratne un apzinīga to vadīšana (*Tolman C.*, 1999, 205).

*Izglītība* kopumā ietver mācību un audzināšanas darbību, personības veidošanas un veidošanās darbību, kur „*izglītības rezultāts* ir personas iegūto zināšanu, prasmju, pārliecību, attieksmju, kultūrvērtību, personības īpašību kopums. Izglītība ir līdzeklis un pamats zināšanu, prasmju, kultūras un personības tālākai pilnveidei, savu spēju realizēšanai” (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*, 2000, 248).

Autore uzskata, ka, *izglītība ir sistematizētu zināšanu, prasmju un attieksmju veidošanas process, kur izglītošanās laikā tiek veikta informācijas nodošanas un uztveršanas pakalpojums epistemisku vērtību formā (epistemoloģija ir izziņas teorija, kas pētī izziņas un zināšanu dabu, to izcelsmi), kas apmierina cilvēka un visas sabiedrības vajadzības, kā arī ir*

*cilvēka attīstību virzošais spēks. Individīda izglītības līmenis raksturo socializācijas pakāpi, jo iegūstot izglītību, indivīds var izpildīt sociālās funkcijas un apzināties savu pašvērtību.*

*No studējošā kā patērētāja puses – mācīšanās ir process ar rezultātu, kuru tas pērk izglītības pakalpojumu tirgū. Autore uzskata, ka, mācīšanās gaitā iegūtais rezultāts (zināšanas, prasmes, iemaņas, attieksme, izpratne, spējas, domāšana) ir **izglītības produkts**, kuru studējošais/patērētājs tālāk pārdod darba tirgū kā savu konkurējošo priekšrocību.*

*No uzņēmējdarbības teorijas viedokļa produkta jēdzienam ir daudz definīciju, bet tā kā izglītības iegūšana vairāk ir pakalpojums kā taustāma, materiāla vērtība, tad promocijas darba autore analizēs tieši izglītības produktam atbilstošās definīcijas.*

Vispārējā skatījumā *produkts* ir jebkas, kas var tikt piedāvāts tirgum, lai apmierinātu vēlmi vai vajadzību. Profesors F.Kotlers (*Комплек Ф.*, 2006, 393) uzskata, ka, produkti ir ne tikai *fiziskas preces, pakalpojumi, pieredzes, pasākumi, personas, vietas, nekustamie īpašumi, organizācijas*, bet arī *informācija un idejas*. Principā par *produktu* saka, ka tas ir viss, kas var apmierināt patērētāju vajadzības (pieprasījumu) un tiek piedāvāts tirgū.

Mūsdienās *produkts* ir jāvērtē kā izstrādājumu un pakalpojumu raksturojošu lielumu kopa, kuru piedāvā uzņēmums un ko izmantošanai iegādājas patērētājs. Pamatā ir abpusēja ieinteresētība, kas darbojas gan uzņēmējdarbībā, gan arī izglītības sistēmā, kur ir gan izglītības pakalpojuma piedāvātājinstitūcijas, gan izglītības pakalpojuma patērētāji.

Autore piekrīt S.Loveloka un Dž.Virca (*Lovelock C., Wirtz J.*, 2007) izteikumam, ka izglītība ir netaustāma cilvēku garīgo stimulu apkalpošana, kas ir vērsta uz prāta attīstību, kas liecina par izglītības produkta specifiku. Jo *izglītības produkta īpatnība* ir tā, ka šī produkta kvalitāte izpaužas caur katru izglītību ieguvušā personību un viņa prasmi izmantot iegūtās zināšanas, spējas un prasmes. *No tirgus viedokļa* studējošais pērk īpašu produktu, kur pats patērētājs aktīvi piedalās tā kvalitātes veidošanā. Mācību iestādes piedāvā šī produkta iegūšanas iespējas, bet šo iespēju izmantošana ir atkarīga no paša studējošā.

*Izglītības produkts* ir **specifisks**, jo tam piemīt tādas *kvalitātes īpašības*, kā:

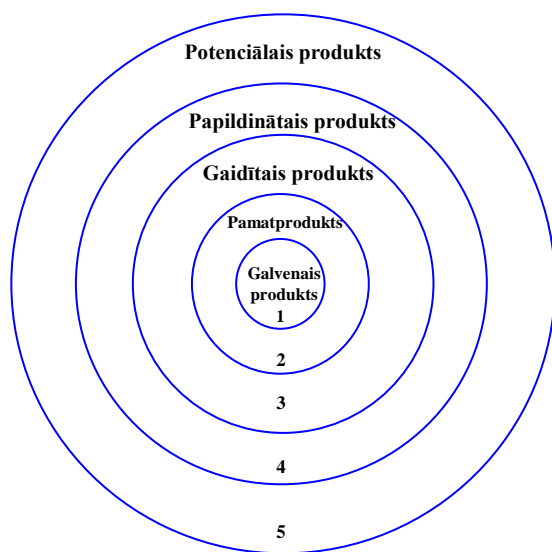
- *nenoteiktība* (studējošais var izvēlēties apgūt jebkuru no izglītības sistēmā piedāvātajām studiju programmām),
- *varbūtība* (pastāv iespēja, ka studējošais savas jauniegūtās zināšanas, prasmes un iemaņas neizmantos savā turpmākajā profesionālajā darbībā),
- *nejaušība* (ir studējošie, kas apgūstamo izglītību neizvēlas tāpēc, ka tā viņam ir nepieciešama, bet gan tāpēc, ka ir iespējams studēt budžeta grupā, jeb izglītības iestāde atrodas vistuvāk viņa dzīves vietai, utt.),

- *zinātniskā nozīmība personības attīstībā* (studējošā pašmērķis nav iegūt augsta līmeņa akadēmiskās zināšanas, bet profesionālā augstākā izglītība ir nepieciešama viņa ieņemamajam amatam vadoties pēc *Profesiju standartu* prasībām),
- *karjeras veidošanas iespējamība* (studējošais var izvēlēties apgūt profesionālo izglītību tajā jomā, kurā vēlas sasniegt panākumus savā profesionālajā darbībā), u.c.

Pašreizējā situācijā izglītības pakalpojumu tirgū darbojas izglītības institūcijas, kas piedāvā iespēju (arī uzņēmējiem) saņemt *izglītības produktu*, un ir patērētāji (klienti), kam ir nepieciešama darba tirgum atbilstoša profesionālā kompetence. Tāpēc izglītības produktam ir jābūt konkrēti orientētam uz pieprasījuma apmierināšanu darba tirgū.

Augstākās profesionālās izglītības mērķis ir atbilstoša līmeņa profesionālā kompetence, kuru apstiprina mācību procesā sasniegtais *kvalifikācijas* līmenis – tāpat, kompetence ir viena no izglītības produkta sastāvdaļām. Savukārt, *profesionālā kvalifikācija* ir zinātnes atzinumu un darbības paraugu zināšanu kopums, bez kuriem mūsdienu darba tirgū ir grūti konkurēt.

Lai radītu izglītības produktu ar konkrētu *kvalifikācijas līmeni* - izmantojot uzņēmējdarbībā veiktos *H.Boyd, S.Levy* (1963), *F.Kotlera* (*Комлер Ф.*, 2006) un *T.Levita* (*Levitt T.*, 1969; 1980) pētījumus – *profesionālās izglītības produktu* var iedalīt līmeņos izmantojot *produkta piecu līmeņu* vērtību izpratni (sk. 4.1. att. un 7. pielikums).



- 1. Galvenais produkts** - teorētiskā un praktiskā sagatavotība vienkāršu uzdevumu veikšanai; vienkāršs darbs mentoru uzraudzībā;
- 2. Pamatprodukts** - spēja veikt patstāvīgi kvalificēta darba uzdevumus (teorētiska un praktiska);
- 3. Gaidītais produkts** - paaugstināta teorētiska sagatavotība un profesionālā meistarība, kas nodrošina iespēju veikt, plānot, organizēt profesionālo darbību;
- 4. Papildinātais produkts** - spēja veikt sarežģītus darba uzdevumus, plānot, organizēt un vadīt citus speciālistus;
- 5. Potenciālais produkts** - plānot, veikt, pētīt profesionālās darbības uzdevumus; ietver visus iespējamus papildinājumus un izmaiņas, kas produktam varētu būt nākotnē.

**4.1. att. Latvijas izglītības sistēmas profesionālās izglītības produkta kvalifikācijas līmeņu salīdzinājums ar mārketinga vides elementa - produkta 5 līmeņu vērtību izpratni**

Avots: autores izveidots pamatojoties uz LR Profesionālās izglītības likuma aspektiem, LR IZM informāciju, *H.Boyd, S.Levy, Ph.Kotler, T.Levitt* pētījumiem

Tā kā „*profesionālās izglītības uzdevums* ir radīt iespējas izglītības turpināšanai pēc pamatskolas vai vidusskolas beigšanas, lai apgūtu sākotnējo profesionālo kvalifikāciju, attīstītu spējas profesionālajai tālākizglītībai, iegūtu tiesības izglītības turpināšanai augstākā izglītības pakāpē” (*Statistikas pārskats par Latvijas augstāko izglītību*, LR IZM), tad lietojot,

piemēram, pakalpojumu mārketinga pieeju ir iespējams precīzāk raksturot Latvijas augstākās izglītības produkta *profesionālās kvalifikācijas* līmeņus. Iedalījumu un salīdzinājumu var veikt pamatojoties uz LR *Profesionālās izglītības likuma* aspektiem un LR *IZM* informāciju:

- Profesionālās izglītības produkta *pamatlīmenis* ir *galvenais produkts* vai *labums*, ko iegūst studējošais, tas ir, teorētiskā un praktiskā sagatavotība vienkāršu uzdevumu veikšanai.

Profesionālās izglītības galveno labumu var apgūt *arodskolās* un *arodvidusskolās*, kur profesionālās vidējās izglītības programmas saturu nosaka valsts profesionālās *vidējās izglītības standarts* un *profesiju standarts*. Profesionālās izglītības programmas tiek izstrādātas un īstenotas atbilstoši visiem tautsaimniecības nozaru darbības virzieniem Latvijā.

Galvenā atšķirība starp *arodskolu* un *arodvidusskolu* programmām ir tā, ka, *profesionālās pamatizglītības programmas* ir orientētas uz tādu profesionālo sagatavotību, kas dod iespēju veikt ļoti vienkāršus - 1. profesionālās kvalifikācijas līmenim atbilstošus darba uzdevumus, t.i., *prasmis un zināšanas tiek apgūtas vai nu izglītības iestādē vai praktiskajā darbā* – vienkāršs darbs *mentoru* uzraudzībā. *Arodizglītības programmas* (personām ar pabeigtu pamatskolas izglītību) ir orientētas uz 2. profesionālo kvalifikāciju līmenim nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvi, kas ir - *sagatavotība, kas dod iespēju patstāvīgi veikt kvalificētu izpildītāja/strādnieka darbu, atbild par savu darbu, kuru veic pēc instrukcijas un ir spējīgs strādāt grupā*.

Šo programmu saturā ir integrēti vispārizglītojošie priekšmeti tādā apjomā, kuru apguve programmas beidzējiem dod tiesības turpināt izglītību profesionālās vidējās izglītības programmās iegūstot 3. profesionālās kvalifikācijas līmenim atbilstošas zināšanas un prasmes vai turpināt izglītību izlīdzinošajā vispārējās vidējās izglītības kursā, tādējādi iegūstot tiesības studēt augstākās pakāpes izglītības programmās *augstskolās* un *koledžās*.

- Produkta *otrajā līmenī* galvenais labums ir jāpārvērš *pamatproduktā*. Profesionālajā izglītībā tā ir spēja (gan teorētiska, gan praktiska) veikt patstāvīgi kvalificēta darba uzdevumus.

Šo profesionālās izglītības produkta līmeni nodrošina *profesionālās vidējās izglītības programmas*, kas ir orientētas uz 3. profesionālās kvalifikācijas līmenim atbilstošo nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvi - *sagatavotība, kas dod iespēju veikt izpildītāja/strādnieka pienākumus, kuros ietilpst izpildāmā darba plānošana un organizēšana - iegūstot praktiskā darba pieredzi, kur absolvents ir spējīgs uzņemties atbildību par viņam uzticēto resursu sadali un citu izpildītāju darbu*. Profesionālās vidējās izglītības programmu saturā ir integrēti vispārizglītojošie priekšmeti tādā apjomā, kuru apguve programmas

beidzējiem dod tiesības studēt augstākās pakāpes izglītības programmās augstskolās un koledžās.

- Profesionālās izglītības produkta *trešajā līmenī* tiek sagatavots *gaidītais produkts*, kas ir tāds īpašību un apstākļu kopums, ko gaida darba devēji, pieņemot darbā speciālistus ar nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un iemaņām. No izglītības viedokļa tā ir – paaugstināta teorētiska sagatavotība un profesionālā meistarība, kas nodrošina iespēju pēc šo studiju beigšanas veikt, plānot un organizēt profesionālo darbību.

Šādu līmeni nodrošina *pēc vidējā izglītība jeb ISCED 4. līmenis*. Pēc vispārējās vidējās vai arodizglītības ieguves ir iespējams apgūt profesionālās tālāk izglītības programmas, kuru ilgums parasti ir no 1 gada līdz 3 gadiem, vai arī *profesionālās pilnveides programmas*, kuru ilgums ir ne mazāks kā 160 mācību stundas, kas var būt arī kā daļa no kādas profesionālās kvalifikācijas. Starptautiski šāds izglītības līmenis tiek saukts par *pēc vidējo*, bet ne augstāko izglītību. Latvijā šī izglītība klasificējās kā vidējās pakāpes izglītība un šīs programmas ir orientētas tikai uz profesionālo zināšanu un prasmju apguvi atbilstoši attiecīgo profesionālo kvalifikāciju līmeņa prasībām.

- *Produkta ceturto līmeni* uzņēmējdarbībā profesors F.Kotlers (*Комплек Ф.*, 2006) pamato ar *H.W.Boyd* un *S.Levy* (1963, 40) komentāriem, kur tiek sagatavots *papildinātais produkts*, kas pārsniedz klienta cerības, un ir viens no konkurētspējas nodrošinošajiem faktoriem. Piemēram, viesnīca piedāvājumā varētu ietvert ātru piekļuvi internetam, ziedus numurā un paātrinātu reģistrāciju un izrakstīšanos. Mūsdienu konkurence faktiski notiek produkta papildināšanas līmenī (mazāk attīstās valstīs konkurence notiek galvenokārt gaidītā produkta līmenī).

Faktiski produkta papildināšana liek analizēt patērētāja kopējo *patēriņa sistēmu* – veidu, kādā patērētājs (lietotājs) iegūst, lieto, papildina, labo un atbrīvojas no produkta. T.Levitt (1969, 2) apgalvo, ka: jaunā konkurence ir nevis starp to, ko uzņēmumi ražo rūpnīcās, bet starp to, ko viņi pievieno rūpnīcas produkcijai iepakojuma, pakalpojuma, reklāmas, klientu konsultēšanas, finansēšanas, piegādes un citu lietu formā, kurām ir vērtība cilvēku acīs.

*No izglītības viedokļa - profesionālās izglītības papildinātais produkts (4. līmenis)* ir spēja veikt sarežģītus darba uzdevumus, plānot, organizēt un vadīt citus speciālistus. Šo līmeni nodrošina *augstākā izglītība jeb ISCED 5. līmenis*, kas ir augstākās izglītības pakāpe, kuru var apgūt akadēmiskās augstākās izglītības programmās vai profesionālās augstākās izglītības programmās *koledžā vai augstskolā*. Tieši šāda izglītības kvalifikācija ir viens no speciālistu konkurētspējas faktoriem šodienas pārmaiņu uzņēmējdarbības darba tirgū.

Tā kā uzņēmējdarbībā papildu labumi drīz kļūst par gaidītajiem labumiem, kas nozīmē, ka konkurentiem jāmeklē vēl citas īpašības un labumi. Un, uzņēmumiem palielinot savu papildināto produktu cenas, daži uzņēmumi var piedāvāt vienkāršotu versiju par daudz zemāku cenu (*Комлер Ф.*, 2006, 396), tad *profesionālās izglītības piektajā līmenī* ir iegūstams *potenciālais produkts*, kas ietver visus iespējamus papildinājumus un izmaiņas, kas produktam varētu būt nākotnē.

- *Profesionālajā izglītībā piektais produktu līmenis vai potenciālais produkts* nozīmē – plānot, veikt un pētīt profesionālās darbības uzdevumus. Šo līmeni var iegūt pēcdiploma studijās, kas ir studijas doktorantūrā (*ISCED 6. līmenis*).

Pašreiz Latvijā ir iespējams studēt doktora programmās dažādās augstskolās sekojošos virzienos: *sociālajās zinātnēs; dabas zinātnēs; tehniskajās zinātnēs; humanitārajās zinātnēs.*

Autore uzskata, ka, *plānojot profesionālās izglītības piedāvājumu tirgum - katrs nākamais apgūstamais izglītības līmenis pievieno papildu klienta vērtību - kopā veidojot klienta vērtības hierarhiju, un katrs nākamais iegūtais profesionālās izglītības kvalifikācijas līmenis veicina jaunā speciālista gatavību profesionālai darbībai*, jo speciālista profesionālā rīcībspēja ir atkarīga no personības sadarbības spējām un prasmes, kas ir sociālās kompetences sastāvdaļas, profesionālajām zināšanām un prasmēm tās pielietot darba vidē (profesionālās kompetences sastāvdaļas), un no spējas patstāvīgi organizēt un vadīt savus veicamos darba pienākumus (atbilstoši darba specifiskas metodēm un nepieciešamajām tehnoloģijām). Visi minētie faktori veidojas profesionālās izglītības rezultātā.

Promocijas darba autore uzskata, ka, *profesionālās izglītības produktu raksturo:*

- *speciālista profesionālisms (t.sk., profesionālā orientācija, kompetence un kvalifikācija),*
- *gatavība profesionālai darbībai,*
- *profesionālā piemērotība.*

Tātad, *izglītības produkts ir specifisks*, jo izglītības institūcijas katram darba tirgus dalībniekam piedāvā iespēju apgūt un sasniegt savu profesionālās kvalifikācijas līmeni, kas var veicināt indivīda gatavību profesionālai darbībai un tikai viņam piederošo konkurētspējīgo priekšrocību nodrošināšanu darba tirgū. Bet, ne visi absolventi, kas ir ieguvuši kādu no profesionālās izglītības kvalifikācijām ir profesionāli gatavi vai piemēroti darbam attiecīgajā profesijā, jo, lai speciālists varētu darboties kā profesionālis ir nepieciešama arī viņa *profesionālā piemērotība (indivīda īpašību atbilstība noteiktas profesijas prasībām, kas izvirzītas, lai sasniegtu pieņemamu profesionālās darbības efektivitāti, pastāvot konkrētai darba tirgus konjunktūrai) attiecīgajam darbam.*



Profesors A. Klauss (2002, 353) izšķir *absolūto* un *relatīvo* profesionālo piemērotību, kur:

- *absolūtā profesionālā piemērotība* attiecas uz tām profesijām, kurās nepieciešamas speciālas individuālās īpašības jeb spējas (piemēram, muzikālā dzirde mūziķiem).
- *relatīvā profesionālā piemērotība* attiecas uz tādām profesijām, kuru apgūšana ir sasniedzama praktiski jebkuram veselam cilvēkam.

Uzņēmējdarbība ir specifiska tautsaimniecības joma, kurā nodarbinātajiem speciālistiem ir nepieciešamas tādas speciālās īpašības, kas veicina uzņēmējdarbības procesu plānošanas, organizēšanas un realizēšanas nodrošināšanu, un jauninājumu ieviešanas spējas, tāpēc profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības jomā studējošajiem vajadzētu atbilst absolūtās profesionālās piemērotības prasībām.

Veicinot karjeras plānošanas pasākumus jau pamatskolās – topošajiem studējošajiem paplašinātos iespēja savlaicīgi izvēlēties sev piemērotāko profesionālo virzienu, līdz ar to, samazinātos to absolventu skaits, kas studiju gaitā vai pēc studiju beigām saprot, ka nav izvēlējušies sev atbilstošu profesiju.

Atkarībā no tā – kāda ir speciālista profesionālās kvalifikācijas atbilstība šodienas darba tirgus prasībām – veidojas profesionālās izglītības produkta *lietošanas vērtība* ar nepieciešamo darba tirgus prasībām atbilstošu profesionālo kompetenci, kuru var pilnveidot nostiprinot jau esošās un nepārtraukti apgūstot jaunas zināšanas, prasmes un iemaņas.

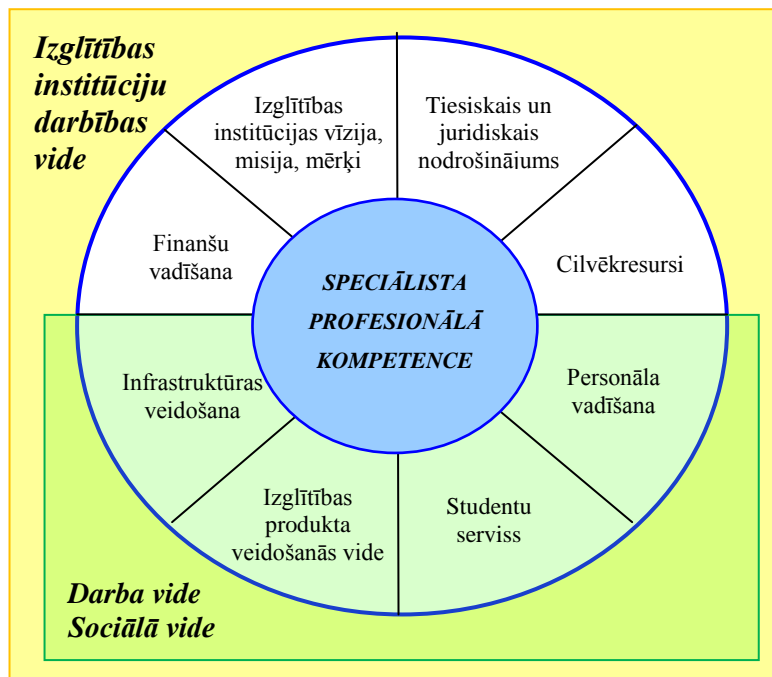
Profesionālās izglītības rezultātā veidojas konkrētās profesionālās specializācijas vērtību sistēma, kas ir saistīta ar katrai profesijai atbilstošu specifiku un iespējamajiem karjeras sasniegumiem, bet ne ar indivīda īpašību atbilstību noteiktas profesijas prasībām. Profesionālās izglītības vērtību sistēma ietver:

- savas profesijas cienīšanu, lepošanos ar to, iejūtību un cieņu;
- zināšanu vērtības (*profesionālās*, vispārējās, arī zināšanas saskarsmē);
- *profesionālo* iemaņu vērtības, kuras var izkopt tikai praktiskā darbībā, u.c.

Mūsdienu profesionālās izglītības pakalpojuma veidošana, organizācija un vadīšana tirgus ekonomikas apstākļos notiek *izglītības institūciju darbības vidē*.

Kopējo izglītības institūciju darbības vides struktūru, vadoties no *vadībzinātņu aspekta*, veido tādi elementi, kā: *konkrētās izglītības institūcijas vīzija, misija un mērķi; tiesiskais, juridiskais nodrošinājums un finanšu vadīšana, kā arī cilvēkresursi*, un tādi elementi, kas veidojas mijiedarbojoties ar darba un sociālās vides faktoriem: *personāla vadīšana un studentu servisa nodrošināšanas pasākumi; infrastruktūra un studiju vide jeb izglītības produkta veidošanās vide* (Mukhopadhyay M., 2005, Kotler Ph., Fox F.A.Karen, 2002, u.c.).

Promocijas darba autore uzskata, ka, *pati par sevi izglītības institūciju darbības vide mūsdienās nevar pastāvēt izolēti no darba un sociālās vides, jo profesionālās izglītības nodrošināšanas procesā ir svarīga zināšanu un pieredzes gūšana gan akadēmiskajā vidē, gan profesionālajā (darba) vidē, gan arī pašam studējošajam apgūstot zināšanas sociālajā vidē (sk. 4.2. att.). Arī infrastruktūra veidojas kopējā mijiedarbībā.*



4.2. att. *Speciālista profesionālās kompetences veidošanos ietekmējošie izglītības, darba un sociālās vides elementi*

Avots: autores veidots modelis

Katrā izglītības iestādē ir vadīšanas sistēma ar vadīšanas funkcijām, kuras tiek izpildītas atbilstoši savas iestādes īpatnībām, bet atšķirības ir vērojamas tādās specifiskās funkcijās, kā *finanšu vadīšana* (piemēram, stipendiju un budžeta vietu esamība vai neesamība un to skaits, lielums; valsts mēroga finanšu piešķiršana, u.c.), *personāla vadīšana* (akadēmiskā personāla vecums, daudzums, kompetence, dislokācija, u.c.) un *infrastrukturāras veidošana* (filiāļu daudzums, atrašanās vieta; studiju procesa norises laiks; materiāli tehniskās bāzes nodrošinājums – jauno informācijas tehnoloģiju un datu bāzu bezmaksas pieejamība, u.c.).

Lai gan *tiesiskais un juridiskais nodrošinājums* vienādi ietekmē jebkuras augstskolas darbību valstiskā līmenī, un *izglītības institūcijas vīzija, misija, mērķi; cilvēkresursi* un *studentu serviss* pārsvarā augstskolās tiek līdzīgi realizēti, tomēr Latvijas augstākās izglītības iestāžu vadīšanā tiek pielietotas vismaz divas pieejas: viena pieeja ir attiecināma uz iestādes saimnieciskās darbības vadīšanu, otra – pedagoģiskā procesa nodrošināšanu.

Autore uzskata, ka, *izglītības institūciju darbībā ir svarīgi izkopt studiju vides un infrastruktūras integrāciju, piesaistot atbilstošu personālu* (t.sk., arī no dažādām tautsaimniecības jomām), *lai veicinātu profesionālās kompetences izpratni un pilnveidošanu.*

Bet izglītības institūcijām ir grūti piesaistīt profesionāļus, kas labprāt dalītos savā personīgajā pieredzē ar studējošajiem, jo nav attīstīta sadarbība starp augstskolām un uzņēmumiem.

No vienas puses - izglītības institūcijas realizē studiju programmas, kuru izstrādē un īstenošanā ir jāievēro *LR Profesiju klasifikatora* prasības. Bet no otras puses – lai arī *LR Profesiju klasifikatorā* esošo amatu aprakstus izstrādā profesionāļu darba grupas, kas ir eksperti savā jomā, tomēr pārsvarā gadījumos šo ekspertu darbība un piesaiste profesionālajai izglītībai ar šo standartu izstrādāšanu arī beidzas.

Bet mūsdienās ir nepieciešama *izglītība ilgtspējīgai attīstībai*, kas ir būtisks faktors realizējot ilgtspējīgas attīstības vīzijas dzīvē – tā attīsta un nostiprina atsevišķu cilvēku grupu un arī visas sabiedrības spēju, prasmes un vēlmi gan uzņēmumu, gan valsts līmenī pieņemt lēmumus un izdarīt izvēles, kas veicinātu ilgtspējīgu attīstību, nodrošina pašreizējo paaudžu vajadzības, neradot draudus nākamajām paaudzēm apmierināt to vajadzības. Tās vīzija ir izveidot pasauli, kurā ar izglītības palīdzību ikvienam ir iespēja apgūt vērtību sistēmu, uzvedību un dzīves veidu, kas nepieciešams ilgtspējīgai nākotnei un veiksmīgām sociālajām pārmaiņām (*UNESCO* materiāli).

Latvijas augstskolās un koledžās apgūstamā profesionālā izglītība tiek virzīta kā praktiska un teorētiska sagatavošanās darbībai noteiktā profesijā, profesionālās kvalifikācijas ieguvei un pilnveidei, un profesionālās izglītības attīstības uzdevumi ir izstrādāti *Profesionālās izglītības likumā*, tomēr tajos trūkst nepārtrauktu inovāciju piesaistīšanas nepieciešamības, ja izglītību uzskata par vienu no uzņēmējdarbības profesionālās kompetences apguves un pilnveidošanas procesa posmiem.

Latvijas *Izglītības attīstības politikas pamatprincipi* (Latvijas izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.-2013. gadam) ir izvirzīti, bet autore uzsver, ka īpaša uzmanība ir jāpievērš tām pamatnostādnēm, kas dažkārt Latvijā netiek ievērotas, t.i.:

- ***pēctecībai*** – nepārtrauktība izglītības mērķu īstenošanā, nodrošinot loģisku pēctecību izglītības jomā un veicinot mūžizglītību arī profesionālās darbības laikā;
- ***sistēmiskumam*** – sadarbības un partnerības pieejas nodrošinājumā izglītības jautājumu risināšanā;
- ***sadarbības veidošanai*** – izglītības jautājumu risināšanā iesaistot darba devējus, akadēmisko personālu, studējošos un viņu ģimenes locekļus, sabiedrību kopumā;
- ***ilgtspējībai un pieejamībai*** – veicinot reģionālās uzņēmējdarbības specializāciju sekmēšanu.

Mūsdienu nostādnes par vienlīdz svarīgām atzīst izglītības rezultātā apgūto vērtību sistēmu, kas ir cilvēka dzīves principu, attieksmju un tikumu pamats, kur vērtību sistēma

veidojas galvenokārt „mācoties dzīvot kopā” un „mācoties būt”, un tā nodrošina priekšnosacījumus pašrealizācijai un efektīvu darbību sabiedrībā.

Tāpēc, *pārmaiņas izglītībā* ir apzināti jāsekmē, lai izglītības procesus maksimāli tuvinātu attīstības procesiem visā sabiedrībā, t. sk., arī uzņēmējdarbībā. Izglītības sistēmā ir jābūt *inovatīvām* iezīmēm, jo to pieprasa *mūžizglītība* un *pāreja no mācīšanas uz patstāvīgu mācīšanos*, kas ir arī cilvēku zināšanu vadīšanas procesa nodrošināšanas sastāvdaļas.

Latvijā izglītības produkta tirgus ir maz pētīts, nav izstrādātas šī tirgus specifikai atbilstoša veidošanas (t.sk., sadarbības) sistēma, kā arī izglītības kā produkta virzīšanas metodikas un vērtēšanas kritēriji.

*No uzņēmējdarbības teorijas viedokļa - produkts* ir galvenais un visbūtiskākais mārketinga vides elements, bet mārketinga vide ir dažādu uzņēmuma darbību ietekmējošo labvēlīgo un nelabvēlīgo faktoru kopums, kuri izraisa nepieciešamību tos izmantot vai pārvērtēt, lai īstenotu mārketinga mērķus. Tāpēc ir svarīgi izprast – kādu produktu Latvijas augstākās izglītības iestādes ir gatavas piedāvāt darba tirgum, jo *izglītības produkts*, kā mārketinga vides elements, ir specifiska izglītošanās vajadzību apmierināšanas forma, kurā vienoti sadarbojas šī produkta pircējs ar produkta pārdevēju.

Lai gan Latvijā esošās augstākās izglītības institūcijas savā darbībā izmanto no uzņēmējdarbības pārņemtās mārketinga metodes – tomēr šie pasākumi nav pārāk plaši pētīti un nav definēti attiecībā uz izglītības jomu.

*No uzņēmējdarbības teorijas viedokļa* jēdzienam *mārketings* ir ļoti daudz definīciju. Bet, analizējot izglītības produktu, ir nepieciešams izmantot tās mārketinga definīcijas, kas ir saistāmas ar pakalpojuma sniegšanas uzņēmējdarbības funkcijām, lai būtu iespējams veidot saikni starp studijām un profesionālo darbību.

Visbiežāk uzņēmējdarbībā tiek izmantotas divas definīcijas, kur *mārketings* ir:

- *uzņēmuma vadīšanas process*, kas nosaka un prognozē klientu prasības un apmierina tās, nodrošinot uzņēmumam peļņu (*Apvienotās Karalistes Sertificētais mārketinga institūts*).
- *process*, kas ietver preču un pakalpojumu projektu plānošanu un izstrādi, cenu noteikšanu, pārdošanas veicināšanu un preču sadali, lai, ievērojot klientu vēlmes, sasniegtu uzņēmuma mērķus (*Amerikas Mārketinga asociācija*).

Savukārt, profesors A.Klauss (2002, 429) *mārketinga* jēdzienu skaidro ļoti plaši:

- *uzņēmēja domāšanas, lemšanas un darbības ievirze*, kas orientēta uz patērētāju maksātpējīgā preču un pakalpojumu pieprasījuma apmierināšanu un kas balstās uz vispusīgu un sistemātisku tirgus procesu izpēti;
- *uzņēmējdarbības rezultātu izpēte, prognozēšana un plānošana*;

- *uzņēmuma pārvaldības koncepcija* – sistēmā apkopoti uzskati par uzņēmējdarbības mikro – un makrovides novērošanu un apjēgšanu (uzvedības aspekts), tirgus plānveida pētīšanu (informācijas aspekts), aktīvu tirgus ietekmēšanu, mērķtiecīgi un saskaņoti izmantojot dažādus līdzekļus un instrumentus (organizētas darbības aspekts), apzināti sakārtojot tirgus ietekmēšanas pasākumus (segmentēšanas aspekts), lietpratīgi vadot tirgvedību un pārkārtojot uzņēmuma vadīšanu atbilstoši tirgvedības atziņām un prasībām (vadīšanas aspekts);
- *cilvēku darbības veids*, kura mērķis ir apmierināt vēlmes un vajadzības maiņas ceļā.

P. Drakers (*Drucker P.*, 1973, 64 – 65), vadības zinātņu teorētiķis, uzskata, ka *mārketinga mērķis* ir radīt situāciju, kurā pārdošana ir kļuvusi nevajadzīga. Mārketinga mērķis ir tik labi izziņāt un izprast patērētāju, lai produkts vai pakalpojums būtu tieši viņam atbilstošs un patērētājs būtu pašmotivēts to iegādāties. Ideālā gadījumā mārketingam būtu jārada patērētājs, kas ir gatavs pirkt. Tomēr, promocijas darba autore uzskata, ka, *ir lietderīgi izšķirt sabiedriskas darbības un uzņēmējdarbības mārketingu*, kā rezultātā veidojas divas atšķirīgas mārketinga jēdziena izpratnes, kur mārketings kā:

- *sabiedriskas darbības* funkcija ir virzīts uz cilvēku vēlmju, vajadzību un pieprasījuma apmierināšanu ar produktu ražošanas un maiņas palīdzību;
- *uzņēmējdarbības* funkcija, kas ietver tirgus izpēti, produktu vadīšanu, cenu veidošanu, produktu sadali un virzīšanu tirgū, lai īstenotu konkrēta uzņēmuma mērķus.

Galvenais akcents ir *mārketings, kā pakalpojuma virzīšanas metode un pasākumu komplekss*, bet uzņēmējdarbībā tas noteikti *ir saistīts ar cilvēcisko un sociālo vajadzību apzināšanu, noteikšanu un apmierināšanu (sk. 4.3. att.)*.

Par pilnīgāko *mārketinga* jēdziena skaidrojumu, promocijas darba autore uzskata, profesora F.Kotlera (2007, 15) definējumu: *mārketings ir uzņēmējdarbības funkcija*, kas definē neīstenotas vajadzības un vēlmes, nosaka un izmērī to iespējas un potenciālo ienesīgumu, nosaka, kādus mērķa tirgus uzņēmums vislabāk varētu apkalpot, pieņem lēmumu par atbilstošākajiem produktiem, pakalpojumiem un programmām, kas kalpotu šiem tirgiem, kā arī aicina visus uzņēmuma dalībniekus domāt un kalpot patērētājam.

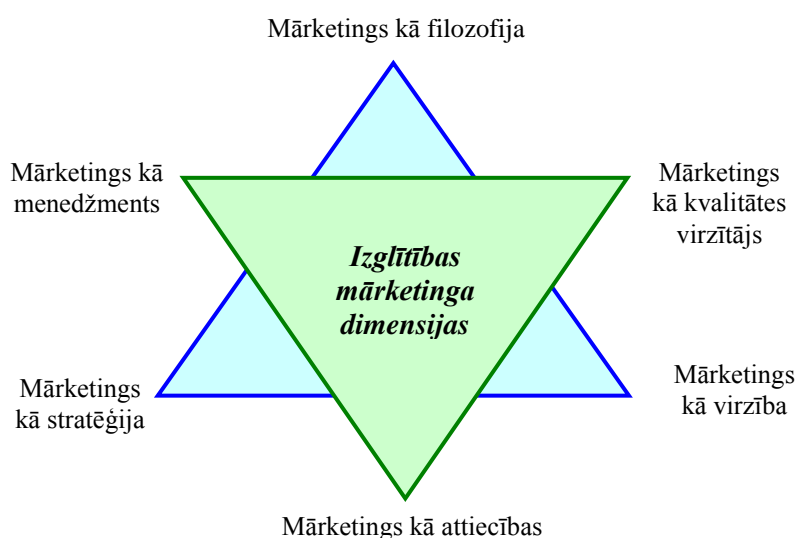
*Izglītības procesu var pielīdzināt pakalpojumam, kura rezultāts ir izglītības produkts. Bet pakalpojumu mārketings atšķiras no preču mārketinga, jo tā pamatmērķis ir sociālo vajadzību apmierināšana, nevis augstas peļņas gūšana. Tāpēc izglītības institūcijām mārketinga pieeja ir jāizmanto, lai saskaņotu tautsaimniecības vajadzības un intereses ar izglītības iestādes interesēm un studēt gribētājiem.*



uzņēmumu praksi, kas ļauj uzlabot uzņēmējdarbības procesus, palielināt tirgus daļu un konkurētspēju.

**Attiecību mārketinga** pieeju var attēlot ar kvalitātes vadības, klientu apkalpošanas un mārketinga mijsakārības modeli (*Christoper M., Ballantyne D., Payne A., 1991*).

Mārketinga procesi Latvijas profesionālās augstākās izglītības produktu tirgū ir jāveido vadoties no kvalitatīvas studējošo apkalpošanas un vēlmju nodrošināšanas viedokļa, lai profesionālās izglītības produkts atbilstu darba tirgus pārmaiņu prasībām. Tātad, ir iespējams izmantot attiecību mārketinga formu. Blakus attiecību mārketinga pieejai izglītības produkta mārketinga (virzīšanas) izvērtēšanā var izmantot arī L.Draizdela (*L.Drysdale, Looking at Elephants: Dimensions of Marketing*) pieeju, kurš *izglītības mārketingā* izšķir sešas dimensijas (*sk. 4.4. att.*).



#### 4.4. att. Izglītības mārketinga sešas dimensijas

Avots: *Drysdale L.*

Katru no dimensijām var skatīt gan kā mārketinga pasākumu vienotu sastāvdaļu, gan kā atsevišķu pakalpojuma virzības pieeju:

- mārketingi kā *filozofija*, kur galvenais mērķis ir optimizēt uzņēmējdarbības metodes gan tajās darbības sfērās, kur galvenais ir maksimālas peļņas gūšana, gan tajās, kur peļņas guvums tieši nav saskatāms – principā tiek ietvertas idejas, vērtības, un arī kultūra, kas veido dažādas mārketinga koncepcijas, piemēram, ražošanas un/vai preces pilnveidošanas koncepcija, pārdošanas un/vai pircēja koncepcija, un sociālā mārketinga koncepcija.
- mārketingi kā *menedžments* jeb vadīšanas funkciju pielietojums mārketinga aktivitātēs, piemēram, mārketinga mix (7P – *produkts, cena, virzīšana, vieta, process, cilvēki, papildus (servisa) pakalpojumi*) elementu pārvaldība.

- mārketingu kā *stratēģija*, kas iekļaujas organizācijas misijas, mērķu, darbības virzienu, ārpakalpojumu, u.c. procesos, ar kuriem saprot un virza konkurences intensitāti veidojošos spēkus.
- mārketingu kā *orientācija* - virzība uz tirgu, pircēju uzvedību, informāciju sistēmu koordināciju, vispārēju korporāciju.
- mārketingu kā *kvalitātes virzītājs* - klienta vērtību un vajadzību sistēmas atbilstības veidotājs.
- mārketingu kā *attiecības* - veidojas iekšējā un ārējā tirgus izpētē, kur iegūto rezultātu izmanto partnerattiecību ilgtermiņa sadarbības veidošanai.

Šo izglītības mārketinga dimensiju apkopojumu var sasaistīt ar jebkuras izglītības iestādes studiju programmu īstenošanas pasākumiem, jo visi seši elementi ir vienādi svarīgi kvalitatīva un pieprasīta produkta sagatavošanas procesa nodrošinātāji.

Tomēr tikai ar izglītības mārketinga sešām dimensijām vien nepietiek, lai izglītības produkts gūtu pārākumu uzņēmējdarbības darba tirgū. Izglītības produktu tirgū starp *produkta īpašību nodrošināšanu un kvalitāti* ir nepieciešama savstarpēja saikne. Šai saiknei ir jāveidojas starp klientu, kas vēlas iegūt izglītības produktu, un piegādātāju, kas nodrošina profesionālās augstākās izglītības produkta iegūšanu. Darbojas pieprasījuma un piedāvājuma likums.

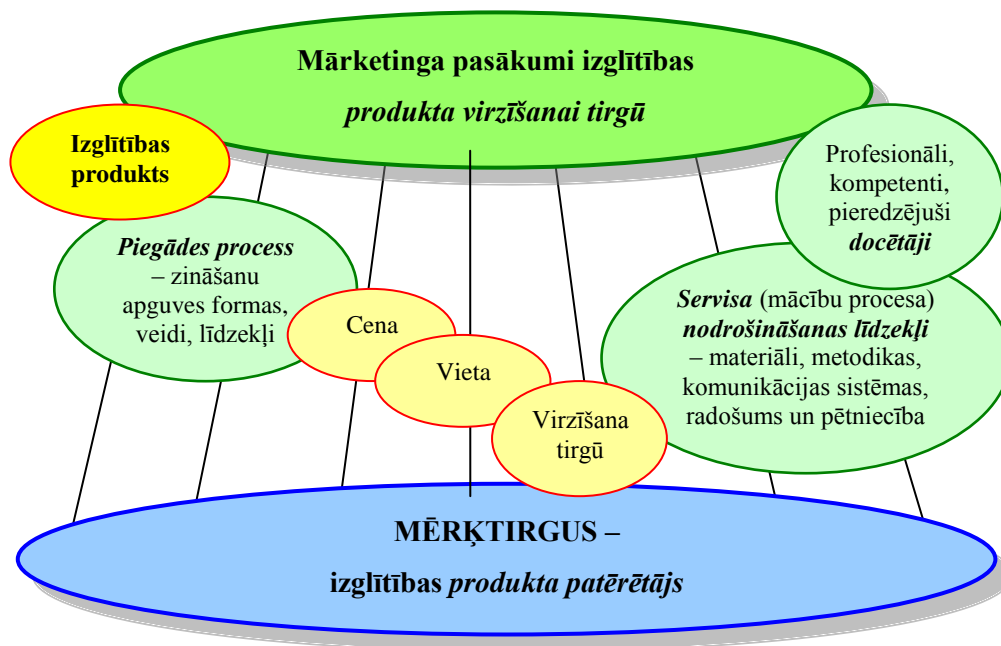
Profesionālās augstākās izglītības produkta uzņēmējdarbībā tirgus ir specifisks, un sasniedzamo izglītības produkta rezultātu virzīšanai var izmantot uzņēmējdarbībā pielietotā *mārketinga kompleksa elementus*. Tā kā izglītības produktu tirgus ir saistīts ar:

- *patērētāja resursiem un vajadzībām,*
- *finanšu piesaistes iespējām,*
- *mērķauditorijas paplašināšanas iespējām,*
- *tirgus briedumu un izsmalcinātību,*

- *produkta attīstību, zīmolu un imidža galvenajām prasībām* (precizitāti, skaidrību, konsekveni, nepārtrauktību), tad salīdzinot izglītības produktu mārketinga kompleksa elementu struktūru ar biznesa mārketinga kompleksa pamatelementiem ir redzami kopīgie un atšķirīgie elementi.

L.Draizdeils (2000) izglītības tirgus vadīšanai iesaka izmantot *7P mārketinga mix* modeli (*sk. 4.5. att.*) - *product, price, promotion, place, processes, people, physical evidence* - produkts, cena, virzīšana, vieta, process, cilvēki, servisa pakalpojumi, ar kura palīdzību var noteikt konkrētus mērķtirgus un prognozēt izglītības piedāvājumu attīstību.





4.5. att. Mārketinga mix elementi izglītības produkta virzīšanai tirgū

Avots: autores veidots modelis

*Kopīgie pamatelementi gan uzņēmējdarbības vidē, gan izglītībā ir produkts/prece, cena, vieta un virzīšana tirgū. Lai gan profesors F.Kotlers (Kotler Ph., 1997) uzskata, ka mārketinga miksa plānošana sākas ar piedāvājuma formulēšanu, lai apmierinātu klienta vajadzības vai vēlmes, tomēr promocijas darba autore uzskata, ka, būtiskas galvenās atšķirības izriet no izglītības produkta realizācijas mērķu un uzdevumu specifikas, un rezultātu vērtēšanas kritērijiem, jo ir jāņem vērā, ka izglītības produkts tiek realizēts mainīgos tirgus apstākļos, kur būtisku lomu spēlē darba tirgus pieprasījuma un piedāvājuma tendences. Bez tam izglītības produktu iegādē izlietotais kapitāls netiek apgūts tūlīt pēc kvalifikācijas apliecinošā dokumenta saņemšanas, bet ilglaicīgā periodā.*

Izglītības produkta mārketinga kompleksā bez jau klasiski tradicionālajiem elementiem ir jāietver arī *atšķirīgi - specifiskie elementi:*

- *piegādes process (zināšanu apguves forma, veidi, līdzekļi),*
- *docētāju profesionālā kompetence un pieredze,*
- *mācību procesa kā pakalpojuma veikšanai paredzētie līdzekļi: materiāli, metodikas, komunikācijas sistēmas, radošums un pētniecība.*

Autore uzskata, ka, *izglītības produkta tirgū ir vērojamas sakarības, kas veidojas attiecību mārketinga pieejas rezultātā (produkts, tā attīstīšana; lojālais klients; ieguvumu kvalitāte). Izglītības produkta kvalitātes un servisa nodrošināšanā būtiska loma ir studiju vidē notiekošajiem procesiem. Izglītības pakalpojumam ir jāapmierina prasības, ko izvirza uz zināšanām balstīta sabiedrība. Speciālista profesionālo kompetenci var attīstīt ar dažādu metožu un tehnoloģiju palīdzību, t.sk., dažādu izglītības programmu ietvaros. Savukārt*

mācīšanās / mācīšanas formas palīdz izprast un nostiprināt profesionālo vērtību sistēmu un orientāciju, kā arī sekmē mērķtiecību un sociālo atbildību.

Lai gan pašreiz Latvijas izglītības pakalpojumu tirgū pastāv sīva konkurence profesionālās izglītības programmu sagatavošanā un piedāvāšanā - katrai izglītības iestādei ir būtiski nodrošināt tieši sava piedāvājuma augstu konkurētspēju darba tirgū. To var nodrošināt ar promocijas darba 2. nodaļā jau analizētās attiecīgās specializācijas *profesionālās orientācijas* palīdzību, kur tiek ietverta: *mācību orientācija; profesionālā informēšana; profesionālā pārorientācija atbilstoši pārmaiņām*, utt.

Izglītības procesa kvalitāti var raksturot ar atbilstību studiju mērķim konkrētā programmā, kur profesionālās augstākās izglītības studiju procesa gala rezultāts ir studējošā iegūtā profesionālā kvalifikācija, t.sk., zināšanas, prasmes un iemaņas, kas ir ne tikai fundamentālas, bet arī specifiskas (atbilstošas konkrētajam profesionālajam virzienam). Tāpēc, promocijas darba nākošajā apakšnodaļā autore analizēs uzņēmējdarbības vadītāja kvalifikāciju nodrošinošo izglītības sistēmu Latvijā.

#### **4.2. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences apguves nodrošināšana Latvijas augstākās izglītības sistēmā**

Izglītības pieprasījums ir atkarīgs no sabiedrības kopējās izpratnes par izglītību, kā sistēmu, un valdības sniegtā atbalsta izglītības sistēmai. Informācija LR Izglītības un zinātnes ministrijas (turpmāk tekstā LR IZM) mājas lapā liecina, ka īstenojamo studiju programmu veidi Latvijas izglītības sistēmā (sk. 4.1. tabulu) ir plaši pārstāvēti. Apgūt zināšanas gan akadēmiskās, gan profesionālās, un iegūt atbilstošu akadēmisko un/vai profesionālo kvalifikāciju ir iespējams dažādās pakāpēs.

*4.1. tabula.*

#### **Īstenojamo studiju programmu veidi Latvijas izglītības sistēmā no 2007./2008. līdz 2011./2012. m.g.**

<i>Studiju gads</i>	<i>2007./2008.</i>	<i>2008./2009.</i>	<i>2009./2010.</i>	<i>2010./2011.</i>	<i>2011./2012.</i>
<b><i>Studiju programmu veidi</i></b>					
Profesionālās pamatstudiju programmas	227	220	215	226	231
Augstākā līmeņa profesionālās studiju programmas	198	206	196	203	189
Maģistra studiju programmas	147	158	130	133	130
Koledžas studiju programmas	122	125	167	176	171
Bakalaura studiju programmas	113	120	119	131	125
Doktora studiju programmas	82	90	93	92	93
<b><i>Studiju programmas pavisam</i></b>	<b>889</b>	<b>919</b>	<b>920</b>	<b>961</b>	<b>939</b>

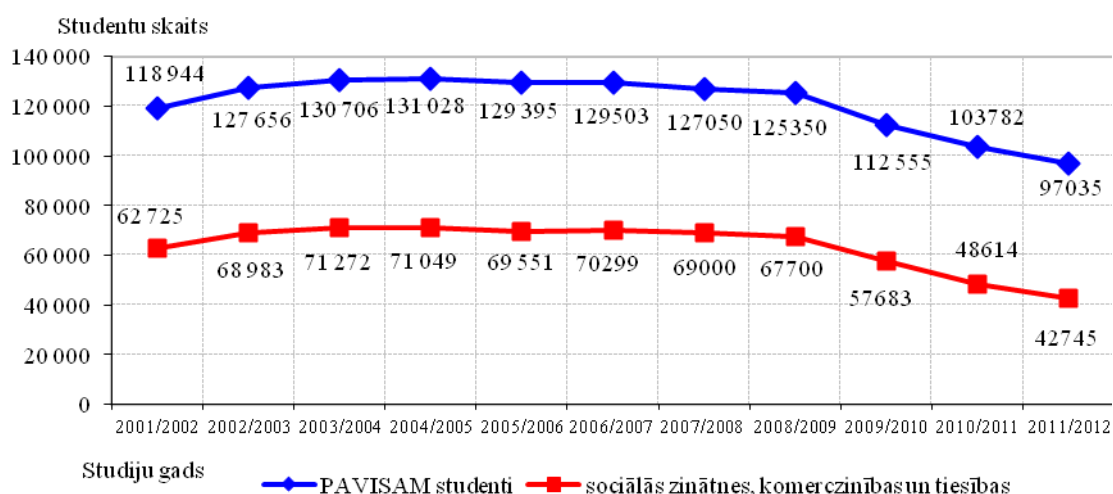
*Avots: autores veikts informācijas apkopojums pamatojoties uz LR IZM statistiku (2006. - 2011.)*

2007./2008. studiju gadā pavisam kopā Latvijā tiek īstenotas 889 studiju programmas. 317 ir akadēmiskās studiju programmas, 82 doktora studiju programmas un 572 profesionālās studiju programmas. 2008./2009. studiju gadā valstī pavisam kopā tiek īstenotas 919 studiju programmas. No kurām 335 ir akadēmiskās studiju programmas, 90 doktora studiju programmas, un 584 profesionālās studiju programmas.

Savukārt, 2009./2010. studiju gadā valstī pavisam kopā tiek īstenotas 920 studiju programmas, no kurām 342 ir akadēmiskās studiju programmas, 93 doktora studiju programmas, un 578 profesionālās studiju programmas, 2010./2011. studiju gadā pavisam kopā tiek īstenotas jau 961 studiju programma, t.sk., 92 doktora studiju programmas.

Bet 2011./2012. studiju gadā situācija ir nedaudz mainījies, jo kopējais studiju programmu skaits ir samazinājies (no 961 uz 939), iespējams, tas ir saistīts arī ar straujo studētāju skaita samazinājumu pēdējo gadu laikā.

LR CSP statistikas dati (sk. 4.6. att.) liecina, ka pēdējo gadu laikā nemazinās interese par uzņēmējdarbības jomas studiju programmām. Ar uzņēmējdarbību saistītu zināšanu pieprasījums Latvijā nemainīgi ir viens no augstākajiem vērtējot pēc kopējā studējošo skaita (augstskolās un koledžās). Autore secina, ka pēdējo gadu laikā studijas *sociālajās zinātnēs, komerczinībās un tiesībās* ir izvēlējušies vidēji ap 45- 50 % studējošo no kopējā skaita.



4.6. att. **Kopējais Latvijā studējošo skaits un studējošo skaits, kas apgūst sociālās, tiesību un komerczinības** (2000./2001. st.g. - 2011./2012. st.g.)

Avots: autores veidots vadoties pēc LR CSP datu bāzes un IZM statistikas datiem

Latvijā studējošos profesionālajā augstākajā izglītībā uzņēmējdarbības jomā var iedalīt vairākās grupās:

- studējošie bez profesionālās darbības pieredzes uzņēmējdarbības jomā ar apgūtu vidējās izglītības programmu;

- studējošie bez profesionālās darbības pieredzes uzņēmējdarbības jomā, bet ar apgūtu profesionālās (un vidējās) izglītības programmu uzņēmējdarbības jomā;
- studējošie ar profesionālās darbības pieredzi uzņēmējdarbības jomā, un ar apgūtu vidējās izglītības programmu;
- studējošie ar profesionālās darbības pieredzi uzņēmējdarbības jomā, un ar apgūtu profesionālās (un vidējās) izglītības programmu uzņēmējdarbības jomā;
- studējošie bez profesionālās darbības pieredzes uzņēmējdarbības jomā, bet ar apgūtu profesionālās (un vidējās) izglītības programmu citā tautsaimniecības jomā;
- studējošie ar profesionālās darbības pieredzi uzņēmējdarbības jomā, un ar apgūtu profesionālās (un vidējās) izglītības programmu citā tautsaimniecības jomā.

Speciālista profesionālā kompetence ir viens no izglītības produktu raksturojošiem elementiem, kur katra Latvijas koledža vai augstskola darba tirgum piedāvā savu izglītības produktu ar diferenciācijas pazīmēm, piemēram, apgūstamo zināšanu līmenī: tikai akadēmiskās zināšanas vai akadēmiskās un profesionālās zināšanas. Savukārt, uzņēmējiem mūsdienās ir jāspēj izvēlēties sev nepieciešamāko speciālista profesionālās kompetences apgūšanas nodrošinošo izglītības iestādi.

Latvijā ar uzņēmējdarbību saistītās izglītības apguves iespējas ir sākot no koledžas līmeņa izglītības un beidzot ar Latvijas valsts augstskolu, un universitāšu piedāvājumu (AIKNC informācija). Latvijā *Augstskolu likums* (1995) un *Profesionālās izglītības likums* (1999) paredz divu līmeņu profesionālo augstāko izglītību - pirmā līmeņa profesionālo augstāko jeb koledžu izglītību un otrā līmeņa profesionālo augstāko jeb augstskolu izglītību.

*Pirmā līmeņa augstākās izglītības programmas* piedāvā apgūt sarežģītas pakāpes profesiju, piemēram, banku darbinieki, uzņēmējdarbības speciālisti, informācijas tehnoloģijas speciālisti, jurista palīgi, inženiertehniskie darbinieki, bet ne studijas, ne tālākā darbība nav saistītas ar zinātnisko pētniecību.

Apgūstot kādu konkrētu profesionālās izglītības *1. līmeņa studiju programmu* (iegūstams 4. profesionālās kvalifikācijas līmenis), tās vispārējam sniegunam ir jābūt tādām, lai tās rezultātā jaunais speciālists prastu:

- pierādīt, ka ir iepazinies ar teorētiskajiem studiju priekšmetu pamatiem, vēsturi;
- lietot atbilstošā veidā savas pamatzināšanas un interpretēt jaunu informāciju atbilstošā kontekstā;
- lietot savu izpratni par attiecīgās specialitātes struktūru un tās saikni ar saskares disciplīnām, īstenojot kritiskās analīzes metodes un teoriju attīstību;
- precīzi lietot attiecīgās specialitātes metodes un paņēmienus, kā arī pierādīt ar specialitāti saistītu pētījumu kvalitātes izpratni;

- lietot un pierādīt izpratni par zinātnisku teoriju eksperimentālu un novērošanas izpēti.

Absolventa iegūtā kvalifikācija atbilst tādai sagatavotībai, kas dod iespēju veikt sarežģītu izpildītāja darbu mainīgās situācijās, uzņemties atbildību par resursu sadali, organizēt un vadīt citu speciālistu un/vai strādnieku darbu. Lai studējošais to spētu izdarīt, tad studiju procesa gaitā docētājs darbojas kā vadītājs, kurš norāda attiecīgos virzienus un paņēmienus.

Šādas kvalifikācijas speciālists var konkurēt darba tirgū vai arī turpināt studijas pēctecīgā augstskolas programmā augstākas profesionālās kvalifikācijas ieguvei (šāda veida programmas pārsvarā gadījumos tiek realizētas ne universitātes tipa augstskolās, piemēram, *Banku augstskola (BA)*, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA)*, *Ventspils Augstskola (VeA)*, u.c.).

Otrā līmeņa profesionālās augstākās izglītības programmās iegūtā kvalifikācija atbilst 5. profesionālo kvalifikāciju līmenim, un ir noteiktas nozares speciālista augstākā kvalifikācija. Šī programma parasti ir kādas jomas zināšanu padziļināta apgušana, tāpēc studējošā galvenā kompetence programmas apguves rezultātā ir *metodiskā un pētnieciskā kompetence* pastāvīgi veikt pētījumu apliecinot savu *profesionālo kompetenci*, kur ir:

- jāprot lietot jaunākās teorijas, interpretācijas, metodes un paņēmieni;
- jāprot kritiski izvērtēt, salīdzināt un interpretēt jaunākās teorijas un prakses;
- jāspēj patstāvīgi veikt pētījumu un padziļināti interpretēt tā rezultātus;
- jāspēj izstrādāt savu piedāvājumu kādas problēmas risinājumam, lietojot savu oriģinālo un radošo pieeju.

Absolventa iegūtā kvalifikācija dod iespēju patstāvīgi analizēt, pieņemt lēmumus, projektēt un/vai plānot, organizēt, vadīt, kontrolēt, un/vai veikt zinātniskās pētniecības darbu attiecīgajā nozarē. Šajā līmenī docētājs darbojas kā konsultants, un studējošais pārsvarā pašpieredzē un komunikāciju procesā apgūst nepieciešamās profesionālās kompetences sastāvdaļas.

Parasti vienlaikus ar kvalifikāciju tiek iegūts arī bakalaura profesionālais grāds noteiktā tautsaimniecības jomā (šāda veida programmas tiek realizētas gan universitātes tipa, gan ne universitātes tipa augstskolās, piemēram, *Banku augstskola (BA)*, *Latvijas Universitāte (LU)*, *Liepājas Universitāte (LiepU)*, *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA)*, *Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)*, u.c.).

Ir iespējamās arī tādas otrā līmeņa profesionālās izglītības studiju programmas, kurās tiek iegūta tikai attiecīga profesionālā kvalifikācija - balstoties uz iepriekš iegūto pirmā līmeņa augstāko izglītību vai bakalaura akadēmisko grādu (šāda veida studiju programmas

tiek realizētas, piemēram, *Baltijas Starptautiskā Akadēmija (BSA)*, *Transporta un sakaru institūts (TSI)*.

Kopumā uzņēmējdarbības profesionālās augstākās izglītības 1. līmeni ir iespējams apgūt 2 gados studējot pilna laika klātienes studijās, un 2,3 līdz 3 gados studējot nepilna laika studijās. Bet akadēmiskā bakalaura studijas uzņēmējdarbības jomā tiek piedāvāts apgūt 3 līdz 4 gados pilna laika klātienes studijās, vai arī 4 gados nepilna laika studijās.

Gan 2. līmeņa profesionālo izglītību uzņēmējdarbības jomā, gan uzņēmējdarbības profesionālās augstākās izglītības bakalaura grādu un kvalifikāciju var iegūt studējot augstskolā 4 gadus pilna laika studijās, un 4,5 līdz 5 gadus nepilna laika studijās. Studiju ilgumu, tāpat kā izglītības līmeni, studējošie var izvēlēties.

Kā liecina promocijas darba autores veiktais informācijas apkopojums (*sk. 8. pielikumu*), tad studēt uzņēmējdarbības vadības vai tikai vadības zinības ir iespējams visā Latvijas teritorijā. Piemēram, iegūt profesionālo kvalifikāciju *uzņēmējdarbībā* 2009./2010. studiju gadā Latvijā bija iespējams (*sk. 4.2. tabulu*):

- 1. līmeņa profesionālo studiju programmās (6 augstskolās 14 studiju programmas),
- profesionālā bakalaura studiju programmās (9 augstskolās 9 studiju programmas),
- profesionālā maģistra studiju programmās (11 augstskolās 13 studiju programmas).

*4.2. tabula*

**Latvijas augstskolu apkopojums, kas 2009. / 2010. studiju gadā piedāvā *uzņēmējdarbības augstākās izglītības* dažādu līmeņu studiju programmas**

<b><i>Profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbībā 1. līmeņa studiju programma</i></b>	<b><i>Profesionālās izglītības studiju programma uzņēmējdarbībā</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baltijas Starptautiskā Akadēmija,</li> <li>- Banku augstskola,</li> <li>- Latvijas Lauksaimniecības Universitāte,</li> <li>- Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija,</li> <li>- Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola,</li> <li>- Rīgas Tehniskā universitāte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baltijas Starptautiskā Akadēmija,</li> <li>- Informācijas sistēmu menedžmenta augstskola,</li> <li>- Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola,</li> <li>- Transporta un sakaru institūts</li> </ul>
<b><i>Profesionālā bakalaura izglītības studiju programma uzņēmējdarbībā</i></b>	<b><i>Vadības zinību akadēmiskā bakalaura izglītības studiju programma</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banku augstskola,</li> <li>- Latvijas Lauksaimniecības Universitāte,</li> <li>- Liepājas Universitāte,</li> <li>- Rēzeknes Augstskola,</li> <li>- Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija,</li> <li>- Rīgas Tehniskā universitāte,</li> <li>- Biznesa augstskola „Turība”,</li> <li>- Starptautiskā praktiskās psiholoģijas augstskola,</li> <li>- Vidzemes Augstskola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Latvijas Universitāte,</li> <li>- Rēzeknes Augstskola,</li> <li>- Rīgas Ekonomikas Augstskola,</li> <li>- Rīgas Stradiņa Universitāte,</li> <li>- Rīgas Tehniskā universitāte,</li> <li>- Ventspils Augstskola</li> </ul>

Avots: autores veikts informācijas apkopojums pēc AIKNC (2009) materiāliem

Latvijā ir vairākas augstākās izglītības iestādes, kuras 2009./2010. studiju gadā piedāvā apgūt uzņēmējdarbības vadību dažādās Latvijas pilsētās (*sk. 8. pielikumu*):

- *Biznesa augstskola „Turība”* (Rīga; Bauska, Cēsis, Jēkabpils, Liepāja, Talsi);
- *Baltijas Starptautiskā akadēmija* (Rīga, Daugavpils, Jelgava, Jēkabpils, Liepāja, Rēzekne, Smiltene, Ventspils);
- *Latvijas Lauksaimniecības universitāte* (Jelgava, Laidze, Sigulda);
- *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija* (Rīga, Alūksne, Bauska, Cēsis, Jēkabpils, Kuldīga, Liepāja, Madona, Tukums, Ventspils);
- *Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola* (Rīga, Daugavpils);
- *Rīgas Tehniskā universitāte* (Rīga, Liepāja);
- *Latvijas Universitāte* (Rīga, Daugavpils).

Lielākais akadēmiskās un profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbībā piedāvājums ir Rīgā, kur tiek piedāvāti visi uzņēmējdarbības augstākās izglītības līmeņi. Apgūt uzņēmējdarbības vadību, Rīgā, Rīgas reģionā ir iespējams gan 1. līmeņa augstākās profesionālās izglītības līmenī (8 augstskolas), gan 2. līmeņa augstākā profesionālās izglītības līmenī (3), gan akadēmiskā (5) un profesionālā (7) bakalaura grāda līmenī.

Sekmīgu studiju apgūšanas rezultātā, jebkurā no 13 augstskolu piedāvātajām 21 studiju programmām, tiek piešķirta kvalifikācija atbilstoši LR *Profesiju klasifikatora* standarta prasībām. Tātad, uzņēmējiem pastāv plašas iespējas apgūt dažāda līmeņa un specializācijas profesionālo kompetenci, kā arī pašiem veicināt pieprasījumu atsevišķu speciālistu profesionālās izglītības programmu izveidē.

Atsevišķi Latvijas reģionos - lielākais piedāvājums ir Kurzemes reģionā, 6 augstskolas, kuras piedāvā 8 studiju programmas, bet, piemēram, Liepājas pilsētā pavisam 5 augstskolas piedāvā 7 studiju programmas. Zemgales reģionā 4 augstskolas piedāvā 6 studiju programmas, t.sk., Jēkabpils pilsētā 3 augstskolas piedāvā 4 studiju programmas. Vidzemes reģionā ir 4 augstskolas, kas piedāvā 5 studiju programmas un Latgales reģionā ir 3 augstskolas, kas piedāvā 6 studiju programmas.

2011./2012. studiju gadā situācija praktiski nav mainījusies. Kurzemes, Zemgales un Vidzemes reģionos praktiski visas augstskolas (izņemot *Ventspils Augstskolu - VeA*) piedāvā profesionālās augstākās izglītības studiju iespējas uzņēmējdarbības vadības jomā. Bet Latgales reģionā *Rēzeknes augstskola (RA)* piedāvā gan profesionālā, gan akadēmiskā bakalaura vadībinātnēs studiju iespējas.

Tikai dažas augstskolas 2011./2012. studiju gadā vairs nepiedāvā apgūt uzņēmējdarbības vadību atsevišķos Latvijas reģionos (AIKNC, 2012): Liepājā - *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija*; Daugavpilī - *Latvijas Universitāte*.

Bet, piemēram, *Informācijas sistēmu menedžmenta augstskola* ir saskatījusi iespēju uzsākt uzņēmējdarbības vadības studiju programmu realizāciju *Aizkrauklē un Daugavpilī*.

Pamatojoties uz saviem personīgajiem pētījumiem, promocijas darba autore secina, ka, lai gan katrā augstskolā nedaudz atšķiras studējošo apkalpošanas stils, kvalitāte un studiju realizācijas process (tas pārsvarā gadījumos ir atkarīgs no studiju realizācijas vietas, programmas satura virzieniem un studējošo daudzuma), tomēr, profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības studiju rezultātā studējošais iegūst *LR Profesiju klasifikatoram* atbilstošu izglītības pakāpi un kvalifikāciju – kas visās augstskolās, kur tiek realizētas līdzīgas studiju programmas – ir vienāda. Kā galvenās pamatprasības var minēt:

- *caurskatāmība* (akadēmiskais/profesionālais profils – studiju programma – rezultāti/iznākums/studentu devums);
- *caurviju saskaņotība* (kursu, mācībspēku darba savstarpēja sadarbība; no atsevišķiem kursiem uz problēmorientētiem moduļiem/blokiem);
- *mērķatbilstība* (katra kursa, moduļa/bloka atbilstība programmas mērķiem);
- *prasmju un kompetenču pielietošana un pilnveide* (studentu darbības nodrošinājums, teorijas un prakses vienotība);
- *procesa svarīgums* – no docētāja puses kopsavilkuma vērtējumu veido visā semestra gaitā paveiktā un gala pārbaudījuma kopvērtējums, kura rezultātu – studējošā iegūtās zināšanas un kompetences vērtē arī sabiedrība, kolēģi, studiju biedri un arī pašam studējošajam veidojas pašvērtējums par sasniegto;
- *salīdzināmība* (studējošajam ir iespējams salīdzināt iegūtās teorētiskās zināšanas ar praksē lietojamo profesionālo kompetenci).

Lai raksturotu tendences uzņēmējdarbības vadītāju apmācībā, pamatojoties uz informāciju par studiju programmām augstskolu mājas lapās 2011./2012. studiju gadā – autore izvēlējās raksturot četru augstskolu studiju programmas. Minēto izglītības iestāžu studiju programmu izvēli noteica sekojošas priekšrocības:

- **RPIVA** – valsts augstskola, kurai Latvijā ir 8 filiāles: Ventspilī, Kuldīgā, Tukumā, Madonā, Jēkabpilī, Cēsīs, Alūksnē un Rīgā (*vislielākais reģionālais pārklājums, ar vienādiem studiju piedāvājuma nosacījumiem*), no jauna uzņemto studējošo skaits (2010. gadā - 62, 2011. gadā - 70) ir viens no lielākajiem valsts augstskolu grupā (sk. 4.3. tabulu).



- **BA** – valsts augstskola, ir studiju programmu pēctecība - iespēja studēt sākot no 1. līmeņa augstākās izglītības studiju programmas, līdz doktorantūras līmenim, tiek izmantota *moduļu apmācības sistēma*.
- **RISEBA** – juridisko personu dibināta augstskola (2010. gadā no jauna uzņemti 143, 2011. gadā - 131), ir ieguvusi Centrālās un Austrumeiropas menedžmenta attīstības asociācijas (CEEMAN) *starptautiskās kvalitātes akreditāciju* (International Quality Accreditation), ir studiju programmu pēctecība - iespēja studēt sākot no 1. līmeņa augstākās izglītības studiju programmas, līdz doktorantūras līmenim.
- Profesionālās un akadēmiskās vadībinību izglītības salīdzināšanai tika izvēlēta arī **LU** – *lielākā universitāte Latvijā*, kur ir iespējams studēt pilna laika (PL) studijās 500 studentiem, nepilna laika (NL) studijās 300 studentiem. Vadības zinību bakalaura studiju programmā 2010./2011. studiju gadā studijas uzsākuši 210, bet 2011./2012. studiju gadā - 186 studējošie.

4.3. tabula

**Lielāko Latvijas augstskolu TOP, kurās 2010./2011. st.g. un 2011./2012. st.g. ir visvairāk no jauna uzņemto studējošo uzņēmējdarbības vadībā (profesionālā bakalaura studiju programma)**

N.p. k.	Augstskolas nosaukums	Budžeta vietas 2012./2013. latviešu valodas plūsmā	Iespējamais vietu skaits latviešu valodas plūsmā	Uzņemti 2010./2011.	Uzņemti 2011./2012.
<b>Valsts augstskola</b>					
1	RTU (ir filiāles, dažāda studiju programmu realizēšanas stratēģija)	Rīgā – 43 Liepājā - 5	PL: Rīgā - 400, Liepājā - 200 NL: Rīgā – 400, Liepājā - 200	97	163
2	RPIVA (ir filiāles, vienota studiju programmu realizēšanas stratēģija)	nav	Bez ierobežojuma	62	70
3	LiepU	11	PL – bez ierobežojuma NL - 25	56	45
4	LLU (ir filiāles, dažāda studiju programmu realizēšanas stratēģija)	nav	PL – 50 NL - 50	47	50
5	BA	nav	PL – 65 NL - 25	36	56
<b>Juridisko personu dibināta augstskola</b>					
1	BAT (ir filiāles, dažāda studiju programmu realizēšanas stratēģija)	35 budžeta vietas + 85 stipendijas	Bez ierobežojuma	233	257
2	BSA (ir filiāles, dažāda studiju programmu realizēšanas stratēģija, studiju procesa realizācija notiek bilingvāli)	nav	Bez ierobežojuma	197	174
3	RISEBA	Rīgā – 2 Daugavpilī - 1	PL: Rīgā – 100, Daugavpilī - 40 NL: Rīgā – 100, Daugavpilī - 50	143	131
4	ISMA (studiju procesa realizācija notiek bilingvāli)	1	Bez ierobežojuma	140	140

Avots: promocijas darba autores informācijas (IZM augstskolu statistika, 2010., 2011.) apkopojums

Visās izvēlētajās studiju programmās studijas notiek latviešu valodā.

Īsā anotācija par izvēlētajām studiju programmām liecina, ka, lai gan studiju programmu izstrādē ir izmantots viens un tas pats Profesijas standarts (*Uzņēmuma vadītājs*), tomēr studiju programmas nosaukumi nedaudz atšķiras – tās ir ar dažādām diferenciacijas pazīmēm:

- *Komercedarbība un uzņēmuma vadība* (turpmāk tekstā – KUV), iegūstamais grāds - *profesionālais bakalaura grāds uzņēmējdarbībā*, iegūstamā profesionālā kvalifikācija – *uzņēmuma vadītājs*, tiek realizēta Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijā (RPIVA). Ar uzņēmējdarbību saistītajās studiju programmās budžeta vietu nav.
- *Uzņēmējdarbības vadība* (turpmāk tekstā – UV), iegūstamais grāds - *profesionālais bakalaura grāds uzņēmējdarbības vadībā*, iegūstamā profesionālā kvalifikācija – *uzņēmējdarbības vadītājs*, tiek realizēta Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolā (RISEBA). Ir pieejamas budžeta vietas (3).
- *Uzņēmējdarbības vadīšana* (turpmāk tekstā - UzņdV), iegūstamais grāds - *profesionālais bakalaura grāds uzņēmējdarbībā*, iegūstamā profesionālā kvalifikācija – *uzņēmuma vadītājs*, tiek realizēta Banku augstskolā (BA). Budžeta vietu nav.
- *Vadības zinības* (turpmāk tekstā – VZ), iegūstamais grāds - *sociālo zinātņu bakalaura grāds vadībzinātnē*, ir iespējams izvēlēties vienu no deviņiem studiju virzieniem (Biznesa informācijas vadība, Publiskā pārvalde, *Organizāciju vadība*, Starptautiskās ekonomiskās attiecības, Starptautiskais business, Tūrisma un viesnīcu vadība, Vide un uzņēmējdarbības vadība, Mārketinga, Kvalitātes vadība), tiek realizēta Latvijas Universitātē (LU). Šī studiju programma nenodrošina profesionālās kvalifikācijas iegūšanu, bet studiju procesā ir iespējams apgūt vadības zinības un ir jāveic akadēmiskā prakse uzņēmuma vidē. Ir iespēja studēt par valsts budžeta līdzekļiem (57 vietas).

Promocijas darba autores izvēlēto, analizējamo studiju programmu apjoms ir 160 kredītpunkti. Lai būtu vieglāk salīdzināt izvēlēto studiju programmu saturu, tika izmantoti nepilna laika klātienē studiju programmu plānojumi, kas ir pieejami augstskolu interneta vidēs. Promocijas darba autore veica visu studiju programmu sadalīšanu pa studiju kursu blokiem (sk. 4.7. att.). Kopējo studiju programmu saturu pa studiju kursiem un kredītpunktiem var skatīt promocijas darba 9. pielikumā.

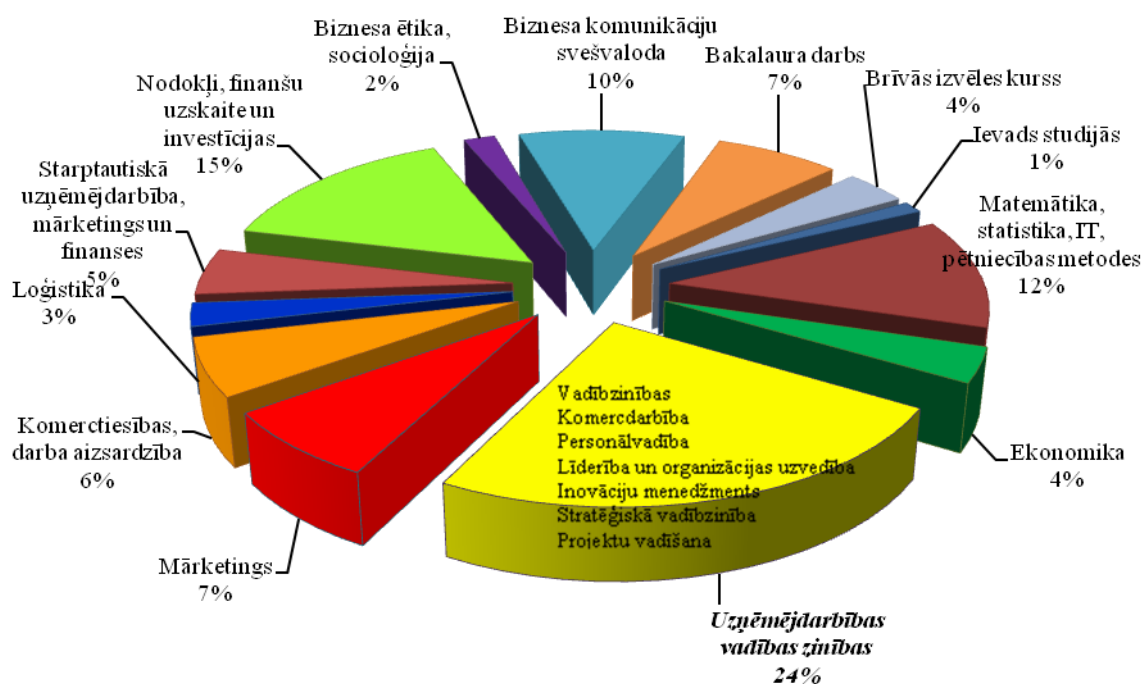
RPIVA (sk. 4.8. att.) KUV studiju programmas mērķis ir *nodrošināt kompetentu un sociāli atbildīgu uzņēmējdarbības vadītāju sagatavošanu, kuri izpratīs un spēs noteikt uzņēmējdarbības vadības procesus, nodrošinās praktisku uzņēmuma darbību, atbilstoši mūsdienu sociālekonomiskās situācijas attīstībai un būs gatavi pašpildīšanai.*



*KUV* studiju programma ir veidota pamatojoties uz pēctecību studiju procesā: 1. studiju gadā studējošie apgūst akadēmiskās pamatzināšanas (piemēram, mikro, makroekonomika, statistika, vadības zinības, utt.) un ievirzi praktiskās uzņēmējdarbības plānošanā; 2. studiju gadā apgūst komercietības un mārketingu; 3. studiju gadā apgūst starptautiskās komerczinības un uzņēmuma finanšu analīzi un plānošanu; 4. studiju gadā apgūst uzņēmuma stratēģiskās vadības procesus un inovācijas.

Papildus piedāvātajām zināšanām par inovācijām un ražošanas organizēšanu pārmaiņu laikā ir iespējams apgūt arī tādus studiju kursus kā „Karjeras izglītība”, kurā topošajiem vadītājiem tiek sniegtas zināšanas par darbinieku karjeras veidošanu un iespējām piedalīties mūžizglītības pasākumos, „Vides politika”, kurā tiek sniegtas zināšanas par uzņēmuma darbības ietekmi uz ekoloģiju un apkārtējo vidi, „Lietišķā etiķete un ētikas normas uzņēmējdarbībā” – lietišķā apģērba un izturēšanās nozīmīgums, kā arī publiskās prezentēšanas tehnoloģijas.

RISEBA (sk. 4.9. att.) *UV* studiju programmas mērķis ir nodrošināt uzņēmējdarbības vadītāju izglītošanu, studējošo personības tālāku attīstību un komunikatīvās kultūras veidošanu.



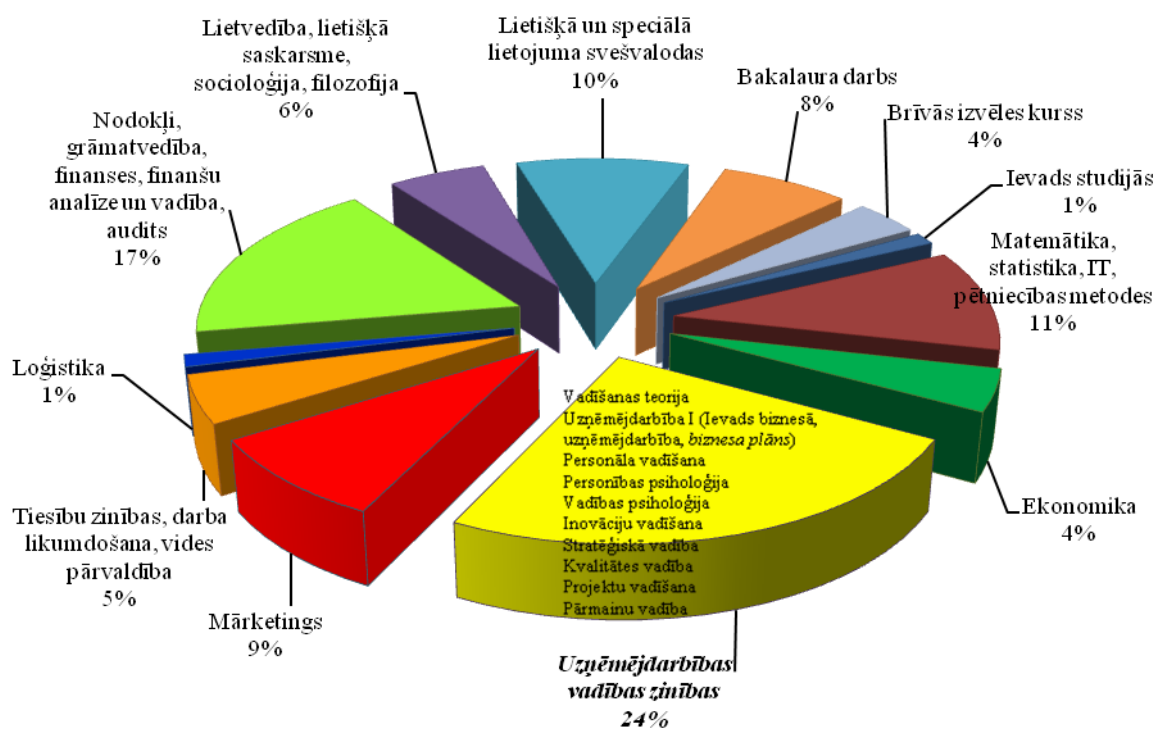
4.9. att. RISEBA *UV* studiju kursu sadalījums blokos 2011./2012. studiju gadā, %  
Avots: autores veidots

Kā liecina autores apkopotā informācija, tad RISEBA (*UV*) studiju programma ir līdzīga RPIVA (*KUV*) studiju programmai – abās ir iekļautas apgūstamās zināšanas par uzņēmuma dažādu struktūrvienību stratēģiskās vadības principiem, kā arī starptautisko

uzņēmējdarbību, mārketingu un komercietībām, kas veicina studējošā izpratni par globāliem uzņēmējdarbības procesiem.

UV studiju programmā īpaši tiek uzsvērta uzņēmējdarbības vadītāja kā līdera loma, kas izpaužas tādos studijuursos kā „Biznesa ētika” un „Līderība un organizācijas uzvedība”, un studējošajam ir iespēja apgūt globālās uzņēmējdarbības zināšanas tādos studijuursos, kā „Pasaules ekonomika”, „Eiropas Savienības tiesības”, „Starptautiskais bizness”, u.c.

Savukārt, BA (sk. 4.10. att.) *UzņdV* studiju programmas mērķis ir nodrošināt iespēju apgūt uzņēmējdarbības vadīšanai nepieciešamās zināšanas, prasmes un spējas, sagatavot tautsaimniecībai kompetentus, mainīgos sociālekonomiskajos apstākļos konkurētspējīgus uzņēmumu vadītājus, kuri spēj izmantot savas zināšanas un izpratni veidā, kas apliecina profesionālu pieeju darbam, kuri pierāda savu kompetenci, vadot procesus un risinot problēmas, kā arī pieņemot lēmumus attiecīgajās jomās.



4.10. BA *UzņdV* studiju kursu sadalījums blokos 2011./2012. studiju gadā, %  
Avots: autorei veidots

*UzņdV* studiju programma sastāv no vairākiem moduļiem, t.sk., „Uzņēmējdarbības pamati” (8 KP), „Projektu, pārmaiņu un inovāciju vadīšana” (8 KP), „Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana” (12 KP), u.c. Tomēr, autore uzskata, ka šāds sadalījums blokos ir lietderīgs tikai un vienīgi, lai integrētu vairākus studiju kursus vienā tēmā, bet, ja studējošais kaut kādu apstākļu dēļ vēlas mainīt mācību iestādi, tad vērtējums par apgūto studiju moduli var apgrūtināt studiju kursu pielīdzināšanas iespējas citā augstskolā, jo nav īsti zināms, cik konkrētos kredītpunktus studējošais ir apguvis konkrētā studiju priekšmetā un kādu vērtējumu viņš ir ieguvis.

Veicot izpēti, autore secina, ka, BA *UzņdV* studiju programma vairāk ir orientēta, lai uzsāktu uzņēmējdarbību Latvijā, jo pastiprināta uzmanība tiek pievērsta zināšanām par nodokļiem, grāmatvedību, finanšu analīzi un auditu, kā arī studiju programmā nav iekļauti studiju kursi par starptautiskās uzņēmējdarbības tendencēm.

Visās analizētajās studiju programmās (*KUV, UV, UzņdV*) lielākais kredītpunktu skaits tiek realizēts uzņēmējdarbības un vadības zinību studiju priekšmetu blokā. Lai gan pārsvarā šajā blokā visās augstskolās tiek iekļauta gan vadīšanas teorija, projektu un cilvēkresursu vadīšana, tomēr ir atšķirības katras augstskolas kopējā piedāvājumā.

Kopumā vērtējot, autore secina, ka, *augstskolās studējošie jau pirmajā studiju gadā tiek ievirzīti uzņēmējdarbības jomā un pētnieciskā darba metodoloģijā, kas veicina topošā vadītāja izpratni ne tikai par uzņēmējdarbību kā tautsaimniecības nozari, bet arī par pētījumu nozīmīgumu nozarē un prasmju pielietot analītiskās spējas praktiskā darbībā attīstīšanu.*

Īpaša uzmanība visās minētajās studiju programmās tiek pievērsta mārketinga (arī mārketinga kā analīzes paņēmienu) zināšanām un informāciju tehnoloģiju apgūšanas spējām, kas liecina par tehnoloģiju lietošanas spēju un prasmju attīstīšanu. Bet studiju darbi un prakses (ekonomikā, mārketingā, uzņēmējdarbības plānošanā un organizēšanā), piemēram, *KUV* un *UV* studiju programmās, veicina studējošo izpratni par teorētisko aspektu lietošanu praktiskā darbībā, jo prakses tiek veiktas reālos uzņēmumos, kā arī attīsta jauno uzņēmējdarbības vadītāju pētnieciskās prasmes un informācijas analīzes iemaņas.

Promocijas darba autore secina, ka pētītās uzņēmējdarbības vadības studiju programmas (*RPIVA, BA, RISEBA*) nodrošina LR *Profesiju standarta* prasības attiecībā uz *Uzņēmuma vadītāja* kvalifikāciju, jo visās augstskolās tiek piedāvāts apgūt arī tādas pašreiz tik ļoti aktuālās profesionālās kompetences sastāvdaļas, kuras pieprasa darba tirgus, kā, vairākas svešvalodas, zināšanas loģistikā, cilvēkresursu vadībā, pētniecības prasmes un iemaņas vadības informācijas sistēmu lietošanā. Lielākajā daļā augstskolu tiek sniegtas zināšanas arī radošo spēju attīstībā, kas veicina profesionālās vadītāja kompetences attīstību.

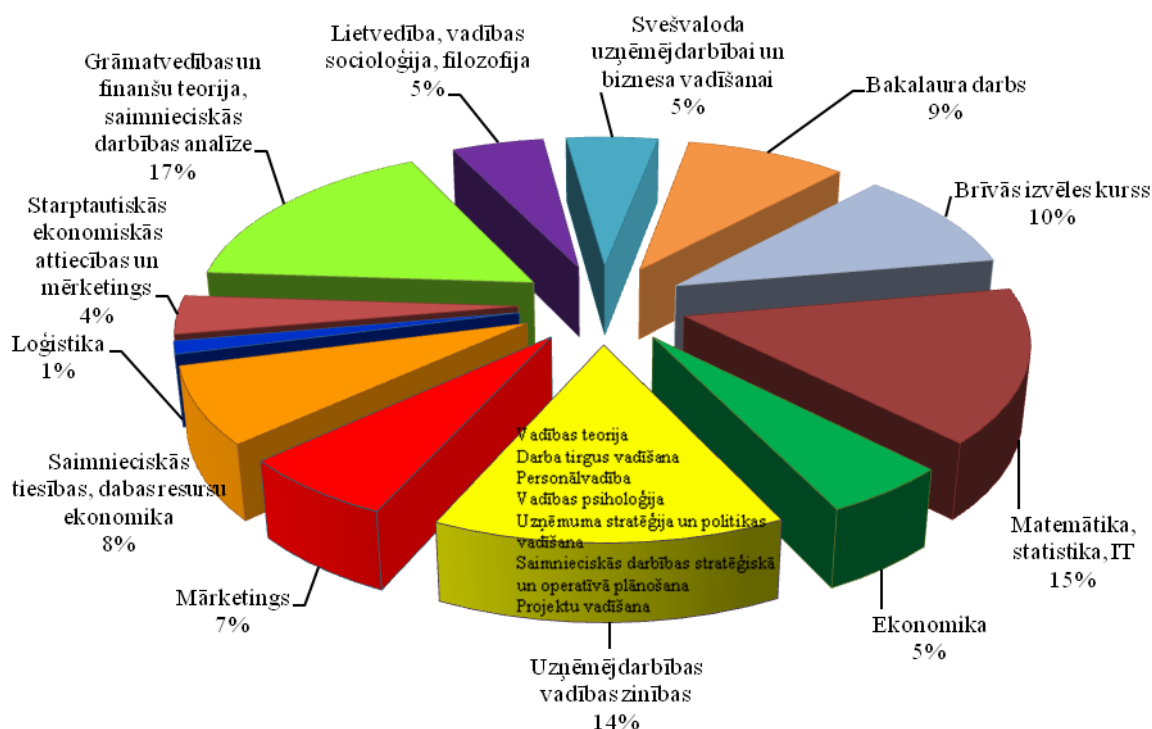
Kā jau iepriekš tika minēts, tad uzņēmējdarbības vadītājam ir svarīgas arī akadēmiskās zināšanas vadības jomā. Latvijā ir iespējams iegūt akadēmiskā bakalaura grādu vadības zinībās. Šāda iespēja tiek piedāvāta arī Latvijas lielākajā augstskolā – Latvijas Universitātē.

Piemēram, LU VZ studiju programmā ir iespējams izvēlēties starp deviņiem studiju virzieniem sev vēlamo. Studiju programmas sadalījums pa specializācijām pašreiz Latvijā kļūst aktuāls, jo arvien precīzāk tiek izstrādāti dažādu vadošo amatu kritēriji, kas tiek iekļauti LR *Profesiju klasifikatorā*, un arvien vairāk tiek nodalītas nepieciešamās zināšanas, prasmes un spējas dažādu līmeņu un funkciju vadītājiem dažādu nozaru struktūrvienībās. Savukārt, studiju virzieniem kopējas vispārējās akadēmiskās zināšanas tiek pasniegtas kopā visiem

studiju programmā studējošajiem. Promocijas darba autore uzskata, ka visatbilstošākais uzņēmējdarbībai ir *Organizāciju vadības* virziens.

VZ studiju programmas mērķis ir *nodrošināt studentiem tādu akadēmisko izglītību, konkurētspējīgo profesionālo sagatavotību un praktiskās iemaņas vadības zinātnē, lai, integrējoties Eiropas Savienībā, pēc šiem speciālistiem būtu stabils un ilgtspējīgs pieprasījums Latvijas un ārzemju darba tirgos.*

LU (sk. 4.11. att.) VZ studiju programmā visu specializāciju studenti pirmos divos studiju gados apgūst vienādu *Vadības zinību* studiju kursu, bet sākot ar trešo studiju gadu apgūst zināšanas izvēlētajā specializācijā.



4.11. att. LU akadēmiskā bakalaura studiju programmas VZ *Organizāciju vadība* specializācijas studiju kursu sadalījums blokos 2011./2012. studiju gadā, %

Avots: autores veidots

Salīdzinoši ar citu minēto augstskolu studiju programmām, LU VZ studiju programmā kopējais uzņēmuma vadības zinību īpatsvars % ir vismazākais (tikai 14% no kopējā studiju programmas apjoma). LU VZ *Organizāciju vadības* specializācijā, atšķirībā no citu augstskolu studiju programmām, tiek piedāvāts apgūt zināšanas tādos specifiskos studijuursos kā „Darba tirgus vadīšana” un „Dabas resursu ekonomika”, kas, iespējams, sniedz jaunajiem vadītājiem plašākas zināšanas par darba tirgus attīstības tendencēm kopumā Latvijā, nevis tikai konkrētā uzņēmējdarbības jomā. Bet *akadēmisko studiju rezultātā iztrūkst praktisko (uzņēmējdarbības) iemaņu attīstības iespējas.*

Tomēr, autore secina, ka, *gan profesionālās, gan akadēmiskās izglītības augstākā līmeņa studiju programmās studējošajiem ir iespējams attīstīt gan personīgo kompetenci, gan sociālkultūras kompetenci, gan arī vadīšanas kompetenci.*

Promocijas darba autore pieredze liecina, ka, pēdējā laikā praktiski visās augstākās izglītības iestādēs tiek veicināta studējošā radošuma izpausme, kā arī komunikācijas un sadarbības prasmes attīstība, ko nodrošina nepieciešamība apgūt studiju materiālu un gatavot prezentācijas darbojoties grupās, kas, savukārt, attīsta topošā vadītāja spēju sadarboties ar citiem komandas locekļiem un, nepieciešamības gadījumā, pieņemt arī savu personīgo lēmumu, neatkarīgi no klasiskajām vadīšanas funkcijām.

Autore uzskata, ka, katra vadītāja pienākums ir veidot tādu darbinieku kolektīvu, kura locekļi labprāt dalās pieredzē un zināšanās, lai sasniegtu uzņēmuma kopējos mērķus. Tāpēc ir nepieciešams *darboties komandā*. Komandas darbs un efektīva komunikācija veicina zināšanu uzkrāšanu un apmaiņu, rezultātā, gan studijās, gan uzņēmumā tiek veicināta sadarbība starp funkcionāli nodalītām sfērām – rodas izpratne par vienotas darbības priekšrocībām un iespējām. Savukārt, piemēram, visefektīvākā darbinieku zināšanu apmaiņa notiek ārpusdarba pasākumos, piemēram, pieredzes apmaiņas komandējumos vai tematiskos semināros, vakaros.

Arī A.Kuzņecova (2003, 49) apliecina, ka mūsdienu izglītības process ietver prasmi veicināt:

- *atbildīgas, uzņēmīgas un radošas personības veidošanos*: veicināt un nostiprināt pozitīvu dzīves uztveri, veselīgu paškritiku; sekmēt atbildības, patstāvības, uzņēmības veidošanos; sekmēt pozitīvu saskarsmi; veicināt mērķtiecību un sekmēt neatlaidību; veicināt spēju adaptēties un integrēties mainīgajā vidē.
- *patstāvību spriedumos un darbībā*: sekmēt ētiskās domāšanas kultūru un radošo spēju attīstību; sekmēt uzdrīkstēšanās spēju, spēju novērot, analizēt un vērtēt savu un citu rīcību, izdarīt loģiskus secinājumus; sekmēt produktīvas, ētiskas darbības un uzvedības motivāciju; veicināt spēju pārliecinoši izteikt savas domas, viedokli; rosināt interesi par mūsdienu ētikas aktualitātēm valstī un pasaulē, analizēt tās; veicināt spēju noteikt prioritātes savā dzīvē; veicināt disciplinētību un spēju koncentrēties darbam.

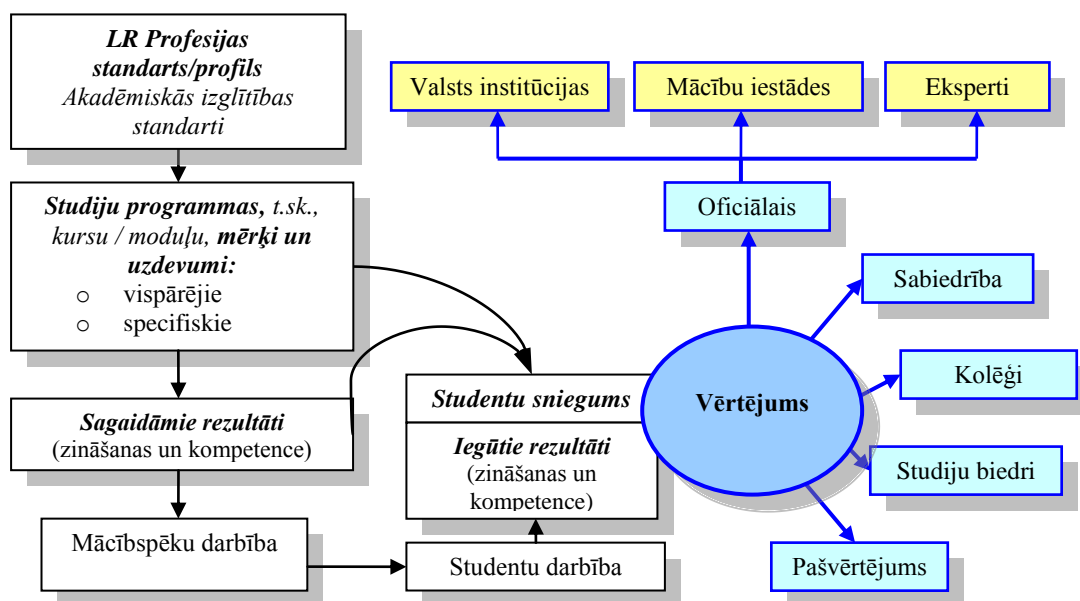
Promocijas darba autore secina, ka, *lai gan pētīto studiju programmu saturī apliecina, ka studiju realizācijas gaitā studējošie tiek sagatavoti uzņēmumu un to struktūrvienību vadīšanai, kā arī, tiek veidota attieksme par profesionālu un sabiedriski nozīmīgu problēmu atklāšanas un risināšanas prasmes veidošanu, kas rosina iesaistīšanos mūžizglītībā (mācīšanās cilvēka aktīvās dzīves garumā, kas balstās uz mainīgām vajadzībām zināt, prast, attīstīties garīgi, apmierināt interesi un paaugstināt kompetenci), un sekmē konkurētspēju darba tirgū, tomēr atsevišķi netiek uzsvērta zināšanu vadīšanas nozīme.*



Kā jau tika secināts promocijas darba iepriekšējās nodaļās, tad mūsdienās uzņēmējdarbības vadītāja svarīga prasme ir zināšanu vadīšana, tāpēc, autore iesaka augstākās izglītības iestādēm vadībzinātņu programmās pievērst uzmanību tādu studiju kursu, kā, piemēram, „Zināšanu vadīšana” iekļaušanai stratēģiskās vadības priekšmetu sadaļā (ja tas jau netiek realizēts, piemēram, kā atsevišķs studiju kurss).

Piemēram, RPIVA KUV studiju programmā kā viens no brīvās izvēles studiju kursiem tiek piedāvāts „Radošums un zināšanu vadīšana”, kas tiek veikts e-studiju vidē *moodle*. Tomēr, šī studiju kursa realizācija ir problemātiska, jo studējošie nelabprāt vēlas paši meklēt nepieciešamo papildus informāciju par dažādām tēmām, kas veicina viņu radošo prasmju attīstību. Tas liecina par mūsdienu studējošo inertumu, nevēlēšanos mainīt tradicionālas mācību metodes, kas neveicina studējošo domāšanas maiņu.

Tāpēc, šodien *studiju programmām un studiju procesam* ir jāizvirza *pamatprasības*, kur izglītības studiju programmu caurskatāmību promocijas darba autore piedāvā apvienot ar iegūto rezultātu publisku izvērtēšanu (autore ieteikumi redzami 4.12. attēlā iekrāsotā veidā).



4.12. att. Izglītības studiju programmu caurskatāmība un iegūto rezultātu vērtēšana

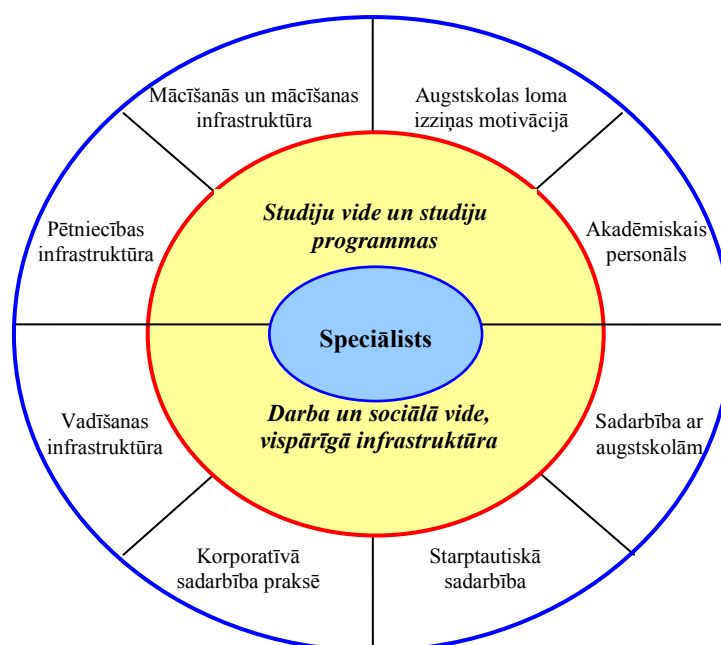
Avots: Blūma D. (2006), Garleja R., Skvorcova E. (2007), promocijas darba autore ieteikumi iekrāsotā veidā

Mūsdienās visā studiju procesā studējošie ir jāstimulē izrādīt iniciatīvu, un akadēmiskā personāla uzdevums ir ikvienā no viņiem šīs spējas atraisīt. Studiju programmu apguves laikā iegūtos rezultātus studējošais pats var novērtēt izmantojot *pašvērtējumu* – šajā gadījumā jaunais speciālists var veikt savu kā profesionāla speciālista kvalitātes pašvērtējumu, kā arī - studējošā iegūtos sasniegumus (rezultātus – zināšanas un kompetenci) regulāri vērtē gan darba kolēģi, gan studiju biedri, gan sabiedrība kopumā - un tos var salīdzināt laikā un telpā.

Neatņemama profesionālās kompetences sastāvdaļa ir akadēmisko zināšanu praktiska pielietošana darbībā, kas veidojas profesionālās augstākās izglītības un darba vides mijattiecībā. *Kompetence*, līdz ar personības attīstību, paaugstinās izglītošanās procesā, jo nostiprinās un pilnveidojas:

- gatavība pašvērtējumam, pašattīstībai un pašpriedzei;
- gatavība kognitīvai darbībai un spējai būt elastīgam;
- personīgās – cilvēciskās - spējas;
- emocionālā inteliģence, veidojot analītisku spriestspēju un domāšanas loģiskumu;
- izturība, gribasspēks un mērķtiecīgums.

Sagatavošanās un darbība sev atbilstošā profesijā ir saistāmas ar izglītošanos visa mūža garumā. Profesionālā kompetence nevar attīstīties, ja speciālists regulāri neizglītojas (*sk. 4.13. att.*).



4.13. att. **Speciālista veidošanos ietekmējošie izglītības, darba un sociālās vides faktori**

Avots: autores veidots

Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstībā ir nepieciešama gan akadēmiskā izglītība, gan izglītošanās darba vidē. Akadēmiskās izglītības rezultātā tiek apgūtas nepieciešamās pētnieciskās prasmes, kas veicina uzņēmuma darbības izvērtēšanas rezultātu iegūšanu, papildus tiek iegūtas komunikācijas iemaņas un prezentēšanas prasmes. Tiek veicināta sadarbības prasme ar akadēmisko personālu, saviem kolēģiem gan individuāli, gan komandā.

Izglītība ir viena no indivīda vajadzībām, kas kļūst par *vēlmēm*, kad tās ir vērstas uz konkrētiem objektiem, kas var apmierināt šo vajadzību, piemēram, sasniegt uzņēmuma kopējai attīstībai izvirzītos mērķus, sasniegt attiecīgu speciālista karjeras pakāpi, iegūstot

nepieciešamo izglītības kvalifikāciju, kas ir saistīta ar prasību sapratni un izpildi attiecīgajā studiju virzienā, sadarbības nodrošinājumā un praktiskā darbībā.

Izglītojoties cilvēks iegūst ne tikai zināšanas, prasmes un iemaņas, bet veidojas viņa attieksme un sapratne par ikdienas dzīvē nepieciešamo *vērtību sistēmu*, kas veido atbildības pakāpi gan pret sevi, savu uzņēmumu, gan pret sabiedrību kopumā.

Izglītošanās ir laikietilpīgs process, tāpēc šodien veiksmīgi uzņēmumi labprātāk pieņem darbā radošus speciālistus, vadītājus ar jau esošām - atbilstošām profesionālajām zināšanām un personiskajām īpašībām – palīdzot viņiem iegūt un papildināt nepieciešamo pieredzi reālā darba vidē, kur darbinieki mācās praktiski, veicot uzticētos darba pienākumus.

2008. gadā ir veikta dažādu uzņēmumu vadības aptauja (*Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2008/2009: Atbildīgums*, 2009, 134), kurā tikai 1 % aptaujāto norādīja, ka saviem darbiniekiem nepiedāvā iespēju izglītoties, savukārt, 37 % atbildēja, ka apmāca darbiniekus, kad parādās tāda nepieciešamība, 13 % atbildēja, ka darbiniekiem ir pieejamas nepārtrauktas izglītības iespējas, bet 49 % atbildēja, ka izmanto abus izglītības veidus. Šajā aptaujā lielākā daļa uzņēmumu kā iemeslu, kāpēc darbiniekiem netiek piedāvātas profesionālās izglītības iespējas, norādīja, ka visiem darbiniekiem ir atbilstošas spējas un zināšanas, tāpēc papildizglītība nav nepieciešama. Tomēr, aptaujātie vadītāji kā prioritāro apmācību veidu minēja mācības darba vidē - uzņēmumā, kas norisinās pēc iespējas īsākā laika periodā.

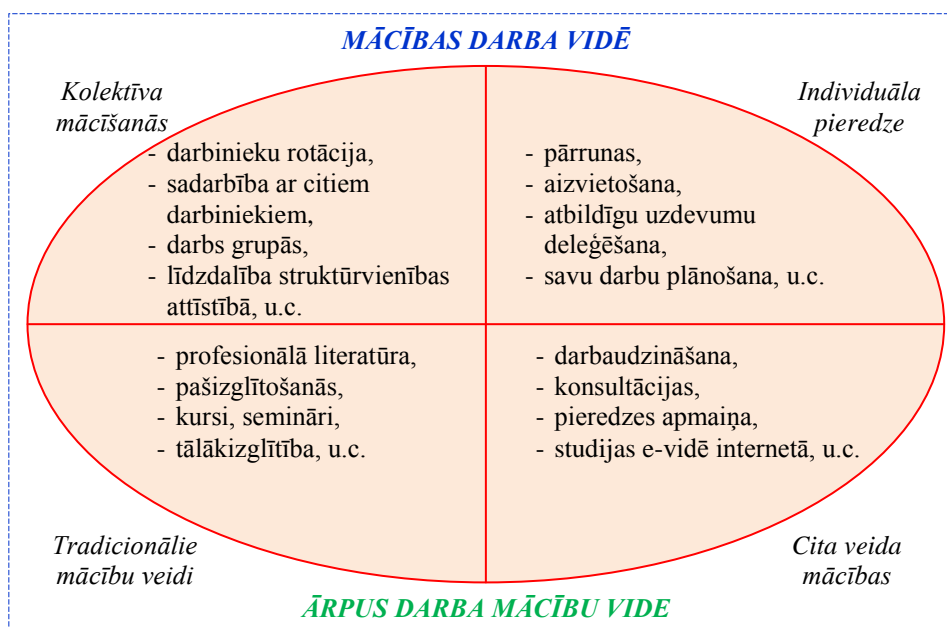
Darba vidē tiek veicināta konkrētu iemaņu apgūšana un saglabāšana, kā arī tiek stiprinātas darba kolektīva attiecības, jo visi darbinieki aktīvi piedalās mācību procesā (sk. 4.14. att.), veicinot uzņēmuma, kas mācās, attīstības koncepciju.

Promocijas darba autore uzskata, ka *mācībām darba vietā ir vairākas priekšrocības*:

- tās maksimāli ir pietuvinātas praktiskai darbībai,
- apmācāmais vienlaikus gan mācās, gan arī turpina strādāt,
- tas ir lētāks veids uzņēmuma vadībai, jo nav nepieciešams ieguldīt finanšu resursus mācību pakalpojumu saņemšanai,
- nepieciešamības gadījumā apmācāmais var lūgt konsultāciju saviem kolēģiem, vai arī iegūt informāciju pašmācības ceļā, piemēram, internetā.

Kopumā var izvirzīt vismaz četrus *profesionālās apmācības vajadzības veidojošus līmeņus* darba vietā:

- darba profesionālā apmācība;
- apmācība konkrēto darbinieku līmenī;
- personāla apmācība uzņēmuma struktūru līmenī;
- personāla apmācība uzņēmuma līmenī (Garleja R., 2006).



**4.14. att. Darbinieka mācīšanās veidi**

*Avots: autores veidots*

Visi minētie profesionālās apmācības līmeņi ir veicami gan katra uzņēmuma iekšējā vidē, gan ārpus uzņēmuma. Ja apmācība ir nepieciešama kādam konkrētam darbiniekam, uzņēmuma vadītājs var pieņemt lēmumu un apmaksāt šī darbinieka izglītības ieguvu kādā no augstākās izglītības iestādēm.

Tā kā *profesionāla izglītība* ir gan praktiska, gan teorētiska sagatavošanās darbībai noteiktā profesijā, tad profesionālās kvalifikācijas ieguve un arī pilnveide nav īstermiņa process. *Profesionālās studijas* ir personas brīvi izvēlēta izglītošanās darbība, kurā tiek apgūti praktiskās nozares teorētiskie pamati, kā arī prasmes un iemaņas atbilstoši attiecīgajai profesionālo studiju programmai, un atbilstoši sagatavojoties praktiskam darbam attiecīgajā izvēlētajā profesijā. Tomēr, informācijas laikmets rosina pārorientēties no ierastajām iemācīšanas metodēm uz tādu ievirzi, kas liktu uzņēmumiem, speciālistiem, studējošajiem pašiem izvēlēties viņu interesējošo problēmu, iepazīt attiecīgo darbības vidi, un mudināt to darīt problēmas atrisināšanas interesēs. Piemēram, gadījumos, kad dažādu ārējo faktoru ietekmē, uzņēmumos laika gaitā ir jāveic darbinieku organizatoriskās struktūras izmaiņas, rodas nepieciešamība veikt papildu profesionālo apmācību vai kvalifikācijas celšanu, kas veicina uzņēmuma sadarbību ar profesionālās izglītības iestādēm.

Lai gan Latvijā sadarbība starp izglītības iestādēm un uzņēmumiem notiek, tomēr tā ir formāla. Kā liecina uzņēmējdarbības vadības studiju programmu satura izvērtējums iepriekšējā promocijas darba apakšnodaļā, tad prakšu saturu ir veidoti atbilstoši LR *Profesiju klasifikatora* prasībām, bet pārsvarā gadījumos tie nav pietuvināti konkrētu uzņēmumu darbības videi. Dažkārt, studējošajiem vadībzinātņu jomā ir problemātiski izpildīt visus

prakses uzdevumus viņu izvēlētajos uzņēmumos, jo uzņēmēji dažādus procesus un informāciju uzskata par konfidencionāliem, un to nesniedz, lai studējošais to varētu pētīt un analizēt. Bet mūsdienīgam uzņēmējdarbības vadītājam ir jābūt atbilstoši mūsdienīgi izglītotam un radošam.

Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci var attīstīt un pilnveidot tikai tad, ja sadarbojas izglītības iestādes un uzņēmumi – tie ir divi elementi, kas pašreiz, pēc autores domām, nepietiekami sadarbojas, jo gan augstskolu, gan uzņēmumu stratēģijās nepietiekami ir iestrādāta sadarbības politika un uzņēmumos nenotiek zināšanu vadīšana.

Sadarbības neesamība pašreiz nosaka nepilnības uzņēmuma vadīšanas procesos - uzņēmēji nenovērtē jauno zināšanu un prasmju apgūšanas nepieciešamību (par to liecina promocijas darba gaitā veiktās aptaujas gan par pārmaiņu nozīmīgumu, gan par zināšanu vadīšanu uzņēmumos), savukārt, izglītības institūcijas nepietiekami seko līdzi pārmaiņām globālajā saimniekošanā, jo studiju programmu veidošanā galvenā nozīme ir studiju procesa gaitā izpildīt LR *Profesiju klasifikatorā* esošā *Uzņēmuma vadītāja* standarta prasības (sk. 10. pielikums).

Autore uzskata, ka, *izglītības loma darba vidē ir nepārtraukta*, un galvenais mērķtirgus noteicošais faktors ir *profesionālās augstākās izglītības pakalpojuma rezultāta patērētājs* (uzņēmējdarbībā nodarbinātie, t.sk., tie, kas studijas apvieno ar profesionālu darbošanos, kā arī tie, kas jau ir ieguvuši kādu no profesionālās izglītības kvalifikācijas līmeņiem un strādā). Tāpēc Latvijā ir nepieciešama tāda izglītības ilgtspējīgas attīstības sistēma, kurā tiek iekļautas zināšanas par pārmaiņu vadību globālā mērogā un inovācijām darba tirgus pieprasījumā, ir jāveicina uzņēmēju uzticība izglītības institūciju pētnieciskajām spējām un inovāciju esamībai.

Lai izprastu mūsdienu izglītības un darba tirgus sadarbības principus un iespējas Latvijā, ir nepieciešams noskaidrot studējošo viedokli par iespējām augstākajā izglītībā apgūt un/vai pilnveidot uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci. Tāpēc promocijas darba nākošajā apakšnodaļā autore veiks studējošo aptaujas par profesionālās kompetences veidošanos studiju procesā rezultātu izvērtējumu.

### **4.3. Studējošo viedoklis par izglītības lomu profesionālās kompetences veidošanā**

Latvijas Republikas *Profesionālās izglītības likumā* (pieņemts 10.06.1999.) *profesionālās kvalifikācijas līmenis* ir definēts kā: teorētiska un praktiska sagatavotība, kas dod iespēju veikt noteiktai sarežģītības un atbildības pakāpei atbilstošu darbu, bet

*profesionālā kompetence* ir profesionālās darbības veikšanai nepieciešamo zināšanu, prasmju un atbildības kopums noteiktā darba situācijā.

Latvijas augstākajā profesionālajā izglītībā uzņēmējdarbības jomā nav iespējams pilnībā apgūt visas LR *Profesiju klasifikatorā* minētās profesijas, bet visu amatu prasības un kompetences tiek reglamentētas ar *Profesiju standartu* prasībām, kas ir daļa no *Profesiju klasifikatora struktūras*, grupējot pa klasifikatora pamatgrupām, daļēji sasaistot vai atdalot dažādu amatu pienākumus. Rezultātā: tiek sajauktas prasības *kvalifikācijām*, kuras formulē izglītojamiem izglītības sistēma (*Darba tirgus pētījums: Profesionālās un augstākās izglītības programmu atbilstība darba tirgus prasībām*, LU, 2007), bet uzņēmējdarbības jomā ir svarīgi apgūtās zināšanas izprast un lietot savā turpmākajā profesionālajā darbībā.

Izmantojot personīgo pieredzi, LR *Profesiju klasifikatora* prasības un speciālās literatūras analīzi, promocijas darba autore izstrādāja aptaujas anketu (*11. pielikums*), lai noskaidrotu profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadībā studējošo viedokli par studiju procesā apgūstamo uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci. Veidojot pētīšanas instrumentāriju, tika izmantoti promocijas darba autores kā docētāja darbības uzdevumi, studiju saturs un studentu gatavības līmenis.

Aptauja tika veikta 2007./2008. studiju gadā, izdalot 300 anketas Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijas (RPIVA), Rīgas Tehniskās universitātes (RTU), Liepājas Universitātes (LiepU) un Banku augstskolas (BA) profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadības studiju programmu 2. un 3. kursa studentiem. Bet atkārtoti ar interneta portāla *www.visidati.lv* palīdzību aptaujas anketas tika izplatītas 2010./2011. studiju gadā dažādu augstākās izglītības iestāžu 350 studentiem Latvijā.

Aizpildītas un nesabojātas 2007./2008. studiju gadā atpakaļ tika saņemtas 214 (71,3 % no 300 izdalīto kopskaita), bet 2010./2011. studiju gadā 320 derīgas aptaujas anketas (91,4 % no 350 izsūtītajām anketām).

2007./2008. studiju gadā no 214 respondentiem:

- 91% respondentu iepriekš ir ieguvuši vidējo izglītību, bet 9% augstāko izglītību, t.sk., 46% jau ir iegūta vismaz viena profesionālā kvalifikācija;
- 25% respondentu tikai studē, savukārt, starp 75% respondentu, kas studijas apvieno ar darbu, 15% ir dažādu līmeņu vadītāji, bet 29% vadošie speciālisti;
- 80% respondentu ir nepilna laika studiju programmās studējošie.

2010./2011. studiju gadā no 320 respondentiem:

- 93% respondentu iepriekš ir ieguvuši vidējo izglītību, bet 7% augstāko izglītību, t.sk., 31% jau ir iegūta vismaz viena profesionālā kvalifikācija;

- 24% respondentu tikai studē, savukārt, starp 76% respondentu, kas studijas apvieno ar darbu, 28% ir dažādu līmeņu vadītāji, bet 27% vadošie speciālisti;

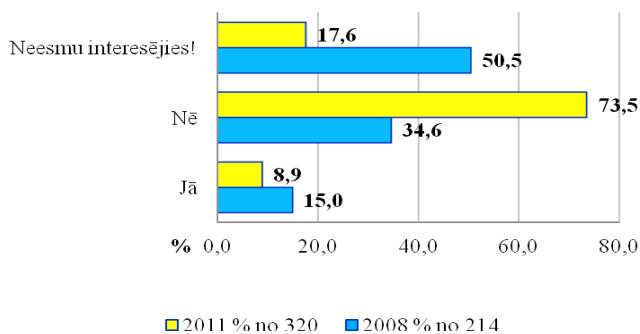
- 86% respondentu ir nepilna laika klātienē studenti.

Tā kā aptaujas bija anonīmas, tad autorei nav datu par to, vai kāds no respondentiem ir piedalījies abās aptaujas reizēs. Bet autore uzskata, ka abu aptauju rezultātus ir iespējams savā starpā salīdzināt, jo vismaz 75% no visiem respondentiem profesionālās izglītības studijas apvieno ar darbu.

Aptaujā ar 10 jautājumu palīdzību tika noskaidrota studējošo informētība par uzņēmējdarbības vadības studiju iespējām Latvijā un ārvalstīs, izvēle studēt uzņēmējdarbības vadības virzienu nepieciešamība un pamatojums, pašnovērtējuma atbilstība uzņēmējdarbības vadītāja profesiogrammas prasībām, un prasībām, kuras tiek izvirzītas uzņēmējdarbības vadītāja darbā, kā arī viedoklis par apgūstamo studiju programmu saturu.

Raksturojot iegūtos aptaujas rezultātus, var secināt, ka, uz jautājumu par to, vai ir informācija par Latvijas augstskolām, kas piedāvā studijas uzņēmējdarbības vadībā – vairāk kā puse respondentu (54,2% 2008. gadā un 52,9% 2011. gadā) ir atbildējusi, ka ir informācija par studiju iespējām, minot tādas augstskolas, kā Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola (RISEBA), Latvijas Universitāte (LU), Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA), Biznesa augstskola Turība (BAT), Rīgas Tehniskā universitāte (RTU), Banku augstskola (BA), Liepājas Universitāte (LiepU), u.c.. Bet 18,4% 2008. gadā un 20,6% 2011. gadā uzskata, ka nav pietiekošas informācijas, 27,4% 2008. gadā un 26,5% 2011. gadā nav interesējušies par papildus piedāvājumiem, jo jau pašā sākumā bija izdarījuši konkrētu izvēli par sev vēlamu izglītības iestādi.

Uz jautājumu par studējošo informētību turpināt studēt uzņēmējdarbības vadību kādā no ārvalstu augstskolām (sk. 4.15. att.), 2011. gadā ir sniegtas salīdzinoši pretrunīgākas atbildes kā 2008. gadā.

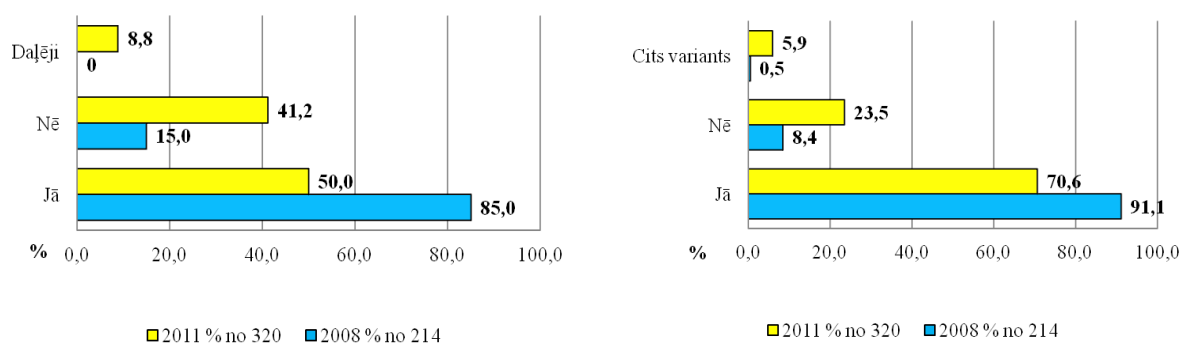


4.15. att. Aptaujas rezultāti: informācijas esamība par iespējām uzņēmējdarbības vadību turpināt studēt kādā no ārvalstu augstskolām, % no respondentu kopskaita

Avots: autore izstrādātā studentu pašvērtējuma atbilstības LR Profesiju klasifikatora prasībām aptauja

Ja 2008. gadā par studiju iespējām ārvalstīs nebija informācijas 34,6% un nebija interesējušies 50,5% respondentu, tad 2011. gadā 73,5% respondentu uzskata, ka nav informācijas, un tikai 17,6% atzīst, ka nav interesējušies. Starp minētajām ārvalstu izglītības iestādēm, pārsvarā ir tās, kuras ir iesaistījušās kādā no studentu mobilitātes programmām (piemēram, *ERASMUS*): Šauļu un Klaipēdas Universitātes (Lietuvā), Leipcigas Universitāte (Vācijā), Murcijas Universitāte (Spānijā), Patras Universitāte (Grieķijā), u.c. Iespējams, ka jau studiju laikā radītā iespēja piedalīties dažādās *ERASMUS* studentu apmaiņas programmās, neveicina studējošo interesi un vēlmi savu tālākizglītību saistīt ar ārvalstu izglītības iestādēm.

Uz *jautājumu* - vai respondenta pašreizējā profesijā ir nepieciešama izglītība uzņēmējdarbības vadības virzienā (*sk. 4.16. att.*) – 2008. gadā 85,0% respondentu atbildēja, ka, jā, jo strādā atbilstoši izvēlētajam studiju virzienam, bet 15,0% pašreiz nedomā par darba iespējām vispār vai arī darbojas citās jomās (finanšu, celtniecības, sociālās aprūpes u.c.).



*Savas profesionālās darbības ietvaros*

*Savas profesionālās karjeras veidošanas ietvaros*

**4.16. att. Aptaujas rezultāti: izglītības nepieciešamība uzņēmējdarbības vadības jomā, % no respondentu kopskaita**

Avots: autore izstrādātā studentu pašvērtējuma atbilstības LR Profesiju klasifikatora prasībām aptauja

2011. gadā, 50% respondentu uzskata, ka ir nepieciešamas zināšanas uzņēmējdarbības vadībā, jo pašreiz darbojas šajā nozarē, 8,8% atzina, ka izglītība uzņēmējdarbības vadības jomā ir tikai daļēji nepieciešama, un 41,2% atzina, ka darbojas citās jomās, bet studēt uzņēmējdarbības vadību ir izvēlējušies, jo studiju iestāde atrodas tuvāk dzīvesvietai.

Par izvēlētajās apgūstamās kvalifikācijas iespējām savas karjeras attīstībai un veidošanai iegūtie rezultāti ir līdzīgi gan 2008. gadā, gan 2011. gadā. Piemēram, 2008. gadā 91,1% un 2011. gadā 70,6% ir izvēlējušies šo studiju virzienu apzināti, jo saskata iespējas veidot karjeru uzņēmējdarbības vadības jomā pēc kvalifikācijas iegūšanas, un tikai 8,4% (2008. gadā), 23,5% (2011. gadā) ir izvēlējušies šo studiju virzienu citu apsvērumu dēļ, piemēram, tāpēc, ka studiju vieta atrodas tuvāk dzīves vietai, un/vai studiju dienas ir sestdienas. 2011. gadā kā citu variantu 5,9% respondenti min iespēju pēc kvalifikācijas iegūšanas veidot savu uzņēmējdarbību.

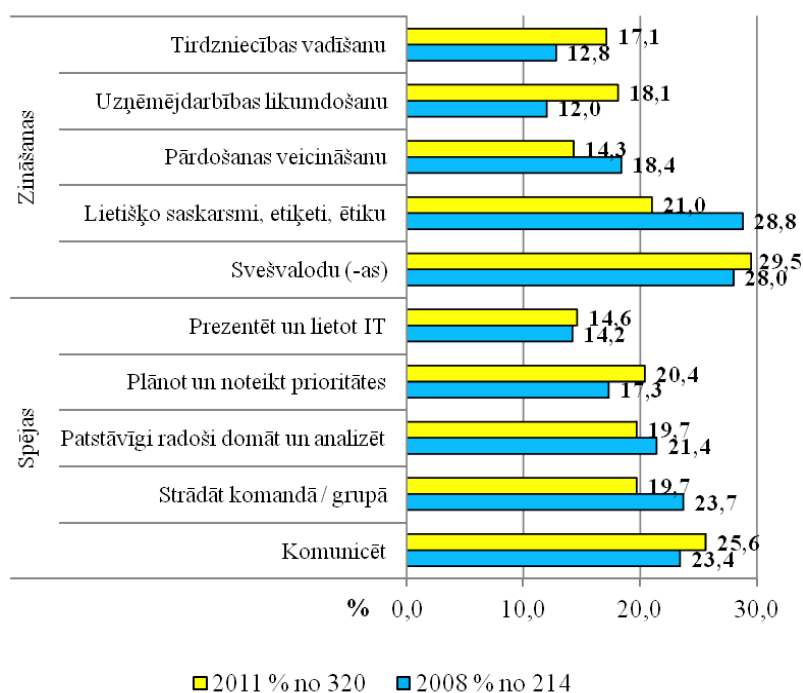


Promocijas darba autore secina, ka, *vismaz 70% studējošo augstākās izglītības iegūšanas izvēli saista ar savas karjeras veidošanu uzņēmējdarbības vadībā, bet vismaz 20% studējošo vēlas augstāko izglītību iegūt tuvāk savai dzīves vietai.*

Izglītības loma un mācīšanās process kopumā ir nozīmīgi *uzņēmējspēju* attīstībā, jo tiek rosināta un pilnveidota personības domāšana, kas ir nepieciešama ekonomiski attīstīta tirgus apstākļos uzņēmējdarbības vidē, tāpēc aptaujā tika iekļauti jautājumi par uzņēmējdarbības vadītāja *profesiogrammas* prasībām. Aptaujā tika uzdots *jautājums*, uz kuru respondenti sniedza savu attieksmes vērtējumu par:

- *savām spējām*: komunicēt, strādāt komandā/grupā, patstāvīgi radoši domāt un analizēt, plānot un noteikt prioritātes, prezentēt un lietot informāciju tehnoloģijas.
- *savām zināšanām*: svešvalodās, lietišķajā saskarsmē, etiķetē un ētikā, pārdošanas veicināšanā, uzņēmējdarbības likumdošanā un tirdzniecības vadīšanā.

Par *sev nozīmīgām spējām* (sk. 4.17. att.) 2008. gadā respondenti minēja: spēju strādāt komandā/grupā (23,7%); komunicēt (23,4%) un patstāvīgi radoši domāt un analizēt (21,4%), bet 2011. gadā situācija nedaudz ir mainījiesies, jo komunikācijas spējas 25,6% respondentu uzskata par galvenajām, pēc tam minot plānošanas un prioritāšu noteikšanas spējas (20,4%).



4.17. att. Aptaujas rezultāti: *respondentu pašvērtējums par savām spējām un zināšanām atbilstoši profesiogrammas prasībām*, % respondentu kopskaita  
Avots: autore izstrādātā studentu pašvērtējuma atbilstības LR Profesiju klasifikatora prasībām aptauja

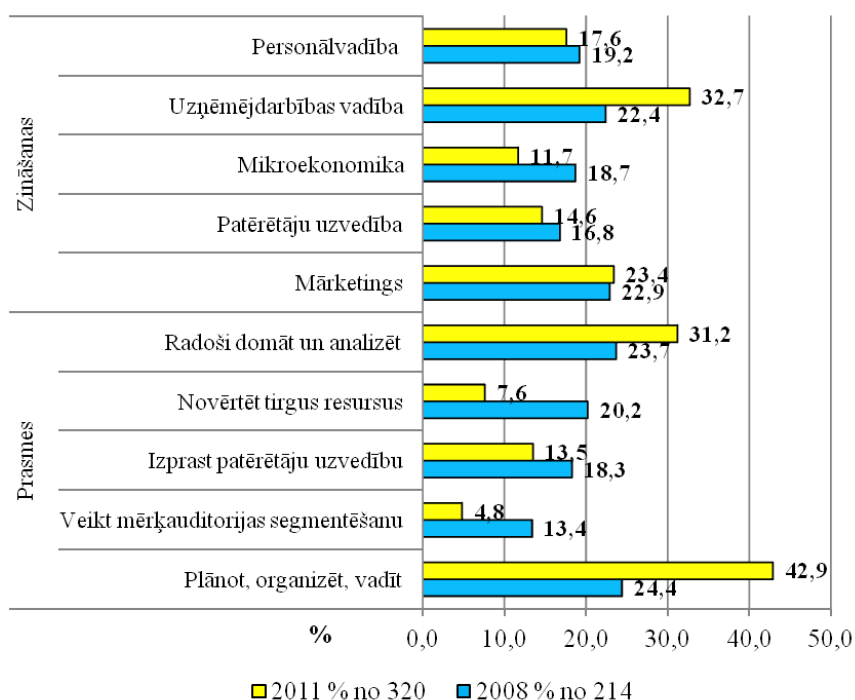
Savā pašvērtējumā *par svarīgākajām zināšanām* respondenti min svešvalodu zināšanas (28,0% 2008. un 29,5% 2011. gadā) un zināšanas par lietišķo saskarsmi, etiķeti un ētiku (28,8% 2008. un 21,0% 2011. gadā). Savukārt, zināšanas par uzņēmējdarbības (t.sk.,

tirdzniecības un mārketinga) vadīšanas procesiem un likumdošanas aspektiem ir tās, kas respondentiem vēl nav pietiekamas, un kuras viņi, iespējams, vēl tikai apgūs.

Autore secina, ka, *mūsdienās pieaug studējošo pašvērtējums un par arvien svarīgākām spējām tiek uzskatīta komunikācijas spēja, t.sk., kā priekšrocību minot svešvalodu zināšanas un zināšanas par saskarsmi, savukārt, spēju strādāt komandā uzskatot par tik pat nozīmīgu kā patstāvīgi radoši domāt, analizēt, plānot un prast noteikt prioritātes.* Iegūtie rezultāti liecina par komunikāciju spēju attīstību jau pirms augstākās izglītības studiju uzsākšanas uzņēmējdarbības vadībā, jo vairākumā gadījumos respondenti ir uzsākuši mācības tieši tāpēc, ka zināšanas par pārdošanas veicināšanu, tirdzniecības vadīšanu un uzņēmējdarbības likumdošanu savā ikdienas profesionālajā darbībā ir guvuši tikai daļēji, un viņiem tās ir nepieciešamas.

Aptaujas gaitā tika noskaidrots respondentu viedoklis par nepieciešamību uzņēmējdarbības vadītāja *Profesijas standartā* izvirzīt:

- *prasmes*: plānot, organizēt, vadīt; veikt mērķauditorijas segmentēšanu, izprast patērētāju uzvedību, novērtēt tirgus resursus, radoši domāt un analizēt;
- *zināšanas*: mārketingā, patērētāju uzvedībā, mikroekonomikā, uzņēmējdarbības un personālvadībā (sk. 4.18. att.).



4.18. att. Aptaujas rezultāti: *respondentu viedoklis par uzņēmējdarbības vadītāja darbam izvirzītajām prasmēm un zināšanām LR Profesiju standartā*, % respondentu kopskaita  
Avots: autore izstrādātā studentu pašvērtējuma atbilstības LR Profesiju klasifikatora prasībām aptauja

Ja 2008. gadā praktiski gandrīz visas *LR Profesiju standartos* izvirzītās prasmes un zināšanas respondenti atbalstīja, salīdzinoši līdzvērtīgi, jo sniedza pozitīvu novērtējumu, un

atzīmēja, ka visas minētās zināšanas ir atbilstoši jāprot lietot, tad 2011. gadā par svarīgākajām prasmēm 42,9% respondentu uzskata plānošanu, organizēšanu un vadīšanu, kas ir vadīšanas galvenās funkcijas, kā arī 31,2% respondentu uzskata, ka ir jāprot radoši domāt un analizēt, kas atbilst informācijas laikmeta domāšanas paradigmu maiņai.

Attiecībā uz izvirzītajām zināšanām, respondenti kopumā uzskata, ka ir jābūt visām minētajām zināšanām, bet – 2011. gadā 32,7% respondentu īpaši uzsver, ka ir jābūt zināšanām par uzņēmējdarbības vadīšanu un mārketingu (23,4%). Mazāku uzmanību (tikai 11,7% respondentu) veltot nepieciešamībai apgūt zināšanas mikroekonomikā, kas liecina par pastiprinātu ārējās vides ietekmi uzņēmējdarbības veikšanā un straujo globalizācijas attīstību.

Attiecībā uz apgūstamās izglītības studiju programmu saturu, tikai 5% respondentu (gan 2008., gan 2011. gadā), izsaka vēlmi papildus apgūt vēl kādu (trešo) svešvalodu un/vai papildus apgūt vadības psiholoģijas aspektus.

Studiju procesā studējošie ir orientēti vai nu uz „Es” tēla veidošanu vai veicamā darba uzdevumu. Ja motivācija ir „Es” tēls un reputācija, tad studējošajam ir svarīgs sasniegums kognitīvā darbībā, bet, ja svarīga ir profesionālā kompetence, tad studējošais tiecas pēc jaunām zināšanām, prasmēm, meistarības, gatavības riskēt, radīt, izprast un realizēt.

Aptaujas rezultāti apliecina, ka profesionālo studiju procesā svarīga ir personības esošā pieredze: gan dzīves, gan darba (profesionālā) pieredze, jo studiju procesā veidojas pieredzes un pašpieredzes mijattiecības. Autore secina, ka, *laika gaitā ir paplašinājusies studējošo izpratne par savām vēlmēm un nepieciešamību apgūt konkrētas zināšanas.*

Studentu aptaujā piedalījās dažāda vecuma un profesionālās pieredzes studējošie. Kopumā, no veiktā pētījuma izriet, ka, galvenokārt, *uzņēmējdarbības vadības* jomā studējošais ir: sieviete, 21 līdz 26 gadi, iepriekš iegūta vidējā vispārējā izglītība.

Kopējie aptaujas rezultāti apliecina, ka, *tie studējošie, kas studijas apvieno ar darbu, ir vairāk apmierināti ar savām esošajām un apgūstamajām spējām un zināšanām uzņēmējdarbībā, kā tie, kas tikai studē, vai kuriem nav iespējams no jauna apgūtās spējas un zināšanas praktiski pielietot ikdienā.*

Promocijas darba trešajā nodaļā veiktā praktiskā pētījuma analīzes rezultātā, **apstiprinās darbā izvirzītū 3. tēze, ka, profesionālā augstākā izglītība Latvijā dod iespēju iegūt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālajai kompetencei atbilstošas prasības, kas ir noteiktas normatīvajos dokumentos.** Tātad, Latvijā augstākajā profesionālajā izglītībā ir iespējams apgūt tās zināšanas un spējas, ko izvirza LR *Profesiju klasifikatora prasības Uzņēmuma vadītāja standartam.* Bet tehnoloģisko, organizatorisko un sociālo pārmaiņu dēļ, regulāri notiek izmaiņas uzņēmumu saimniekošanas un vadīšanas procesos, kas rada nepieciešamību regulāri pilnveidot uzņēmējdarbības vadītāju profesionālo kompetenci. Par ko liecina iepriekš

promocijas darbā analizētie *darba devēju, uzņēmējdarbības vadītāju un vadošo speciālistu* aptaujas gan par pārmaiņu izpratni, gan par zināšanu vadīšanu uzņēmumos rezultāti.

Tāpēc, šodienas profesionālās izglītības galvenais uzdevums ir gatavot speciālistus, kas ne tikai atbilstu kādai konkrētai aktuālai nozarei, bet ir arī spējīgi apgūt un pilnveidot citur pasaulē radušās zinātniskās un tehniskās idejas, paredzot, veidojot un protot pielietot nākotnes tehnoloģijas.

Latvijā trūkst pētījumu par izglītības produkta nozīmīgumu profesionālās kompetences veidošanā, nav iespējams savlaicīgi konstatēt nepieciešamās izmaiņas studiju programmu ieviešanā un jaunu zināšanu apgūšanas piedāvāšanā, jo pilnvērtīgi netiek veidota sadarbība starp izglītības institūcijām un uzņēmējiem.

Pastāvot saiknei starp augstāko izglītību, zinātņi un uzņēmējdarbību, ir iespējams noskaidrot trūkumus un veicināt jaunāko zinātniski - tehnisko sasniegumu ieviešanu arī Latvijas uzņēmumos, t.sk., veidot uzņēmumu vadītājos prasmi vadīt darbinieku zināšanas.

Mūsdienās ir svarīgi veidot globālās uzņēmējdarbības un profesionālās izglītības vienojošu sistēmu, pielietojot atbilstošas vadīšanas pieejas, t.sk., veicot dažādus pasākumus uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences pilnveidošanā, piemēram, veicinot sadarbību, daloties jaunākajās zināšanās un pieredzē, attīstot jaunākās IT lietošanas un pētījumu rezultātu prezentēšanas prasmes, utt.

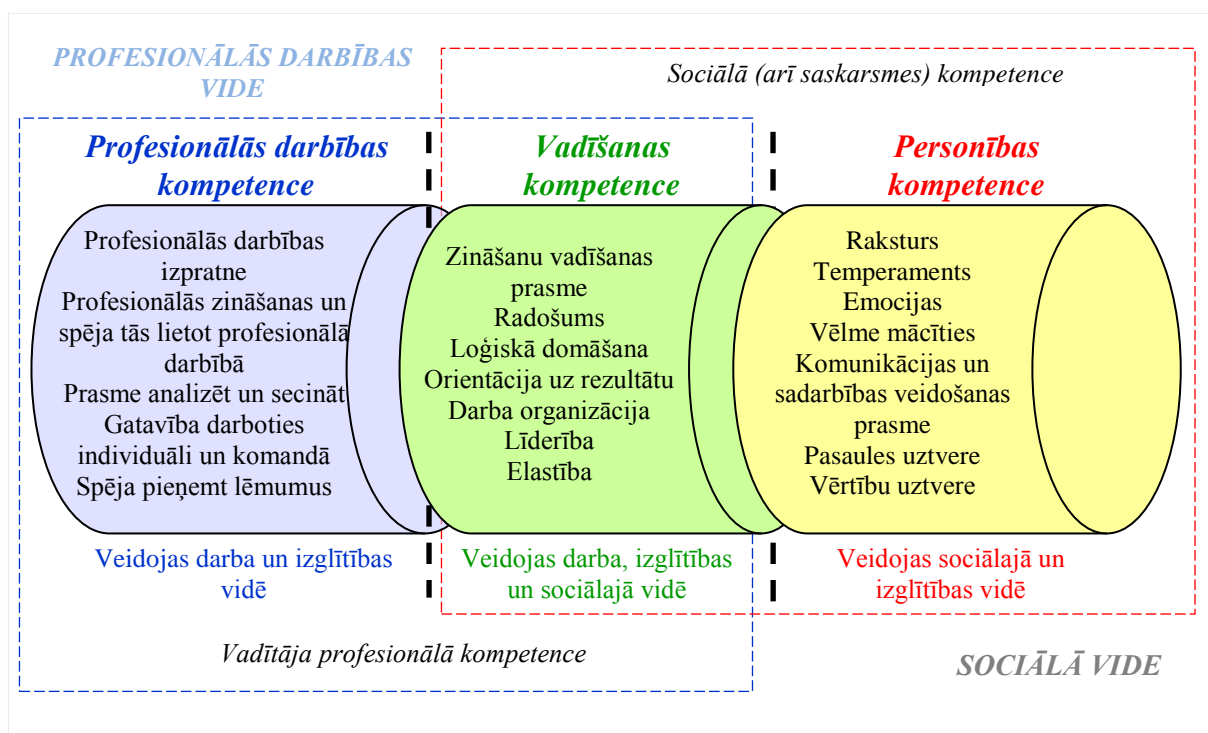
Veiktais praktiskais pētījums par darba devēju viedokli attiecībā uz pārmaiņu esamību un profesionālās kompetences attīstīšanas nepieciešamību, apliecina, ka *uzņēmējdarbības vadītājiem ir nepieciešama profesionālās kompetences regulāra pilnveidošana*, un šo procesu var nodrošināt profesionālās izglītības iestādes, kā liecina studējošo aptaujas rezultāti, bet ir nepieciešama saskaņota sadarbība uzņēmumiem ar izglītības iestādēm, lai nodrošinātu zināšanu atjaunošanu un jaunu apgūšanu. Autore uzskata, ka pašlaik nenorisinās pilnvērtīga, saskaņota sadarbība starp uzņēmumiem un augstskolām Latvijā, jo ***nav skaidrības par uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modeļa struktūru un sadarbības, kā organizatoriskās formas, vadīšanas sistēmu.***

## 5. UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪTĀJA PROFESIONĀLĀS KOMPETENCES VEIDOŠANA MAINĪGĀ VIDĒ

### 5.1. Augstskolu un uzņēmēju sadarbības pilnveidošana

Apkopojot promocijas darba izstrādes gaitā veiktos teorētisko un praktisko pētījumu rezultātus, autore uzskata, ka mūsdienās, pieaugot intelektuālā darba īpatsvaram, galvenais uzsvars uzņēmējdarbības vadīšanā ir jāliek uz sistēmisku, analītisku un radošu domāšanu, ko var attīstīt ar praktiskas darbības un izglītības mijiedarbības palīdzību.

Vadītāja profesionālās darbības nodrošināšanai un pilnveidošanai ir iespējams izveidot savu – individuālu, *vadītāja profesionālās kompetences struktūru* (sk. 5.1. att.), pamatojoties uz kuru var plānot gan personības attīstības, gan profesionālo prasmju pilnveidošanas pasākumus.



5.1. att. Vadītāja profesionālās kompetences galvenie elementi

Avots: autore veidots modelis

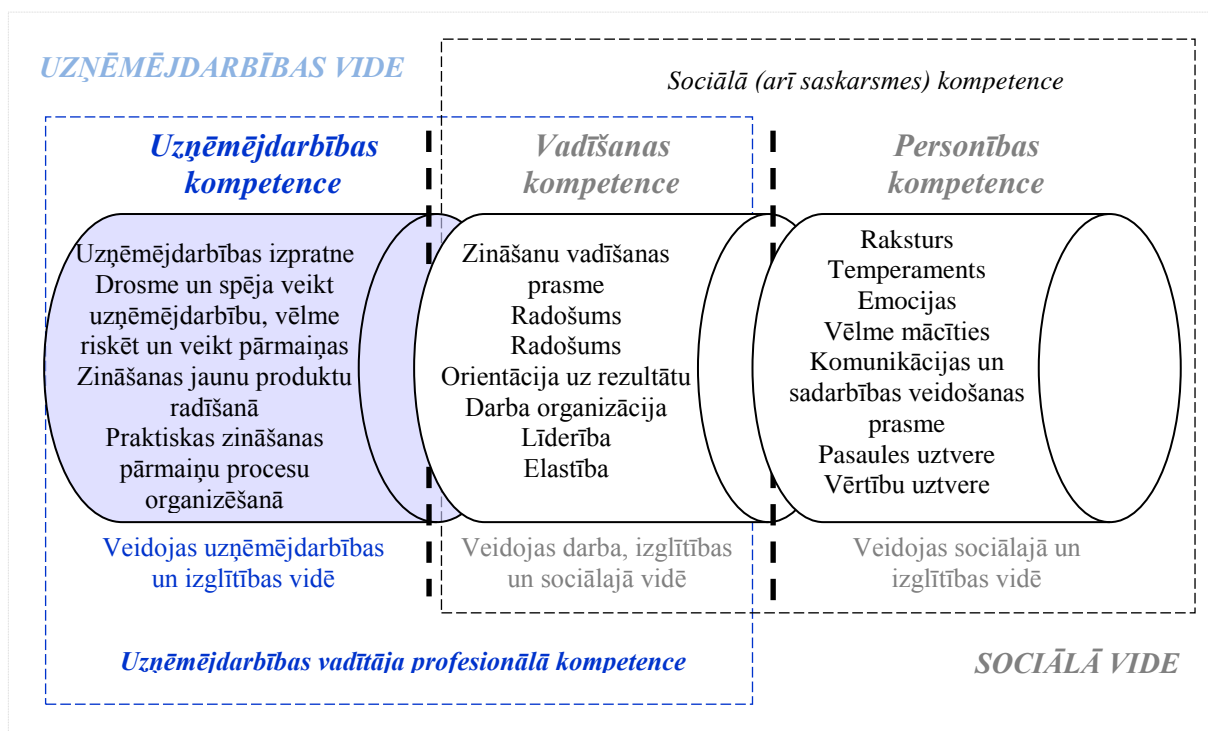
Pamatā *profesionālajai kompetencei* ir raksturīgas vispārējās un specifiskās (speciālās profesionālās) zināšanas, prasmes, iemaņas, kā arī tādas funkcionālās spējas, kas ir saskaņā ar kvalifikācijas raksturojumu, un konkrēta speciālista dinamisko īpašību un kvalitāšu sistēmu, kas nepieciešama profesionālo funkciju veikšanai.

*Vadītāja kompetenci* raksturo personības faktiskā pieredze, t.sk., prasme strādāt komandā, būt elastīgam, orientācija uz rezultātu, arī akadēmiskās zināšanas, - svešvalodas, datorprasme, u.c., un vēlme profesionāli pilnveidoties un nepārtraukti mācīties.

*Vadītāja profesionālās kompetences* pamatā ir indivīda personīgās kvalitātes, akadēmiskajā vidē apgūtās zināšanas un prasmes, speciālās un profesionālās zināšanas un prasmes kādā konkrētā darbības nozarē, zināšanas un prasmes vadītāja amata ietvaros, kas mūsdienās ietver arī zināšanu vadīšanas prasmi. Izglītības procesā un profesionālā darbībā tiek veidota personības vērtīborientācija, attīstīts radošums, organizatora spējas, iniciatīva un dažādas aktivitātes, tiek veicināta konkrētas profesijas izpratne un vadītāja, līdera spējas (12. pielikums), kas ir arī jebkura uzņēmuma vadītāja profesionālās kompetences pamatā.

Uzņēmējdarbība ir specifiska profesionālā joma, kur pārsvarā gadījumos, vadītājam ir nepieciešamas tādas personīgās iemaņas, kuras var pielietot ikdienas darbā dažādu ar uzņēmējdarbību saistītu pasākumu un resursu vadīšanā.

Autore uzskata, ka paralēli personības un sociālajai kompetencei, uzņēmējdarbības vadītājam ir jāpiemīt tādai *profesionālajai kompetencei* (sk. 5.2. att.), kas ietver kompetenci personības attīstībā, izziņas, izglītības un profesionālajā darbībā, kuras *struktūru* veido pazīmes un īpašības, kas ir savstarpēji saistītas un dinamiski attīstās, nepārtraukti pilnveidojas mainīgajā uzņēmējdarbības un sociālās vides ietekmē, kur īpaša nozīme ir izglītībai, t.sk., profesionālajai apmācībai, kvalifikācijas celšanai, utt.



5.2. att. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences galvenie elementi

Avots: autores veidots modelis

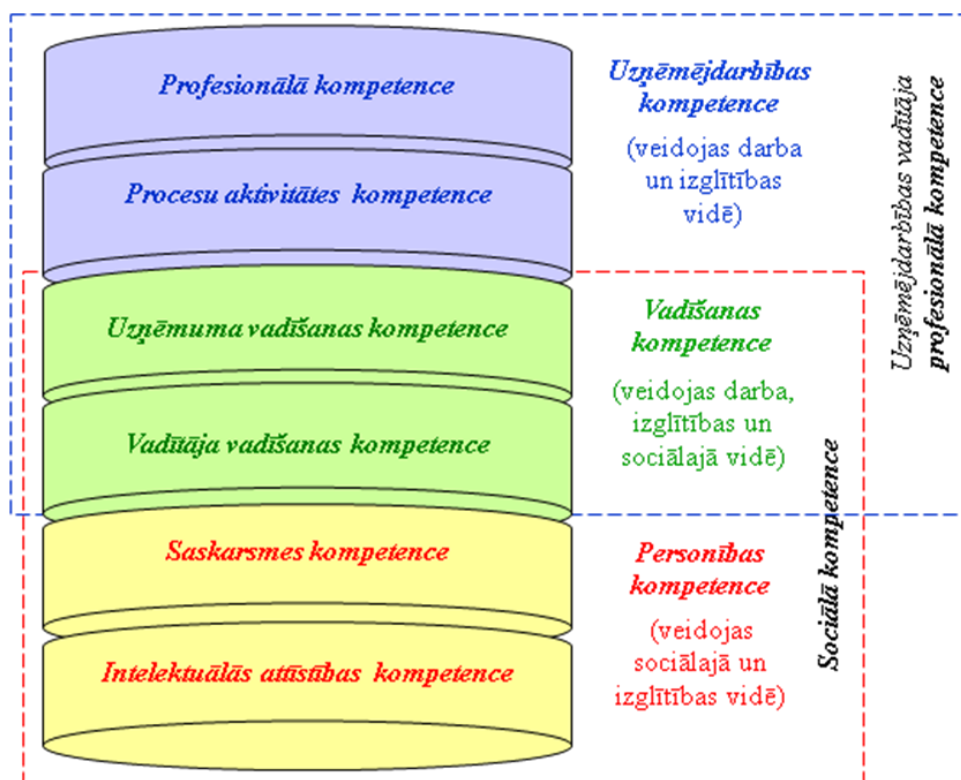
Par galveno informācijas laikmeta uzņēmējdarbības vadītāja kvalitātes faktoru autore uzskata *uzņēmējdarbības kompetenci*, kuras attīstības gaitā pilnveidojas uzņēmējspējas. Savukārt, darbojoties uzņēmējdarbībā, svarīga ir *uzņēmējdarbības izpratne* - spēja novērtēt un

izmantot uzņēmējdarbības priekšrocības, saskaņāt sava uzņēmuma potenciālu un pastāvīgi meklēt iespējas, kā nodrošināt tā praktisko darbību.

*Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā kompetence* ir spēja būt ekspertam savā jomā, prasme izmantot savas radošās spējas un paškontroli, būt elastīgam savā uzvedībā, prast organizēt savu darbu un virzīt darbinieku darbību uz rezultātu, sasniegumiem, veicināt citu darbinieku izaugsmi, riskēt un organizēt pārmaiņu pasākumus uzņēmumā, utt. Bieži šo īpašību pamatā ir sistēmiska un analītiska domāšana, prognozēšanas prasme, prasme noteikt prioritātes, īstenot izvirzītos mērķus un uzdevumus, prast plānot laiku, veidot komunikāciju un sadarbību starp darbiniekiem.

Nozīmīgs faktors konkurētspējas nodrošināšanai darba tirgū ir vadītāja kā speciālista pašvērtējums un savas profesionālās kompetences vērtējums.

Mūsdienās uzņēmējdarbībā vadītāja profesionālās kompetences regulāra attīstība un pilnveidošana ir nepieciešama, jo mainās gan uzņēmuma ārējās vides ietekmes faktori, gan uzņēmuma iekšējā vidē esošā situācija, tāpēc, lai būtu iespējams pilnvērtīgāk definēt dažādu līmeņu vadītājiem nepieciešamo akadēmisko un profesionālo zināšanu, prasmju, spēju un attieksmju kopumu, autore Latvijas uzņēmumos, papildus vadītāja amata aprakstam, kas tiek veidots pamatojoties uz *LR Profesiju klasifikatora* prasībām, iesaka ieviest konkrēta **uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modeli** (sk. 5.3. att.).



5.3. att. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modeļa galvenie elementi

Avots: autores veidots modelis

*Uzņēmējdarbības vadītāja kompetenču modeļa struktūru* veido tādas pazīmes un īpašības, kas nepārtraukti pilnveidojas mainīgajā uzņēmējdarbības, sociālās un izglītības vides mijiedarbībā. Kompetenču modeļa ietvaros ir jāveidojas vadītāja attieksmei un vēlmei regulāri papildināt gan akadēmiskās, gan profesionālās zināšanas, kā arī attīstīt tādas spējas, ar kuru palīdzību vadītājs var realizēt dažādas aktivitātes savu ikdienas funkciju ietvaros, izmantojot savu individuālo, radošo pieeju, sistēmisko domāšanu, personīgo meistarību un kopējās uzņēmuma vīzijas redzējumu (atbilstoši P.Senges teorijai par uzņēmumu, kas mācās).

Tāpēc, uzņēmējdarbības vadītāja kompetenču modelī ir jāiekļauj: *sociālā, personības un uzņēmējdarbības* (kā profesionālās darbības) *kompetence*, kas ietver *intelektuālās attīstības, saskarsmes, vadīšanas* (gan uzņēmuma, gan vadītāja) un *procesu aktivitātes kompetences* sastāvdaļas. Katrā no šīm kompetencēm var norādīt konkrētam vadītāja amatam nepieciešamās *zināšanas, prasmes, iemaņas, attieksmes un gatavību*, kā arī, *profesionālo orientāciju* un rezultātā iegūstamo kvalifikāciju.

Ja vadītāja, kā personības kompetence, galvenokārt, veidojas un attīstās sociālajā vidē, tad intelektuālās attīstības kompetence veidojas mācoties, bet, uzņēmējdarbības kompetence, galvenokārt, attīstās praktiskā darbībā – darba vidē. Tāpēc, vadītāju zināšanu un prasmju nepārtrauktas papildināšanas nodrošināšanai ir nepieciešama cieša augstskolu un uzņēmēju sadarbība.

*Sadarbojoties starp nozares uzņēmumiem, izglītības iestādēm, zinātniski pētnieciskajām un valsts institūcijām* var nodrošināt *tautsaimniecības attīstību*. Sadarbības rezultātā ir iespējams veidot jaunas institūcijas, kas sniedz konsultācijas, piemēram, servisa nodrošināšanai: tirgus izpētē, dažādu projektu izstrādē, iepirkumu konkursu dokumentācijas izstrādē, veicina praktisku pētījumu rezultātu iekļaušanu izglītības saturā un jaunu zināšanu apgūšanas nodrošināšanā, kā arī jaunāko teorētisko atziņu ieviešanu praktiskā darbībā uzņēmumos, utt. Bet jaunizveidotās institūcijas būs dzīvotspējīgas tikai tad, ja tās dalībnieki iesaistīsies brīvprātīgi. Sadarbības partneru vēlme un griba sadarboties, un savstarpējā uzticēšanās, ir viens no iemesliem, kas dažkārt liedz izveidot dzīvotspējīgu institūciju.

Autore uzskata, ka, tā kā uzņēmējdarbība ir viena no galvenajām Latvijas tautsaimniecības jomām, tad ir nepieciešams veicināt tajā nodarbināto profesionālās kompetences nepārtrauktu attīstību. Sākotnēji regulāri papildināt savas zināšanas un pilnveidot savu jau esošo profesionālo kompetenci ir nepieciešams uzņēmējdarbības vadītājiem, lai būtu iespējams ieviest uzņēmumos mūsdienās tik ļoti nepieciešamo zināšanu vadīšanas sistēmu.

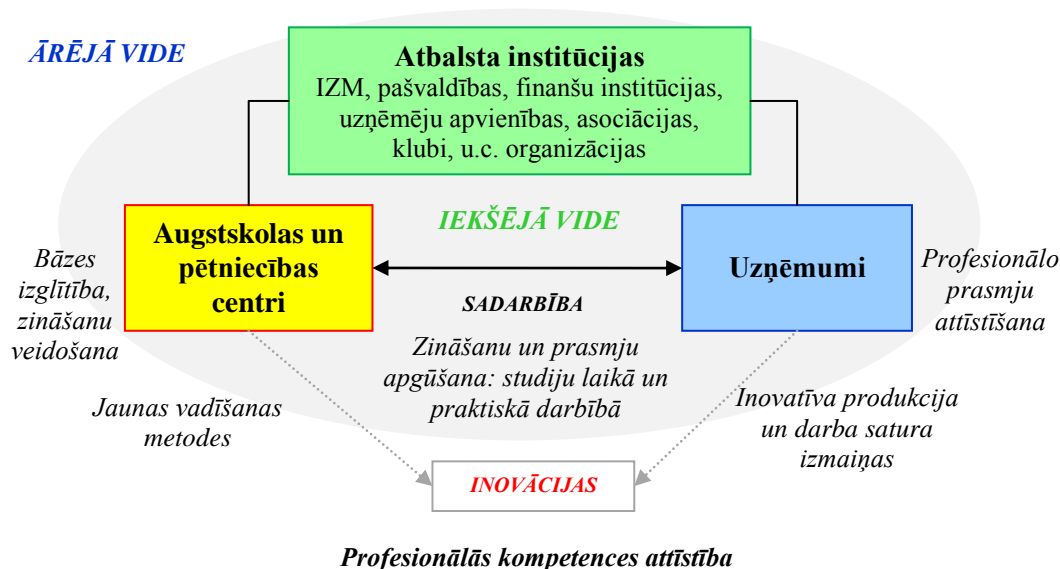
*Uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas* nodrošināšanai var izveidot institūciju (nodibinājumu, SIA, AS, utt.), lai būtu iespējams



apvienot gan akadēmiskajā vidē iegūstamo zināšanu, gan uzņēmēju praktiskās darbības pieredzi, vadīšanas tehnoloģijas un attīstības ilgtspēju, un nodrošināt vienotu pieeju jaunu zināšanu apgūšanā.

Tā kā uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā kompetence attīstās gan sociālajā, gan izglītības un darba vidēs, tad var izveidot *uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas vadīšanas sistēmu* - kā organizatorisko formu, kas ir inovatīva pieeja sadarbības veidošanā starp augstskolām un uzņēmumiem.

Izveidotajā organizatoriskajā formā (turpmāk tekstā - *nodibinājums*), kā galvenie vadīšanas centri (*sk. 5.4. att.*) ir jāiesaista uzņēmumi un augstskolas, papildus piesaistot arī vietējās pašvaldības, dažādas uzņēmēju apvienības, starptautiskas organizācijas, utt.. Kā atbalsta institūcijas *nodibinājumam* var būt dažādas izglītības sistēmas institūcijas, piemēram, pētniecības centri, *Augstākās izglītības padome (AIP), Rektoru padome (RP), u.c.*), arī tādas institūcijas, kā, *Latvijas Darba Devēju konfederācija (LDDK), Latvijas pašvaldību darba devēju asociācija (LPDDA)*, nepieciešamības gadījumā var piesaistīt vēl citas atbalsta struktūras, piemēram, finanšu institūcijas.



#### 5.4. att. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences vadīšanas centri

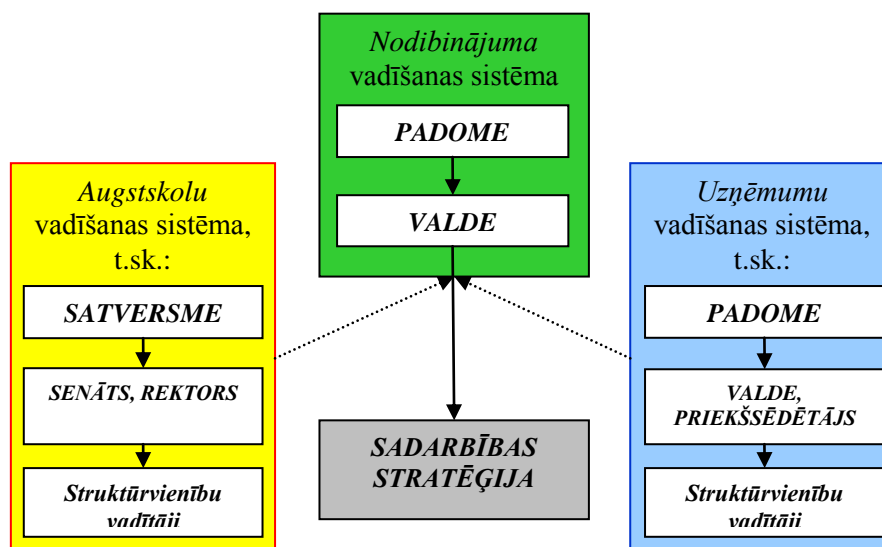
Avots: autores veidots modelis

*Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas nodibinājumā* var tikt izveidotas *struktūras*, kas koordinē un nodrošina sekmīgu darbību:

- *vadošie uzņēmumi un institūcijas jeb nodibinājuma vadīšanas centri* - nodrošina galveno *nodibinājuma* darbības un specializācijas virzienu;
- *kopējie (saistītie) dienesti* - sadarbības nodrošināšanai piesaistot pārstāvjus no uzņēmēju sabiedriskajām organizācijām;

- atbalsta infrastruktūra un dienesti.

Nodibinājuma vadīšanas sistēmā ir jāiekļauj iesaistīto uzņēmumu un augstskolu vadīšanas sistēmas, un nākotnē uzņēmumu vadīšanā var iesaistīt augstskolu pārstāvjus, bet augstskolās – uzņēmumu vadītājus. Galvenais nodibinājuma mērķis ir radīt vadīšanas centru, t.i., augstskolu un uzņēmumu, konkurētspēju, kas nodrošina to darbības ilgtspēju. Savstarpējās sadarbības pilnveidošanai, autore piedāvā izveidot 5.5. attēlā redzamo nodibinājuma organizatorisko struktūru, kuras vadīšanai var tikt veidota kopēja padome un valde, kas izstrādā nodibinājuma attīstības stratēģiju ar galveno elementu - sadarbības stratēģiju.



5.5. att. Uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas nodibinājuma organizatoriskā struktūra

Avots: autores veidots modelis

Nodibinājuma izveidošanai un darbības koordinēšanai ir nepieciešama darba grupa (vismaz 5 cilvēku sastāvā), kurā ir jāiekļauj vismaz 2 augstskolas/zinātniskās institūcijas pārstāvji, un vairāki vadošo tautsaimniecības sektoru (piemēram, atbilstoši katra reģiona specifikai) atbildīgie speciālisti. Ja nodibinājums tiek veidots kādā konkrētā Latvijas reģionā, tad būtu lietderīgi iekļaut arī vietējās pašvaldības pārstāvi. Pēc sekmīgas institūcijas izveidošanas darba grupas pārstāvji var tikt iekļauti nodibinājuma valdē.

Nodibinājuma valdes galvenais uzdevums: vienota galamērķa attīstības platformas izveide, pārvaldes kapacitātes celšana. Galvenās funkcijas:

- nodibinājumā ietilpstošo struktūrvienību sadarbības plānošana un izpildes organizēšana;
- sadarbības pasākumu organizēšana un pieredzes apmaiņa ar citām institūcijām;

- starptautiskās sadarbības veicināšana, dalība starptautiskos projektos un investīciju piesaiste;
- *nodibinājuma* mārketinga stratēģijas operatīva precizēšana un papildināšana atbilstoši darbības vides izmaiņām;
- jaunu dalībnieku piesaiste, utt.

*Izglītības institūciju* galvenie uzdevumi, sadarbības sekmīgai nodrošināšanai, ir:

- studiju procesa radoša, nepārtraukta pilnveidošana – atbilstoši zinātnes un uzņēmējdarbības attīstībai, ar nolūku nodrošināt uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences paaugstināšanu un izglītības produkta vērtības pieaugumu;
- kvalificētu docētāju, pētnieku un ārvalstu institūciju speciālistu piesaiste;
- izmantojot uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modeli, izstrādāt un ieviest inovatīvas studiju metodes katrā studiju kursā;
- studiju patstāvīgos darbos kā pētījuma objektus izmantot *nodibinājumā* ietilpstošos uzņēmumus, un pētījumu virzienu izstrādē iekļaut to problēmu risināšanu, kas ir aktuāli pētāmajiem uzņēmumiem;
- tādu pētniecisko projektu sagatavošana, kuru izpildes grupā darbojas docētāji, pētnieki, uzņēmumu pārstāvji un studenti.

*Nodibinājuma* sekmīgas darbības nodrošināšanai – arī izglītības institūcijās un katrā *nodibinājumā* ietilpstošajā uzņēmumā, kopīgi sadarbojoties konkrētas augstskolas vadībai un uzņēmumu vadošajiem speciālistiem, ir jāizstrādā savs *stratēģiskās attīstības plāns*, kas balstītos uz *nodibinājuma* sadarbības stratēģiju, un ir veidots kā sistēma, kur:

- visi darbības veidi - gan saimnieciskās, gan pedagoģiskās darbības, ir uzskatīti par savstarpēji saistītām apakšsistēmām,
- svarīgākais resursu veids ir profesionāli darbinieki,
- iestādes augstākā līmeņa vadībā darbojas profesionāļi ar plašām zināšanām pedagoģiskā darba un uzņēmējdarbības vadīšanā, kas spēj nodrošināt stratēģiskā plāna izpildes vadīšanu.

Uzņēmēju iessaistīšana augstskolu dažādu vadības procesu nodrošināšanā jau pastāv, bet tā ir epizodiska. Sadarbība *nodibinājuma* ietvaros dod papildus ieguvumus:

- komunikāciju pakalpojumi un papildu atbalsta iespējas, paplašinās kopējās infrastruktūras pieejamību un iespējas ikdienā apgūt jaunākās informāciju tehnoloģijas;
- sadarbība gan vietējā, gan starptautiskā līmenī ar uzņēmumiem, ar pētniecības un izglītības institūcijām pētījumu veikšanā, projektu izstrādē, informācijas tehnoloģiju apgūvē, kā arī dažādu profesionālo apmācību satura izstrādē un nodrošināšanā;

- mācību vides, t.sk., bāzes zināšanu satura, zināšanu apgūšanas un pasniegšanas metožu pilnveidošana, utt.

Arī vietējām pašvaldībām iesaistoties *nodibinājumos*, ir iespējami ieguvumi savos reģionos:

- uzņēmējdarbības vispārējās kultūras izveidošana un inovāciju veicināšana;
- jaunu uzņēmumu un darba vietu radīšana, esošo uzņēmumu vadītāju profesionalitātes veicināšana;
- investīcijas infrastruktūras izveidošana un nodrošināšana.

*Nodibinājuma* dalībnieku vispārējie attīstības mērķi un uzdevumi, un to izpildīšanas paņēmieni ir jāietver **sadarbības stratēģijā**, kas atklāj prioritārās problēmas un resursus, kas nepieciešami to risināšanai un ir virzīti sadarbības mērķu sasniegšanai, kur *galvenais uzdevums* ir konkurētspējīga jauna piedāvājuma veidošana un kopīgu pakalpojumu attīstīšana.

*Sadarbības stratēģijā* kā svarīgākās *funkcionālās stratēģijas* ir jāparedz:

- *nodibinājumā* ietilpstošo struktūrvienību personāla attīstības un mācīšanās stratēģijas;
- inovāciju meklēšanas un ieviešanas stratēģija (ražošanas un studiju procesa pilnveidošana);
- mārketinga stratēģija;
- inovāciju sistēmas apgūšana un inovācijas pielietojums produktivitātes celšanā.

Sadarbības stratēģijā iekļaujамie *mērķi* var būt sekojoši:

- sniegt priekšnosacījumus un veicināt uzņēmējdarbības inovatīvās vides attīstīšanu, t.sk., pievēršot uzmanību dažādu nozaru uzņēmējdarbības vadītāju inovatīvās domāšanas attīstībai, inovāciju kultūras izveidošanai un veicinot attiecīgās inovācijas infrastruktūras izveidošanu.
- dažādu aktivitāšu īstenošanas rezultātā veicināt vadīšanas centru dalībnieku savstarpējo sadarbību un sadarbību ar ārvalstu partneriem, kas netieši veicinātu nodibinājuma efektivitātes un produktivitātes kapacitātes pieaugumu.
- ar profesionālās izglītības kvalitātes sistēmas palīdzību nostiprināt uzņēmējdarbības vadītāju inovatīvo zināšanu apguves procesu.

*Galvenie sadarbības stratēģijas uzdevumi:*

- *radošās domāšanas attīstīšana un sadarbības veicināšana.*

Šāds uzdevums ir vērsts uz nozares uzņēmēju radošās domāšanas attīstību, apgūstot atbilstošas specifiskās zināšanas, kas tieši saistītas ar *nodibinājuma* sadarbības stratēģijā noteikto galveno mērķu sasniegšanu. **Organizējot mācības esošiem un potenciālajiem nodibinājuma dalībniekiem – uzņēmējdarbības vadītājiem, par inovatīvas kultūrvides**

*izveidošanu uzņēmumā, radošas domāšanas attīstību jaunu produktu izstrādē, tiks attīstīta uzņēmējdarbības un izglītības sistēmas inovāciju kapacitāte.*

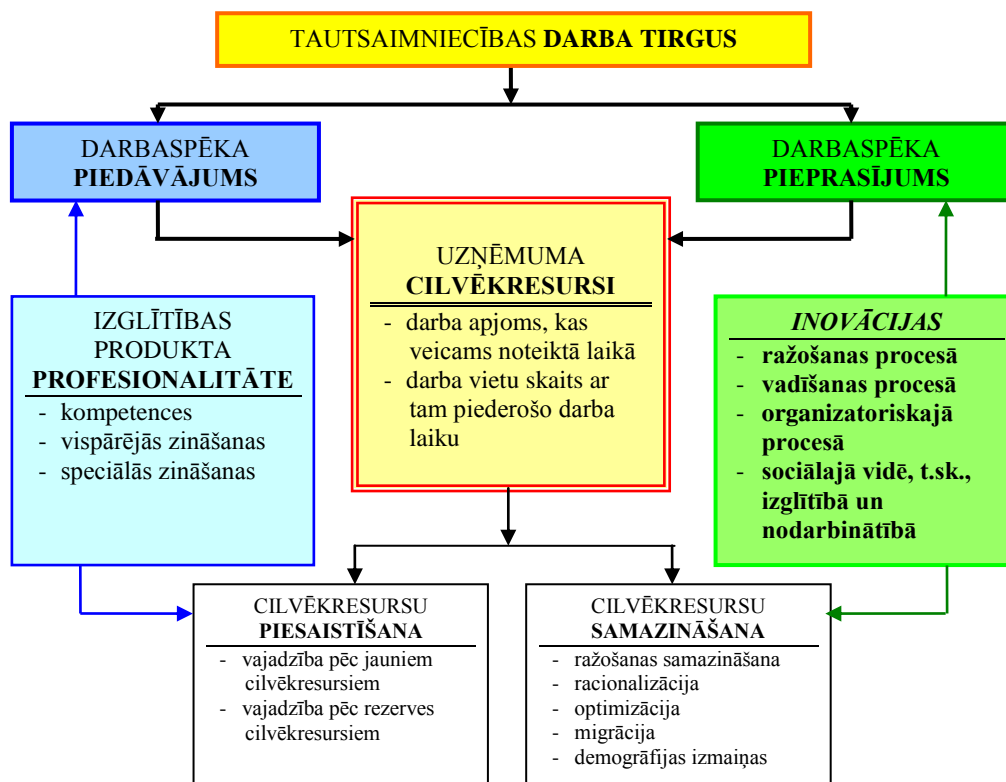
- *zināšanu vadīšanas sistēmas izveide.*

Uzdevums ir vērsts uz nepārtrauktas uzņēmumu un izglītības institūciju sadarbības nodrošināšanu, lai praksē pielietotu un ģenerētu nepieciešamās mūsdienu tirgus prasībām atbilstošās zināšanas. *Izstrādājot vadītāju kompetenču modeļus un konkrētā uzņēmumā esošo un pielietojamo zināšanu struktūras kartes, kā arī uzņēmējiem kopīgi ar izglītības institūcijām veicot pētījumus – tiks izveidota zināšanu vadīšanas sistēma*, ar kuras palīdzību ir iespējams pilnveidot iekšējos procesus uzņēmumos un vadīt dažādus resursus.

- *finansējuma piesaiste inovāciju attīstīšanai.*

Šāds uzdevums ir saistīts ar *nodibinājuma* aktivitāšu atbalstīšanu. *Pētniecības partneru apzināšana un motivēšana, pētniecības virzienu aktualizācija, uzņēmēju pieejamā finansējuma apzināšana, nodibinājuma darbības modeļa izveide, intelektuālā īpašuma tiesību jautājumu risināšana – nodrošinās inovāciju integrēšanu gan uzņēmējdarbībā, gan izglītības sistēmā.*

Galvenais akcents sadarbības stratēģijā ir *inovāciju vadīšana*, t.sk., jauno zināšanu pielietošanas spēja un prasme tautsaimniecībā, un konkrēta uzņēmuma cilvēkresursu attīstībā (sk. 5.6. att.).



5.6. att. Inovāciju vieta darba tirgū

Avots: autore veidots modelis

No vienas puses, nepārtraukta zināšanu papildināšana un inovāciju pielietojuma prasmes nodrošina konkrēta speciālista konkurētspēju darba tirgū, no otras puses - pielietojot inovācijas dažādos uzņēmuma iekšējos procesos un resursos, var veidoties cilvēkresursu samazināšana uzņēmumā. Bet, tā kā, mainīgā vidē uzņēmējdarbība ir radošu cilvēku darbības process, kas ir vērsts uz jaunu kapitāla lietošanas virzienu meklēšanu, jaunu produktu, ražotņu, uzņēmumu veidošanu un esošo modernizāciju, tad ir nepieciešama dažādu resursu pilnīgāka izmantošana, uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai. Mūsdienīgas zināšanas un inovācijas paver iespēju cilvēkresursu attīstībai un zināšanu vadīšanas sistēmas izveidei.

*Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas nodibinājuma* veidošanā ir divi pēc satura atšķirīgi posmi:

- *Pirmais posms* ir augstskolas un konkrētu uzņēmumu sadarbības iespēju noskaidrošana;
- *Otrais posms* ir *nodibinājuma* izveidošana.

Pirmajā posmā augstskola meklē tādus uzņēmumus, kuri būtu ieinteresēti ilglaicīgā, plānotā sadarbībā. Atlases principi var būt dažādi, piemēram:

- jau esoša sadarbība;
- uzņēmumā strādā augstskolas absolventi;
- uzņēmuma vieta un loma nozarē;
- uzņēmuma (izcils) tēls;
- uzņēmuma darbības netradicionālais raksturs, utt.

*Augstskola piedāvā savus sadarbības variantus un organizē kopējo darbību.*

*Nodibinājuma* veiksmīgas darbības nodrošināšanai ir jāizstrādā *atbilstoša organizatoriskā struktūra, veidojot motivācijas un kontroles sistēmas, un stratēģisko plānu* atbilstoši kāda konkrēta Latvijas reģiona vajadzībām un īpatnībām.

*Nodibinājumu* nepārtrauktas darbības sekmēšanai, tā struktūrā var iekļaut sekojošas *struktūrvienības*:

- ✓ *pakalpojumu daļa* (nodrošina kopējo infrastruktūru un atbalsta pakalpojumus pētniecības un izglītības procesu nodrošināšanai),
- ✓ *mārketinga daļa* (veic tirgus pētījumus, nodarbojas ar projektu izstrādi un realizēšanu, mārketinga aktivitātēm un sabiedriskajām attiecībām),
- ✓ *profesionālās kompetences attīstības daļa* (veic pētījumus par vadītāju profesionālo kompetenci, izstrādā nepieciešanās apmācību programmas, nodrošina izglītošanas procesu).

Ir iespējams veidot *kopēju atbalsta infrastruktūru*, gan augstskolām, gan uzņēmējiem, kuru pārrauga, piemēram, *pakalpojumu daļa*. Šajā infrastruktūrā tiek iekļauta piekļuve

dažādām datu bāzēm un informācijas sistēmām, kurās ir uzkrāta informācija par aktuālākajiem jautājumiem gan zinātnē, gan pētniecībā. Kā arī tiek izveidotas IT nodrošinājuma platformas atsevišķu, konkrētu pētījumu veikšanai un projektu izstrādei, jaunu datu bāzu veidošanai, utt. *Mārketinga daļa* nodrošina informācijas izplatīšanas aktivitātes vienota galamērķa sasniegšanai, kā arī veic sekojošas galvenās funkcijas:

- vienota zīmola un interneta vietnes izstrāde un uzturēšana, citu mārketinga aktivitāšu sekmēšana;
- tirgus pētījumu bāzes veidošana;
- interešu sabalansētība uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstībā.

*Profesionālās kompetences attīstības daļai* ir jānodrošina, lai radošas darbības risinājumi uzņēmējdarbībā veidotos paralēli inovatīvajiem risinājumiem izglītības sistēmā, jo šo risinājumu ieviešanai tautsaimniecībā ir nepieciešami speciālisti ar atbilstošām zināšanām un prasmēm tās lietot. *Izglītībā* būtiska ir izglītības kā sistēmas uzlabošana un pilnveidošana, kas nodrošina cilvēkresursu attīstību atbilstoši darba tirgus tendencēm un prasībām, bet *zinātnes jomā* ir nepieciešams veikt tādas pētniecības darbus, kuru rezultātu var pārvērst, piemēram, tirgus jauninājumos, inovācijās.

Autore uzskata, ka *uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas nodibinājumu*, kā pieeju (metodi), var izmantot Latvijas tautsaimniecības nozaru dažādu līmeņu vadītāju un speciālistu profesionālajā sagatavošanā, kā arī viņu nepārtrauktas profesionālās kompetences pilnveidošanā. Nākotnē, kad ir skaidra augstākās izglītības sistēmas attīstība - pastāv iespēja katrā Latvijas reģionā veidot profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas *nodibinājumus*, kur, piemēram, *Latvijas Izglītības un zinātnes ministrija* (IZM) var būt kā metodiskais centrs (atbilstoši augstākās izglītības reformām). Savukārt, finansiālā atbalsta nodrošināšanai – *IZM kopā ar LR Ekonomikas ministriju* var izstrādāt atbalsta programmas uzņēmējdarbībā nodarbināto profesionālās kompetences nepārtrauktai pilnveidošanai, ko var iekļaut, piemēram, kopējā *Latvijas Klasteru atbalsta programmā*. Nepieciešamības gadījumā var piesaistīt arī, piemēram, Eiropas Struktūrfondu līdzekļus.

Autore uzskata, ka, atsevišķus *nodibinājumus*, vai to vadīšanas centrus, var veidot lielākajās Latvijas pilsētās (Liepājā, Ventspilī, Valmierā, Jelgavā, Jēkabpilī, Daugavpils, Rēzekne, u.c.), kurās darbojas viena vai pat vairākas augstskolas (piemēram, Liepājā – Liepājas Universitāte, Ventspilī – Ventspils augstskola un RPIVA, Valmierā – Valmieras augstskola, utt.), piesaistot ap 20 uzņēmumu.

Atsevišķi Kurzemes, Vidzemes un Zemgales reģionos ir iespējams izveidot arī *nodibinājuma* reģionālos centrus (piesaistot uzņēmumus no vairākiem novadiem), ar tā

galveno atrašanās vietu kādā konkrētā reģionā stratēģiski nozīmīgā apdzīvotā vietā, kurā jau darbojas kāda no izglītības institūcijām, piemēram, Kurzemes reģionā – Kuldīgā (RPIVA), Vidzemes reģionā – Cēsīs (RPIVA, RTU), Zemgales reģionā – Bauskā (RPIVA, RTU), utt. Var veicināt arī jau esošu sadarbību, piemēram, Biznesa inkubatoru vidē, bet pastiprinot tieši izglītības institūciju nozīmīgumu un konkrētu uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences pilnveidošanas specifiku.

Lai veidotu konkrētus *nodibinājumus*, sākotnēji ir jāapzina katra reģiona dažādu nozaru uzņēmumi, kas uzskata par nepieciešamu papildināt savu vadītāju profesionālo kompetenci, jo kā liecina pētījumi promocijas darba 3. nodaļā – ne visi uzņēmumu vadītāji un darba devēji uzskata, ka ir nepieciešama profesionālās kompetences regulāra pilnveidošana.

Autore uzskata, ka, *galvenais sekmīga nodibinājuma dzīvotspējas faktors ir sadarbības partneru vēlme un griba sadarboties, pilnīga savstarpēja uzticēšanās, pēc iespējas pilnīgākas atgriezeniskās saites veidošana, maksimāla informācijas un zināšanu apmaiņa.*

Tāpēc ir nepieciešama dažādu institūciju (gan augstskolu, gan uzņēmumu) sadarbības politikas straujāka attīstība visā Latvijā, jo darba tirgus ir kļuvis komplicētāks un ir izveidojies lielāks pieprasījums pēc izglītību jau ieguvušiem speciālistiem (LU, 2007; NVA, 2010; LR SCP datu bāze, 2005 – 2010, u.c.), ar darba tirgus prasībām atbilstošu izglītības līmeni un darba pieredzi. Uzņēmējdarbības un izglītības sadarbības veicināšanas gadījumā ne tikai tiek iegūtas jaunas, mūsdienīgas zināšanas un prasmes, bet mainās arī vadīšanas kā sistēmas pieeja, veidojot mūsdienīgus uzņēmumus, kas mācās. Rodas iespēja sistematizēt apmācību procesu uzņēmumos, dalīšanos esošajās zināšanās un regulāri noskaidrot tās zināšanas, kas ir nepieciešamas konkrētajam uzņēmējdarbības veidam konkrētā reģionā.

Rezultātā kopumā:

- uzlabosies uzņēmējdarbības vide Latvijā;
- tiks radīta iespēja uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstībai un pilnveidošanai atbilstoši mūsdienu darba tirgus prasībām ne tikai Latvijas dažādu reģionu mērogā, bet arī starptautiskā līmenī;
- tiks nodrošināta uzņēmējdarbības vadītāju zināšanu nepārtraukta atjaunināšana un pilnveidošana;
- uzlabosies uzņēmējdarbības profesionālās izglītības studiju programmu saturs un nodrošinājums mācību iestādēs;
- augstskolām un pētniecības centriem būs iespēja veikt pētījumus dažādu nozaru griezumā, lai pēc tam sniegtu rekomendācijas līdzīga veida un rakstura uzņēmumiem dažādos Latvijas reģionos.



Autore uzskata, ka pārmaiņas saimniekošanā prasa radikāli mainīt izglītības saturu un pasniegšanas metodes, tāpēc profesionālās izglītības sistēma Latvijā ir jāpielāgo reģionālajai uzņēmējdarbības attīstībai, savukārt, uzņēmējdarbības vadītāju zināšanu papildināšanu var nodrošināt vietēja mēroga augstākās izglītības institūcijas. Sadarbojoties uzņēmumiem un augstskolām ir iespējams sekmēt Latvijas konkurētspēju pasaulē.

Tā kā autores piedāvāto *nodibinājumu* veidošanai ir nepieciešams laiks, tad pārejas periodā, sākotnēji ir jāpilnveido augstākās profesionālās izglītības iestāžu darbs un uzņēmumu vadīšanas sistēmas.

## 5.2. Augstākās profesionālās izglītības iestāžu darbības pilnveidošana

Lai būtu iespējams nodrošināt sekmīgu uzņēmēju un augstskolu sadarbības izveidošanu, pirms tam ir jāveic priekšdarbi gan uzņēmumu, gan augstskolu vadīšanas sistēmās, ieviešot atbilstošus jauninājumus. Mūsdienu prasībām atbilstošas izglītības institūcijas vadīšanas stratēģijā ir jāiekļauj *mērķa tirgus nepārtraukta analīze; iestādes kopējās vērtības piedāvājuma analīze; izplatīšanas un komunikācijas stratēģijas pilnveidošana* (t.sk., mārketinga pasākumi).

Mērķa tirgus jeb galveno patērētāju apzināšanai un viņu vajadzību nodrošināšanai ir jābūt uzmanības centrā. Tā kā izglītības patērētāja uzvedība, tāpat kā viņa vērtību sistēma un vēlmes, mainās paralēli pārmaiņām tautsaimniecības attīstības dinamikā, tad regulāri ir nepieciešams veikt *pārmaiņu diferencēšanu izglītības institūciju organizatoriskajā un izglītības produkta virzīšanas pasākumu vadīšanā*.

Pārejas periodā līdz tiek izveidots *uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstības un pilnveidošanas nodibinājums* ir jāveic ***pasākumi pārmaiņu ieviešanai izglītības institūciju vadīšanā***. Izglītības iestādes darbības stratēģijai ir jābūt dinamiskai, tajā ir jāparedz darbinieku nepārtraukta izglītošanās, regulāri jāveic realizētās stratēģijas analīze un iestādes nākotnes stratēģijas pārskatīšana, pilnveidošana, kā arī ir jāiestrādā inovāciju ieviešanas pasākumi. Lai veidotu kvalitatīvu sadarbību starp uzņēmējiem un augstskolām, profesionālās augstākās izglītības institūcijām integrētai studiju procesa nodrošināšanai ir nepieciešams:

- 1) izvirzīt jaunas prasības docētājiem - pielāgojot jaunākos tehnoloģiskos risinājumus, motivējot docētājus iesaistīties praktisku pētījumu veikšanā;
- 2) nodrošināt mācību ekskursijas mūsdienīgos uzņēmumos, lai veicinātu izglītības iestāžu piesaisti dažādu klasteru, biznesa inkubatoru un kompetenču centru darbībai;
- 3) nodrošināt pilnvērtīgas mūsdienīgu komunikāciju iespējas starp docētājiem un studējošajiem;

- 4) kopīgi ar uzņēmumu vadītājiem – darba devējiem, objektīvi izvērtēt nepieciešamo speciālistu pieprasījumu, kurus piedāvā un var piedāvāt augstākās izglītības iestādes;
- 5) kopīgi ar uzņēmējdarbības nozaru speciālistiem regulāri jāpēta izmaiņas profesionālajā darbībā, lai atbilstoši tām var koriģēt zināšanu nodrošināšanas un apguves procesus izglītības sistēmā, utt.

Izglītības loma un mācīšanās process kopumā ir ļoti nozīmīgi uzņēmējspēju attīstībā, tāpēc, studējošā profesionalitātes pilnveidošanā svarīga ir docētāja kompetence, kas nodrošina izglītības procesu, kur izglītošanās notiek ne tikai lekcijās un semināros, bet arī profesionālās darbības vidē, izmantojot savas profesionālās un/vai pedagoģiskās darbības piemēru.

Uzņēmējdarbības vadības profesionālās augstākās izglītības studiju programmas regulāri ir jāpapildina ar aktualitātēm (piemēram, ir nepieciešams veidot studiju kursus zināšanu vadīšanā gan klātienē lekcijās, gan attālināti), jo cilvēkpotenciāls kā resursu veids ir jāpilnveido, jāattīsta un jākopj – to var panākt ar studiju procesa sabalansētu organizēšanu darba vidē, izglītības vidē, kā arī iekļaujoties socializācijas institūcijās un attīstot pasaules pieredzi. Augstskolas sadarbībā ar uzņēmumiem var veidot starpdisciplinārus kursus un studiju programmu saturu, kur īstenošanas procesa atbilstība maksimāli tiek pietuvināta profesionālajai darbībai, utt.

Arī citu inovatīvu risinājumu ieviešana (piemēram, studējošo regulāra tikšanās ar uzņēmējiem, lai dalītos pieredzē, vai tikšanās ar ārzemju vieslektoriem, lai iegūtu papildu zināšanas un paplašinātu savu redzesloku, u.c.) profesionālās augstākās izglītības sistēmā mūsdienās ir nepieciešama un atbalstāma, jo pēdējā laika globālie notikumi ekonomikā, finanšu jomā un uzņēmējdarbībā veicina profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību.

Latvijas izglītības sistēmā ir jāakcentē jaunu metodiku izmantošana apmācībā. Mūsdienās sekmīgi darbojas, piemēram, *Kolba apmācības cikla* pamat posmi (*Kolb's Learning cycle*, Education and Training for Entrepreneurship, 2002), kuri attīstās pa spirāli un, atšķirībā no programmapmācības, ir intuitīvi:

- pieredzes apguve no „pirmajām rokām” (*mentora*);
- iegūtās pieredzes apjēgšana un rezultātu novērtēšana;
- pamatojoties uz gūto pieredzi, tiek veidoti teorētiski modeļi, likumsakarības un hipotēzes ar mērķi tos izmantot analogiskā situācijā;
- apgūtās jaunās pieredzes eksperimentāla pārbaude.

Mainoties mācīšanas/mācīšanās paradigmai līdzī jāmainās docētāja statusam uz *vadītāju* – *konsultantu*, kur ikvienam docētājam sava studiju kursa ietvaros ir jāparedz laiks gan kolektīvām, gan individuālām pārrunām ar studējošo. Izglītībā jau lieto dažādas *lomu spēles*,

*radošās spēles, Prāta vētras metodi*, u.c. Šīs metodes paralēli teorētiskajām zināšanām veicina studējošos profesionālajās studijās izprast dažādu uzņēmējdarbības procesu būtību un apgūt iemaņas vadības procesu organizēšanā. Bet dažādo metožu pielietošana ir jāintegrē apvienojot akadēmisko vidi un profesionālo darba vidi.

Viens no jauninājumiem izglītības sistēmā ir *mentoringa* pielietošana, kas ir ilglaicīgas attiecības starp pieredzējušu uzņēmēju (*mentoru*) un jaunu uzņēmēju – iesācēju, sauktu par *mentu*, kur *mentors* brīvprātīgi dalās savā pieredzē, zināšanās un kontaktos, bet jaunais uzņēmējs (*ments*) attīsta profesionālās iemaņas un meklē risinājumus saviem uzņēmējdarbības izaicinājumiem.

Par *mentoru* var kļūt pieredzējis uzņēmējs (t.sk., pasniedzējs – praktiķis), kam ir sekmīga komercdarbības pieredze vairāku gadu garumā, un kas ir gatavs dalīties savā pieredzē un zināšanās ar iesācējiem. Savukārt, *ments* ir jauns uzņēmējs (studējošais), kas vēlas rast apstiprinājumu savas uzņēmējdarbības attīstībai, risinot kādu ar uzņēmējdarbību saistītu problēmu, vai izvērtējot pieejamo resursu izmantošanas efektivitāti.

XXI gadsimtā ir mainījusies mācīšanas/mācīšanās paradigma – tāpēc ir jāveido docētāju un studējošo ciešākā sadarbība, kur docētājs ir kā konsultants (*mentors*), bet studējošajam pašam ir jāizvēlas nepieciešamais apmācības veids, izglītošanās forma un iegūstamās informācijas daudzums, komunikāciju sistēma. Latvijas profesionālajā augstākajā izglītībā ir jāveido ar studējošā optimālas mācīšanās un apmācību modeli saistīts process, kas veido uzņēmējdarbības speciālista konkurētspējas paaugstināšanu darba tirgū.

Lai veiksmīgi norisinātos mijiedarbība starp studējošajiem un docētājiem (*mentoriem*) ir jāņem vērā arī studējošo individuālās atšķirības, kas var izpausties gan mācīšanās stila, gan mācīšanās stratēģijas izvēlē, kas ir saistīta ar individuālo pieeju dažādām mācību procesa situācijām. Dažkārt, nozīme ir psiholoģiskajiem faktoriem, piemēram, bailēm no jauno zināšanu neprasmes pielietot tās praksē. Šāda situācija var radīt stresu, kas var ietekmēt vērtēšanas procesu. Studiju procesā ir jāņem vērā iespējamie kavēkļi, ko var radīt studentu zināšanu trūkums konkrētās apgūstamās studiju programmas vai atsevišķa priekšmeta ietvaros, vai arī nevēlēšanās zināt. Ir jāizstrādā studējošo motivācijas sistēma, kas rosinātu vēlmi un interesi apgūt jaunas zināšanas.

Mācību procesa organizācijā ir jāveicina tādas sadarbības metodes, kas tradicionālās mācību metodikas pilnveidotu dzīvā, interesantā problēmas risinājumā.

Ir jāparedz tādi patstāvīgā darba uzdevumi, kuru izpildīšana prasa patstāvīgi apgūt kursa saturu, izmantojot pasaules līmeņa vadošo pētnieku sagatavotās mācību grāmatas. Tas nozīmē, meklēt informāciju un atbildes uz aktuāliem problēmjautājumiem. Docētāja uzdevums ir rosināt vēlmi izzināt un iepazīt citu pieredzi, esot aktīvā dialogā un neapstāties

pie atrastā. Ir jārosina studējošā vēlme iesaistīties pētnieciskajos procesos, kur teorētiskās atziņas tiek aprobētas praktiskā darbībā. Šādu pētniecisko procesu var nodrošināt augstskolu un uzņēmēju sadarbība, kur pētījumi notiek integrētā vidē, ar iespēju saņemt konsultācijas gan no akadēmiskā personāla, gan praktiķa - uzņēmēja.

Katrā augstskolā ir jāveido mūsdienu prasībām atbilstoša mācību vide, kas ietver augstskolu un uzņēmēju sadarbību, veidojot mijiedarbību starp:

- *zināšanu apguves formu, veidiem un līdzekļiem;*
- *docētāju profesionālo kompetenci un pieredzi;*
- *mācībām un pētniecībai piemērotu vidi.*

Katrai studiju programmai individuāli ir jāpielāgo mācību vide, kur, piemēram, sadarbību starp uzņēmēju un studējošo var veidot jau pirmajā studiju gadā, paralēli docētājiem izglītības iestādē piesaistot uzņēmēju – speciālistu (*mentor*), kas seko līdzī studējošo zināšanu apguvei visa studiju procesa laikā un piedalās apgūto zināšanu un prasmju novērtēšanā.

Studiju procesā apgūstamās zināšanas var tikt pielietotas praktisko pētījumu veikšanai vienā vai dažādos uzņēmumos visā studiju laikā. Ja studējošais veic praktiskos pētījumus kādā vienā uzņēmumā, iespējams, *mentors* pēc studiju beigšanas var pieņemt to darbā savā uzņēmumā. Savukārt, ja studējošajam pašam ir jāmeklē darba iespējas, tad viena uzņēmuma darbības pieredze var neatbilst cita uzņēmuma darbības stratēģijai. Tāpēc piesaistot uzņēmējus sākotnēji ir jāizzina arī viņu vēlme un motivācija dalībai studiju procesa izstrādē un novērtēšanā.

Svarīga problēma mūsdienu kvalitatīvas studiju vides veidošanā ir *mācību līdzekļi: materiāli, metodikas un komunikāciju sistēmas*. Nenoliedzami, mācību literatūras sagatavošana un izdošana papīra formāta izdevumos ir laikietilpīgs un darbietilpīgs process, tāpēc bieži vien, šodienas apstākļiem atbilstošāka metode, ir materiālu un informācijas meklēšana internetā. Arī tāpēc, ka zināšanas mainās daudz straujāk nekā grāmatu izdošanas laiks. Bet ne visas augstskolas Latvijā var nodrošināt gan studējošos, gan docētājus ar brīvu, neierobežotu piekļuvi (no savas izvēlētas atrašanās vietas) dažādām datu bāzēm.

Izglītības institūciju, uzņēmumu attīstību un abpusēju sadarbību var nodrošināt ar zinātniskās pētniecības un stratēģiskās plānošanas palīdzību, bez kuras nav iespējams apmierināt patērētāju vajadzības, īpaši, ja tas skar inovatīvus risinājumus.

Tādi inovatīvie risinājumi izglītības sistēmā, kā piemēram, *mūžizglītības* koncepcija - veido vienotu, nepārtrauktu, ilgstošu, periodiski atkārtotu mācību procesu, kurā tiek apvienota tradicionālā izglītība, *tālākizglītība*, kvalifikācijas paaugstināšana, pārkvalificēšanās un, atbilstoši indivīda iespējām, spējām un gribai, un notiek dažādos veidos, piemēram:

- mācības var notikt formālā vidē (izglītības institūcijā,ursos, semināros, utt.), neformālā vidē (klubā, sporta nodarbībās, kultūras pasākumos, konkrētā uzņēmumā, utt.);
- mācīšanās vairs nav uzskatāma par obligāti un stingri nodalītu darbību laikā, speciālā telpā un noteiktā cilvēka dzīves posmā (*moodle* mācību vide, elektroniskā tālmācība, videokonferences, u.c.);
- mācību process var būt individuāls un kolektīvs – dažādu tīklu, asociāciju, klubu, diskusiju grupu formā, u.c.;
- mācību process var būt horizontāls (grupās ar līdzīgu sagatavotības līmeni, piemēram, uzņēmumos konkrētu speciālistu apmācībai, kas kopā veido un rada augstāku kompetences līmeni) un vertikāls (izmantojot vairāk zinošu cilvēku vai avotu palīdzību un pārņemot zināšanas).

Inovātīvs mācību process parasti ir jaukts, pieeja elastīga, ikvienam indivīdam ir iespēja izmantot visdažādākos mācīšanās veidus, ar iespēju izvēlēties sev izdevīgu mācību režīmu un metodi (piemēram, klātieni, neklātieni vai jauktu modeli).

Efektīvs mūžizglītības instruments ir *tālmācība*. Tas ir veids, kurā cilvēks, kas mācās, nav nepārtrauktā un tiešā kontaktā ar pasniedzēju, bet tālmācības pamatā ir patstāvīgs studējošā darbs – mācīšanās. Ikviens var mācīties kad, kur un cik daudz viņš vēlas, mācības var uzsākt jebkurā laikā, to ilgums katrā etapā jeb kursā arī ir atkarīgs no paša studējošā spējām un vēlmēm (mācīties var mājās, darbā, bibliotēkā, to var darīt vienatnē vai grupās).

Tālmācības princips ir centrēts uz cilvēku, kas pats mācās. Šāds process prasa aktīvu mācīšanos un var būt piemērots ikvienam – īpaši izdevīgs ļoti aizņemtiem cilvēkiem, kuri daudz strādā, vai dzīvo tālu no izglītības institūcijas. Bet, lai nodrošinātu tālmācības procesa pilnvērtīgu norisi un atbilstību, studiju programmās ir nepieciešams iekļaut plašu jaunāko teorētisko un praktisko zināšanu apguves loku, kurā ir jābūt speciālajām profesionālajām zināšanām, ko tradicionālajā izglītības sistēmā studējošais apgūst kontaktējoties ar docētājiem kontaktstudijās.

Īpaša loma tālmācības nodrošināšanai ir *informāciju tehnoloģiju pielietošana*. Piemēram, ar interneta palīdzību ir iespējams nodrošināt mācību un metodisko līdzekļu tehnoloģisko un informatīvo pieejamību, un atgriezeniskās saiknes veidošanu, t.sk.,:

- interaktīvu mācību procesu veidošana, kontroluzdevumu realizēšana;
- tādu attālinātu procesu, kā mācību materiālu, pasniedzēju konsultāciju, dažādu paziņojumu, pārbaudes darbu (testu, kontroldarbu, ieskaīšu darbu u.c.) realizācija.

Informācijas, *informācijas un komunikāciju tehnoloģijas* izplatīšana, no vienas puses ir *mūžizglītības* un *tālmācības* izraisītāja, no otras puses – to nodrošinātāja. Tālākizglītības un

tālmācības studiju programmas augstskolām nākotnē ir jāizstrādā kopīgi ar uzņēmējiem *nodibinājuma* ietvaros, kur ir iespējams gan izstrādāt atbilstošu studiju programmu saturu, gan arī iespējamo tehnoloģisko risinājumu, lai veidotu mācīšanas metodiku un nodrošinātu attālinātu atgriezenisko saikni. Līdz ar informācijas tehnoloģiju straujo attīstību un jaunu zināšanu apgūšanas nepieciešamību, *lielāks akcents jāliek uz studējošā paša ieguldījumu un tā nodrošināšanu* - studējošajam pašam ir vairāk jādara, jāprot un jāzina.

*Ir jāmainās mācīšanās raksturam* – no reproducēšanas uz kritisko domāšanu, radošu darbību, kur veidojas nepieciešamība pēc integrētām kompetencēm, t.sk., zināšanām, kas veicina saskarsmi un komunikāciju.

Izglītības stratēģijas maiņa no mācīšanas uz mācīšanos nozīmē nodrošināt izglītību un apmācību visiem tiem, kas to pieprasa. Līdz ar to izglītības sistēmā ir jāveidojas pieejamai, atsaucīgai un iesaistošai studiju videi, kur tiek stimulēta mācīšanās motivācija ar mērķi paaugstināt iedzīvotāju zināšanu potenciālu visa mūža garumā.

Tomēr, visa pamatā ir paša studējošā vēlme mācīties, kas ir atkarīga no studējošā domāšanas, tāpēc, *ir nepieciešams attīstīt tādu jaunā speciālista domāšanas virzienu, kas ir vērsts uz radošumu, pētniecisko un izziņas prasmju attīstīšanu*. Domāšanas maiņu var veicināt profesionāls docētājs, kuram ir atbilstoša profesionālā kompetence un pieredze gan akadēmiskajā darbā, gan uzņēmējdarbības vidē.

*Ir jāmainās augstskolu (kā organizācijas) vadīšanas sistēmai* – jāizstrādā jauna docētāju inovatīvās darbības motivācijas sistēma, kas ir jāietver augstskolu attīstības stratēģijās. Tā kā studiju process ietver radošu docētāja un studējošā sadarbību, tad *ir jāmainās arī studējošā attieksmei*. Mainoties sociālajai un profesionālajai darba videi, mainās studējošais un mūsdienu uzņēmējdarbības vadīšanai nepieciešamo zināšanu apjoms, specifika, tāpēc ir jāmainās arī studiju programmu saturam un nodrošinājumam, un ir jāizmanto radoši mārketinga pasākumi studējošo motivēšanai un piesaistīšanai.

Studiju programmās ir jāakcentē zināšanu vadīšanas nozīmīgums mūsdienās, kā arī studējošo izglītošanās rezultāta vērtējumam ir jābūt publiskam, kurā ir iesaistītas gan mācību iestādes, gan eksperti, gan uzņēmēji un citi studējošie. Profesionālās augstākās izglītības iegūšanas gadījumā, klientam ir jābūt pārliecinātam, ka iegūtā izglītība nodrošinās tādu profesionālo kompetenci, kas ir konkurētspējīga darba tirgū.

Veidojot profesionālās izglītības iestādes attīstības stratēģiju ir jāņem vērā vairāki aspekti, kas ir atkarīgi tikai no *studējošā paša izvēles*. Parasti tas ir saistīts ar izglītības virziena un studiju iestādes izvēli, ko ietekmē:

- *atrašanās vieta* (attālums un nokļūšana līdz studējošā dzīvesvietai, filiāļu tīkls);

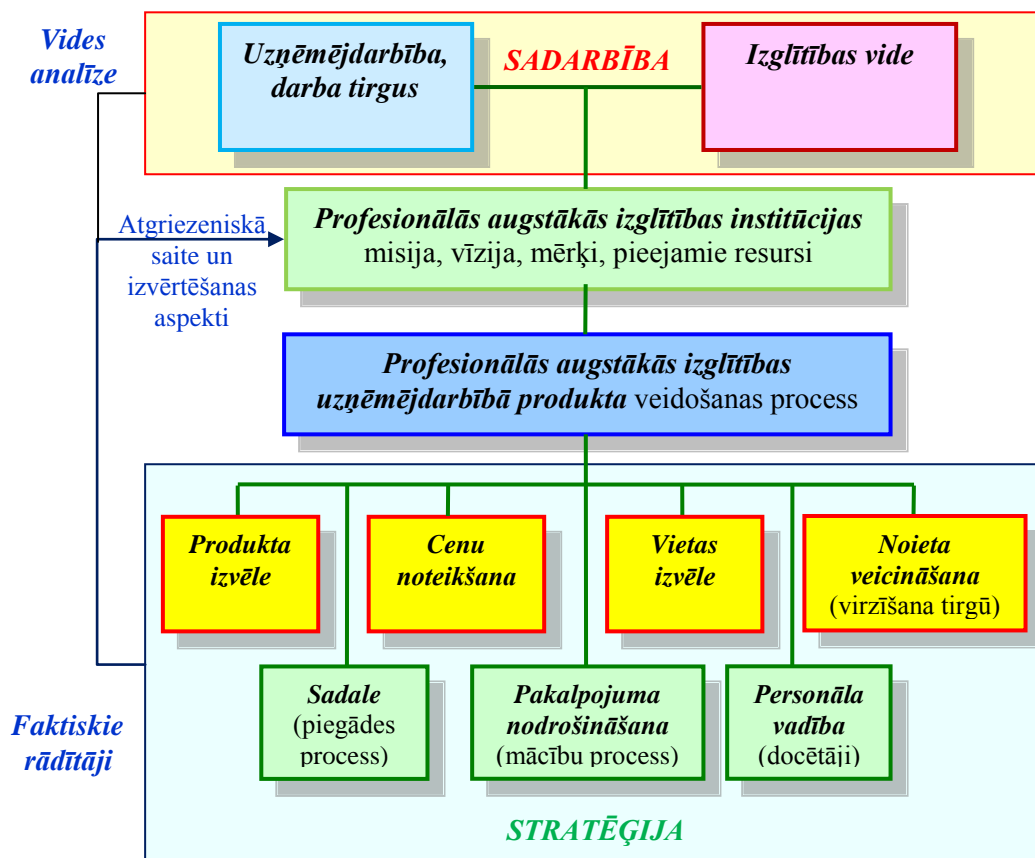
- *atpazīstamība* (universitātes vai ne universitātes tips; zīmols; programmu akreditācija, pieprasījums darba tirgū un konkurētspēja);
- *studiju līmeņu un programmu piedāvājums* (arī to licencēšana, akreditēšana; mācību procesa tehnoloģiskais nodrošinājums, docētāju nodrošinājums un kvalifikācija);
- *studiju programmu ilgums* (kopējais mācību ilgums; pilna, nepilna laika studijas; apmācību dienas (piemēram, sestdienas); mācību dienas noslogojums, u.c.);
- *personāla izvērtējums* (administratīvā un mācību personāla atsauce, ieinteresētība, kompetence), u.c.

Izglītības produkta realizācijas uzdevums ir piedāvāt to, ko patērētājs vēlas saņemt ar viņam izdevīgiem noteikumiem, augstā kvalitātē, pieejamā vietā un laikā. Lai radītu vēlmi apgūt jaunas zināšanas konkrētā augstskolā, studiju procesā ir nepieciešama motivācijas sistēmas izstrāde, kuru var nodrošināt veidojot ciešāku sadarbību starp uzņēmumiem un augstskolām konkrētā Latvijas reģionā. Šāda sadarbība veicinās vēlmi apgūt jaunas zināšanas gan *nodibinājumā* iesaistīto uzņēmumu darbiniekiem, gan arī radīs iespēju piesaistīt uzņēmumiem jaunus speciālistus Latvijas reģionos.

Mūsdienās izglītības iestādēm, tāpat kā uzņēmumiem, ir jāveido attiecības ar potenciālajiem klientiem un jāpilnveido servisa pakalpojumi. Piemēram, uzņēmējdarbībā klienti arvien biežāk vēlas izjust personisku attieksmi no pārdevēja puses, arī profesionālās izglītības iestādēm ir jāspēj nodrošināt tādu personisku attieksmi attiecībā pret piedāvājamo profesionālās izglītības produktu, kas veicina uzņēmēju ieinteresētību veidot nepārtrauktu sadarbību ar šīm mācību iestādēm dažādu profesionālo izglītības līmeņu un kvalifikāciju iegūšanas procesos.

Jebkurā sistēmā – stratēģija nevar realizēties izolēti, jo tajā pastāv cieša saistība starp patērētāju un iestādes iekšējās uzbūves elementiem, kā arī patērētāju prasības par produkta kvalitāti, cenu, vērtību, savlaicīgu piegādi un pieejamību, kas iestādei ir jāintegrē ar savām tehnoloģiskajām iespējām, kas regulāri ir jāpaplašina, jāatjauno un jāuzlabo, lai nezaudētu tirgu. Kā galvenos profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadībā stratēģijas virzienus autore izvirza saistībā ar mārketinga kompleksa elementiem (*sk. 5.7. att.*).

Apstākļos, kad izglītības produktu tirgus ir piesātināts ar dažādiem produktiem, kuri apmierina dažādās patērētāju vajadzības – izglītības iestādēm ar *mārketinga pasākumu* palīdzību ir jāveido stratēģiskā attīstība, kur mārketinga uzdevums ir noskaidrot uzņēmēju vajadzības pēc profesionālajām zināšanām, un ja tādu nav, tad ir jārada šāda nepieciešamība, izmantojot mārketinga pasākumus. Vajadzību papildināt zināšanas var veicināt mārketinga kā sadarbības elements starp augstskolu un uzņēmējiem.



5.7. att. Galvenie mūsdienu profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadībā stratēģijas virzieni

Avots: autores veidots modelis

Izglītības produkta kvalitātes un servisa nodrošināšanā būtiska loma ir studiju vidē notiekošajiem procesiem, tāpēc izglītības produktu tirgū ir jāveidojas saiknei starp klientu, kas vēlas iegūt izglītības produktu, un piegādātāju, kas nodrošina izglītību. Darbojas pieprasījuma un piedāvājuma likums. Mūsdienu izglītības produkta tirgū ir vērojamas sakarības, kas veidojas *attiecību mārketinga* pieejas rezultātā: produkts, tā attīstīšana; lojālais klients; ieguvumu kvalitāte. Svarīgākais šādas pieejas izmantošanā ir - saprast, ka patiesībā klienti pērk noteiktu labumu kopumu, ko veido:

- produkta uzticamība un lietošanas drošums (izglītības kontekstā tas ir jāsaista ar iegūstamās izglītības reālu pielietojuma iespēju, jaunāko zināšanu piedāvājuma nodrošināšanu un izpratnes veicināšanu),
- augsta līmeņa klientu apkalpošana.

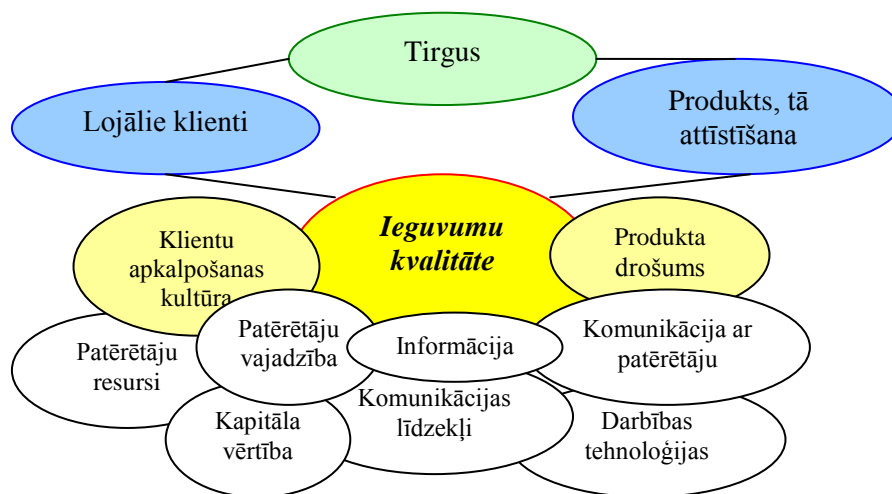
Tā kā izglītība ir pakalpojums un tā patērētājs ir tāds patērētājs, kas mācās, - katram patērētājam ir sava atšķirīgā patērēšanas gatavība. Galvenais ir saprast klientu vēlmes un vajadzības (no mārketinga teorijas viedokļa tie ir patērētāju resursi, viņu attieksme, nostādne, maksātspēja, uztvere, dzīves stils, intelekts, kompetence, emocionālā inteliģence, vērtību sistēma, pašvērtēšanas prasme, pārdzīvojamā spēks, u.c. un uz šīm kvalitātēm var veidot



izglītības pakalpojuma piedāvājumu), kuras nosaka šodienas pārmaiņu apstākļi uzņēmējdarbībā un zināšanu sabiedrībā. Klientu vēlmes un vajadzības var apkopot un izpētīt augstskolu un uzņēmēju sadarbības ietvaros.

Integrējot attiecību mārketinga elementus uzņēmējdarbības procesos, tiek veicināta lojālo klientu saglabāšana un inovatīvu produktu attīstīšana, kas ir saistīta ar pielāgošanās spēju tirgus situācijai, bet vadoties no iespējamā ieguvuma - kvalitāte ir saistīta ar (sk. 5.8. att.):

- kultūras prasībām, kur klientu apkalpošanai tiek izvirzītas augstas kvalitātes prasības,
- uzņēmējdarbības fokuss tiek virzīts uz patērētāju vajadzību izzināšanu, diferencēšanu un apmierināšanu,
- kontakti ar patērētājiem ir bieži, tie tiek plānoti un reģistrēti,
- patērētāju iegūšana ir mērķtiecīga, parasti – apzināti izvēlēta un vadīta,
- informācijas izplatīšanas kanāli ir saistīti ar patērētāju vēlmēm, tiek vērtētas atgriezeniskās komunikāciju saiknes attiecībā pret ieguldījumu,
- jaunu patērētāju iegūšanai tiek izmantoti dažādi datu informācijas avoti, veidojas abpusēja un ilglaicīga savstarpējā attieksme, utt.



5.8. att. Attiecību mārketinga elementu pielāgošanās faktori tirgus situācijas vajadzībām  
Avots: autores veidots modelis

Latvijā izglītības produkta panākumus darba tirgū var nodrošināt izmantojot vairāku mārketinga formu pielietojumu, piemēram, apvienojot kvalitatīvu *klientu apkalpošanu* ar izglītības iestādes kvalitātes mērījumu procesa rezultātiem (benčmārkingu) – izveidojot izglītības produkta mārketinga formu, kas vairāk ir kā *attiecību mārketinga* pamatforma.

Autore izvirza sekojošu formulējumu: **izglītības produkta mārketinga ir izglītības pakalpojuma vadīšanas paņēmieni kopums, kas, pamatojoties uz studējošā psiholoģiskajiem motīviem, palīdz sasniegt apgūstamo zināšanu un prasmju attiecīgā izglītības līmeņa kvalifikāciju.**

Ar mārketinga palīdzību var veicināt profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbības vadīšanā apgūšanas procesa virzību un nodrošināšanu. Apvienojot studiju procesa vadīšanas un mārketinga funkciju elementus var radīt tādu profesionālās augstākās izglītības uzņēmējdarbībā produktu, kas ir atbilstošs šodienas apstākļiem.

Lai veicinātu nepieciešamo profesionālās izglītības produktu noieta prognozēšanu, noteikšanu, sagatavošanas kritēriju izstrādāšanu un ieviešanu realizācijai, viens no veidiem ir regulāri veikt darba tirgus pētījumus (gan valsts mērogā, gan atsevišķi pa reģioniem).

Ja augstskola sadarbojas ar uzņēmējiem, tad izglītības produkta virzīšanas pasākumi tiek veicināti automātiski – uzņēmēji pieprasa konkrētus pētījumus un speciālistus, bet, ja augstskola darbojas autonomi, tad ir jāpielieto papildus finanšu līdzekļi, piemēram, reklāmas pasākumu realizēšanai, prakses vietu meklēšanai, utt.

Izglītības iestādēm sadarbojoties ar uzņēmumiem ir iespējams izpētīt un konstatēt aktuālākās patērētāju vajadzības, kā arī pētīt darba tirgus attīstības tendences, var iegūt informāciju par nepieciešamajām izmaiņām dažādu profesionālo studiju programmu saturā, jo tiktu konstatētas tās inovatīvās zināšanas, kuras ir aktuālas konkrētajā profesionālajā darbībā un attiecīgajā Latvijas reģionā.

Lai gan līdzīga rakstura pētījumi jau augstskolās tiek veikti, tomēr to rezultātu apkopošana ir ilglaicīgs process, bet prasības darba tirgū mainās daudz straujāk. Veidojot sadarbību Latvijā augstskolām ar reģionālajiem uzņēmējiem ir iespējams pētīt konkrēta reģiona (vietējā mēroga) darba tirgus pieprasījuma tendences. Pašreiz šādu iespēju var attīstīt iesaistot, piemēram, nepilna laika studējošos dažādos Latvijas reģionos.

Informācijas laikmetā uzņēmuma un to struktūrvienību vadītāju profesionālās kompetences pilnveidošana ar nepārtrauktas izglītošanās palīdzību ir gandrīz vienīgā iespēja, kas nodrošina sekmīgu jebkura uzņēmuma darbību, bet ne vienmēr uzņēmēji izprot nepārtrauktas izglītības lomu uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā, un esošo zināšanu nozīmīgumu uzņēmuma attīstības stratēģijā. Tāpēc arī uzņēmumu vadīšanas sistēmās ir jāievieš jauninājumi. Piemēram, zināšanu vadīšanas sistēma.

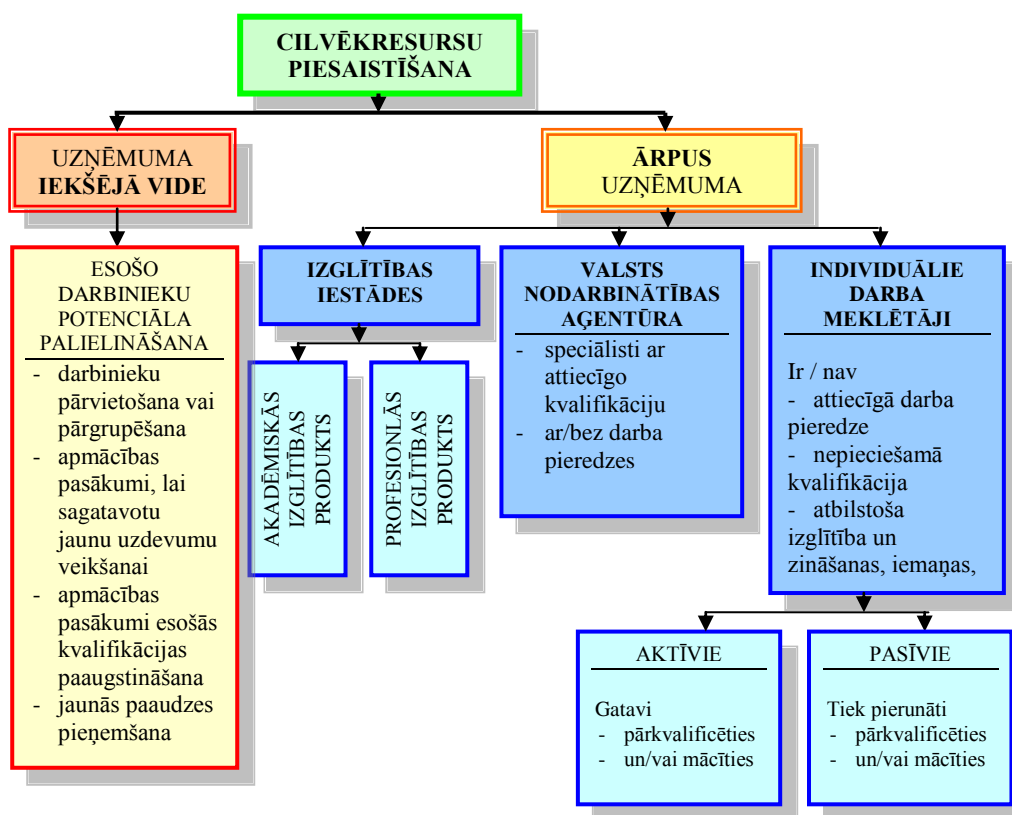
### **5.3. Zināšanu vadīšana uzņēmumā kā vadītāju profesionālās kompetences paaugstināšanas elements**

Lai veidotu un attīstītu uz zināšanām balstītu uzņēmējdarbības sistēmu ir nepieciešams nodrošināt augstu kvalitāti visos ražošanas posmos un procesos. Regulāra mācīšanās ir profesionālās kompetences galvenā sastāvdaļa, kas ir nepieciešama jebkuram speciālistam uzņēmumā, lai izdzīvotu un attīstītos informāciju laikmetā.

Par konkurētspējīgiem uzņēmumiem mūsdienās var uzskatīt tos uzņēmumos, kuros:

- dominē uz mācībām orientēta organizatoriskā kultūra,
- pastāv stingri noteikta cilvēkresursu kapitāla attīstības stratēģija un politika,
- tiek plānots, organizēts, koordinēts un kontrolēts iekšējo un ārējo mācību process, kā arī, ātri un efektīvi tiek izplatītas zināšanas uzņēmumā,
- visu līmeņu darbinieki (gan individuāli, gan kolektīvi) pastāvīgi pilnveido savu veikspēju un papildina savu potenciālu, eksperimentē ar jaunām attīstības metodēm, mācās no savas un arī citu uzņēmumu pieredzes.

Ir vairāki veidi, kā mūsdienu uzņēmumi pašreiz piesaista nepieciešamās zināšanas savam uzņēmumam jeb kvalificētus, profesionālus darbiniekus (*sk. 5.9. att.*).



5.9. att. Cilvēkresursu piesaistes iespējas

Avots: autores veidots modelis

Cilvēkresursu piesaiste no ārpus (t.sk., aicinot darbā, piemēram, augstskolu pēdējo kursu studentus) uzņēmuma darba vidē ienes savas zināšanas un veicina konkurenci starp jau esošajiem uzņēmuma darbiniekiem, kam rodas papildu nepieciešamība pēc izglītošanās un savas profesionālās kompetences pilnveidošanas.

Uzņēmumam būs panākumi, ja tās darbinieki kontaktēsies savā starpā, būs gatavi dalīties savās prasmēs un iemaņās ar pārējiem, kā arī būs gatavi pretī saņemt jaunas zināšanas. Šādi procesi var norisināties, ja uzņēmuma vadītājiem piemīt tāda profesionālā kompetence, kuras viena no sastāvdaļām ir *spēja un prasme vadīt zināšanas*. Savukārt, šādas zināšanas

uzņēmējdarbības vadītāji var iegūt, ja notiek pastiprināta sadarbība starp uzņēmumiem un izglītības iestādēm.

Inovatīvo uzņēmumu izveidē, darbībā un izaugsmē būtisks ir uzņēmējdarbības un akadēmiskās sabiedrības ieguldījums, esošo un nepieciešamo zināšanu izplatība. Sadarbības ar augstskolām rezultātā ir iespējams saviem darbiniekiem nodrošināt iztrūkstošās un/vai nepietiekamās zināšanas. Izglītotiem un kvalificētiem darbiniekiem darba tirgū ir augstāka konkurētspēja, tie var dot arī lielāku pievienoto vērtību (arī lielākus ienākumus) uzņēmumam, un viņu izglītībā ieguldītie līdzekļi ir kā papildu stimuls (motivators) strādāt vēl labāk.

Lai uzņēmēji sekmīgi iesaistītos *nodibinājumā*, un viņiem būtu vēlme to darīt, uzņēmumu vadīšanā ir jāievieš *zināšanu vadīšana*, kas palīdz pilnveidot uzņēmuma iekšējos procesus un vadīt dažādus resursus (arī cilvēku). Jebkura uzņēmuma zināšanu un cilvēkresursu vadības mērķis ir nodrošināt uzņēmumu ar motivētu un lojālu personālu efektīvai kopējo mērķu sasniegšanai. Ieviešot zināšanu vadību kā nepārtrauktu sistēmu uzņēmumā, vadībai ir iespējams precīzi un mērķtiecīgi uzlabot arī kādas konkrētas darbinieku grupas kompetenci.

Profesionālās apmācības un kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumi ir jāorganizē uzņēmumiem sadarbībā ar augstskolām, lai jauno zināšanu apgūšana atbilstu konkrēta uzņēmuma stratēģijai un apmācības tiktu maksimāli tuvinātas uzņēmuma darbības apstākļiem.

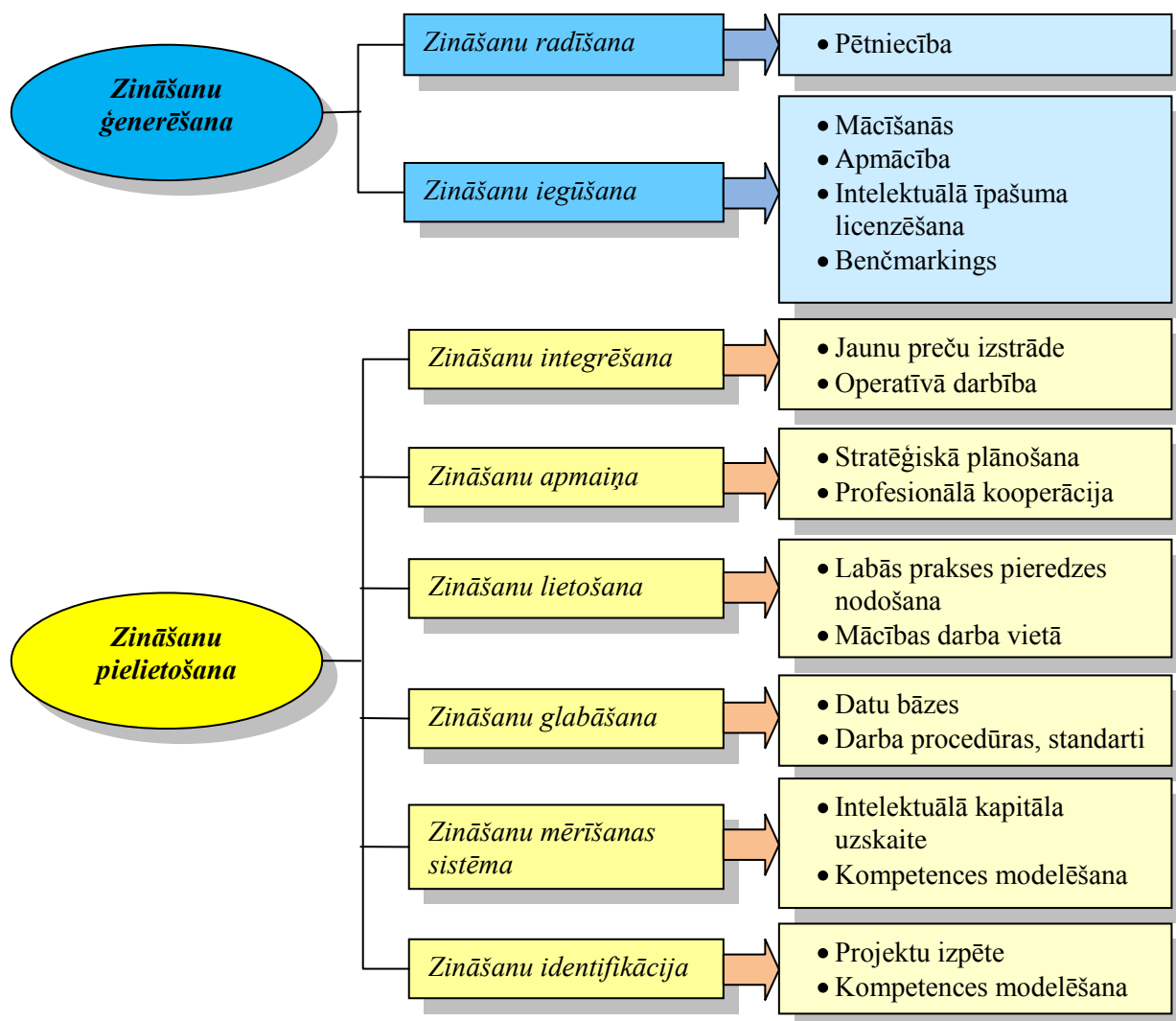
Mazos un vidējos uzņēmumos ir jāizveido zināšanu vadīšanas sistēma, jo pašreiz ir šīs sistēmas elementi (kā liecina pētījums promocijas darba 3. nodaļā), bet nav vienota sistēma. Šāda pieeja veidos priekšnoteikumus *nodibinājumu* veidošanai un darbībai.

**Informācijas laikmeta uzņēmuma stratēģijā ir jābūt *zināšanu vadīšanas sadaļai*, kurā tiek iekļautas trīs galvenās sastāvdaļas: *metodes, instrumenti un procesi*. Savukārt, *zināšanu cirkulēšanai uzņēmumā ir jābūt kā nepārtrauktai sistēmai*.**

*Metodes.* Zināšanu vadīšanas sistēmas izveidošanai uzņēmumā ir jāveic:

- 1) zināšanu rakstura noskaidrošana – *zinu kā* un *zinu par*, lai nodalītu netaustāmās zināšanas no dokumentētajām;
- 2) zināšanu attīstīšanas un lietošanas procesa izpratnes skaidrojums - *zināšanu ģenerēšana*, un *zināšanu pielietošana*, kaut arī abi šie procesi ir nedalāmi (sk. 5.10. att.);
- 3) nepieciešamo zināšanu *identifikācija* - ātra mācību rezultātu izvērtēšana, taktisko rīkojumu un rekomendējošu procedūru izstrāde;
- 4) *zināšanu integrēšana* – daudzu cilvēku zināšanu apkopošana, kā arī individuāla darbinieku zināšanu efektīva un ekonomiska integrācija, kur stratēģiskā plānošana ir

kā līdzeklis dažādu līmeņu un funkciju vadītāju zināšanu bāzes integrēšanai, lai radītu labāku uzņēmuma stratēģiju.



#### 5.10. att. Zināšanu apstrādes procesi uzņēmumā

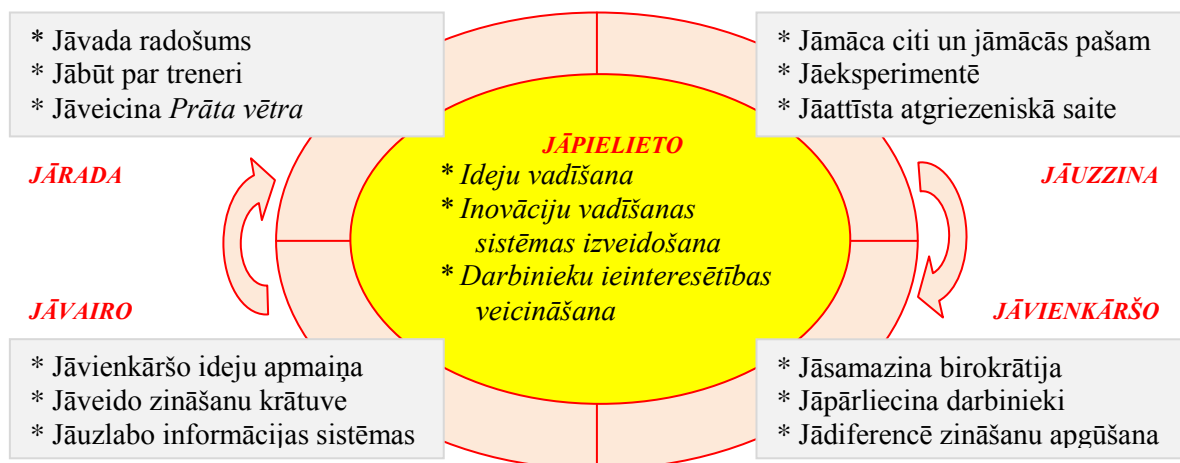
Avots: autores veidots modelis

*Instrumenti.* Zināšanu sistematizēšanai var izveidot dažādas procedūras un apmācību programmas, kas ļauj precīzi ievērot nepieciešamos standartus, pat ja tiek nodarbināti ne ar speciālajām profesionālajām zināšanām apveltīti darbinieki. Kā arī, zināšanu realizēšanai, kas ir iekļautas kādā ražošanas procesa sistēmā, ievērojot procedūras aprakstus, nav vajadzīgs ļoti kvalificēts darbaspēks.

Parasti uzņēmuma darbinieki ir specializējušies kādu konkrētu zināšanu apgūšanā, bet ražošanā ir nepieciešamas integrētas zināšanas. Tātad, uzņēmuma pamatuzdevums ir apvienot šos abus procesus. Dažkārt uzņēmuma kopēja mācīšanās var radīt negatīvas sekas – var tikt traucēta specializācijas efektivitāte. Lai tas nenotiktu, uzņēmumā ir jāizstrādā pamata specifikācijas, procedūras un direktīvas, kurās tiek skaidri noteikti darbības veidi un uzvedība,

kārtība un secība, un jāizstrādā iespējamās sadarbības un atgriezeniskās saiknes paņēmieni, kas ļauj katram speciālistam ieguldīt savas zināšanas kopējā procesa realizēšanā.

Zināšanu vadīšanas sistēma ir jāveido izmantojot piecas savstarpēji saistītas funkcijas (jāuzzina, jāvienkāršo, jāvairo, jārada un jāpielieto), kas nodrošina zināšanu cirkulēšanas nepārtrauktību (sk. 5.11. att.).



5.11. att. Zināšanu vadīšanas sistēmas funkcijas uzņēmumā

Avots: autores veidots modelis

Galvenais funkciju realizētājs ir uzņēmējdarbības vadītājs, bet ar *darbinieku līdzdalību* notiek vispusīgas informācijas saņemšana par uzņēmuma attīstības iespējām, kas sekmē pašu darbinieku izaugsmi, lojalitāti pret konkrēto uzņēmumu, un nodrošina viņu piedalīšanos lēmumu pieņemšanā.

*Procesi.* Lai uzņēmuma darbinieki vēlētos mācīties un dalīties ar savām zināšanām, sākotnēji pašiem uzņēmējdarbības vadītājiem ir jāmaina sava domāšana, jāmacās un jādalās savās zināšanās. Vadītājiem ir jāsaprot, ka *pastāv atšķirība starp zināšanu vadīšanu un informācijas nodošanu*. Tās ir divas dažādas lietas. Lai gan abi procesi ir virzīti, lai apkopotu un izplatītu zināšanas (gan dokumentētās, gan netaustāmās) visa uzņēmuma ietvaros, tomēr galvenā mūsdienu uzņēmuma konkurējošā priekšrocība ir aktuālās zināšanas un nepārtraukta mācīšanās, kā rezultātā paaugstinās uzņēmuma kopējais intelektuālais kapitāls.

Uzkrāt jaunas zināšanas un pārveidot domāšanu ir nepieciešams, lai pielāgotos pārmaiņu attīstībai. *Domāšanas sistēmas jaunie virzieni* ir: *sarežģītība, attīstība un inteliģence*. Šos virzienus ir nepieciešams strukturizēt un optimāli izmantot.

Uzņēmuma stratēģijas zināšanu vadīšanas sadaļā ir jāiekļauj *zināšanu vadīšanas procesa* apraksts, kurā ir jāietver pieci galvenie elementi:

- zināšanu stratēģiskā plānošana;
- esošo zināšanu (arī informācijas) analītiska apstrāde;
- mērķtiecīga zināšanu apstrādes koncepcija;

- uzņēmuma darbinieku zināšanu realizācijas koncepcija;
- zināšanu realizēšanas koncepcijas realizācija.

*Zināšanu stratēģiskā plānošana* balstās uz uzņēmuma korporatīvās stratēģijas mērķiem, t.i., uzņēmuma vadībai ar pētniecisko metožu palīdzību ir jānosaka, kā zināšanu vadīšana var veicināt uzstādīto mērķu sasniegšanu. Ar personālvadības speciālistu palīdzību ir jānoskaidro, kādas zināšanas ir uzņēmuma veiksmes atslēgas pamatā, kur ir izvietotas konkrētas korporatīvās zināšanas, kā arī, kur tās rodas, un kā tiek izlietas.

*Esošo zināšanu analītiskās apstrādes* posmā var secināt, kādas ir nepilnības esošajā zināšanu bāzē, kāda ir zināšanu monopolizācija, var noteikt esošo, bet slikti izmantojamo zināšanu struktūru. Lai raksturotu *zināšanu apstrādes posmu* vadītājiem kopā ar personāla speciālistiem ir nepieciešams izveidot gan katra darbinieka amata (profesiogrammas) modeli, gan uzņēmuma struktūrvienības zināšanu bāzes modeli, kas atspoguļo sekojošu informāciju:

- kāda līmeņa, kategorijas zināšanas tiek apstrādātas (izmantotas);
- kas un ar kādām zināšanām ir apveltīts;
- kādas zināšanas ir nepieciešamas, lai veiktu konkrētas darbības un funkcijas;
- kur šīs zināšanas var iegūt (ir iegūtas), kur tās tiek radītas;
- no kurienes tās var saņemt.

Ar šādu mērķi ir jāveido zināšanu struktūras kartes (attēli), kas atspoguļo, kādas zināšanas ir aktuālas konkrētajam uzņēmumam (sk. 5.12. att.), t.sk., zināšanas par pievienotās vērtības radīšanu, procedūrām, metodēm un vadīšanas instrumentiem, prezentāciju prasmēm, utt. Var atsevišķi norobežot vispārējās zināšanas, ar kurām ir apveltīti darbinieki, un dokumentētās zināšanas, ieskaitot konkrētus dokumentus, failus, pievienojamas sistēmas.



5.12. att. **Zināšanu vadīšanas stratēģijas iekļaušana uzņēmuma funkcionālajā stratēģijā**  
Avots: autores veidots modelis

Autore uzskata, ka uzņēmumā ir jāveido vairāku zināšanu līmeņu struktūra (pēc *Nonaka I.*, 1995), kas ir iekļaujama zināšanu kartē:

- individuālais zināšanu līmenis;
- grupas/struktūrvienības zināšanu līmenis;
- uzņēmuma kopējo zināšanu līmenis;
- starp uzņēmumu/nozares zināšanu līmenis.

Zināšanu karte veido priekšstatu – kādi darbinieki vai struktūrvienības ir apveltīti ar konkrētajām zināšanām, un attēlo zināšanu līmeņa pilnību no uzņēmuma stratēģijas skatu punkta, lai atrastu un noteiktu nepilno zināšanu apgabalus un/vai zināšanu monopola nesējus.

*Zināšanu apkopošana un uzglabāšana* ļauj izdalīt un novērst:

- zināšanu trūkumu;
- citu uzņēmuma struktūrvienību vai atsevišķu darbinieku zināšanu nepietiekamu caurspīdīgumu;
- zināšanu izplatīšanas neefektivitāti (piemēram, izmantojot tikai primitīvas darbinieku sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas sistēmas) un to nesaskaņotu apkopošanu;
- atsevišķi var izdalīt neizmantojamās zināšanas.

Starp prioritārajiem zināšanu vadīšanas uzdevumiem ir lietderīgi izdalīt zināšanu dokumentēšanu, uzglabāšanu, izmantošanu un esošās zināšanu bāzes paplašināšanu.

Uzņēmuma zināšanu vadīšanas sistēmā ir jāiekļauj dažādu zināšanu veidu savstarpējā saikne. Piemēram, konkrēta darbinieka nepieciešamo zināšanu profilā – profesigrammā, konkrētu darbību veikšanas prasmes ir jāsasaista ar citām operācijām – piemēram, sadarbības veidošana ar kolēģiem, iekļaušanās uzņēmuma korporatīvajā kultūra, uzvedības ētiskās normas, utt.

Efektīvas zināšanu vadīšanas rezultāts uzņēmumā atspoguļojas darbinieku domāšanā un uzvedībā, t.sk., vadītāju attieksmē pret darbiniekiem, komunikāciju sistēmā, kā arī novērtēšanas sistēmā. Galvenais zināšanu vadīšanas kā sistēmas uzdevums uzņēmumā ir mainīt darbinieku uzvedību un attieksmi, nojaukt barjeras, kas traucē zināšanu apmaiņai.

Mūsdienās darbinieku attieksmes maiņa ir nepieciešama un notiek gan pret formālajiem noteikumiem, gan pret neformālajiem, kas nosaka visa uzņēmuma uzvedību sabiedrībā.

Galvenais zināšanu vadīšanas, kā efektīvas sistēmas, uzdevums ir vienlaicīgi paaugstināt patērētāju vērtību, ko rada uzņēmums, uzlabot mācību procesu un optimizēt organizatoriskās pārmaiņas.

Lielākā daļa uzņēmumos ir piekļuve informācijas resursiem, veidojot un izmantojot kādu konkrētu apjomu zināšanu, bet tas tiek darīts neefektīvi un neproduktīvi (aptaujas rezultāti promocijas darba 3. nodaļā). Uzņēmējdarbības vadītājiem pašiem trūkst zināšanu un



prasmes – ko darīt ar esošo informāciju un zināšanām, kā tos izmantot sava uzņēmuma labā. Tāpēc uzņēmējdarbības vadītājiem regulāri ir jāattīsta un jāpilnveido sava profesionālā kompetence mācoties, apgūstot jaunas zināšanas, un uzņēmuma vadīšanas stratēģijā ir jāiestrādā arī esošo zināšanu *dzīves cikls*, kurā var ietvert sekojošus aprakstošos soļus:

1. *solis. zināšanu mērķi* – ir jānosaka zināšanu joma, raksturs un kompetence;
2. *solis. zināšanu caurspīdīgums* – jākonstatē esošās un trūkstošās zināšanas;
3. *solis. zināšanu uzkrāšana* – jāveido datu un informācijas bāzes;
4. *solis. esošo zināšanu paplašināšana* – mācīšanās, apmācība, labās prakses pieredzes pārņemšanas politikas izstrāde un ieviešana;
5. *solis. zināšanu izplatīšana* – izmantojot radošu ideju iekļaušanu inovatīvos produktos un procesos, izplatīt kā intelektuālā kapitāla sastāvdaļu ar ražošanas, mārketinga un tirdzniecības palīdzību;
6. *solis. zināšanu saglabāšana* – esošo darba procesu un organizatorisko pasākumu dokumentēšana, procedūru, specifiskāciju, direktīvu izstrādāšana;
7. *solis. zināšanu izmantošana* – operatīvā darbībā, kompetences modelēšanā;
8. *solis. zināšanu novērtēšana* – regulāra darbinieku aptaujāšana un novērtēšana, un atgriezeniskās saiknes veidošana uz zināšanu mērķiem.

Zināšanu vadīšanas sistēmas izveides rezultātā uzņēmumā notiek ātra un mērķtiecīga datu izplatīšana, kur uzsvars tiek likts uz nākotnes attīstību, uz labāku cilvēku izziņas izpratni, dažādu vadīšanas procesu lēmumu pieņemšanu un ietekmi.

Zināšanu vadīšanas sistēmas ieviešana uzņēmumā nodrošinās cilvēkresursu zināšanu iekļaušanu visos uzņēmējdarbības procesos, kā arī pilnveidos inovatīva uzņēmuma vadīšanas paņēmienus. Tomēr, inovāciju ieviešanas gadījumā, uzņēmumi var saskarties ar zināšanu vadīšanas sistēmas uzturēšanas problēmām, piemēram, stratēģiskās plānošanas procesā, ja netiek paredzēta sadarbība ar citiem uzņēmumiem, organizācijām un institūcijām, dažkārt uzņēmumā var rasties pārāk liels nevajadzīgo zināšanu un informācijas uzkrājums, kas kavē nepieciešamo aktuālāko zināšanu noskaidrošanu un izvērtēšanu. Veidojot *nodibinājumus* starp uzņēmumiem un augstskolām ir iespējams regulāri pārskatīt esošās zināšanas un konstatēt nepieciešamās, iztrūkstošās zināšanas.

Zināšanu vadīšanā uzņēmumā problēmas var radīt arī:

- konkrētu darbinieku-speciālistu īslaicīga piesaistīšana;
- tehnoloģiju pārāk lielā loma uzņēmuma darbībā;
- konkrēta darbības mērķa neesamība;
- nepārtraukta zināšanu vadīšanas sistēmas atjaunināšanas nepieciešamība;
- liela apjoma informācijas pārvēršana zināšanās, utt.

Autore uzskata, ka, *informācijas laikmeta galvenais resurss - zināšanas, rada:*

- *nepieciešamību pēc arvien augstākas, ātrākas un veiklākas precizitātes noteikšanas dažādos uzņēmuma ražošanas un saimniekošanas procesos,*
- *nepieciešamību vadīt cilvēku uztveri, kur galvenais mērķis ir cilvēka prāts,*
- *konfliktu situācijas starp cilvēka gribu un spējām.*

Šie faktori veicina pārmaiņu nepieciešamību visā uzņēmējdarbības jomā, kur pārmaiņām atvēlētie periodi ir kļuvuši daudz īsāki, un tie ir jāsaista ar uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences nepārtrauktu attīstību un pilnveidošanu.

Kā liecina promocijas darba gaitā apkopotie pētījumu rezultāti, tad, *XXI gadsimta uzņēmējdarbības vadītājs profesionālo kompetenci* (konceptuālās zināšanas, cilvēciskās un tehnoloģiskās prasmes, sociālās un personīgās īpašības, u.c.) **var iegūt apvienojot nepārtrauktu mācīšanos (mūžizglītība) un profesionālu darbošanos savā jomā, bet tā ir regulāri jāpilnveido.** Autore uzskata, ka, **sadarbības starp uzņēmējiem un augstskolām rezultātā var nodrošināt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstību.**

Mūsdienās radošai darbībai ir jābūt gan uzņēmējdarbībā, gan izglītībā, jo uzņēmējdarbības vadītājam ir nepieciešama sistēmiskās un analītiskās domāšanas prasme, profesionālā meistarība un rīcībspēja, plašas zināšanas dažādās jomās, spējas un prasme idejas realizēt, kā arī nepārtraukta vēlme izglītoties, tāpēc, augstskolu attīstības stratēģijā ir jāievieš nepārtraukti inovatīvi risinājumi un uzņēmumu stratēģijā ir jāiestrādā zināšanu vadīšanas sistēma.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### *Secinājumi:*

1. Mūsdienu uzņēmējdarbības rezultātus ietekmē salīdzinoši liels faktoru skaits, tādēļ viens no svarīgākajiem uzņēmuma vadības noteikumiem ir operatīvi reaģēt uz pārmaiņām ārējā vidē, izmantojot savā rīcībā esošo intelektuālo kapitālu.
2. Uzņēmuma konkurētspējas pārākuma radīšanas nozīmīgākais elements ir zināšanas un to izmantošanas metodes, savukārt, lai zināšanu izmantošanu nodrošinātu inovatīvu produktu radīšanu, uzņēmumā ir jābūt zināšanu vadīšanas sistēmai.
3. Mūsdienās zināšanu vadīšanas teorija vēl tikai veidojas - nav izstrādāts vienots zinātnieku viedoklis par zināšanu vadīšanas sistēmu uzņēmumos. Rezultātā – neatrisināts ir jautājums par mūsdienu uzņēmējdarbības vadītāja zināšanu vadīšanai nepieciešamo profesionālo kompetenci un tās struktūru.
4. Uzņēmējdarbība ir specifiska tautsaimniecības joma, kurā uzņēmumi tiek radīti un veidoti ar tādu saimniecisko darbību, lai uzņēmums attīstītos. Lai atklātu uzņēmējdarbībā strādājošo vadītāju darba satura īpatnības, autore uzskata par nepieciešamu izdalīt jēdzienu „uzņēmējdarbības vadītājs”.
5. Ja profesionālā kompetence ir spēja realizēt aktivitātes profesionālo funkciju ietvaros, tad uzņēmējdarbības profesionālā kompetence ir spēja būt ekspertam uzņēmējdarbības vadīšanā, prasme izmantot savas radošās spējas, un virzīt uzņēmuma darbinieku darbību uz pozitīvu rezultātu.
6. Darba un izglītības vidē veidojas cilvēka *profesionālās darbības kompetence* un *profesionālā orientācija*, kuru pieprasa šodienas darba tirgus. Mūsdienīgam uzņēmējdarbības vadītājam ir jābūt gan akadēmiskajām, gan profesionālajām zināšanām, jāprot lietot jaunākās informāciju tehnoloģijas un organizāciju pārvaldības mehānismi.
7. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences līmeni nosaka LR Profesiju klasifikatorā esošais Uzņēmuma vadītāja standarts, bet klasifikatorā nav ietverta katram amatam atbilstoša prasību sistēma – profesioграмма.
8. Promocijas darbā analizētie uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences struktūras aspekti (t.sk., LR *Profesiju klasifikatora* prasības amatam, *profesioграмmas* izvērtējums), apliecina, ka nav kāda viena konkrēta metode vai modelis, ko var izmantot jebkura uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences novērtēšanā.

9. Lai novērtētu uzņēmējdarbības vadītāju viedokli par profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību, autore veica pētījumu: 2008. gadā aptaujājot 116 darba devējus un 2011. gadā – 150. Iegūtie rezultāti liecina par respondentu izpratni par nepārtrauktu pārmaiņu esamību uzņēmējdarbībā, kas veicina vadītāju profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību. Lai realizētu pārmaiņas, 45,7% 2008. gadā un 85,7% respondenti 2011. gadā apstiprina, ka sākotnēji ir nepieciešams izstrādāt pārmaiņu stratēģiju, tad noteikt pārmaiņu procesa pārvaldīšanas funkcijas un struktūru (38,8% 2008. gadā, 47,6% 2011. gadā). Lai novērstu iespējamās pārmaiņu ieviešanas šķēršļus, vadītājiem ir jāorganizē konsultācijas pārmaiņu vadības komandas darbiniekiem (2008. gadā 53,4% un 2011. gadā 61,9%) un jāatbalsta radošas idejas (gan 2008., gan 2011. gadā ~ 47% respondentu). *Empīriskā pētījuma gaitā iegūtie rezultāti apliecina promocijas darbā izvirzīto **1. tēzi, ka pārmaiņas rada nepieciešamību nepārtraukti pilnveidot uzņēmējdarbības vadītāja profesionālo kompetenci.***
10. Promocijas darba autores veiktajā *vadītāju un vadošo speciālistu* aptaujā (2012. gadā - 226 respondenti) *par zināšanu vadīšanu uzņēmumā*, iegūtie rezultāti liecina, ka, zināšanu vadīšana nenotiek 49% uzņēmumos, bet galvenās zināšanu vadīšanas pazīmes izpaužas tādos vadības lēmumos, kas vairāk ir vērsti uz uzņēmuma iekšējo komunikāciju (51%) un darbinieku sadarbību (52%). 34% vadītāju nav ieinteresēti darbinieku apmācības nodrošināšanā un pieredzes pārņemšanā. Tanī pat laikā, kā nepieciešamu vadītāja izglītības līmeni 78% respondentu min iegūtu bakalaura/maģistra grādu, bet 20,3% uzskata, ka ikdienā neizmanto, un 11,9% uzskata, ka tikai daļēji izmanto, augstskolā iegūtas zināšanas. *Aptaujas rezultāti apstiprina darbā izvirzīto **2. tēzi, ka uzņēmumos nav zināšanu vadīšanas sistēmas, jo darbinieki nepiedalās regulārā zināšanu papildināšanā, savā starpā nedalās ar esošajām zināšanām un pieredzi, un uzņēmuma vadītāji neprot novērtēt esošo zināšanu potenciālu.***
11. *Uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences apgūšanas atbilstību LR Profesiju klasifikatora prasībām nodrošina Latvijā augstākās izglītības iestādes.* Profesionālo kvalifikāciju *uzņēmējdarbībā* 2009./2010. studiju gadā varēja iegūt: 1. līmeņa 14 profesionālo studiju programmās 6 augstskolās, 9 profesionālā bakalaura studiju programmās 9 augstskolās, 13 profesionālā maģistra studiju programmās 11 augstskolās. Profesionālās kompetences iegūšanu un papildināšanu ir iespējams nodrošināt ne tikai Rīgā, bet arī Latvijas reģionos.

12. Autores veiktās *studējošo aptaujas* (2008. gadā – 214 respondenti un 2011. - 320) *rezultāti* liecina, ka 54,2% 2008. gadā un 52,9% 2011. gadā ir informēti par studiju iespējām uzņēmējdarbības vadības jomā Latvijā, bet ir nepietiekami informēti par studiju iespējām ārzemēs. Ar savu pašvērtējumu un zināšanām uzņēmējdarbībā vairāk apmierināti ir tie studējošie, kas savas studijas apvieno ar darbu uzņēmējdarbībā. 2008. gadā 85% un 2011. gadā 50% respondentu atzīst, ka studijas uzņēmējdarbības jomā ir nepieciešamas. 2008. gadā respondenti uzskata, ka visas prasmes un zināšanas, kas ir norādītas *LR Profesiju klasifikatorā*, ir nepieciešamas, un minētās zināšanas ir atbilstoši jāprot lietot, 2011. gadā par svarīgākajām prasmēm 42,9% respondentu uzskata plānošanu un organizēšanu, 31,2% radoši domāt un analizēt, 32,7% zināšanas par uzņēmējdarbības vadīšanu. Par sev jau piemītošajām nozīmīgākajām spējām 2008. gadā 23,7% respondentu uzskata spēju strādāt komandā, 23,4% komunicēt, 21,4% patstāvīgi radoši domāt un analizēt. 2011. gadā 25,6% respondentu par viņu galvenajām spējām uzskata komunikācijas spējas, 20,4% min plānošanas un prioritāšu noteikšanas spējas. *Pētījuma rezultāti apstiprina darbā izvirzīto 3. tēzi, ka profesionālā augstākā izglītība Latvijā dod iespēju iegūt uzņēmējdarbības vadītāja profesionālajai kompetencei atbilstošās prasības, kas ir noteiktas normatīvajos dokumentos.*
13. *Studējošo aptaujas* rezultāti apstiprina, ka Latvijā profesionālajā augstākajā izglītībā ir iespējams apgūt tās zināšanas un spējas, ko izvirza *LR Profesiju klasifikatora* prasības, bet autore secina, ka, nav konkrēti definēta izglītības mārketinga pamatforma un pilnvērtīgi netiek veidota sadarbība starp izglītības vidi un darba vidi. Tāpēc nav iespējams nodrošināt darba tirgū atbilstoši pieprasītus, konkurētspējīgus jaunos speciālistus, un savlaicīgi konstatēt nepieciešamās izmaiņas studiju programmu ieviešanā un jaunu zināšanu apgūšanas piedāvāšanā.
14. Veiktie praktiskie pētījumi promocijas darbā apliecina, ka uzņēmējdarbības vadītājiem ir nepieciešama profesionālās kompetences regulāra pilnveidošana, kas ietver izglītības iestādes piedāvāto studiju programmu saturu papildināšanu un zināšanu atjaunošanu darba procesā. Lai to nodrošinātu, ir jāizstrādā uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modelis.

### ***Priekšlikumi:***

1. Ņemot vērā uzņēmējdarbības lomu sabiedrības attīstībā, vadītāja profesionālās kompetences elementu struktūra ir jāpapildina ar specializāciju uzņēmējdarbībā,

- iekļaujot gan personības kompetences, gan vadīšanas kompetences un uzņēmējdarbības kompetences elementus.
2. Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālā kompetence mūsdienu mainīgā vidē ir jāpilnveido. Lai nodrošinātu sistemātisku pieeju šim procesam, autore iesaka izmantot promocijas darba gaitā izstrādāto *Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības modeli*, kuru veido *sociālā, personīgā un uzņēmējdarbības (kā profesionālās darbības) kompetence, ietverot intelektuālās attīstības, saskarsmes, vadīšanas (gan uzņēmuma, gan vadītāja) un procesu aktivitātes kompetences sastāvdaļas*, un, kur katra no kompetencēm ietver vadītāja amatam nepieciešamās zināšanas, prasmes, iemaņas, attieksmi, gatavību un profesionālo orientāciju.
  3. *Uzņēmējdarbības vadītāja profesionālās kompetences attīstības un kvalitātes paaugstināšanas nodrošināšanai*, autore piedāvā izmantot *īpašu organizatorisko struktūru (nodibinājumu)*, kurā, *uz brīvprātīgas iekļaušanās principiem, saskaņoti darbojas gan uzņēmumi, gan augstskolas. Ar šādu nodibinājumu tiks nodrošināti izglītības produkta vadīšanas pasākumi, veicināta uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstība, un zināšanu vadīšanas sistēmas izveide uzņēmumos.*
  4. *Profesionālās kompetences pamatelements* ir mācīšanās procesā iegūtās zināšanas, prasmes, izpratne, attieksme un gatavība. Šo mācīšanās rezultātu autore iesaka definēt kā **izglītības produktu**. Izglītības produkts ir specifisks *produkts*, jo tam piemīt tādas īpašības, kā: *nenoteiktība, varbūtība, nejaušība, zinātniskā nozīmība personības attīstībā, karjeras veidošanas iespējamība.*
  5. Neskatoties uz izglītības produkta īpašībām – izglītības institūcijām tas ir jāpārdod. Tāpēc, autore uzskata, ka izglītības institūcijām Latvijā *ir nepieciešams lietot attiecību mārketinga pamatformu.*
  6. Tā kā izglītības produkts ir atšķirīgs produktu veids, tad tam ir nepieciešams īpašs – tieši izglītības produktam atbilstoši definēts, mārketinga skaidrojums. Autore šo izglītības produkta mārketingu definē sekojoši: **izglītības produkta mārketingis ir izglītības nodrošināšanas procesā pielietotais vadīšanas paņēmieni kopums, kas, pamatojoties uz studējošā psiholoģiskajiem motīviem, palīdz sasniegt apgūstamo zināšanu un prasmju attiecīgā izglītības līmeņa kvalifikāciju.**
  7. Laika periodā līdz nodibinājuma izveidošanai, autore iesaka, pilnveidot Latvijas izglītības sistēmu atbilstoši darba devēju un vadošo speciālistu vēlmēm un interesēm par nepieciešamo profesionālo zināšanu, prasmju un iemaņu apgūšanu,

- nodrošinot uzņēmēju (potenciālo darba devēju, uzņēmējdarbībā nodarbināto speciālistu un dažādu līmeņu vadītāju) kā docētāju/mentorū iesaistīšanu studiju procesā, iekļaujot izglītības institūciju un globālās uzņēmējdarbības pieredzi. Rezultātā tiks līdzsvarota arī studiju procesa organizēšana darba un izglītības vidēs.
8. Autore uzskata, ka uzņēmējdarbības vadīšanas studiju programmas ir jāpapildina ar tādiem studiju kursiem, kas ietver zināšanu vadības aspektus, veicinot radošuma attīstību, orientāciju uz mūsdienu zināšanu funkcijām un vadības kompetences attīstību.
  9. Studentu patstāvīgo studiju aktivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, studiju programmās topošajiem vadītājiem, autore rekomendē piesaistīt atbilstošus uzņēmējdarbības speciālistus studējošo kognitīvās darbības sasniegumu vērtēšanā.
  10. Uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences pilnīgas atbilstības nodrošināšanai, autore iesaka, *vadītāju amata aprakstu veidošanā izmantot LR Profesiju standartus, profesiogrammu, darbinieka zināšanu karti un uzņēmējdarbības vadītāju profesionālās kompetences attīstības modeli.*
  11. Lai spētu vadīt uzņēmumā esošās un nepieciešamās zināšanas, autore iesaka *uzņēmumu attīstības stratēģiskajos plānos iestrādāt zināšanu vadīšanas sistēmu, iekļaujot to personāla stratēģijas sadaļā, kā funkcionālo stratēģiju.*
  12. Zināšanu vadīšanas procesa nodrošināšanai uzņēmumos ir jāizveido *zināšanu dzīvescikls*, kā arī katra darbinieka *zināšanu karte*, kurā ir norādītas esošās un nepietiekamās/trūkstošās zināšanas. Autore rekomendē uzņēmumu personāla vadīšanas stratēģijās paredzēt konkrētus pasākumus tādu motivāciju sistēmu izveidošanai, kas ir orientētas uz darbinieku aktivizēšanu, lai dalītos ar zināšanām.

# IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

## Normatīvie dokumenti

1. *Augstskolu likums* (pieņemts 02.11.1995.)/Latvijas Vēstnesis, Nr. 179 (462), (1995, 01. decembris). [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=37967> – Skatīts 22.08.2012.
2. COMMIN/The Baltic Sea Conceptshare. *Nacionālais attīstības plāns*. [Elektroniskais resurss]/BSR Glossaries. - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://commin.org/en/bsr-glossaries/national-glossaries/latvia/zinasanu-ekonomika.html> - Skatīts 05.08.2011.
3. *Izglītības likums* (pieņemts 29.10.1998.)/Latvijas Vēstnesis, Nr. 343/344 (1404/1405), (1999, 01. jūnijs). [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=50759> – Skatīts 28.09.2010.
4. *Latvijas izglītības attīstības pamatnostādnes 2007. – 2013. gadam*. [Elektroniskais resurss]/LR IZM. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://izm.izm.gov.lv/normativie-akti/politikas-planosana/1016.html> - Skatīts 22.08.2010.
5. *LR Profesiju klasifikators 2010*. [Elektroniskais resurss]/LR Labklājības ministrija. Uzņēmējdarbības jomas speciālistu profesiju standartu klasifikācijas kritēriji. - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.lm.gov.lv/text/80> - Skatīts 30.03.2012.
6. *Mūžizglītības memorands*. [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: <http://www.laea.lv/laea/docs/lv/MuzizglMemo.doc> - Skatīts 25.05.2005.
7. *NACCCE, All our Futures: creativity, culture and education*. – London, 1999.
8. *Profesionālās izglītības likums* (pieņemts 10.06.1999.)/Latvijas Vēstnesis, Nr. 213/215 (1673/1675), (1999, 14. jūlijs). [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=20244> – Skatīts 22.08.2012.
9. UNESCO. *Izglītība ilgtspējīgai attīstībai*. [Elektroniskais resurss]/ Latvijas nacionālā komisija. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.unesco.lv/lat/index/programmes/education/dsd.html> - Skatīts 02.05.2009., 15.07.2010.

## Statistikas krājumi

10. *Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007. - 2013. gadam./Valsts kanceleja. Politikas plānošanas dokumentu datu bāze*. [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2282> – 07.12.2010.
11. *LR CSP datu bāze*. [Elektroniskais resurss]/LR CSP. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp> - Skatīts 21.01.2008., 01.05.2010.
12. *LR CSP. Ekonomiskās aktivitātes, nodarbinātības līmenis, darba meklētāju īpatsvars (%)*. [Elektroniskais resurss]/LR CSP, Nodarbinātības statistikas daļa, Pēc darbaspēka izlasveida apsekojuma datiem. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/varval.asp?ma=NB0020&ti=NB02%2E+EKONOMISK%C2S+AKTIVIT%C2TES%2C+NODARBIN%C2T%CEBAS+L%CEMENIS%2C+DARBA+MEKLEK%C7T%C2JU+%CEPATSVARS+++%28%25%29&path=../DATABASE/Iedzoc/Ikga d%E7jie%20statistikas%20dati/Nodarbin%E2t%EEba/&lang=16> – Skatīts 12.04.2011.
13. *LR IZM. Statistika par augstāko izglītību, 2006. - 2011. studiju gados* [Elektroniskais resurss]/LR IZM. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://izm.izm.gov.lv/registri-statistika/statistika-augstaka.html> - Skatīts 28.08.2007., 18.07.2009., 07.09.2011., 25.08.2012.



14. LURSOFT. *Uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamika Latvijas rajonos*. [Elektroniskais resurss]/Visu Latvijā reģistrēto uzņēmumu datu bāze. - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.lursoft.lv/lursoft-statistika/Uzņemumu-registresanas-un-likvidesanas-dinamika-Latvijas-rajonos&id=209> – Skatīts 01.09.2011.
15. LURSOFT. *Mazo un vidējo uzņēmumu darbības tendences Latvijā laika posmā no 2007. gada līdz 2011. gadam*. [Elektroniskais resurss]/LURSOFT, 18.10.2012. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: [http://www.lursoft.lv/press/Lursoft-Pern-videjais-Latvijas-mazo-un-videjo-uznemumu-apgrozijums-sasniedzis-312959-tukst-Ls\\_2012-10-18](http://www.lursoft.lv/press/Lursoft-Pern-videjais-Latvijas-mazo-un-videjo-uznemumu-apgrozijums-sasniedzis-312959-tukst-Ls_2012-10-18) - Skatīts 29.12.2012.
16. NVA. *Bezdarbnieku sastāva analīze (2010. gads, 2011. gada janvāris, februāris)*. [Elektroniskais resurss]/NVA. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.nva.lv/index.php?cid=6#profesijas> – Skatīts 11.04.2011.
17. *Statistikas pārskats par Latvijas augstāko izglītību*. [Elektroniskais resurss]/LR IZM. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://web2.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=20&lang=1&id=550> – Skatīts 03.09.2007.

### Grāmatas, autoru darbi un publikācijas

18. **Ackoff, R.** *Participation Within Organizations*. - Wharton Alumni Magazine, Spring, 1985, pp. 24-29
19. **Ahuja, G.** *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*.//Administrative Science Quarterly, Vol.45, 2000, pp. 425– 455
20. **Argyris, C., Schön, D.** *Organizational learning II: Theory, method and practice*. - Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.
21. **Arnold, R.** *Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung – neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld, Gutachten für die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.* - Kaiserslautern, 1997.
22. **Ābeltiņa, A.** *Inovācija – XXI gadsimta fenomens*. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008, 152 lpp.
23. **Ārmstrongs, M.** *Kā kļūt par izcilu menedžeri*. – Rīga: Zvaigzne ABC, 2008, 344 lpp.
24. **Bader, R.** *Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz in der Berufsschule, Zum Begriff „beruflichen Handelskompetenzen“ und zur didaktischer Strukturierung handlungsorientierten Unterrichts*. - Dortmund, 1990.
25. **Babris, S.** *Intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes un to pilnveidošanas nepieciešamība*.//Promocijas darbs. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2006, 163 lpp.
26. **Becker, G.S.** *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3<sup>rd</sup> ed. - Chicago: University of Chicago Press, 1993.
27. **Blackler, F.** *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*.//Organization Studies, Vol. 6, 1995, pp. 1021–1046
28. **Blūma, D., Kiefer, S.** *Active Learning in Higher Education*. Schriften der Padagogische Akademie des Bundes in Oberosterreich. - Linz, 2006.
29. **Brandon, D.** *Pārmaiņas ir labas*.//Pārmaiņas. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 31.–36. lpp.
30. **Bruck, A.** *Welche Kompetenzen? Anforderungen, Grundlagen und Ueberlick aus antropologischer Perspektive, in Basiskompetenzen*. Reihe: 7, Praktische Kompetenz, 1.1., 2002.
31. **Boitmane, I.** *Personāla atlase un novērtēšana*. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006, 160 lpp.
32. **Bolman, L.G., Deal, T.E.** *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership*. 2<sup>ed</sup>. - San Francisco: Jossey-Bass, 1997, 450 p.

33. **Boyd, H.W. Jr., Levy, S.** *New Dimensions in Consumer Analysis.*//Harvard Business Review, November – December 1963, pp. 29-40
34. **Boyatzis, R.E.** *The Competent Manager.* - New York: John Wiley and Sons, 1982.
35. **Byham, W.C., Moyer, R.** *Using competencies to build a successful organization.* - Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, 2000.
36. **Byrne, J.A.** *Paradigms for Postmodern Managers.*/Reinventing America: Business Week, 1992, pp. 62-63
37. **Carnall, C.** *Managing Change in Organisations.* 2<sup>nd</sup> edition. – Prentice Hall: Financial Times, 1999.
38. **Carter, C., Scarborough, H.** *Towards a second generation of knowledge management: The people management challenge.*//Education and Training, Vol. 43, No. 4/5, 2001, pp. 215-224
39. **Castells, M.** *Information technology and global capitalism in W. Hutton and A. Giddens (eds.) On the Edge. Living with global capitalism.* - London: Vintage, 2001.
40. **Christopher, M., Ballantyne, D., Payne, A.** *Relationship Marketing.* – Oxford: Butterworth – Heinemann, 1991.
41. **Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., Avey, J.B.** *Authentic Leadership and Positive Psychological Capital.*//Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 15, No. 3, February, 2009, pp. 227–240.
42. **Cox, G.** *Kad uzņemies jaunu lomu, ievies pārmaiņas ātri.*//Kā sasniegt rezultātus. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 35.–40. lpp.
43. **Daft, R.L.** *Essentials of Organization. Theory & Design.* 2<sup>nd</sup> Edition. - South-Western College Publishing, 2001, 224 p.
44. **Dimza, V.** *Inovācijas pasaulē, Eiropā, Latvijā.* - Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts, 2003, 206 lpp.
45. **Dombrovska, L.R.** *Cilvēkresursu kapitāla vadība.* – Rīga: Zvaigzne ABC, 2009, 212 lpp.
46. **Drucker, P.** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* - New York: Harper & Row, 1973.
47. **Dubois, D.D., Rothwell, W.J.** *Competency-Based Human Resource Management.* – Palo Alto: Davies – Black Publishing, 2004, 291 p.
48. **Earley, P.** *Using Competences for School Management Development.*//British Journal of In-Service Education, Vol. 18, No. 3, 1992, pp. 176–185
49. **Easterby-Smith, M., Araujo, L.** *Organizational Learning and the Learning Organization.* - London: Sage, 1999.
50. **Edeirs, Dž.** *Līderība un inovācija. Kā veidot radošumu komandā un gūt idejas.* – Rīga: Lietišķās Informācijas Dienests, 2007, 126 lpp.
51. **Ennis, M.R.** *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA).* - U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, Office of Policy Development and Research, Pilots and Demonstration Team, January 29, 2008, 24 p.
52. **Ešenvalde, I.** *Pārmaiņu vadība.* - Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007, 264 lpp.
53. **Finley, M.** *Build a Winning Technical Team: How to Prepare and Promote Left Brain Techies for Right Brain Leadership Roles.*//Business Leadership Review, The Journal of The Association of MBAs, Vol. 6, No. 3, 2009, July, pp. 1-8
54. **Filipovič, N.** *Innovative Practice: Teaching General Management.*//Business Leadership Review, The Journal of The Association of MBAs, Vol. 7, No. 4, 2010, October, pp. 1-7
55. **Fletcher, S.** *NVQs, Standards and Competence.* – London: Kogan Page, 1991.
56. **French, W.L., Bell, C.H.** *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement.* - New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994.
57. **Fromm, E.** *To Have or To Be?* - London: Abacus, 1979.

58. **Garleja, R.** *Cilvēkpotenciāls sociālā vidē.* – Rīga: RaKa, 2006, 200 lpp.
59. **Garleja, R.** *Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā.* Struktūrloģiskās shēmas. – Rīga: RaKa, 2001, 132 lpp.
60. **Garleja, R., Skvorcova, E.** *Studiju priekšmetu integrācijas iespējas kompetences veidošanā.* // Latvijas Universitātes raksti. 718. sējums. Ekonomika, VI. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2007, 104. - 115. lpp.
61. **Garvin, D.A.** *Building a Learning Organization.*//Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, 1993, pp. 78–91
62. **Ghoshal, S., Gratton, L.** *Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee.*//European Management Journal, Vol.21, No.1, February, 2003, pp. 1–10
63. **Harrison, W.** *Jāpielāgojas pārmaiņām.*//Pārmaiņas. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 45. – 49. lpp.
64. **Helers, R.** *Vadībzinības rokasgrāmata.* – Rīga: Zvaigzne ABC, 2004, 256 lpp.
65. **Henschel, T.R.** *Dialogische Handlungs - und Entscheidungs - kompetenzen, Welche Bildung brauchen wir für das Wissenszeitalter?* 2001.
66. **Hitchins, D.K.** *Putting Systems to Work.* – Chichester, UK: Wiley, 1992.
67. **Horton, S.** *The Competency Movement. Competency Management in the Public Sector.* – Amsterdam: IOS Press, 2002, 208 p.
68. **Houston, R.** *The Organizational Change Audit.* - UK: Cambridge Strategy Publications Ltd., 2002.
69. **Iansiti, M., MacCormack, A.** *Developing Products on Internet Time.*//Harvard Business Review, Vol. 75, No.5, 1997, pp. 108-117
70. **Jessup, G.** *Outcomes. NVQs and the emerging model of education and training.* – London: Falmer Press, 1991.
71. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** *Exploring Corporate Strategy.* 7<sup>th</sup> edition. – Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005.
72. **Kalve, I.** *Apsēglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība.* – Rīga: SIA Biznesa augstskola Turība, 2005, 296 lpp.
73. **Karnītis, E.** *Informācijas sabiedrība – Latvijas iespējas un uzdrošināšanās.* – Rīga: Pētergailis, 2004, 208 lpp.
74. **King, S. B., King, M., Rothwell, W. J.** *The complete guide to training delivery: A competency-based approach.* - New York: American Management Association, 2001.
75. **Klauss, A.** *Zinības vadītājam.* – Rīga: AS Preses nams, 2002, 560 lpp.
76. **Klemp, G.O.** *The Assesment of Occupational Competency.*/Report to the National Institute of Education. - Washington DC, USA, 1980.
77. **Kotler, Ph.** *Marketing Management.* 9<sup>th</sup> edition. - Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, 1997.
78. **Kotler, Ph., Fox, F.A.Karen.** *Strategic Marketing For Educational Institutions.* 2<sup>nd</sup> edition. – Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2002, 484 p.
79. **Kotlers, F.** *Kotlers par mārketingu. Kā radīt, iekarot tirgu un dominēt tajā.* – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 272 lpp.
80. **Kuzņecova, A.** *Profesionālās ētikas pamati.* - Rīga: RaKa, 2003, 202 lpp.
81. *Latvija. Pārskats par tautas attīstību, 2008/2009: Atbildīgums.*/Rozenvalds J. (red.), Ijabs I. - Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 2009, 226 lpp.
82. **Land, G., Jarman, B.** *Breakpoint and Beyond.* - New York: Harper Business, 1992.
83. *Latviešu valodas vārdnīca.* 30 000 pamatvārdu un to skaidrojumu. – Rīga: Avots, 2006, 1210 lpp.
84. **Lāmanens, K., Tominens, K.** *Procesu vadības izcilības kritēriji.* Organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata. – Rīga: Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, 2007, 120 lpp.

85. *Longman's Dictionary of Business English. Eiropas Savienības terminu vārdnīca.* – Rīga: UNDP, 2004, 202 lpp.
86. **Leadbeater, C.** *Living on Thin Air. The new economy.* - London: Penguin, 2000.
87. **Lesser, E., Prusak, L.** *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value.* - Oxford: Oxford University Press, 2003, 238 p.
88. **Levitt, T.** *Marketing Success through Differentiation – of Anything.*//Harvard Business Review, January – February, 1980, pp. 83–91
89. **Levitt, T.** *The Marketing Mode.* - New York: McGraw – Hill, 1969.
90. **Levy, M.** *Uzņēmuma reorganizēšana.*//Pārmaiņas. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 65.–68. lpp.
91. **Liang, Th.Y.** *Organizing Around Intelligence: The New Paradigm.* - Singapore: World Scientific Publishing Co, 2009, 348 p.
92. **Lice-Kruze, S.** *Pieaugušo profesionālās kompetences apguve darba vietā.*//Scientific Journal of Riga Technical University. The Humanities and Social Science, Vol. 17, 2010, pp. 57-62
93. **Lovelock, C., Wirtz, J.** *Service Marketing.* 6<sup>th</sup> edition. – USA, New Jersey: Person Prentice Hall, 2007, 648 p.
94. **McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr.** *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective.* 2<sup>nd</sup> edition. - New York, NY: Guilford Publications, 2003, 268 p.
95. **McClelland, D.C.** *Testing for Competence Rather than for Intelligence.*//American Psychologist, Vol. 27, 1973, pp. 1-14
96. **Mintzberg, H.** *The Nature of Managerial Work.* - New York, NY: Harper and Row, 1973, 298 p.
97. **Mironescu, Al. R.** *Specific Issues of the Change Management in the Romanian Companies.*//Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Vol. 4, Part 3. – European Union: Info Invest Bulgaria, 2010, pp. 425–433
98. **Mukhopadhyay, M.** *Total Quality Management in Education.* - New Delphi: National Institute of Educational Planning and Administration, 2005, 225 p.
99. **Nonaka, I., Takeuchi, H.** *The Knowledge-Creating Company.* - New York, NY: Oxford University Press, 1995.
100. **Oganisjama, K.** *Refleksija par pieaugušo mācīšanos multinacionālā vidē.*//Pētījumi pieaugušo pedagogijā. – Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2005, 15.-25. lpp.
101. **Peck, M.S.** *The Road Less Travelled.* - London: Arrow, 1990.
102. *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca.*//Autoru kolektīvs V. Skujiņas vadībā. - Rīga: Zvaigzne ABC, 2000, 248 lpp.
103. *Psiholoģijas vārdnīca.*//Breslavs G. (red.). - Rīga: Mācību grāmata, 1999, 157 lpp.
104. **Robbins, S.P.** *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, and applications.* 6<sup>th</sup> edition. - Prentice Hall, 1993, xxvii, 753 p.
105. **Samuel, C.C.** *Modern management: adding digital focus.* 9<sup>th</sup> ed. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003, 600 p.
106. **Senge, P.M.** *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization.* - London: Random House, 1990, 424 + viii p.
107. **Schrör, H.** *Business Demography: employment and survival.*//EUROSTAT. Statistics in focus. Industry, trade and services. Vol. 70/2009, 8 pp.
108. **Spencer, L. M., Spencer, S. M.** *Competence at Work: Models for Superior Performance.* - New York: John Wiley, 1993.
109. **Stejskalova, I., Kincl, T., Strach, P.** *What Kind of Competences are Sought by Employers at the Time of Crisis?*//Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Vol. 4, Part 3. – European Union: Info Invest Bulgaria, 2010, pp. 47–52

110. **Stewart, Th.A.** *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. – New York: Doubleday Business, 1998, 304 p.
111. **Strachan, J.** *Pārmaiņas ir vienkāršas.//Pārmaiņas*. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 51.–54. lpp.
112. **Strebel, P.** *Breakpoint: how to stay in the game*. Mastering Management. Part 17. – Financial Times, Pitman Publishing, 1997.
113. **Sveiby, K.E.** *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1997, 275 p.
114. *Svešvārdu vārdnīca*. / Baldunčiks J. (red.). - Rīga: Jumava, 1999, 880 lpp.
115. **Tindale, S.** *Uzņēmuma pārpozicionēšana.//Pārmaiņas*. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009, 69.–73. lpp.
116. **Tiļļa, I.** *Sociālkultūras mācīšanās organizācijas sistēma*. - Rīga: RaKa, 2005, 296 lpp.
117. **Tiwana, A.** *The Knowledge Management Toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. 2<sup>nd</sup> ed. - Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2002, 416 p.
118. **Tolman, C.** *Society versus context in individual development: Does theory make a difference?*/In: Enggerstrom, I.Miettenin, R&Punamaki, R. (eds). *Perspectives on Activity Theory*. – New York: Cambridge University Press, 1999.
119. **Torington, D., Hall, L.** *Personnel Management*. 2<sup>nd</sup> ed. - Prentice Hall, 1991.
120. **Tūla, L., Tūliki, J., Jari, R.** *Mentoringa daudzās sejas*. – Rīga: Lietišķās Informācijas Dienests, 2005, 196 lpp.
121. **Quitans, P.** *Quoted in Open Eye: Head Back to the Business Café*. – London: The Independent, 1999.
122. **Waltz, Edw.** *Knowledge Management for the Intelligence Enterprise*. - Norwood, MA, USA: Artech House, 2003, 357 p.
123. **Адизес И.К.** *Стили менеджмента — эффективные и неэффективные*. Пер. с англ. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009, 199 стр.
124. **Букович, У.** *Управление знаниями: руководство к действию*. – Москва: Инфра-М, 2002, 503 стр.
125. **Гапоненко, А., Орлова, Т.** *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал*. - Москва: Эксмо, 2008, 400 стр.
126. **Друкер, П.Ф.** *Энциклопедия менеджмента*. Пер. с англ. — Москва: Издательский дом Вильямс, 2004, 432 с.
127. **Джанетто, К., Уилер, Э.** *Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями*. – Москва: Добрая книга, 2005, 192 стр.
128. **Корнейчук, Б.В.** *Информационная экономика*. - Москва: Питер, 2006, 394 стр.
129. **Котельников, В. Ю.** *Теп 3: Управление инновациями стратегический подход*. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике. – Москва: Эксмо, 2007, 96 стр.
130. **Котлер, Ф.** *Маркетинг менеджмент*. Экспресс – курс. 2-е изд. – Петербург: Питер, 2006, 464 стр.
131. **Козырев, А.Н., Макаров, В.Л.** *Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности*. – Москва: Интерреклама, 2003, 352 стр.
132. **Лабоцкий, В.В.** *Управление знаниями*. – Минск: Современ. шк., 2006, 392 стр.
133. **Мильнер, Б.З.** *Управление знаниями: эволюция и революция в организации*. – Москва: Инфра-М, 2003, 176 стр.
134. **Чабанов, В.Е.** *Экономика XXI века, или третий путь развития*. - Санкт – Петербург: БХВ- Петербург, 2007.

135. **Соболева, И.** *Человеческий капитал нового тысячелетия: тенденции, проблемы, вызовы для России.* / Человеческий капитал: мировые тенденции и российская тенденция. - Москва: Институт экономики РАН, 2009, с. 37-52
136. **Сотникова, С.И.** *Управление карьерой.* - Москва: ИНФРА - М, 2001, 408 стр.
137. **Шаталова, Т.С., Яценко, А.Ю.** *Механизм управления знаниями экономического объекта.* / Экономика знаний: Коллективная монография. - Москва: INFRA-M, 2008, с. 226-235
138. **Романова, Е.С.** *99 популярных профессий.* Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. - Санкт - Петербург: Питер, 2006, 464 стр.

#### Interneta resursi

139. **AIKNC.** / *Augstākās izglītības kvalitātes novērtēšanas centrs.* [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: <http://www.aiknc.lv/lv/> - Skatīts 20.08.2009.
140. **AIKNC.** / *Augstskolas un koledžas, kurās realizē uzņēmējdarbības studiju programmas.* [Elektroniskais resurss] / Augstākās izglītības kvalitātes novērtēšanas centrs. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://www.aiknc.lv/lv/prog\\_list2.php?id=3](http://www.aiknc.lv/lv/prog_list2.php?id=3) - Skatīts 14.11.2012.
141. **Banku augstskola.** / Profesionālā bakalaura studiju programma *Uzņēmējdarbības vadīšana.* [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: <http://www.ba.lv/node/2588> - Skatīts 20.08.2012.
142. **Berdņikovs, A.** *Zināšanu pārnese un zināšanu sabiedrība: iekļaujoša pieeja.* [Elektroniskais resurss] / Raksti, [www.petnieciba.lv](http://www.petnieciba.lv), 12.04.2011. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://petnieciba.lv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281:zinanu-prnese-un-zinanu-sabiedrba-iekaujoa-pieeja&catid=37:ms-rakstm&Itemid=94](http://petnieciba.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=281:zinanu-prnese-un-zinanu-sabiedrba-iekaujoa-pieeja&catid=37:ms-rakstm&Itemid=94) - Skatīts 05.08.2011.
143. **Bertalanffy, L.** *General System Theory.* (1968) [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: <http://www.panarchy.org/vonbertalanffy/systems.1968.html> - Skatīts 25.01.2012.
144. **Boļšakovs, S.** *Ekonomiskās izaugsmes virzītājspēks.* [Elektroniskais resurss] / Komersanta vēstnesis. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://www.kvestnesis.lv/body\\_print.php?id=127537](http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?id=127537) - Skatīts 14. 02. 2010.
145. **Benchmarking.** [Elektroniskais resurss] / Jēdziena skaidrojums interneta portālā [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html> - Skatīts 19.12.2010.
146. **Darba tirgus pētījumi.** / *Profesionālās un augstākās izglītības programmu atbilstība darba tirgus prasībām.* [Elektroniskais resurss] / LU, 2007. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://www.darbatirgus.gov.lv/doc\\_upl/Izgl-atbilst-darba\\_turgum%2012062007-tipo\\_1\\_dala.pdf](http://www.darbatirgus.gov.lv/doc_upl/Izgl-atbilst-darba_turgum%2012062007-tipo_1_dala.pdf) - Skatīts 04.05.2009.
147. **Drysdale, L.** *Looking at Elephants: Dimensions of Marketing.* - Australia. [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://staff.edfac.unimelb.edu.au/lawrie\\_drysdale/papers/Dimensions.pdf](http://staff.edfac.unimelb.edu.au/lawrie_drysdale/papers/Dimensions.pdf) - Skatīts 15.06.2007.
148. **Drysdale, L.** (2000) *Market Centred Leadership.* [Elektroniskais resurss] - Faculty of Education, University of Melbourne, Victoria Australia, Paper delivered at the Australian Council of Educational Administration International, Conference in Hobart. September, 2000. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids: [http://staff.edfac.unimelb.edu.au/.../papers/Market\\_Centred\\_Leadership.pdf](http://staff.edfac.unimelb.edu.au/.../papers/Market_Centred_Leadership.pdf) - Skatīts 11.07.2010.
149. *Education and Training for Entrepreneurship.* [Elektroniskais resurss] / European Commission, Draft, November, 2002. - Tiešsaistes pakalpojums. - Pieejas veids:

- [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/index.htm) - Skatīts 21.08.2006.
150. *Latvijas Universitāte./Vadības zinības. Akadēmiskā bakalaura studiju programma Organizāciju vadība.* [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.lu.lv/gribustudet/pamatstudijas/programmas/2012-2013-rudens/vadibas-zinibas/> - Skatīts 20.08.2012.
  151. LPVA. *Latvijas personāla vadīšanas asociācijas pētījums. 2010./ Būtiskākās darba tirgus tendences.* [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: [http://www.lpva.lv/index.php/lv/lv\\_first/1747/](http://www.lpva.lv/index.php/lv/lv_first/1747/) - Skatīts 06.08.2011.
  152. *New Economy - Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge.* [Elektroniskais resurss] – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/new\\_economy\\_transition.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html) - Skatīts 24.02.2010.
  153. **Ostrovskā, I.** *Zināšanu sabiedrības veidošana krīzes laikā.* [Elektroniskais resurss]/Laikraksts *Diena*, sadaļa *Politika*, 15.06.2009. – Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.diena.lv/sabiedriba/politika/zinasanu-sabiedribas-veidosana-krizes-laika-673479> - Skatīts 06.08.2011.
  154. *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija./ Profesionālā bakalaura studiju programma Komercedarbība un uzņēmuma vadība.* [Elektroniskais resurss]/ - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: [http://www.rpiva.lv/index.php?mh=studiju\\_prog&pro=SK0308&type=SK0002&sem=YS0Y#SK0002](http://www.rpiva.lv/index.php?mh=studiju_prog&pro=SK0308&type=SK0002&sem=YS0Y#SK0002) - Skatīts 12.12.2011.
  155. *Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola./ Profesionālā bakalaura studiju programma Uzņēmējdarbības vadība.* [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.riseba.lv/lv/bakalaura-studiju-programmas/uznemejdarbiba-vadiba.html> - Skatīts 20.08.2012.
  156. **Stabulnieks, J., u.c.** *Esam gudri. Kāpēc neesam bagāti?* [Elektroniskais resurss]/Diskusija sabiedriskās politikas portālā [www.politika.lv](http://www.politika.lv), 11.04.2006. - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://www.politika.lv/index.php?id=9590> - Skatīts 18.11.2008.
  157. **Ермоленко, В.В., Ермоленко, Д.В.** *Новые функции государственного управления и регулирования условиями формирования экономики знания./Научный журнал КубГАУ, №60(06), 2010 года.* [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/06.pdf> - Skatīts 08.06.2011.
  158. **Уфимцев, Р., Уфимцева, Е.,** *Три уровня управления знаниями.* 09.10.2008. [Elektroniskais resurss] - Tiešsaistes pakalpojums. – Pieejas veids: [http://www.metaphor.ru/er/misc/km\\_structure\\_levels.xml](http://www.metaphor.ru/er/misc/km_structure_levels.xml) - Skatīts 09.02.2012.

## **PIELIKUMI**



## ***Pielikumu saraksts***

<i>Pielikuma Nr.</i>	<i>Nosaukums</i>	<i>Lpp.</i>
1	Industriālās un uz zināšanām balstītās ekonomikas salīdzinājums	170
2	Kompetenču modeļa struktūras piemērs	171
3	Uzņēmējdarbības jomas speciālistu profesigrammu raksturojumi	172
4	Uzņēmēja prasmju „PORTFOLIO”, cilvēki un profesijas	175
5	Darba devēju aptaujas (2008. un 2011. gados) anketa par pārmaiņu izpratni un profesionālās kompetences pilnveidošanas nepieciešamību, un aptaujas rezultātu kopsavilkums	177
6	Uzņēmējdarbības vadītāju un vadošo speciālistu aptaujas (2012. gadā) anketa par zināšanu vadīšanu uzņēmumos, un aptaujas rezultātu kopsavilkums	179
7	Latvijas izglītības sistēmas profesionālās kvalifikācijas līmeņi salīdzinājumā ar mārketinga produkta 5 līmeņu vērtību izpratni	183
8	Vadības zinību augstākā līmeņa studiju programmu piedāvājums Latvijas reģionos 2009./2010. st.g.	184
9	Uzņēmējdarbības vadības studiju programmu saturs Latvijas augstākās izglītības iestādēs ( <i>KUV (RPIVA), UV (RISEBA), UzņdV (BA), VZ (LU)</i> )	186
10	Uzņēmuma vadītāja pienākumi un uzdevumi	188
11	Studējošo aptaujas anketa	190
12	Uzņēmējdarbības vadītāja kvalitātes kritēriji	192

**Industriālās un uz zināšanām balstītās ekonomikas salīdzinājums**

<b>Problēma</b>	<b>Vecā, industriālā ekonomika</b>	<b>Jaunā, uz zināšanām balstītā ekonomika</b>
	<b>Tirgus</b>	<b>Tirgus</b>
Ekonomiskā attīstība	Lēna, lineāra, lielā mērā paredzama	<b>Mainīga</b> – ļoti ātras izmaiņas ar straujiem lēcieniem un kritieniem; <b>haotiska</b> – ekonomisko izmaiņu virziens nav pilnīgi skaidrs
Tirgus izmaiņas	Lēnas un lineāras	Ātras un neparedzamas
Ekonomika	Ekonomiku virza pieprasījums	Ekonomiku virza patērētājs
Produktu un tehnoloģiju dzīves cikls	Garš	Īss
Galvenie ekonomikas virzītāji	Lielie industriālie uzņēmumi	Inovatīvi, uz zināšanām balstīti uzņēmumi
Konkurences apjoms	Lokāls	Globāls; hiperkonkurence
Konkurence: spēles nosaukums	Izmērs: lielais apēd mazo	Ātrums: ātrākais apēd lēnāko
Mārketings: spēles nosaukums	Masu mārketings	Diferencētais mārketings
	<b>Uzņēmums</b>	<b>Uzņēmums</b>
Biznesa temps	Lēns	Ievērojams paātrinājums ar arvien pieaugošām patērētāju gaidām
Būtiskākais	Stabilitāte	Pārmaiņu vadība
Biznesa izaugsmes politika	Stratēģijas piramīda: vīzija, misija, mērķi, darbības plāns	Iespēju vadīšana, dinamiskā stratēģija
Panākumu mēraukla	Peļņa	Tirgus kapitalizācija (uzņēmuma tirgus cena)
Ražošana	Masveida produkcijas ražošana	Elastīga ražošana
Galvenie izaugsmes faktori	Kapitāls	Cilvēki, zināšanas, spējas
Galvenie inovāciju avoti	Pētījumi	Pētījumi, sistēmiskā inovācija, zināšanu vadība, integrācija, biznesa jaunrade, riska stratēģijas, jauni biznesa modeļi
Galvenie tehnoloģiju attīstības faktori	Automatizācija un mehanizācija	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, e-business, datorizēta projektēšana un ražošana
Konkurētspējas priekšrocības galvenais avots	Pieeja izejvielām, lētam darbaspēkam, kapitālam; izmaksu samazināšana, pateicoties ražošanas mērogam	Atšķirīgas spējas: organizācijas izcilība, ātras pārmaiņas, cilvēku resursi, sadarbība ar patērētājiem, diferenciacijas stratēģijas, konkurētspējas stratēģijas
Nepietiekamais resurss	Finanšu kapitāls	Cilvēkkapitāls
Biznesa modelis	Tradicionālais: pavēle un kontrole	Jaunais: pārfokusēšanās uz cilvēkiem, zināšanām un saskaņotību
	<b>Darbaspēks</b>	<b>Darbaspēks</b>
Vadīšana	Vertikālā	Darba dalīšana un pašvadība
Darbaspēka raksturojums	Galvenokārt vīrieši, ar izteiktām vidējām prasmēm vai bez prasmēm	Nav svarīgs dzimums, augsts izglītības līmenis
Prasmes	Vienveidīgas prasmes, standartizācija	Prasmju daudzveidīgums, fleksibilitāte
Izglītības vajadzība	Attiecīgā līmeņa prasmes	Mūžizglītība: nav svarīgi ko Tu zini, ir svarīgi cik ātri Tu vari iemācīties
Sadarbības veids, attiecības	Konfrontācija, individualizācija	Kooperācija, komandas darbs
Nodarbinātība	Stabilitāte	Atkarībā no darba tirgus pieprasījuma / riska faktors
Uzskats par darbiniekiem	Izdevumi	Kapitālieguldījums

Avots: Jaunās ekonomikas jēdziena skaidrojums (New Economy) -

[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/new\\_economy\\_transition.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html) - skatīts 24.02.2010.

## Kompetenču modeļa struktūras piemērs

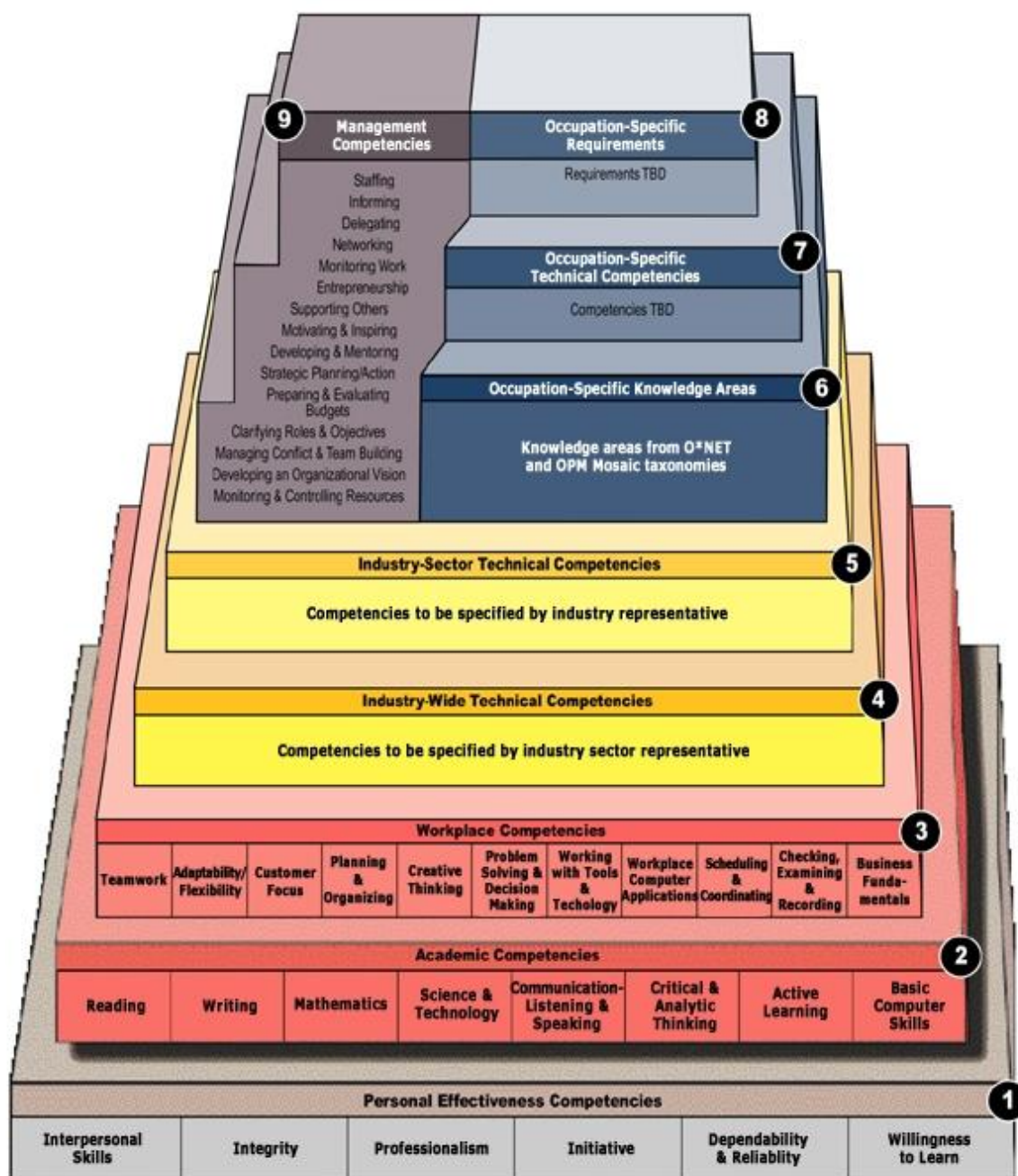


Figure 1. ETA Competency Model Clearinghouse's General Competency Model Framework<sup>1</sup>

<sup>1</sup> **Michelle R. Ennis**, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). - U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, Office of Policy Development and Research, Pilots and Demonstration Team reports, January 29, 2008, 24 p.

### Uzņēmējdarbības jomas speciālistu *profesiogrammu raksturojumi* (autore apkojums pēc Romanovas<sup>1</sup>, 2006)

Nosaukums Pazīmes	Uzņēmuma vadītājs [283]	Marketinga speciālists [172]	Vidējā līmeņa vadītājs [199]	Pārvaldnieks [379]
Galvenie darbības veidi un pienākumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mazā, vidējā un lielā biznesa uzņēmumu dibināšana;</li> <li>- uzņēmuma, iestādes darba plānošana;</li> <li>- komercdarbības plānošana (ražošana, pirkšana, pārdošana);</li> <li>- pārrunu vadīšana un piedalīšanās tajās;</li> <li>- līgumu un darījumu slēgšana;</li> <li>- uzņēmuma mērķu un uzdevumu izpildes kontrole;</li> <li>- uzņēmumu, iestāžu un tajās esošo cilvēku un projektu vadīšana;</li> <li>- darbs ar citu organizāciju cilvēkiem, lai sasniegtu sava uzņēmuma mērķus un ekonomiskos panākumus;</li> <li>- konkurējošo uzņēmumu darbības analīze un izpēte;</li> <li>- grupu sapulču un sanāksmju vadīšana;</li> <li>- prezentāciju vadīšana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcijas realizācijas un virzības projektu sagatavošana;</li> <li>- produktu virzības aptauju veikšana (anketēšana, un tml.);</li> <li>- līdzīgu preču grupu informācijas apkopošana un tirgus izpēte;</li> <li>- līdzīgu tirdzniecības marku, firmu, ražotāju informācijas apkopošana un komercinformācijas apstrāde;</li> <li>- reklāmas akciju un produkcijas virzības prezentāciju veikšana;</li> <li>- noteiktu, konkrētu preču tirgus imidža formēšana un veidošana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- darbs ar cilvēkiem organizācijās, lai sasniegtu organizācijas mērķus un ekonomiskos panākumus;</li> <li>- kalpošana uzņēmuma mērķiem augstākstāvošo instanču pakļautībā;</li> <li>- tirgus pieprasījuma un piedāvājuma izpēte;</li> <li>- uzņēmuma darbības plānošana;</li> <li>- komunikācija (savstarpēju kontaktu starp uzņēmuma darbiniekiem, citām organizācijām un iestādēm nodibināšana un attīstība);</li> <li>- nepieciešamo līdzekļu un resursu meklēšana un izlietojums uzņēmuma mērķu sasniegšanai;</li> <li>- Biznesa plāna izstrāde un tā realizācijas kontrole;</li> <li>- vadīšana (instrukciju un pilnvaru novadīšana), padoto darbinieku darba organizēšana un novērtēšana;</li> <li>- uzdoto uzdevumu izpildes kontrole;</li> <li>- piedalīšanās jaunu darbinieku atlasē, pieņemšanā darbā un palīdzība profesionālās kvalifikācijas pilnveides procesā;</li> <li>- pārrunas un sarunas ar klientiem;</li> <li>- prezentāciju veikšana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kolektīva stāvokļa analīze, savu pakļauto darbinieku uzvedības motīvu izpratne, orientēšanās konfliktu situācijās;</li> <li>- vajadzīgās informācijas vākšana, apkopošana un analīze, iegūto datu salīdzināšana un apgūšana;</li> <li>- mērķu un uzdevumu izvirzīšana, plānošana, lēmumu sagatavošana un pieņemšana;</li> <li>- izpildītāju iepazīstināšana ar izvirzītajiem uzdevumiem, mobilizācija un stimulēšana (motivēšana);</li> <li>- rezultātu kontrole un novērtēšana;</li> <li>- pārrunu veikšana.</li> </ul>

<sup>1</sup> Романова Е.С., 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. - Санкт – Петербург: Питер, 2006. – 464 с.

Īpašības, kas nodrošina veiksmīgu profesionāļu darbošanos	Spējas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizatora spējas;</li> <li>- vadītāja un līdera spējas;</li> <li>- augsts sapratnes un loģiskās domāšanas līmenis;</li> <li>- labas analītiķa spējas;</li> <li>- verbālās un oratorās spējas (prasme skaidri un konkrēti izteikt savu domu, viedokli);</li> <li>- komunikatīvās spējas (prasme kontaktēties ar cilvēkiem, risināt konflikta situācijas);</li> <li>- iemaņas savstarpējo attiecību veidošanā un uzturēšanā (prasme strādāt grupā, spēja izpildīt kolektīvas darbības);</li> <li>- spēja pieņemt lēmumus laika un informācijas deficīta apstākļos;</li> <li>- spēja kontrolēt savas jūtas un emocijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- labi attīstītas analītiskās spējas: prasmes iegūt un apstrādāt vajadzīgo informāciju, novērtēt, salīdzināt un to apgūt;</li> <li>- augsts domāšanas un saprašanas līmenis;</li> <li>- prasme pieņemt lēmumu nestandarta situācijās;</li> <li>- savaldīšanās spēja;</li> <li>- attīstītas organizatora dotības (mērķtiecība, izlēmīgums, radoša pieeja, u.c.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- augsti attīstītas organizē spējas (spēja vadīt);</li> <li>- komunikatīvās spējas (spēja dibināt kontaktus un veidot savstarpējās attiecības);</li> <li>- spēja valdīt pār sevi;</li> <li>- augsta apkārtējo ietekmes (pārliecināšanas) spēja;</li> <li>- spēja vadīt;</li> <li>- spēja veidot un attīstīt efektīvas darba grupas;</li> <li>- spēja īsā laikā risināt problēmsituācijas;</li> <li>- labi attīstītas analītiskās spējas;</li> <li>- augsts loģiskās domāšanas un sapratnes līmenis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- labas organizatora spējas (gribasspēks, mērķtiecīgums, izlēmība, uzstājība, radoša pieeja, u.c.);</li> <li>- spēja vadīt;</li> <li>- līderības spējas parādīšana attiecībās ar pakļautajiem darbiniekiem;</li> <li>- komunikatīvās spējas (prasme uzsākt kontaktu, veidot attiecības, labas verbālās un neverbālās saskarsmes spējas, profesionālā kompetence, u.c.);</li> <li>- sevis vadīšanas spēja (pašregulācijas un pašvadīšanas prasme, refleksija);</li> <li>- uzņēmējprasmes: noteikt perspektīvus mērķus, izmantot labvēlīgas iespējas, savlaicīgi mainīt uzņēmuma organizatorisko struktūru;</li> <li>- labi attīstītas analītiķa spējas (prasme saņemt un apstrādāt vajadzīgo informāciju, novērtēt, salīdzināt un apgūt to);</li> <li>- abstrahēšanās spēja;</li> <li>- augsts sapratnes un loģiskās domāšanas līmenis.</li> </ul>
	Personīgās īpašības (prasmes), intereses un jomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiekšanās pēc neatkarības un darbības brīvības;</li> <li>- tiekšanās radoši strādāt, veidot kapitālu;</li> <li>- tiekšanās pārvarēt un labot kļūdas, nebaidīties no neveiksmēm;</li> <li>- nepieciešamība realizēt savu personīgo potenciālu;</li> <li>- gatavība autonomi darboties (prasme paļauties uz sevi un uz savām spējām);</li> <li>- iniciatīva;</li> <li>- mērķtiecīgums, ambiciozitāte;</li> <li>- drošums, spēja uzņemties saistības;</li> <li>- prasme prognozēt, paredzēt situācijas;</li> <li>- pārliecība par sevi, par saviem pieņemamajiem lēmumiem;</li> <li>- erudīcija;</li> <li>- prasme pielāgoties mainīgajiem apkārtējās vides apstākļiem (reaģēt uz izmaiņām apkārtējā pasaulē);</li> <li>- uzņēmējspējas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreativitāte;</li> <li>- kritiskums;</li> <li>- prasīgums;</li> <li>- atbildīgs (spēja uzņemties atbildību par savas darbības rezultātiem);</li> <li>- elastīgums (prasme elastīgi reaģēt dažādās situāciju maiņās);</li> <li>- organizatorisko darbību plānošanas spēja;</li> <li>- kārtības mīlestība, gan tehnoloģiju, gan normatīvu ziņā;</li> <li>- attīstīta intuīcija;</li> <li>- erudīcija, enerģiskums;</li> <li>- ticība sev, saviem pieņemtajiem lēmumiem;</li> <li>- mērķtiecīgums, darbīgums;</li> <li>- tiekšanās pēc pastāvīgas un nepārtrauktas pašizaugsmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prasme prognozēt un paredzēt situācijas;</li> <li>- ticība sev, saviem pieņemtajiem lēmumiem;</li> <li>- enerģiskums;</li> <li>- skaidri personīgie mērķi (zina, ko vēlas no sava darba);</li> <li>- prasme ievērot un paklausīt organizācijas prasības un normas;</li> <li>- erudīcija;</li> <li>- tiekšanās pēc pastāvīgas un nepārtrauktas pašizaugsmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erudīcija, enerģiskums;</li> <li>- āreja pievilcība (tīrīgs, elegants, labas manieres, audzināts, skaidra, tieša un dzīva runa);</li> <li>- pārliecība par sevi, par saviem pieņemamajiem lēmumiem;</li> <li>- mērķtiecība (kā prioritāti izvirzot organizatoriskās darbības motīvus);</li> <li>- taktiskums (spēja izrādīt mēra sajūtu un atrast vislabāko savstarpējo attiecību formu);</li> <li>- darbīgums (prasme iedvesmot darbiniekus, aktivizēt viņu darbošanos, atrast labākos emocionālas gribas līdzekļus un pareizi izvēlēties laiku, kad tos pielietot);</li> <li>- prasīgums;</li> <li>- kritiskums (prasme konstatēt atkāpes no darbību apstiprinātajām normām un izteikt aizrādījumus);</li> <li>- elastība (spēja elastīgi reaģēt uz dažādām izmaiņām vadības situācijās);</li> <li>- kreativitāte (prasme radoši pieiet vadības uzdevumu veikšanai ar noslieci uz improvizāciju);</li> <li>- attīstīta intuīcija;</li> <li>- tiekšanās pēc pastāvīgas personīgas izaugsmes;</li> <li>- laba humora izjūta (pozitīvas gaisotnes radīšanai uz grupas psiholoģisko klimatu).</li> </ul>

<p><i>Ipašības, kas var kavēt efektīvu profesionālo darbošanos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zems pašvērtējums;</li> <li>- bailes no neveiksmēm, nepārliecinātība par sevi, savām spējām;</li> <li>- konfrontējoša uzvedība (atkarība no citu viedokļa, pakļaušanās ietekmei no ārpusē);</li> <li>- iniciatīvas trūkums;</li> <li>- nespēja patstāvīgi pieņemt lēmumus;</li> <li>- neprasme, nevēlēšanās mainīties, mainīt savu uzvedību apkārtējās vides ietekmē;</li> <li>- tieksme novelt atbildību uz citiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nespēja pretstatīt un analizēt faktus;</li> <li>- neizlēmība, nepārliecinātība par sevi;</li> <li>- darāmo pienākumu intereses trūkums;</li> <li>- zems vai vispār neesošs organizatorisko un komunikatīvo spēju līmenis;</li> <li>- neorganizētība, nedisciplinētība, iniciatīvas izrādīšanas trūkums;</li> <li>- tieksme novelt atbildību uz citiem;</li> <li>- šaurs redzesloks;</li> <li>- neprasme sevis savaldīšanā (strauja daba, impulsivitāte);</li> <li>- nevēlēšanās mainīties;</li> <li>- nemācēšana pretoties ārējiem apstākļiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizatorisko spēju trūkums;</li> <li>- bailes no neveiksmēm, neticība savām spējām;</li> <li>- neprasme sevi vadīt;</li> <li>- neorganizētība, nedisciplinētība;</li> <li>- iniciatīvas trūkums;</li> <li>- nespēja pieņemt lēmumus;</li> <li>- neprasme, nevēlēšanās mainīties, mainīt savu uzvedību apkārtējās vides ietekmē;</li> <li>- tieksme novelt atbildību uz citiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zems attīstības līmenis vai organizatorisko un komunikatīvo spēju neesamība;</li> <li>- nepārliecinātība par sevi, neizlēmība;</li> <li>- neorganizētība, nedisciplinētība, iniciatīvas neizrādīšana;</li> <li>- bezprincipialitāte, pienākuma jūtu trūkums;</li> <li>- nelīdzsvarotība, netaktiskums;</li> <li>- neprasme, negribēšana mainīties, mainīt savu uzvedību ārējās vides ietekmē;</li> <li>- tieksme novelt atbildību uz citiem.</li> </ul>
<p><i>Profesionālo zināšanu pielietojuma apgabali</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ražošanas kompānijas;</li> <li>- tirdzniecība (mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības uzņēmumi);</li> <li>- celtniecības un ieguves rūpniecības sfēras (nekustamo īpašumu pārdošanas aģentūras, naftas ieguves un pārstrādes kompānijas);</li> <li>- transporta sfēra (automašīnu sagāde un pārvadājumi);</li> <li>- medicīnas un veselības aprūpes sfēras (farmakoloģijas un farmācijas uzņēmumi);</li> <li>- viesnīcu un restorānu bizness;</li> <li>- brokeru uzņēmumi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ražošana;</li> <li>- tirdzniecība;</li> <li>- celtniecība un lauksaimniecība;</li> <li>- transports un sakari;</li> <li>- viesnīcu un restorānu bizness;</li> <li>- tūrisma kompānijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ražošanas kompānijas;</li> <li>- tirdzniecība (mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības uzņēmumi);</li> <li>- celtniecības un ieguves rūpniecības sfēras (nekustamo īpašumu pārdošanas aģentūras, naftas ieguves un pārstrādes kompānijas);</li> <li>- transporta sfēra (automašīnu sagāde un pārvadājumi);</li> <li>- medicīnas un veselības aprūpes sfēras (farmakoloģijas un farmācijas uzņēmumi);</li> <li>- viesnīcu un restorānu bizness;</li> <li>- tūrisma kompānijas;</li> <li>- reklāmas aģentūras;</li> <li>- brokeru uzņēmumi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valsts un pašvaldību pārvalde;</li> <li>- ražošana;</li> <li>- tūrisma kompānijas;</li> <li>- viesnīcu un restorānu bizness;</li> <li>- banku un apdrošināšanas sektori;</li> <li>- celtniecība un lauksaimniecība;</li> <li>- medicīnas un veselības aprūpes sfēras (farmakoloģijas un farmācijas uzņēmumi);</li> <li>- brokeru kompānijas;</li> <li>- reklāmu aģentūras.</li> </ul>
<p><i>Radniecīgas profesijas, kurās var darboties cilvēks ar augstākminētajām</i></p>	<p>(ar uzņēmējspējām un sociāls)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomists;</li> <li>- pārdevējs;</li> <li>- inženieris;</li> <li>- apdrošināšanas aģents;</li> <li>- tirdzniecības aģents;</li> <li>- kasieris;</li> <li>- vidēja līmeņa vadītājs;</li> <li>- gids;</li> <li>- dispečers.</li> </ul>	<p>(ar uzņēmējspējām un sociāls)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- administratora palīgs;</li> <li>- jurists;</li> <li>- tulkis;</li> <li>- reklāmas aģentūras pārvaldnieks / vadītājs;</li> <li>- tirdzniecības pārvaldnieks / vadītājs</li> </ul>	<p>(ar uzņēmējspējām un sociāls)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomists;</li> <li>- pārdevējs;</li> <li>- apdrošināšanas aģents;</li> <li>- gids (ceļojumu un ekskursiju);</li> <li>- tirdzniecības aģents;</li> <li>- kasieris bankā.</li> </ul>	<p>(ar uzņēmējspējām un sociāls)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kredītu analītiķis;</li> <li>- šefpavārs;</li> <li>- reklāmu aģentūras pārvaldnieks;</li> <li>- tulkis;</li> <li>- biroja vadītājs, administrācijas vadītājs (jebkura nozare).</li> </ul>

## Uzņēmēja prasmju „PORTFOLIO”<sup>1</sup>

<b><i>Prasme strādāt komandā</i></b>	Atbalstošs, iedvesmojošs, organizēts, spēj koordinēt citus, sadarbspējš, radošs, atvērts idejām, spēj pārstāvēt
<b><i>Līderība</i></b>	Dinamisks, motivējošs, spēj veidot komandu, enerģisks, atbalstošs, uz mērķi orientēts, atbildīgs, ar iztēli
<b><i>Komunikācijas prasme</i></b>	Spēj uzklaut, dot padomus, konsultēt, iniciatīvs, profesionāls, konstruktīvs, pārliecināts, diplomāts
<b><i>Orientācija uz klientu</i></b>	Iedrošinošs, draudzīgs, tāds, kurš rūpējās, konstruktīvs, atvērts, piekāpīgs, taktisks
<b><i>Verbālā komunikācija</i></b>	Treneris, pārstāvis, sarunu vedējs, iespaidotājs, ar humoru, empātisks, attīstīta valoda, labas telefona apkalpošanas prasmes
<b><i>Svešvaloda</i></b>	Specifiskas valodu prasmes, kultūras apzināšanās, starptautiska pieredze, labi runā un raksta kādā no svešvalodām, uzmanīgs pret citiem
<b><i>Pašapzināšanās / pašpārliecība</i></b>	Mērķtiecīgs, fokusēts, domājošs, uztverošs, godīgs, tic saviem spēkiem, objektīvs, reālistisks, līdzsvarots
<b><i>Pašizpaušmes prasme</i></b>	Pozitīvs, pārliecinošs, laipns, uzstājīgs, ambiciozs, darbīgs, sekmējošs
<b><i>Iniciatīvs</i></b>	Enerģisks, spēj izmantot resursus, elastīgs, straujšs, pašpārliecināts, pašdisciplinēts, ar iniciatīvu
<b><i>Sadarbības prasme</i></b>	Paļāvīgs, prot veidot attiecības, ierēdzēts, attīstošs, starpnieka prasmes
<b><i>Vēlas mācīties</i></b>	Motivēts, entuziastisks, aktīvs, patīk mācīties, zinātkārs, turpina attīstīties
<b><i>Plānošanas prasme</i></b>	Prot pieņemt lēmumus, plānot, organizēt, vērtēt, atbildīgs, tālredzīgs, prot izvirzīt prioritātes
<b><i>Problēmu risināšana</i></b>	Virzīts uz sasniegumiem, rezultātiem, sekmīgs, radošs, praktisks, loģisks, vērtīgs, ass prāts
<b><i>IT un lietīšķās prasmes</i></b>	IT prasmes, progresīvs, pārzina datora pamatlīetotājprogrammas, biroja prasmes, ātrrakstīšanas prasmes, orientēts uz uzdevumu
<b><i>Elastība</i></b>	Elastīgs, daudzpusīgs, daudz spēju, izpalīdzīgs, mobils, adaptīvs
<b><i>Matemātiskās spējas</i></b>	Precīzs, loģisks, problēmrisināšanas spējas, detalizēts, metodisks, ass prāts, analītisks, domājošs
<b><i>Biznesa uztvere</i></b>	Uz sacensību orientēts
<b><i>Uzticēšanās</i></b>	Uzticas cilvēkiem, tāds, kurš rūpējas, uz viņu var paļauties, lojāls, precīzs, zinošs, pieredzējis
<b><i>Specifiskās prasmes, ko prasa uzņēmums</i></b>	Speciālista zināšanas, zināšanas par produktu vai tirgu, speciālista prasmes, datora prasmes, publiskas uzstāšanās prasmes, komunikācijas prasmes
<b><i>Tehniskās prasmes</i></b>	Funkcionālas prasmes, izpētes prasmes, grāmatvedības prasmes, konsultēšanas prasmes, ekonomista, personāla vadības, plānošanas, tirgus izpētes prasmes
<b><i>Spēja izprast uzņēmuma mērķus</i></b>	Izpratne par organizācijas mērķiem, prioritātēm un nākotnes virzienu

<sup>1</sup> Semināra „Karjeras plānošanas un veidošanas prasmju pilnveidošana LU studentiem” cikla „Karjeras plānošanas un attīstības prasmju apgūšana” materiāli, lektore Agita Šmitiņa, Mg.Psych. (ESF projekts), 2006./2007.

## CILVĒKI UN PROFESIJAS (pēc *Hollanda*, 1985)

UZŅĒMĪGAIS – cilvēki, kuriem piemīt organizatora un oratora spējas, patīk vadīt un pārliecināt citus, ar nodomu īstenot organizatoriskus, politiskus vai finansiālus mērķus, taču bieži var pietrūkt zinātnisko spēju. Panākumus var gūt, izrādot iniciatīvu finansiālu un materiālu sasniegumu gūšanā, pateicoties ietekmīgumam un pašapziņai.

VIDE – uzņēmīgā vide ir tā, kur cilvēki var vadīt un ietekmēt citus, lai sasniegtu personīgos vai uzņēmuma mērķus. Parasti šajā vidē finansu un ekonomiskiem mērķiem ir liela nozīme, bieži tiek arī riskēts, lai šos mērķus sasniegtu. Vide, kur liela nozīme ir spēkam, pašizpaušmei, statusam un varai. Vides piemēri – pārdošana, biznesa menedžments, vadītāji, jurisprudences.

### Raksturīgās īpašības

Drosmīgs	Izpriecu kārs	Pašpaļāvīgs
Ekstraverts	Optimistisks	Piesaistošs uzmanību
Enerģisks	Patīkams	Populārs
Godkārīgs	Pārdrošs	Sabiedrīks
Impulsīvs	Valdonīgs	Iespaidojošs

### Prasmes

Izrādīt iniciatīvu	Būt par vidutāju	Vadīt
Organizēt	Uzmundrināt	Vest sarunas
Publiski uzstāties	Aizstāvēt	Lasīt lekcijas
Administrēt	Pārdot	Kontrolēt
Apmācīt	Prezentēt	Uzmanīt
Izrīkot	Pārliecināt	

### Vērtības

Finansiāli un sabiedrīki panākumi		Uzticība
Risks	Atzinība	Pienākums

### Profesijas

Pārdevējs	Vadītājs	Administrators
Režisors	Iepircējs	Advokāts
Pārstāvis	Menedžeris	Aģents
Gids		



## ANKETA

**God. darba devēj - uzņēmēj!** Aptauja tiek veikta ar nolūku noskaidrot Jūsu attieksmi par veiksmīgu uzņēmumu vadīšanu pārmaiņu apstākļos, un uzzināt Jūsu viedokli par profesionālās kompetences attīstīšanas nepieciešamību.

Lūdzu, atzīmējiet Jums atbilstošās alternatīvas, vērtējot ar A, B, C pēc nozīmīguma.  
Labu veiksmi!

1. Kā veidot izpratni uzņēmumā (organizācijā, komandā) par to, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un konkrētās pārmaiņas ir neatliekamas?

Novērtēt tirgus situāciju	Izanalizēt konkurenci	Organizēt komunikācijas apspriedes

2. Kā izstrādāt vīziju pārmaiņām un ko tajā ietvert?

Izstrādāt pārmaiņu stratēģiju	Noteikt procesa pārvaldīšanas funkcijas un struktūru	Izstrādāt vīzijas komunikāciju saturu

3. Kā paaugstināt pārmaiņu sasniegumu jeb novērst iespējamās pārmaiņu ieviešanas šķēršļus?

Organizēt konsultācijas, paaugstinot profesionālo kompetenci	Paaugstināt riska gatavību	Atbalstīt (stimulēt) netradicionālas idejas, aktivitātes

4. Kā nodrošināt pārmaiņu ieviešanas likumību?

Izvērtēt juridisko nodrošinājumu un profesionālo gatavību	Sakārtot līgumattiecības un nostiprināt partnerattiecības	Sakārtot profesionālās darbības sfēras un funkcijas

5. Kādā līmenī ir jābūt pārmaiņu vadības komandas locekļu kompetencei?

N.p.k.		augsta	vidēja	zema
1.	Pārmaiņu vadīšanas spēja			
2.	Uzņēmējdarbības kompetence			
3.	Personālvadības prasme, t.sk., zināšanu vadīšana			
4.	Orientācija sociālkultūrā			
5.	Uzticamība, spēja iedrošināt			
6.	Konkurentu analīzes prasme			
7.	Datorizētas informācijas pārvaldīšanas prasme			
8.	Kreativitātes (radošuma) un iztēles līmenis			
9.	Uz rezultātu orientēta pārliecība			
10.	Sadarbība un uz klientu orientētas darbības prasme			

6. Kādi papildus izglītības un/vai apmācību veidi nepieciešami pārmaiņu ieviešanas komandas locekļu kompetenču nodrošināšanai un paaugstināšanai?

Profesionāla augstākā izglītība	Uzņēmuma (organizācijas) iekšējā apmācību sistēma	Ārpus uzņēmuma (organizācijas) apmācību veidi (kursi, semināri)

7. Lūdzu, sniedziet informāciju par sevi:

Jūsu vecums:

- līdz 20  
 21 – 26  
 27 - 35  
 36 un vairāk

Jūsu izglītības līmenis:

- bakalaura/maģistra grāds vadības zinībās/uzņēmējdarbības vadībā  
 pašreiz studēju (studiju kurss: \_\_\_\_\_, nozare: \_\_\_\_\_)  
 nav atbilstošas izglītības

Jūsu dzimums:  vīrietis  sievietē

**Paldies par atsaucību!**  
**Darba devēju aptaujas rezultātu apkopojums, %**

Jautājums	Atbildes variants	Nozīmīguma prioritātes					
		2008. gads, n=116			2011. gads, n=150		
		augsta	vidēja	zema	augsta	vidēja	zema
1. Kā veidot izpratni uzņēmumā par to, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un neatliekamas?	<i>Novērtēt tirgus situāciju</i>	<b>55,2</b>	34,5	10,3	<b>71,4</b>	23,8	4,8
	<i>Izanalizēt konkurenci</i>	29,3	<b>37,1</b>	33,6	33,3	<b>47,6</b>	19,0
	<i>Organizēt komunikācijas apspriedes</i>	34,5	16,4	<b>49,1</b>	28,6	33,3	<b>38,1</b>
2. Kā izstrādāt vīziju pārmaiņām un ko tajā ietvert?	<i>Izstrādāt pārmaiņu stratēģiju</i>	<b>45,7</b>	35,3	19,0	<b>85,7</b>	4,8	9,5
	<i>Noteikt procesa pārvaldīšanas funkcijas un struktūru</i>	<b>38,8</b>	32,8	28,4	<b>47,6</b>	28,6	23,8
	<i>Izstrādāt vīzijas komunikāciju saturu</i>	22,4	28,4	<b>49,1</b>	33,3	<b>42,9</b>	23,8
3. Kā paaugstināt pārmaiņu sasniegumu jeb novērst iespējamās pārmaiņu šķēršļus?	<i>Organizēt konsultācijas, paaugstinot profesionālo kompetenci</i>	<b>53,4</b>	28,4	18,1	<b>61,9</b>	23,8	14,3
	<i>Paaugstināt riska gatavību</i>	<b>37,1</b>	26,7	36,2	<b>38,1</b>	28,6	33,3
	<i>Atbalstīt (stimulēt) netradicionālas idejas, aktivitātes</i>	19,0	33,6	<b>47,4</b>	23,8	<b>47,6</b>	28,6
4. Kā nodrošināt pārmaiņu ieviešanas likumību?	<i>Izvērtēt juridisko nodrošinājumu un profesionālo gatavību</i>	<b>44,0</b>	29,3	26,7	<b>66,7</b>	19,0	14,3
	<i>Sakārtot līgumattiecības un nostiprināt partnerattiecības</i>	<b>37,1</b>	35,3	27,6	<b>52,4</b>	33,3	14,3
	<i>Sakārtot profesionālās darbības sfēras un funkcijas</i>	30,2	27,6	<b>42,2</b>	<b>38,1</b>	33,3	28,6
6. Kādi izglītības/apmācību veidi nepieciešami pārmaiņu ieviešanas komandas locekļu kompetences nodrošināšanai?	<i>Profesionāla augstākā izglītība</i>	<b>38,8</b>	19,0	42,2	38,1	<b>42,9</b>	19,0
	<i>Uzņēmuma iekšējā apmācību sistēma</i>	<b>44,0</b>	34,5	21,6	<b>61,9</b>	28,6	9,5
	<i>Ārpus uzņēmuma apmācību veidi (kursi, semināri)</i>	27,6	34,5	<b>37,9</b>	<b>52,4</b>	28,6	19,0

Avots: autores apkopojums par darba devēju aptaujas rezultātiem

## ANKETA

**God. uzņēmējdarbības vadītāj, vadošais speciālist!** Aptauja tiek veikta lai noskaidrotu, vai mūsdienu mainīgajā uzņēmējdarbības vidē uzņēmumos tiek veikta esošo zināšanu papildināšana/vadīšana. Lūdzu Jūs atbildēt uz aptaujas anketas jautājumiem, atzīmējot ar X kādu no piedāvātajiem atbildes variantiem, vai uzrakstot savu atbildes variantu. Aptaujas anketa ir anonīma, iegūtie dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Anketas aizpildīšanai Jums būs nepieciešamas 5 līdz 10 minūtes.

Labu veiksmi!

1. *Vai uzņēmums sadarbojas ar citu uzņēmumu (piemēram, jaunu produktu izstrādē un/vai projektu izstrādē, realizācijā, utt.)?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
2. *Vai uzņēmumā ir darbinieki, kuru pienākumos ietilpst datu un informācijas apkopošana, klasifikācija un izplatīšana?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
3. *Vai uzņēmuma darbiniekiem ir zināms, pie kāda darbinieka ir jāgriežas, lai iegūtu kādu konkrētu informāciju?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
4. *Vai uzņēmumā ir izveidota informācijas sistēma (datu bāze), kur katrs tās lietotājs var piekļūt datiem un informācijai, lai veiktu savus darba pienākumus?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
5. *Vai augstākā līmeņa vadība ir ieinteresēta efektīvā zināšanu vadīšanā (piemēram, ir ieinteresēta, lai darbinieki dalītos savā starpā ar esošajām zināšanām un darba pieredzi, mācītos kopā, apgūtu jaunas zināšanas, doties uz citiem uzņēmumiem pieredzes apmaiņā, utt.)?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
6. *Ja Jūs domājat, ka uzņēmumā ir zināšanu vadīšanas pazīmes, tad kādos lēmumos tas izpaužas?*

	Vairāk jā, nekā, nē	Vismaz 50 % gadījumu	Vairāk nē, nekā, jā
Savstarpējā sadarbībā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veicot datu analīzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iekšējā komunikācijā (e-pasti, intranets, skype, u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. *Vai izglītības iestādē/augstskolā, kurā mācījāties/mācieties, iegūtās zināšanas deva iespēju izprast Jums pašreiz uzticēto darba pienākumu būtību un izstrādāt atbilstošu to izpildes metodiku?*
  - Jā
  - Nē

Cīts Jūsu variants: \_\_\_\_\_
8. *Kāds izglītības līmenis ir nepieciešams mūsdienu uzņēmuma vadītājam?*
  - Pamatskolas
  - Vidējā vispārējā
  - Vidējā speciālā
  - 1. līmeņa augstākā profesionālā
  - Akadēmiskā bakalaura

- Profesionālā bakalaura
- Akadēmiskā maģistra
- Profesionālā maģistra
- Doktora grāds
- Pietiek ar profesionālajām (praktiskajām) zināšanām, kursiem, semināriem

9. *Vai uzņēmumā personāls tiek izglītots, lai apgūtu jaunas zināšanas un pieredzi?*

- Jā, augstskolā
- Jā, ārpus uzņēmuma piedāvātajosursos, semināros, mācību centros
- Jā, sadarbībā ar citiem uzņēmumiem tiek veidotas speciālas izglītības programmas
- Nē

Cits Jūsu variants: \_\_\_\_\_

10. *Vai Jūs sistemātiski papildiniet savas esošās zināšanas?*

- Jā, studēju augstskolā
- Jā, regulāri apmeklēju uzņēmumā rīkotos kvalifikācijas celšanas pasākumus
- Jā, apmeklēju uzņēmuma piedāvātos kursus un seminārus ārpus uzņēmuma
- Jā, piedalos neformālajā izglītībā – pats izvēlos apgūt kādas konkrētas zināšanas, kuras mani interesē
- Jā, pašmācības ceļā meklēju informāciju dažādos sociālajos tīklos
- Nē

Cits Jūsu variants: \_\_\_\_\_

11. *Vai Jūs pašreiz paralēli darbam arī studējat/pašizglītojieties?*

- Nē, nav nepieciešams
- Nē, nav finansiālu iespēju
- Nē, nav vēlēšanās
- Jā, studēju koledžā – uzņēmuma vadība finansē
- Jā, studēju koledžā par paša finanšu līdzekļiem
- Jā, studēju augstskolā – uzņēmuma vadība finansē
- Jā, studēju augstskolā par paša finanšu līdzekļiem
- Apmeklēju seminārus un kursus pēc paša izvēles, par saviem līdzekļiem
- Apmeklēju dažādus seminārus un kursus, kurus apmaksā uzņēmuma vadība
- Semināri un kursi notiek uzņēmumā uz vietas

Cits Jūsu variants: \_\_\_\_\_

12. *Vai uzņēmuma vadība apmaksā mācības/studijas?*

- Pilnībā
- Daļēji

*Lūdzu, sniedziet informāciju par sevi:*

Jūsu dzimums: \_\_\_\_\_

Jūsu vecums: \_\_\_\_\_

Jūsu izglītības līmenis: \_\_\_\_\_

Jūsu saistība/amats uzņēmumā:

- uzņēmuma īpašnieks
- augstākā līmeņa vadītājs
- vidējā līmeņa vadītājs, menedžeris
- vadošais speciālists

***Paldies par atsauktbu!***

**Uzņēmējdarbības vadītāju un vadošo speciālistu 2012. gada aptaujas rezultātu  
apkopojums**

<b>Jautājums</b>	<b>Atbilde</b>	<b>%</b>	<b>saņemtas 226</b>
Vai uzņēmumā, kurā Jūs strādājat, ir darbinieki, kuru pienākumos ietilpst datu un informācijas apkopošana, klasifikācija un izplatīšana?	Jā	61,0	138
	Nē	39,0	88
Vai uzņēmums sadarbojas ar citu uzņēmumu (piemēram, jaunu produktu izstrādē un/vai projektu izstrādē, realizācijā, utt.)?	Jā	59,0	133
	Nē	41,0	93
Vai Jūsu uzņēmumā personāls tiek izglītots, lai apgūtu jaunas zināšanas un pieredzi?	Jā, augstskolā	0	0
	Jā, ārpus uzņēmuma piedāvātajosursos, semināros, mācību centros	58,8	133
	Jā, sadarbībā ar citiem uzņēmumiem tiek veidotas speciālas izglītības programmas	6,8	15
	Nē	31,6	72
	Cits Jūsu variants	2,8	6
Vai Jūsu uzņēmuma darbiniekiem ir zināms, pie kāda darbinieka ir jāgriežas, lai iegūtu kādu konkrētu informāciju?	Jā	90,4	204
	Nē	6,8	15
	Cits Jūsu variants	2,8	7
Vai uzņēmumā ir izveidota informācijas sistēma (datu bāze), kur katrs tās lietotājs var piekļūt datiem un informācijai, lai veiktu savus darba pienākumus?	Jā	72	163
	Nē	28,0	63
Vai augstākā līmeņa vadība ir ieinteresēta efektīvā zināšanu vadīšanā (piemēram, ir ieinteresēta, lai darbinieki dalītos savā starpā ar esošajām zināšanām un darba pieredzi, mācītos kopā, apgūtu jaunas zināšanas, doties uz citiem uzņēmumiem pieredzes apmaiņā, utt.)?	Jā	65,5	148
	Nē	29,4	66
	Cits Jūsu variants	5,1	12
Vai Jūs sistemātiski papildiniet savas esošās zināšanas?	Jā, studēju augstskolā	13,6	31
	Jā, regulāri apmeklēju uzņēmumā rīkotos kvalifikācijas celšanas pasākumus	18,1	41
	Jā, apmeklēju uzņēmuma piedāvātos kursus un seminārus ārpus uzņēmuma	31,6	72
	Jā, piedalos neformālajā izglītībā – pats izvēlos apgūt kādas konkrētas zināšanas, kuras mani interesē	38,4	87
	Jā, pašmācības ceļā meklēju informāciju dažādos sociālajos tīklos	54,2	123
	Nē	6,8	15
	Cits Jūsu variants	0	0
Vai izglītības iestādē/augstskolā, kurā mācījāties/mācieties, iegūtās zināšanas deva iespēju izprast Jums pašreiz uzticēto darba pienākumu būtību un izstrādāt atbilstošu to izpildes metodiku?	Jā	67,8	153
	Nē	20,3	46
	Cits Jūsu variants	11,9	27
Kāds izglītības līmenis pēc Jūsu domām ir nepieciešams mūsdienu uzņēmuma vadītājam?	pamatskolas	0	
	vidējā vispārējā	0	
	vidējā speciālā	0	

	1. līmeņa augstākā profesionālā	0		
	akadēmiskā bakalaura	1		
	profesionālā bakalaura	5		
	akadēmiskā maģistra	1		
	profesionālā maģistra	9		
	doktora	0		
	pietiek ar profesionālajām (praktiskajām) zināšanām, kursiem, semināriem	5		
Vai Jūs pašreiz paralēli darbam arī studējat / pašizglītojieties?	Nē, nav nepieciešams	9,5	2	
	Nē, nav finansiālu iespēju	9,5	2	
	Nē, nav vēlēšanās	4,8	1	
	Jā, studēju koledžā - uzņēmuma vadība finansē	0,0	0	
	Jā, studēju koledžā, par paša finanšu līdzekļiem	0,0	0	
	Jā, studēju augstskolā- uzņēmuma vadība finansē	0,0	0	
	Jā, studēju augstskolā, par paša finanšu līdzekļiem	19,0	4	
	Apmeklēju seminārus un kursus pēc paša izvēles, par saviem līdzekļiem	23,8	5	
	Apmeklēju dažādus seminārus un kursus, kurus apmaksā uzņēmuma vadība	19,0	4	
	Semināri un kursi notiek uzņēmumā uz vietas	9,5	2	
	Cits variants	4,8	1	
	Uzņēmuma vadība studijas apmaksā	<i>PILNĪBĀ</i>	9,5	2
<i>DAĻĒJI</i>		90,5	19	
Ja Jūs domājat, ka uzņēmumā ir zināšanu vadīšanas pazīmes, tad kādos lēmumos tas izpaužas?	Savstarpējā sadarbībā	Vairāk jā, nekā, nē	52,0	117
		Vismaz 50% gadījumu	36,2	82
		Vairāk nē, nekā, jā	11,8	27
	Veicot datu analīzi	Vairāk jā, nekā, nē	33,9	77
		Vismaz 50% gadījumu	38,4	87
		Vairāk nē, nekā, jā	27,7	62
	Iekšējā komunikācijā (e-pasti, intranets, skype, u.c.)	Vairāk jā, nekā, nē	51,0	115
		Vismaz 50% gadījumu	36,2	82
		Vairāk nē, nekā, jā	12,8	29

**Latvijas izglītības sistēmas profesionālās kvalifikācijas līmeņi salīdzinājumā ar mārketinga produkta 5 līmeņu vērtību izpratni**

N.p.k.	Izglītības produkta līmenis	Sagatavotība jeb iegūstamais labums	Prasmju un zināšanu apguves vieta un veids	Profesionālās izglītības programmas orientācija
1. līmenis	<b>Galvenais produkts</b>	Teorētiskā un praktiska sagatavotība vienkāršu uzdevumu veikšanai	Arodskolas - prasmes un zināšanas tiek apgūtas izglītības iestādē vai <i>praktiskajā darbā</i> - vienkāršs darbs mentoru uzraudzībā	1. <i>profesionālās kvalifikācijas līmenis</i> ; profesionālās pamatizglītības programmas, kas orientētas uz profesionālo sagatavotību veikt ļoti vienkāršus darba uzdevumus
		Sagatavotība, kas dod iespēju patstāvīgi veikt kvalificētu izpildītāja/strādnieka darbu, atbild par savu darbu, kuru veic pēc instrukcijas un ir spējīgs strādāt grupā	Arodvidusskolas - programmu saturā ir integrēti vispārizglītojošie priekšmeti, kuru apguve dod tiesības turpināt izglītību profesionālās vidējās izglītības programmās vai izglītību izlīdzinošajā vispārējās vidējās izglītības kursā	2. <i>profesionālās kvalifikācijas līmenis</i> ; arodizglītības programmas (personām ar pabeigtu pamatskolas izglītību), orientētas uz nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvi
2. līmenis	<b>Pamatprodukts</b>	Teorētiska un praktiska spēja veikt patstāvīgi kvalificēta darba uzdevumus; sagatavotība veikt izpildītāja/strādnieka pienākumus, kuros ietilpst izpildāmā darba plānošana, organizēšana - iegūstot praktiskā darba pieredzi uzņemties atbildību par uzticēto resursu sadali un citu izpildītāju darbu	<i>Profesionālās vidējās izglītības programmu</i> saturā ir integrēti vispārizglītojošie priekšmeti, kuru apguve programmas beidzējiem dod tiesības studēt augstākās pakāpes izglītības programmās augstskolās un koledžās	3. <i>profesionālās kvalifikācijas līmenis</i> ; profesionālās vidējās izglītības programmas
3. līmenis	<b>Gaidītais produkts</b>	Paaugstināta teorētiska sagatavotība un profesionālā meistarība, kas nodrošina iespēju veikt, plānot un organizēt profesionālo darbību	Pēc vispārējās vidējās vai arodizglītības ieguves - <i>profesionālās tālākizglītības programmas</i> vai arī <i>profesionālās pilnveides programmas</i> , kas var būt arī kā daļa no kādas profesionālās kvalifikācijas	<i>Pēc vidējā izglītība jeb ISCED 4. līmenis</i> ; Latvijā šī izglītība klasificējas kā <i>vidējās pakāpes</i> , programmas ir orientētas tikai uz profesionālo zināšanu un prasmju apguvi atbilstoši attiecīgo profesionālo kvalifikāciju līmeņa prasībām
4. līmenis	<b>Papildinātais produkts</b>	Spēja veikt sarežģītus darba uzdevumus, plānot, organizēt un vadīt citus speciālistus	<i>Koledžas vai augstskolas</i> - akadēmiskās augstākās izglītības programmas vai profesionālās augstākās izglītības programmas	<i>Profesionālās izglītības papildinātais produkts</i> - <i>nodrošina augstākā izglītība jeb ISCED 5. līmenis</i>
5. līmenis	<b>Potenciālais produkts</b>	Plānot, veikt, pētīt profesionālās darbības uzdevumus, ietver visus iespējamus papildinājumus un izmaiņas, kas produktam varētu būt nākotnē	Studijas <i>doktorantūrā</i>	<i>Pēcdiploma studijas jeb ISCED 6. līmenis</i> ; doktora studiju programmas: <i>sociālajās; dabas; tehniskajās vai humanitārajās zinātnēs.</i>

Avots: autore apkopota informācija pamatojoties uz LR Profesionālās izglītības likuma<sup>1</sup> aspektiem, LR IZM<sup>2</sup> informāciju, H.W.Boyd, S.Levy (1963)<sup>3</sup>, F.Kotler (1980; 2006) un T.Levitt (1969, 1980)<sup>4</sup> veiktajiem pētījumiem

<sup>1</sup> <http://www.likumi.lv/doc.php?id=20244> – skatīts 11.08.2008.

<sup>2</sup> <http://web2.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=20&lang=1&id=550> – skatīts 03.09.2007.

<sup>3</sup> Boyd H.W. Jr., Levy S. *New Dimensions in Consumer Analysis*. - *Harvard Business Review*, November – December 1963., pp. 129.

<sup>4</sup> Levitt T. *Marketing Success through Differentiation – of Anything*. - *Harvard Business Review*, January – February 1980., pp. 83.

## Vadības zinību augstākā līmeņa studiju programmu piedāvājums Latvijas reģionos 2009./2010. st.g.

<i>Realizācijas vieta</i>	<i>Augstskolas nosaukums</i>	<i>Studiju programmas virziens</i>	<i>Iegūstamā kvalifikācija vai/un grāds</i>
Rīga	BSA	Mazā un vidējā biznesa vadība	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d.speciālists
	BA	Uzņēmējdarbība	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d.speciālists
	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	RSEBAA	Uzņēmējdarbības organizācija un vadība	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d. (komercdarbības) speciālists
	RTU	Uzņēmējdarbība un vadīšana	1. līm.augst.prof.izgl./ Grāmatvedis, mārketinga un tirdzniecības speciālists, vai loģistikas speciālists, vai apdrošinātājs
	BAT	Mārketingu un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirgzinības un tirdzniecības speciālists
	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	RSEBAA	Uzņēmējdarbības organizācija un vadība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	TSI	Uzņēmējdarbības vadība transportā	2. līm.augst.prof.izgl./ Vadītājs transporta uzņēmējdarbībā
	BA	Uzņēmējdarbības vadīšana	Prof.bak. uzņēmējdarbības vadīšanā, Uzņēmuma vadītājs
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
	RTU	Uzņēmējdarbība un vadīšana	Prof.bak. uzņēmējdarbībā un vadīšanā, Ekonomists
	BAT	Uzņēmējdarbības vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbības vadībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
	SPPA	Uzņēmējdarbības vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbības vadībā, Projektu vadītājs vai Uzņēmuma vadītājs
	ISMA	Uzņēmējdarbības vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbības vadībā, Uzņēmējdarbības vadītājs
	LU	Vadības zinības	Soc.zin.bak. vadībzinātnē
	REA	Ekonomika un uzņēmējdarbība	Soc.zin.bak. ekonomikā
	RSU	Mazā un vidējā biznesa vadība	Soc.zin.bak. vadībzinātnē
RTU	Uzņēmējdarbība un vadīšana	Soc.zin.bak. vadībzinātnē	
TSI	Vadībzinātne	Soc.zin.bak. vadībzinātnē	
Kuldīga	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Liepāja	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmēj.d. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	RTU	Uzņēmējdarbība un vadīšana	1. līm.augst.prof.izgl./ Grāmatvedis, mārketinga un tirdzniecības speciālists, vai loģistikas speciālists, vai apdrošinātājs
	BAT	Mārketingu un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirgzinības un tirdzniecības speciālists
	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	LiepU	Iestādes un uzņēmuma vadība	Prof.bak. vadības zinībās, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
RTU	Uzņēmējdarbība un vadīšana	Prof.bak. uzņēmējdarbībā un vadīšanā, Ekonomists	



Talsi	BAT	Mārketings un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirdzniecības un tirdzniecības speciālists
Ventspils	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
	VeA	Vadībzinātne	Soc.zin.bak. vadībzinātne
Bauska	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	BAT	Mārketings un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirdzniecības un tirdzniecības speciālists
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Jēkabpils	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	BAT	Mārketings un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirdzniecības un tirdzniecības speciālists
	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Jelgava	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	LLU	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. komercdarbībā un uzņēmuma vadībā, Vadītājs
Alūksne	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Cēsis	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	BAT	Mārketings un tirdzniecība	1. līm.augst.prof.izgl./ Tirdzniecības un tirdzniecības speciālists
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Madona	RPIVA	Komercedarbības organizācija	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējd. (komercdarbības) speciālists vai mārketinga un tirdzniecības speciālists
	RPIVA	Komercedarbība un uzņēmuma vadība	Prof.bak. uzņēmējdarbībā, Uzņēmumu un iestāžu vadītājs
Smiltene	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
Valmiera	ViA	Biznesa vadība	Prof.bak.biznesa vadībā un uzņēmuma un iestādes vadītājs
Daugavpils	BSA	Mazā un vidējā biznesa vadība	1. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības speciālists
	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
Rēzekne	BSA	Uzņēmējdarbība	2. līm.augst.prof.izgl./ Uzņēmējdarbības vadītājs
	RA	Uzņēmējdarbība	Prof.bak.uzņēmējdarbībā, Uzņēmuma un iestādes vadītājs
	RA	Vadības zinātne	Soc.zin.bak. vadībzinātne

*Avots: autores veidots apkopojums pēc AIKNIC materiāliem*

## Uzņēmējdarbības vadības studiju programmu saturs Latvijas augstākās izglītības iestādēs

(KUV (RPIVA), UV (RISEBA), UzņdV (BA), VZ (LU))

<i>Komercdarbība un uzņēmuma vadība</i>		<i>Uzņēmējdarbības vadība</i>		<i>Uzņēmējdarbības vadīšana</i>		<i>Vadības zinības</i>	
<i>RPIVA studiju kurss</i>	<i>Kr.p.</i>	<i>RISEBA studiju kurss</i>	<i>Kr.p.</i>	<i>BA studiju kurss</i>	<i>Kr.p.</i>	<i>LU studiju kurss</i>	<i>Kr.p.</i>
Ievads komercdarbībā un vadībā	2	Studiju iemaņu attīstīšana	2	Ievads studijās	1		
Pētnieciskā darba metodes ekonomikā un vadīzinātnēs	2	Kvalitatīvās metodes uzņēmējdarbībā	2	Ievads finansēs	1		
Pētījumu metodoloģija	1	Pētniecības darba metodoloģija	1	Pētniecības darba metodoloģija	1		
Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas I	3	Pētniecība biznesā	1	Informātika I	3	Ekonomikas informātika I	4
Vadības informācijas sistēmas	3	Informācijas tehnoloģijas 1	5	Informātika SPSS	1	Ekonomikas informātika II	4
Matemātika ekonomistiem	4	Informācijas tehnoloģijas 2	4	Vadības informatīvās sistēmas	2	Ekonomikas informātika III	4
Statistika	4	Augstākā matemātika	4	Matemātika	6	Matemātika ekonomistiem	4
Uzņēmējdarbības ekonomika	3	Matemātiskā statistika	3	Statistika	3	Statistika I	4
Mikroekonomika	4	Mikroekonomika	3	Mikroekonomika	4	Statistika II	4
Makroekonomika (ar studiju darbu)	4	Makroekonomika	2	Makroekonomika	3	Mikroekonomika	4
Vadības teorija	3	Vadīzinības	3	Vadīšanas teorija	2	Makroekonomika	4
Cilvēkresursu vadība	3	Komercdarbība	2	Uzņēmējdarbība I (Ievads biznesā, uzņēmējdarbība, <i>business plans</i> )	8	Vadības teorija	4
Karjeras izglītība	2	Personālvadība	2	Personāla vadīšana	3	Uzņēmuma stratēģija un politikas vadīšana	4
Biznesa un vadības psiholoģija	2	Līderība un organizācijas uzvedība	2	Personības psiholoģija	1,5	Personālvadība	4
Inovācijas un stratēģiskā vadība	4	Inovāciju menedžments	2	Vadības psiholoģija	2	Darba tirgus vadīšana	4
Kvalitātes vadība	3	Stratēģiskā vadīzinība	3	Inovāciju vadīšana	2	Vadības psiholoģija	2
Projektu vadība	3	Projektu vadīšana	2	Stratēģiskā vadība	3	Saimnieciskās darbības stratēģiskā un operatīvā plānošana	4
Ražošanas organizēšana un vadība	4			Kvalitātes vadība	2		
Mārketinga pētījumi	2			Projektu vadīšana	1,5		
Komercdarbības tiesības	4			Pārmaiņu vadība	2		
Starptautiskās komerciesības	2			Mārketinga pētījumi	2		
Civilā un darba aizsardzība	2			Mārketinga pētījumi	2		
Vides politika	2			Mārketinga pētījumi	2		
Loģistika	4			Mārketinga pētījumi	2		
Korporatīvā sociālā atbildība	2			Mārketinga pētījumi	2		
Starptautiskā komercdarbības vide	2			Mārketinga pētījumi	2		
Starptautiskais mārketinga un starptautiskā tirdzniecība	2			Mārketinga pētījumi	2		
Starptautiskās finanses	2			Mārketinga pētījumi	2		
Grāmatvedība un nodokļi	4			Mārketinga pētījumi	2		

Grāmatvedība un nodokļi	2	Finanšu un nodokļu sistēma	3	Nodokļu politika	1	Finanšu teorija	4
Finanšu vadība	2	Finanšu uzskaitē	3	Finanšu grāmatvedība	4	Finanšu grāmatvedība	4
Vadības grāmatvedība	2	Finanšu vadīšana	4	Finanšu vadība	2,5		
Risku analīze un vadība	3	Finanšu analīze	1,5	Finanšu analīze	1,5		
		Vadības grāmatvedība	4	Vadības grāmatvedība	2	Saimnieciskās darbības analīze	4
		Operāciju vadīšana	2	Audits	1	Optimizācijas teorija	4
		Finanšu tirgi un investīcijas	3	Iekšējais audits	2	Saimn. Procesu tehnoloģiju vadīšana	4
		Banku loma uzņēmējdarbībā	3	Uzņēmējdarbības vērtēšana	1	Uzņēmējdarbības finansēšana	4
				Finanšu pakalpojumi un apdrošināšana	1,5		
Lietvedība	2			Lietvedība un lietišķā sarakste	1,5	Lietvedība un lietišķā sarakste	2
Lietišķā etiķete un ētikas normas uzņēmējdarbībā	2	Biznesa ētika	1	Komercedarbības ētika	1	Biroja darbības automatizācija	2
		Sociālā psiholoģija	2	Lietišķā saskarsme	1		
				Socioloģija	1	Vadības socioloģija	2
				Filozofija	2	Filozofija	2
Lietišķā svešvaloda I (angļu)	3	Biznesa komunikācija angļu valodā	8	Speciālā lietojuma angļu/vācu valoda	6	Svešvaloda uzņēmējdarbībai	4
Lietišķā svešvaloda I (krievu)	2	Biznesa komunikācija angļu valodā	6	Speciālā lietojuma angļu/vācu valoda	6	Biznesa vadīšanas svešvaloda	4
Biznesa svešvaloda (angļu)	4	Biznesa komunikācija angļu valodā II	2	Lietišķā angļu/vācu valoda	4		
Biznesa svešvaloda (krievu)	3						
Studiju darbs <i>Mārketingā</i>	2	<i>Kursa darbs ekonomikā</i>	1				
Studiju darbs <i>Komercedarbības plānošana un organizēšana</i>	4	<i>Kursa darbs mārketingā</i>	1	<i>Kursa darbs Vadīšanas teorijā</i>	1	<i>Kursa darbs</i>	2
		<i>Kursa darbs uzņēmējdarbībā</i>	1	<i>Lietišķais pētījums</i>	1	<i>Kursa darbs</i>	2
<i>Prakse Mārketingā</i>	6	<i>Prakse mārketingā</i>	4	<i>Prakse</i>	8	<i>Prakse</i>	
<i>Prakse komercedarbības organizācijā</i>	10	<i>Prakse uzņēmējdarbībā</i>	4	<i>Prakse</i>	8		
		<i>Lietišķā spēle INTOPIA</i>	5				
		<i>Bakalaura darba izstrādāšanas prakse</i>	7				
<i>Kvalifikācijas prakse</i>	10	<i>Bakalaura darba izstrādāšanas prakse</i>	6	<i>Prakse</i>	10		
<i>Bakalaura darbs</i>	12	<i>Bakalaura darbs</i>	12	<i>Bakalaura darbs</i>	12	<i>Bakalaura darbs</i>	14
BRĪVĀS IZVĒLES KURSS	2	Studiju kurss no citas studiju prgrammas	3	Kultūras vēsture	2	Brīvās izvēles kurss	2
BRĪVĀS IZVĒLES KURSS	2	Datu bāzes	3	Baltijas valstu ekonomikas vēsture	2	Brīvās izvēles kurss	2
BRĪVĀS IZVĒLES KURSS	2	vai		Tirdzniecības vadīšana	2	Brīvās izvēles kurss	4
		Svešvaloda	6	Svešvaloda (otra)	4	Brīvās izvēles kurss	4
				Sabiedriskās aktivitātes un sports	2	B daļas studiju kursu izvēle no citiem studiju virzieniem	4
				Sabiedriskās aktivitātes un sports	2		
				E-komercija	2		
				Klientu attiecību vadīšana	2		
				Tūrisma vadīšana	2		

## Uzņēmuma vadītāja pienākumi un uzdevumi<sup>1</sup>

Pienākumi	Uzdevumi
1. Komercedarbības makro un mikro vides analīze un novērtēšana	<p>1.1. Analizēt un novērtēt starptautisko un vietējo ekonomisko vidi, tirgus attīstības tendences, konkurences situāciju un konkurentu iespējamās aktivitātes.</p> <p>1.2. Novērtēt ārējās vides faktoros un to ietekmi uz uzņēmuma darbību.</p> <p>1.3. Novērtēt iekšējās vides faktoros un to ietekmi uz uzņēmuma darbību.</p> <p>1.4. Identificēt komercedarbības attīstības iespējas vietējā un starptautiskā mērogā.</p>
2. Uzņēmuma attīstības virzienu un mērķu noteikšana	<p>2.1. Formulēt uzņēmuma misiju un vīziju.</p> <p>2.2. Izstrādāt uzņēmuma attīstības stratēģiju.</p> <p>2.3. Definēt uzņēmuma darbības stratēģiskos, taktiskos un operatīvos mērķus un pamatvirzienus atbilstoši īpašnieku, citu ieinteresēto pušu un sabiedrības interesēm.</p>
3. Uzņēmuma efektīvas darbības plānošana un prognozēšana	<p>3.1. Analizēt un novērtēt uzņēmuma ekonomiskās darbības rādītājus.</p> <p>3.2. Sastādīt un apstiprināt īstermiņa (taktiskos) un ilgtermiņa (stratēģiskos) uzņēmuma darbības plānus.</p> <p>3.3. Identificēt mērķu un plānu maiņas nepieciešamību atbilstoši ekonomiskās vides un tirgus situācijas izmaiņām.</p> <p>3.4. Koriģēt un pilnveidot plānus dinamiskā ekonomiskā vidē atbilstoši noteiktajiem mērķiem, ekonomiskajai videi un tirgus situācijai.</p>
4. Uzņēmuma racionālas darbības organizēšana	<p>4.1. Īstenot komunikāciju ar uzņēmuma darbiniekiem par sasniedzamajiem mērķiem un uzdevumiem.</p> <p>4.2. Plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma, funkcionēšanu kopumā. Organizēt uzņēmuma struktūrvienību racionālu un saskaņotu darbību.</p> <p>4.3. Motivēt darbiniekus, kontrolēt sev pakļautā personāla pienākumu izpildi.</p> <p>4.4. Pārzināt un kontrolēt uzņēmuma darbības funkcionālās sfēras: mārketingu, ražošanas/ pakalpojumu organizēšanu, personāla vadīšanu, finanšu vadīšanu, vadības informācijas sistēmas, loģistiku u.c.</p> <p>4.5. Analizēt un novērtēt uzņēmuma darbību un sasniegtos rezultātus. Sekot mērķu īstenošanas gaitai, nodrošināt šo mērķu īstenošanu, pieņemt lēmumus un korekcijas operatīvās un stratēģiskās darbības optimizēšanai.</p> <p>4.6. Noteikt komercedarbības un finanšu riskus, veikt to analīzi un īstenot aktivitātes risku negatīvas ietekmes novēršanai.</p> <p>4.7. Nodrošināt uzņēmuma funkcionēšanas atbilstību starptautisko un Latvijas Republikas normatīvo aktu prasībām komercedarbības jomā.</p> <p>4.8. Nepieciešamības gadījumā īslaicīgi aizvietot uzņēmuma struktūrvienību vadītājus.</p>
5. Uzņēmuma pārstāvēšana darījumos ar citiem uzņēmumiem, organizācijām, iestādēm, ieskaitot pašvaldības un valsts institūcijas.	<p>5.1. Pārstāvēt uzņēmumu darījumos ar vietējiem partneriem.</p> <p>5.2. Pārstāvēt uzņēmumu darījumos ar valsts institūcijām, pašvaldību un sabiedrību.</p> <p>5.3. Pārstāvēt uzņēmumu darījumos ar partneriem un institūcijām ārvalstīs.</p>
6. Sadarbošanās ar augstākstāvošām institūcijām un īpašniekiem uzņēmuma mērķu sasniegšanai.	<p>6.1. Informēt par uzņēmuma darba rezultātiem augstākstāvošos vadītājus un organizācijas, valsts institūcijas.</p> <p>6.2. Informēt īpašniekus un citas ieinteresētās puses par uzņēmuma darbu un tā rezultātiem.</p>

### *Uzņēmuma vadītājam nepieciešamās spējas un prasmes:*

<sup>1</sup> Uzņēmuma vadītājs, 5. kvalifikācijas līmenis, LR Profesiju klasifikators, 2010

- izprast aktuālās ekonomiskās attīstības likumsakarības un principus; uzņēmuma darbības kopsakarības; formulēt uzņēmuma mērķus, sastādīt attīstības stratēģisko plānu un veikt tā izpildes novērtējumu; ieviest progresīvus risinājumus un metodes uzņēmuma darba, ražošanas un vadīšanas organizācijā.
- izprast tirgvedības principus un tās lomu uzņēmuma stratēģiskajā attīstībā; ražošanas un pakalpojumu organizēšanas principus un paņēmienus; uzņēmuma finanšu un tehnoloģiskās darbības rādītājus, un pieņemt lēmumus, lai veicinātu uzņēmuma darbības optimizāciju un pelnītspējas uzlabošanu. Izprast īpašnieku un citu ieinteresēto pušu intereses un integrēt tās uzņēmuma attīstības stratēģiskajā plānā.
- analizēt ekonomiskajā vidē notiekošos procesus un pieņemt lēmumus atbilstoši situācijas izmaiņām, t.sk., analizēt uzņēmuma darbību, identificēt problēmas un izstrādāt to risinājumus; analizēt, sistematizēt, sintezēt un integrēt uzņēmuma darbībai nepieciešamo informāciju; analizēt, novērtēt un plānot uzņēmuma finanses.
- pielietot ekonomiski matemātiskās metodes vadīšanas procesā; lietot modernās informācijas iegūšanas, apstrādes un sistematizēšanas tehnoloģijas; jaunākās darba organizācijas formas un vadības informācijas sistēmas uzņēmuma vadīšanas procesa nodrošināšanā.
- organizēt un vadīt personāla darbu; risināt konflikta situācijas; vadīt un strādāt komandā/grupā, deleģēt un koordinēt pienākumu izpildi; izvēlēties, novērtēt un motivēt personālu. Komunicēt un sadarboties ar personālu, partneriem, īpašniekiem, masu saziņas līdzekļiem, valsts un nevalstiskajām institūcijām.
- orientēties un ievērot uzņēmumu darbību reglamentējošos dokumentus un normatīvos aktus; ievērot ētikas normas, darba aizsardzības, ugunsdrošības, vides aizsardzības un darba tiesisko attiecību noteikumus.
- patstāvīgi apgūt jaunas zināšanas; efektīvi plānot un organizēt savu darbu; sagatavot un sniegt prezentācijas.
- pārvaldīt valsts valodu un vismaz divas svešvalodas.

#### **Uzņēmuma vadītāja profesionālās darbības pamatuzdevumu veikšanai nepieciešamās zināšanas**

Zināšanu līmenis	Zināšanas
Zināšanas priekšstata līmenī	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ekonomisko sistēmu attīstības tendences pasaulē;</li> <li>○ globalizācijas loma ekonomisko procesu attīstībā.</li> </ul>
Zināšanas izpratnes līmenī	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ekonomikas teorija;</li> <li>○ ekonomiski matemātiskās metodes;</li> <li>○ starptautiskā komercdarbības vide;</li> <li>○ uzņēmuma darbības ilgtspējīgas attīstības plānošana;</li> <li>○ korporatīvā sociālā atbildība;</li> <li>○ inovāciju vadīšana;</li> <li>○ sociālais dialogs;</li> <li>○ loģistika;</li> <li>○ profesionālie termini valsts valodā un vismaz divās svešvalodās.</li> </ul>
Zināšanas lietošanas līmenī	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ stratēģiskā un personāla vadīšana;</li> <li>○ vadības psiholoģija;</li> <li>○ ražošanas un pakalpojumu organizēšana;</li> <li>○ finanšu un vadības grāmatvedība; finanšu vadīšana;</li> <li>○ vadības informācijas un kvalitātes vadības sistēmas;</li> <li>○ tirgzinības;</li> <li>○ datorzinības;</li> <li>○ komercdarbības normatīvie akti, darba tiesiskās attiecības;</li> <li>○ vides un darba aizsardzība;</li> <li>○ lietišķā komunikācija un ētika;</li> <li>○ valsts valoda;</li> <li>○ vismaz divas svešvalodas saziņas līmenī.</li> </ul>

## Anketa

**God. student,** Latvijā tiek veikta aptauja ar nolūku saskaņot mūsu kopējās sadarbības iespējas, attieksmi un risināšanas paņēmienus profesionālās izglītības viedokļu saskaņošanai un izvērtēšanai. Lūdzu, atzīmējiet Jums atbilstošās alternatīvas.

Cerot uz turpmāku sadarbību – jau iepriekš pateicos!

1. Vai Jums ir informācija par Latvijas augstskolās piedāvāto studiju programmām *uzņēmējdarbības vadībā*:

**Vispār Latvijā:**

(miniet konkrētu augstskolu nosaukumus):

---



---



---



---

.....

**(miniet savas augstskolas nosaukumu)**

Studiju programmas nosaukums (-i):

---



---



---



---

2. Vai Jums ir informācija - kādas ir iespējas izglītību turpināt ārvalstīs šajās studiju programmās? Miniet augstskolu nosaukumus: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Vai Jūsu pašreiz izvēlētajā profesijā ir nepieciešams *uzņēmējdarbības vadības studiju virziens*?

Jā

Nē

4. Vai iegūstamā izglītība *uzņēmējdarbības vadības* studiju programmā Jums ir nepieciešama savas karjeras attīstībai un veidošanai?

Jā

Nē

Cits variants kāpēc izvēlējāties studēt šajā studiju virzienā: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Kā Jūs vērtējat savas personības kvalitāšu (psihogrammas) atbilstību *uzņēmuma vadītāja* profesiogrammas prasībām?

Jūs *protat / spējat*:

Jūs *zinat*:

Komunicēt

Svešvalodu (-as)

Strādāt komandā / grupā

Lietišķo saskarsmi, etiķeti, ētiku

Patstāvīgi radoši domāt un analizēt

Pārdošanas veicināšanu

Plānot un noteikt prioritātes

Uzņēmējdarbības likumdošanu

Prezentēt un lietot IT

Tirdzniecības vadīšanu

Jūsu papildus variants un/vai viedoklis: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Vai Jūs apmierina *uzņēmējdarbības vadītāja* darbam izvirzītās prasības?

Profesijā *jāprot*:

Profesijā *jāzina*:

Plānot, organizēt, vadīt

Mārketingas

Veikt mērķauditorijas segmentēšanu

Patērētāju uzvedība

Izprast patērētāju uzvedību

Mikroekonomika

Novērtēt tirgus resursus

Uzņēmējdarbības vadība

Radoši domāt un analizēt

Personālvadība

Jūsu papildus variants un/vai viedoklis: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Kādi priekšmeti Jūsaprāt vēl būtu jāiekļauj studiju programmā un kādā apjomā?

Studiju kursi	Priekšmeta (-u) nosaukums	Stundu skaits
<b>A daļa:</b> vispārīzglītojošie studiju kursi		
<b>B daļa:</b> nozares studiju kursi		
<b>C daļa:</b> izvēles studiju kursi		

8. Kā Jūs vērtējat - vai *uzņēmējdarbības vadības* studiju virzienā būtu vēlams nodalīt atsevišķi *preču un pakalpojumu* (piemēram, mārketingā) *moduļus*?

Jā  Nē

9. Kādus autorus Jūs izmantojat savas teorētiskās bāzes *uzņēmējdarbības vadības* virzienu zināšanu nostiprināšanai?

---



---

10. Lūdzu, sniedziet īsu informāciju par sevi:

Vecums:  līdz 20  21 – 26  27 - 35  36 un vairāk

Dzimums:  vīrietis  sieviete

*Iespējams atzīmēt vairākus:*

Izglītība:  vidējā vispārējā

vidējā speciālā

augstākā akadēmiskā

augstākā profesionālā

pašreiz studēju *kurss:* \_\_\_\_\_, *nozare:* \_\_\_\_\_

Sociālā loma:  vadītājs

speciālists

izpildītājs (*nozare, kurā strādājat:* \_\_\_\_\_)

bezdarbnieks

students

cits variants (vēlams minēt: \_\_\_\_\_)

Paldies par atsaucību!

## Uzņēmējdarbības vadītāja kvalitātes kritēriji

<i>Kompetence Kritērijs</i>	<i>Sociālās kompetences elementi</i>	<i>Personīgās kompetences elementi</i>	<i>Profesionālās kompetences elementi</i>
<p>Veidojas izglītības procesā:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zināšanas,</li> <li>- prasmes,</li> <li>- attieksme,</li> <li>- iemaņas un</li> <li>- gatavība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mērķorientācija;</li> <li>- reāls dzīves skatījums;</li> <li>- <i>Es</i> identitāte un gatavība adaptēties sociālajā vidē;</li> <li>- saskarsmes un sadarbības prasme, un kultūra;</li> <li>- spēja strādāt komandā;</li> <li>- prasme un spēja cīnīties pret ikdienas izaicinājumiem;</li> <li>- prasme un spēja rīkoties konkrētos sociālajos apstākļos, nestandarta situācijās;</li> <li>- interakcijas prasme;</li> <li>- empātija;</li> <li>- spēja risināt konfliktus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilvēciskās spējas;</li> <li>- izturība, gribasspēks;</li> <li>- elastīgums;</li> <li>- spriestspēja, domāšanas loģiskums;</li> <li>- gatavība pašvērtējumam un pašattīstībai;</li> <li>- objektīvo vērtību apzināšanās un izpratne;</li> <li>- gatavība kognitīvai darbībai;</li> <li>- emocionālā inteliģence;</li> <li>- <i>individuālā kompetence</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vispārējās zināšanas;</li> <li>- speciālās zināšanas;</li> <li>- profesionālās zināšanas un spējas;</li> <li>- uzņēmējspējas;</li> <li>- zināšanu līmenis,</li> <li>- sociokultūras zināšanas;</li> <li>- svešvalodu zināšanas;</li> <li>- <i>saimniekošanas kompetence</i></li> </ul>
<p>Veidojas profesionālā darbībā</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zināšanas par sociālo un kultūras vidi;</li> <li>- prasmes uzvesties daudz kultūru sabiedrībā;</li> <li>- uzvedības kultūra;</li> <li>- prasmes saskarsmē un saziņā, kontaktēšanās prasme;</li> <li>- empātija;</li> <li>- spēja strādāt komandā;</li> <li>- pārliecināšanas prasme;</li> <li>- konstruktīvas kritikas prasme;</li> <li>- cilvēkzināšanas;</li> <li>- pozitīva attieksme pret sevi, uzņēmumu, produktu un klientu;</li> <li>- prasme pielāgoties mainīgajiem apkārtējās vides apstākļiem (reaģēt uz izmaiņām apkārtējā pasaulē)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vadītāja un līdera spējas;</li> <li>- mērķtiecīgums, ambiciozitāte, tiekšanās radoši strādāt, veidot kapitālu;</li> <li>- spēja kontrolēt savas jūtas un emocijas;</li> <li>- iemaņas vērtīborientācijā;</li> <li>- lielas pārliecināšanas spējas;</li> <li>- verbālās un oratorās spējas, prasme skaidri un konkrēti izteikt savu domu, viedokli;</li> <li>- komunikatīvās spējas, prasme risināt konflikta situācijas;</li> <li>- prasme strādāt grupā, spēja izpildīt kolektīvas darbības;</li> <li>- kārtīgums;</li> <li>- pārliecība un ticība sev un saviem spēkiem, saviem pieņemamajiem lēmumiem;</li> <li>- erudīcija, radoša pieeja;</li> <li>- iniciatīva;</li> <li>- nepieciešamība realizēt savu personīgo potenciālu;</li> <li>- tiekšanās pārvarēt un labot kļūdas, nebaidīties no neveiksmēm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pieredzes vērtīborientācija;</li> <li>- informatīvā nodrošinājuma atlase un izvērtējums;</li> <li>- radošums;</li> <li>- uzņēmējspējas;</li> <li>- iniciatīva un aktivitātes;</li> <li>- zināšanu socializācija;</li> <li>- drošums, spēja uzņemties saistības;</li> <li>- prasmju pielietojamība profesijā;</li> <li>- profesionāla darbība;</li> <li>- organizatora spējas;</li> <li>- prasme analizēt un izdarīt secinājumus;</li> <li>- augsts sapratnes un loģiskās domāšanas līmenis;</li> <li>- spēja pieņemt lēmumus laika un informācijas deficīta apstākļos;</li> <li>- savaldības prasme;</li> <li>- gatavība autonomi darboties, prasme pašauties uz sevi un uz savām spējām;</li> <li>- prasme prognozēt, paredzēt situācijas;</li> <li>- tiekšanās pēc neatkarības un darbības brīvības</li> </ul>

Avots: autore veidots