

# AVERSS un REVERSS

## ŠAJĀ NUMURĀ

### • Latvijas Bankas padomē un valdē

### • Zināšanu pārvaldība prasa pacietību un izturību

DIRKS FRANKE

Viens no svarīgākajiem veiksmīgas banku darbības faktoriem ir zināšanu pārvaldība. Tā rada priekšnoteikumus uzņēmumā esošo un jaunradīto zināšanu mērķtiecīgai izmantošanai. Trīs ceturtdaļās Vācijas banku jau šobrīd darbojas, tiek veidotas vai plānotas zināšanu pārvaldības sistēmas. Tās kalpo darbinieku kvalifikācijai, racionalizācijai, izdevumu samazināšanai, klientu izturēšanās analīzei un bankas inovācijas spējas palielināšanai.

Tomēr daudzas kredītiestādes uzskata zināšanu pārvaldību par uzlabojamu un sūdzas par nepietiekamu šā uzdevuma nozīmīguma apzināšanos. Turklāt zināšanu pārvaldība nav vienreizējs projekts. Tā īstenošanā ir svarīgs secīgums un pacietība. Ieguvums, pateicoties sistemātiski vadītai zināšanu izmantošanai un transfēram, ir būtisks uzņēmuma attīstībai un konkurētspējas saglabāšanai.

### • Izglītība un darba tirgus Latvijā

GITA VĒRDIŅA

Nozīmīgākais resurss Latvijā ir cilvēku darbs, tāpēc tās konkurētspēja ir atkarīga no darba tirgus mērķtiecīgas vadības.

Nodarbinātības svarīgākais jautājums ir darbaspēka kvalifikācija. Nodarbinātības valsts dienesta veiktā aptauja un datu analīze par ilgstoši neaizpildītām darba vietām liecina, ka darba devējam ir vajadzīgi darbinieki ar teicamām teorētiskām zināšanām un labām praktiskā darba iemaņām. Turklāt prasības pret darbaspēka kvalifikāciju nemitīgi aug – nepieciešamas pilnīgi jaunas zināšanas, prasmes un attieksme, jauna tipa vadītāji un speciālisti.

Latvijas ilgtermiņa ekonomiskajā stratēģijā uzsvērts, ka ekonomiskās politikas kontekstā pieaug sociālpolitikas nozīme un investīciju nepieciešamība izglītībā un zinātnē. Stratēģiskais mērķis ir nodrošināt tādas pārmaiņas izglītības sistēmā, kas veicinātu uz zināšanām balstītas demokrātiskas un sociāli integrētas sabiedrības veidošanos un Latvijas iedzīvotāju un tautsaimniecības konkurētspējas paaugstināšanos, kā arī vienlaikus saglabātu un attīstītu Latvijai raksturīgas kultūras vērtības.

### • Jubilejas monēta “Kuldīga”

Starptautiskās monētu programmas “Hanzas pilsētas” ietvaros Latvijas Banka laidusi apgrozībā Kuldīgai veltītu jubilejas monētu. Tā nokalta pilsētas 760. jubilejas priekšvakarā. Kuldīga ir viena no astoņām Hanzas pilsētām un trešā, kas līdzīgi kā pirms diviem gadiem Ventspils un pirms gada – Cēsis jubilejai veltītajos svētkos ieguvusi savu monētu.



## PILNVEIDOT PROFESIONALITĀTI MĀCOTIES

### Kāda nozīme Latvijas Bankas darbinieku izvēlē ir izglītībai? Vai priekšroka tiek dota pretendētājam ar labāku izglītību vai lielāku pieredzi?

Izglītībai ir liela nozīme, izvēloties speciālistus. Aplūkojot Latvijas Bankas darba sludinājumus, redzams, ka galvenā prasība ir izglītība noteiktā jomā. Ar izglītību domāta ne tikai akadēmiskā, bet arī profesionālā izglītība. Nesen tika meklēts valūtas dileris darbam Valūtas operāciju pārvaldē. Šajā gadījumā viena no galvenajām prasībām bija, lai pretendents būtu nokārtojis vismaz pirmā līmeņa CFA (*Chartered Financial Analyst*) grāda eksāmenu.

Protams, nevar apgalvot, ka visiem Latvijas Bankas darbiniekiem jābūt augstākajai izglītībai. Ir struktūrvienības, sevišķi servisa jomā, kurās cilvēki veic noteiktu darbu un ir nepieciešamas konkrētas prasmes, bet netiek prasīta augstākā izglītība.

Vai pieredzei ir otršķirīga loma? To ir grūti novērtēt, jo tas atšķiras katrā konkrētajā gadījumā. Ļoti reti pieņemam darbā cilvēkus tieši no mācību iestādes sola. Tāda nav Latvijas Bankas personāla politika. Jāapzinās, ka bez izglītības ir nepieciešamas konkrētā darba iemaņas. Šajā ziņā privileģētā stāvoklī ir lielās centrālās bankas, piemēram, Vācijas centrālā banka *Deutsche Bundesbank*. Tajā strādā 16 tūkst. darbinieku, un banka var atļauties uzturēt savu koledžu. Tiek organizēti plaši sagatavošanas kursi darbiniekiem, lai sagatavotu tos noteikta līmeņa darbam bankā. Latvijas Bankai kā nelielai centrālajai bankai neatmaksājas pašai sagatavot darbiniekus, tāpēc tā kandidātu atlasē priekšroku dod profesionāli sagatavotiem un piemērotiem speciālistiem.

### Cik liela nozīme Latvijas Bankas personāla politikā ir darbinieku apmācībai?

Personāla apmācība ir viens no personāla politikas stūrakmeņiem. Dzīvojot mainīgu tehnoloģiju gadsimtā,

Zināšanas ir kļuvušas par svarīgu faktoru, kas nosaka valstu ekonomisko augšupeju. Viena no Latvijas priekšrocībām ir izglītots un kvalificēts darbaspēks. Pateicoties tam, Latvija ir panākusi strauju attīstību, īstenojot tirgus ekonomikas reformas un stabilizējot ekonomisko izaugsmi.

Ari Latvijas Bankā strādā labi izglītoti speciālisti, tomēr pastāvīgi tiek organizētas mācības darbinieku profesionālās, vadības un saskarsmes prasmes pilnveidošanai. To nosaka straujās pārmaiņas pasaules un Latvijas saimnieciskajā dzīvē, tāpēc iegūtās zināšanas nav piemērojamas ilgām laikiem. Rodas nepieciešamība mācīties visas darba dzīves laikā.

**Latvijas Bankas personāla apmācības vadītājas VINETAS VEIKMANES uzdevums ir apzināt vajadzības un piedāvāt atbilstošas izglītošanās iespējas Latvijas Bankas darbiniekiem.**

kurā zināšanas strauji noveco, ir nopietni jāplāno izglītošanās pasākumi, lai darbinieki ietu kopsolī ar laiku. Jau šodien ir jādomā par to, kas būs vajadzīgs rīt. Personāla apmācība ir svarīga personāla politikas sastāvdaļa, un tai tiek atvēlēti nepieciešamie līdzekļi.

### Kā noteikt, kādas zināšanas un prasmes darbiniekiem būs vajadzīgas?

Noteikt, kādā virzienā nepieciešams organizēt mācības, var dažādos veidos. Vasaras vidū Latvijas Bankā tiek veikta aptauja, lai noskaidrotu iespējamās mācību virzienus nākamajā gadā. No otras puses, vadāmie no Latvijas Bankas stratēģiskajiem plāniem un prioritātēm.

Jauna personāla darba forma, kas tiek īstenota ar šo gadu, ir darba novērtēšanas un attīstības pārrunas. Liela nozīme tajās ir piešķirta mācību jautājumiem. Darbiniekam ir iespēja sarunā ar tiešo vadītāju vai pārvaldes vadītāju apspriest un plānot turpmākās mācības. Izglītošanās jautājumi tiek pārrunāti, ņemot vērā nākamā vai turpmāko trīs gadu plānu un zinot, kādi varētu būt darbinieka uzdevumi.

Šo informāciju saņem Personāla pārvalde un, balstoties uz to, plāno tālāko apmācību. Tā ir iespēja, analizējot darbu, apzināt nepilnības, kas jānovērš, un veidot mācību plānu, ņemot vērā, piemēram, darbinieka jaunus pienākumus vai arī jaunas tehnoloģijas ieviešanu, kas rada nepieciešamību mācīties. Protams, daudz darba prasa pārrunu formā iegūto ziņu apkopošana.

Jāapzinās, ka pārrunu rezultātā iegūsim informāciju par vajadzībām, kas uzreiz nebūs apmierināmas. Tās īstenojam pakāpeniski, vadoties no bankas prioritārajiem uzdevumiem un iekļaujoties mācību budžetā.

### Vai darba un attīstības pārrunas tiek praktizētas citās centrālajās bankās? Kur aizgūta šī pieredze?

Pasaulē tā ir vispārpieņemta prakse. Vismaz reizi gadā

(turpinājums 2. lpp.)

tiek organizētas darbinieku pārrunas ar vadību, turklāt tās tiek dokumentētas. Šādi veidojas pamats nākamā gada pārrunām. Pārrunu uzdevums ir analizēt darbu gada garumā, lai konstatētu, vai ir bijis progress vai arī nepieciešami uzlabojumi. Tas ir atzīts, lai gan arī strīdīgs instruments, jo darbinieki var izjust pretestību – neviens īsti nevēlas, lai viņu vērtē. Latvijas Banka soli pa solim, uzmanīgi, ar maksimālu pietāti pret darbinieku ievieš šo sistēmu. Tā nav tikai darba novērtēšana, bet gan darba un attīstības pārrunas, uzsverot attīstību.

Pasaules pieredze liecina, ka darbinieki tiek vērtēti, gan izmantojot plašu novērtējumu skalu, gan saistot novērtējumu ar atalgojumu. Tam ir savas priekšrocības un trūkumi. Latvijas Banka atturējās novērtējumu tieši saistīt ar atalgojumu, jo pieredze rāda, ka šādā gadījumā darbiniekiem ir tendence slēpt problēmas. Vēlamies, lai tā būtu atklāta saruna.

Darba novērtēšana tiek veikta gandrīz visās centrālajās bankās. Citur šī sistēma jau ir vairākkārt mainīta. Arī Latvijas Bankā, vadoties no ieteikumiem un pieredzes, tā tiks pilnveidota laika gaitā. Latvijas Bankas valde ir apstiprinājusi tikai ieteikumus pārrunu veidošanai.

### Kādi būs ieguvumi, īstenojot darba un attīstības pārrunas?

Viens no ieguvumiem – saņemsim informāciju par to, kādos virzienos vajadzētu attīstīties mācību sistēmai. Taču pats galvenais, kam piekrita struktūrvienību vadītāji, – ir jārunā ar darbinieku. Ikdienā parasti ir maz laika, lai detalizēti runātu par paveikto, veiksmēm un neveiksmēm gada garumā un nākotnes plāniem. Ieguvums ir saruna un uzticēšanās, jo droši vien ir bijuši gadījumi, kad nav notikusi saruna par problēmām un tāpēc zaudēts kāds darbinieks. Svarīga ir informācijas apmaiņa.

### Vai Latvijā tiek praktizētas šādas pārrunas?

Zināms, ka darba pārrunas ir iedibinātas a/s “Hansabanka”, a/s “Latvijas kuģniecība”, bezpeļņas valsts a/s “Latvijas Autoceļu direkcija”. Sistēmas ir dažādas un darbojas ar dažādiem panākumiem. Tās atšķiras atkarībā no tā, ko katrs uzņēmums uzskata par savu mērķi un vēlas sasniegt. Latvijas Bankas Personāla pārvalde darba un attīstības pārrunu sistēmas ieviešanu un vadītāju un darbinieku teorētisko sagatavošanu veica sadarbībā ar Komercizglītības centru, kurā uzkrāta ievērojama pieredze šajā jomā. Esam mācījušies arī no citu centrālo banku pozitīvās un negatīvās pieredzes. Viena no svarīgākajām atziņām – gan vadītājiem, gan darbiniekiem ir jābūt labi informētiem un sagatavotiem pārrunām.

### Kādā virzienā attīstās darbinieku apmācība?

Pasaules pieredze rāda, ka katra firma domā par savu darbinieku apmācību un profesionālo spēju pilnveidošanu. Studējot speciālo literatūru un runājot ar pieredzējušiem kolēģiem, sapratām, ka ne mazāk svarīga par profesionālo tālākizglītošanos ir cilvēku savstarpējā saskarsme, vadības iemaņas, proti, personālo prasmju attīstība. Cilvēks var būt ļoti labs speciālists, bet viņam ne tikai ir jāprot strādāt kolektīvā, bet arī dalīties ar savām zināšanām ar kolēģiem, jo bez šīs prasmes arī labiem speciālistiem var rasties problēmas ar iekļaušanos kolektīvā. Centāties to sabalansēt, bez šaubām, uzskatot, ka ļoti svarīgas ir profesionālās zināšanas.

Latvijas Banka ir privilēģētā stāvoklī, jo tās darbiniekiem ir iespēja apmeklēt seminārus ASV un Eiropas valstu centrālajās bankās, kā arī starptautiskajās finanšu institūcijās tehniskās palīdzības programmu ietvaros. Ja

ši palīdzība būtu jāpārreķina naudas izteiksmē, tie būtu lieli līdzekļi, jo kursi, kurus apmeklē Latvijas Bankas darbinieki, piemēram, Anglijas Bankā vai Starptautiskajā Valūtas fondā (SVF), ir ļoti kvalitatīvi un dārgi.

### Kādas ir mācību formas, un kas mācās?

Lielākoties tie ir kursi un semināri Latvijas Bankas Mācību un atpūtas centrā, kuru izmantojam bankas rīkotajiem semināriem. Ceturksnī organizējam 6–8 seminārus. Bez tam darbinieki Latvijā un ārzemēs apmeklē gan komerckursus, gan kursus un seminārus tehniskās palīdzības programmu ietvaros.

Mācās visu līmeņu darbinieki, jo tiek piedāvātas dažāda līmeņa mācības. Piemēram, tehniskās palīdzības programmu ietvaros ir vairāki semināri jaunajiem darbiniekiem, kā arī mācības ekspertiem un vadītājiem.

### Vai pieprasījums tiek apmierināts?

Pilnībā nevaram apmierināt pieprasījumu. Semināri, kurus Personāla pārvalde organizē Mācību un atpūtas centrā, liela pieprasījuma gadījumā tiek atkārtoti nākamajā ceturksnī. Ļoti pieprasīts bija Toma Urdzes vadītais seminārs “Jūsu atmiņa – darbarīks un spēks”. Semināra uzdevums bija parādīt, kā darbinieki izmanto savus resursus un kā tos varētu lietot efektīvāk. Uz šo semināru pieteicās aptuveni 50 dalībnieku.

### Kā izvēlaties lektorus?

Par Latvijas lektoriem ziņas iegūstam informācijas apmaiņas rezultātā, jo Latvija ir maza valsts. Ja parādās informācija presē, sazinos ar tajā minētajām personām vai arī iegūstu par tām atsauksmes. Tas ir nepārtraukts process, jo kursu piedāvātāju ir ļoti daudz, taču tie bieži izmanto vienus un tos pašus lektorus.

Ārvalstu sadarbības partnerus izvēlos pēc firmas vārda un pētu, ar kādiem lektoriem tie strādā. Ļoti kvalitatīvus kursus piedāvā *Euromoney Training*. Esam uzaicinājuši vairākus šīs mācību firmas pasniedzējus uz Latvijas Bankas Mācību un atpūtas centru. Ar vienu no viņiem, Keitu Korskiju (*Keith Corsby*), sadarbojamies jau trešo gadu.

Arvien vairāk cenšamies sadarboties ar centrālo banku mācību centriem. Trīs seminārus (2001. un 2002. gada sākumā) Latvijas Bankas darbiniekiem vadīja Francijas Bankas Starptautiskā banku un finanšu institūta eksperti. Šogad Anglijas Bankas Centrālo banku studiju centra eksperti vadīs divus seminārus – “Finanšu stabilitāte” un “Monetārās operācijas”. Piedalīties šajos semināros esam aicinājuši arī kolēģus no Lietuvas un Igaunijas.

### Vai lektori tiek nopietni vērtēti? Vai analizējat semināra dalībnieku atsauksmes?

Esam izstrādājuši anketas Personāla pārvaldes rīkoto semināru vērtēšanai un lūdzam dalībniekus rūpīgi atbildēt uz visiem jautājumiem, jo darbinieku ieteikumi palīdz veidot nākamo kursu. Ne vienmēr novērtējumā iekļauti ieteikumi, tomēr daudzos gadījumos saņemam labus priekšlikumus. Ja kurss tiek atkārtots, ieteikumus pārrunājam ar pasniedzēju. Ja tas ir cits kurss, anketās atrodam idejas, lai to pilnveidotu.

Ja tiek veidots jauns kurss, sazinos ar struktūrvienību speciālistiem, kuriem tas domāts, un programma ekspertu līmenī tiek pilnveidota, kamēr tā atkal nonāk atpakaļ pie pasniedzēja. Svarīgākais ir noorganizēt semināru, kas ir nepieciešams, turklāt augstā profesionālā līmenī, nevis piedāvāt formālu mācību pasākumu.

### Vai semināri kļūst arvien specializētāki?

Sākotnēji semināri bija vispārēji, tagad tiem ir tendence kļūt specializētiem. Darbinieki kļūst arvien ziņošāki, jo ir piedalījušies semināros gan Latvijā, gan ārvalstīs. Tagad vairāk jārunā par to, lai mācībās pavadītais laiks tiktu izmantots racionāli un dalībnieki iegūtu jaunas zināšanas. Gandrīz neiespējami ir noorganizēt semināru, kurā visa sniegtā informācija būtu jauna. Bāze jau ir radīta, tāpēc tiecamies pēc kvalitātes un padziļinātas analīzes. Mūsu mērķis ir panākt, lai darbinieki būtu maksimāli apmierināti par iegūto zināšanu kvalitāti un apjomu.

### Vai zināšanu potenciāls, kas atrodas Latvijas Bankas darbinieku rīcībā, tiek mērķtiecīgi izmantots un nodots kolēģiem?

Mēs cenšamies veicināt informācijas apmaiņu. Vienā no lielākajām pārvaldēm – Monetārās politikas pārvaldē – darbinieki pēc ārvalstu semināra vienmēr informē pārējos par seminārā dzirdēto un dalās ar vērtīgākajām atziņām. Pēc ārvalstu semināriem darbiniekiem jāraksta izvērsti semināra novērtējumi, kuros tiek atspoguļotas iegūtās atziņas un to ieviešanas iespējas Latvijas Bankā. Tie ir pieejami intranetā, lai interesentiem būtu iespējams ar tiem iepazīties.

Bez tam Latvijas Bankas pārvaldes organizē seminārus citām struktūrvienībām, lai iepazīstinātu ar savu darbu, jo šajās pārvaldēs ir uzkrājusies informācija, kas būtu jāzina kolēģiem. Turklāt tiek organizētas informatīvās stundas – īss informatīvs pasākums, lai iepazīstinātu ar jaunumiem pārvaldē.

### Kādas ir jaunākās tendences darbinieku tālākizglītošanā?

Pirms pieciem gadiem lielas cerības saistīja ar e-apmācību, prognozējot, ka mācības notiks ar datora starpniecību. Nesen, piedaloties Anglijas Bankas Centrālo banku studiju centra rīkotajā Apmācību forumā, vienā no referātiem tika sniegta informācija, ka vairākas Lielbritānijas firmas, kas nodarbojas ar e-apmācību, bankrotējušas vai cietušas ievērojamus zaudējumus. Šī mācību forma nav attaisnojusi sākotnējās prognozes. Tā tiek izmantota mazāk nekā gaidīts, piemēram, tikai 35% Lielbritānijas firmu izmanto e-apmācības iespēju, no tām 69% – nedaudz. Eksperti atzinuši, ka mācību procesā ļoti svarīgi ir jautājumi un tiešā saskare ar pasniedzēju, jo uz jautājumiem uzreiz nepieciešams sniegt atbildes.

Šobrīd ļoti populāra ir t.s. jauktā apmācība: e-apmācība un tradicionālās mācības ar pasniedzēju. Pirms semināra dalībnieks saņem kompaktdisku ar informāciju, lai sagatavotos mācībām, jo ir ļoti svarīgi, lai semināra dalībniekiem būtu vienāds zināšanu līmenis. Sagatavošanās tiek veikta e-apmācības ceļā. Pēc semināra dalībnieki ar elektroniskā pasta starpniecību var uzdot jautājumus, saņem atbildes un turpināt apmainīties ar informāciju.

Jauna tendence ir korporatīvo universitāšu dibināšana. Lielas firmas veido savus mācību centrus, kas izaug par korporatīvām universitātēm, piemēram, uzņēmums “Motorola” daudz iegulda savu darbinieku apmācībā.

Pieaug arī tālmācības un interaktīvās apmācības loma, piemēram, SVF mācības organizē ar telekonferenču palīdzību.

Arī Personāla pārvalde, organizējot Latvijas Bankas darbinieku mācības, galvenokārt cenšas sadarboties ar firmām un pasniedzējiem, kuri izmanto progresīvas un efektīvas apmācību metodes.

Intervēja Inese Pommere. Foto – G. Zommerovskis.



## Latvijas Bankas padomē un valdē (2002. gada jūnijs–jūlijs)

Ņemot vērā stabilo situāciju naudas tirgū, Latvijas Bankas padome kārtējā sēdē nolēma nemainīt refinansēšanas, banku noguldījumu Latvijas Bankā un lombarda kredīta procentu likmes.

Latvijas Bankas padome apstiprināja “**Kredīta pārvedumu noteikumus**”, kas aizstās 1998. gada 12. martā apstiprinātos “Bezskaidras naudas līdzekļu kredīta pārvedumu noteikumus”. Līdz ar jauno noteikumu stāšanās spēkā kredīta pārvedumi<sup>1</sup> Latvijā pilnībā atbildīs Eiropas Parlamenta un Padomes direktīvai Nr. 97/5/EC “Par pārrobežu kredīta pārvedumiem”. Jaunie noteikumi attiecas uz visām iestādēm, kas klientu vārdā izpilda kredīta pārvedumus, t.i., kredītiestādēm, Latvijas Banku un “Latvijas Pastu”. Salīdzinājumā ar iepriekšējiem noteikumiem veikti vairāki grozījumi attiecībā uz kredīta pārvedumu

dalībnieku pienākumiem, veicot neliela apjoma (līdz 50 000 eiro ekvivalenta) kredīta pārvedumus Latvijā vai Eiropas Ekonomiskajā telpā<sup>2</sup> (EET), kurus uzsākuši klienti, kas nav finanšu iestādes. Šīs pārmaiņas vērstas uz klientu tiesību aizsardzību. • Noteikumi papildināti ar prasību maksātāja iestādei vienoties ar klientu un uzņemties atbildību par iekšzemes vai EET neliela apjoma kredīta pārveduma pabeigšanu (naudas līdzekļu nodošana saņēmēja iestādei) noteiktā laikā, ja klients izteicis šādu vēlēšanos. Ņemot vērā šo prasību, precizēti arī punkti, kas nosaka maksātāja iestādes un citu kredīta pārveduma dalībnieku saistības, ja kredīta pārvedums nav veikts saskaņā ar vienošanos. Precizēta arī saņēmēja iestādes atbildība gadījumā, ja tā nav laikā izpildījusi savas saistības pret saņēmēju. • Precizēta iestādes atbildība izpildīt kredīta pārvedumu saskaņā ar doto maksājuma rīkojumu.

Lai novērstu vairākkārtēju komisijas naudas ieturēšanu par iekšzemes vai EET neliela apjoma kredīta pārvedumiem, noteikts, ka nevienai no kredīta pārvedumā iesaistītajām iestādēm nav tiesību ieturēt komisijas naudu no kredīta pārveduma summas, ja vien maksātājs nav noteicis, ka kredīta pārveduma izmaksas pilnībā vai daļēji jāsedz saņēmējam. Noteikumos iekļauti arī punkti, kas nosaka iestāžu atbildību gadījumā, ja tās, neievērojot šo prasību, tomēr ieturējušas komisijas naudu no kredīta pārveduma summas. • Precizētas kredīta pārveduma dalībnieku saistības nepabeigtu kredīta pārvedumu gadījumos. • Iekļauta prasība kredīta pārvedumus veicējam iestādēm piedāvāt klientiem efektīvas ārpustiesu pretenziju un strīdu izskatīšanas procedūras, kā arī informēt klientus par šo procedūru uzsākšanas kārtību attiecībā uz neliela apjoma kredīta

pārvedumiem. Strīdu izskatīšanas procedūrai jāatbilst Eiropas Komisijas rekomendācijas “Par principiem, kas piemērojami attiecībā uz institūcijām, kas atbildīgas par patērētāju sūdzību izskatīšanu ārpus tiesas” prasībām. Noteikumi stāsies spēkā ar 2003. gada 1. janvāri, bet to 3.1.2. punkts, kas nosaka Latvijas iestāžu saistības pret EET dalībvalstu iestādēm attiecībā uz EET neliela apjoma kredīta pārvedumiem – Latvijas Republikai iestājoties Eiropas Savienībā.

<sup>1</sup> Kredīta pārvedums ir pēc maksātāja iniciatīvas maksātāja iestādē (kredītiestādē, Latvijas Bankā, “Latvijas Pastā”) uzsākta maksājumu virkne ar mērķi nodot naudas summu saņēmējam saņēmēja iestādē.

<sup>2</sup> Eiropas Ekonomiskā telpa ietver Eiropas Savienības dalībvalstis, Norvēģiju, Lihtenšteinu un Islandi.

# ZINĀŠANU PĀRVALDĪBA PRASA PACIETĪBU UN IZTURĪBU\*

DIRKS FRANKE



**Banku sektorā vairāk nekā citos tautsaimniecības sektoros par galveno panākumu faktoru kļūst zināšanu pārvaldība. Saskaņā ar pētījumu datiem privātās bankas pieņem šo izaicinājumu, un to investīcijas zināšanu pārvaldībā atmaksājas. Trīs ceturtdaļās banku jau šobrīd darbojas, tiek veidotas vai plānotas zināšanu pārvaldības sistēmas. Taču četras no desmit kredītiestādēm uzskata zināšanu transfēru par uzlabojamu, un daudzas sūdzas par nepietiekamu šā uzdevuma nozīmīguma apzināšanos.**

"Nav pietiekami zināt, zināšanas ir jāpielieto; nav pietiekami gribēt, ir jādara." Johans Volfgangs Gēte formulēja šo atziņu un iezīmēja vadlīniju, kurai šodien seko daudzi uzņēmumi, kad tiek īstenota zināšanu pārvaldība, tiem meklējot ceļus, lai zināšanas, kas ir darbinieku galvās, mērķtiecīgi izmantotu uzņēmējdarbības izaugsmes veicināšanā. 1999.–2003. gadā izdevumi zināšanu pārvaldībai pasaulē pieaug seškārtīgi, sasniedzot 12 mljrd. ASV dolāru. Kas spiež uzņēmumus veikt tik lielas investīcijas zināšanu resursu izmantošanā, un kāpēc tieši bankas ir tik ļoti atkarīgas no zināšanu pārvaldības?

Iemesli ir dažādi.

- Straujā informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība, kā arī finanšu sistēmas kompleksais raksturs paaugstina prasības attiecībā uz darbinieku kvalifikāciju, to elastību un gatavību mācīties visu mūžu.
- Daudzas bankas saskaras ar klientu attiecību globalizāciju. Tām jānodrošina globāls informācijas tīkls un vienlaikus – lokāli ekspertu pakalpojumi.
- Informācijas slodze pieaug – bankām aizvien vairāk jāapstrādā arvien kompleksāka informācija.
- Finanšu pakalpojumu sniedzējiem, kas nav bankas, pazeminās barjeras iekļūšanai tirgū, un produktu dzīves cikls kļūst arvien īsāks. Vienlaikus klienti kļūst arvien labāk informēti un prasīgāki.
- Tādējādi pieaug konkurence. Produkta cenas kritums spiež paaugstināt darba ražīgumu un noved pie konkurences cīņas saasināšanās par personālu.
- Konkurences cīņa par personālu izraisa lielāku darbinieku mainību. Tas nozīmē, ka uzņēmumam

nepārtraukti jāiegūst jaunas zināšanas no ārpuses un jāierobežo ar personām saistīto zināšanu aizplūde no uzņēmuma.

## Finanšu produkti prasa uzticēšanos un zināšanas

Tas viss rada arvien lielākas prasības bankas inovatīvajai spējai un līdz ar to – zināšanu resursu produktīvākai izmantošanai. Zināšanu pārvaldība rada priekšnoteikumus uzņēmumā esošo un jaunradīto zināšanu mērķtiecīgam un efektīvam transfēram. Īpašs izaicinājums rodas tāpēc, ka finanšu produkti ir saistīti ar uzticēšanos un kredītu sektorā, galvenokārt Vācijas un Eiropas bankās, raksturīga diskrecijas un piesardzības kultūra. Tas principiāli rada barjeras zināšanu nodošanai tālāk.

No otras puses, zināšanu pārvaldība tieši bankās ir kompleks uzdevums, jo zināšanu transfēram ir jānotiek daudzos līmeņos: starp banku un tirgu (klientu un konkurences analīze), starp banku un tās filiālēm (pārdošanas vadīšana), starp filiāli un tās klientiem (*Customer Relations Management*), starp atsevišķām filiālēm (*Best Practice Transfer*) un specializētajām uzņēmuma struktūrvienībām (partneru koordinācija).

Pateicoties specializācijas tendencei, bankās pieaug prasības pret zināšanu pārvaldību. Kad bankas ierobežo savu darbību uz atsevišķiem tirgus segmentiem vai arī vērtības radīšanas ķēdes posmiem, arvien lielāka nozīme ir zināšanu ātrai, mērķtiecīgai un drošai apmaiņai. Tas ir spēkā neatkarīgi no tā, vai visa kredītiestāde koncentrējas uz noteiktiem tirgus sektoriem vai ražošanas posmiem vai arī notiek specializācija atsevišķu struktūrvienību līmenī vienas kredītiestādes ietvaros. Pirmajā gadījumā pieaug prasības ārējai, otrajā gadījumā – iekšējai zināšanu pārvaldībai.

## Sistemātiska zināšanu pārvaldība katrā trešajā bankā

Kāda ir situācija ar zināšanu pārvaldību Vācijas privātajās bankās? Pētījums, kurā aptvertas 57 bankas, rāda, ka bankas dažādi vērtē izveidotā zināšanu transfēra kvalitāti: 35% zināšanu apmaiņu atzīst par labu vai ļoti

labu, 28% – par apmierinošu, bet 37% – par uzlabojamu.

Bankas subjektīvi apliecina zināšanu pārvaldības nepieciešamību. Šī nepieciešamība tiek apstiprināta ar darbiem – katrā trešajā kredītiestādē jau šodien tiek sistemātiski veikta zināšanu pārvaldība, 32% kredītiestāžu tā tiek veidota, 10% – plānota. Bet katrā ceturtajā bankā zināšanu apmaiņa netiek ne mērķtiecīgi vadīta, ne arī tas tiek plānots nākotnē. Tas nozīmē, ka privātās bankas pieņem zināšanu pārvaldības izaicinājumu, taču tas notiek ar atšķirīgu tempu. Cik lielu nozīmi kredītiestādes piešķir zināšanu izmantošanas pārvaldībai, parāda pētījumi.

- 58% banku iekļauj zināšanu pārvaldību stratēģiskās un operatīvās plānošanas līmenī. Tikai 32% banku tā ir operatīvās plānošanas sastāvdaļa.
- 65% banku zināšanu pārvaldības mērķi tiek atvasināti no uzņēmuma mērķiem.
- 63% kredītiestāžu saprot zināšanu pārvaldību kā uzņēmuma uzdevumu. Neviens no bankām atbildība par zināšanu pārvaldību nav uzvelta kontroles struktūrvienībām vai elektroniskajai datu apstrādes nodaļai. Šajā situācijā ir pārsteidzoši, ka līdz šim tikai katra ceturta banka iecēlusi īpašas par zināšanu pārvaldību atbildīgas personas. Lielākajā vairākumā banku (70%) tas tā nav.

**“Zināšanu pārvaldības vīzija – svarīgas bankas zināšanas tiek atspoguļotas uz vienas platformas. Pārdošanas nodaļa un citas galvenās nodaļas veic nepārtrauktu informācijas apmaiņu. Ekspertu atbildes uz jautājumiem ir visiem pieejamas. Panākumi tiek multiplicēti atspoguļot labāko praksi.”**

*Bankas zināšanu pārvaldības vīzija*

(turpinājums 4. lpp.)



(turpinājums no 3. lpp.)

## Galvenais mērķis – darbinieku kvalifikācija

Kādiem mērķiem kalpo zināšanu pārvaldība? Pirmajā vietā ir darbinieku kvalifikācija. Arī racionalizācijai, izdevumu samazināšanai, klientu izturēšanās analīzei un inovācijas spējas palielināšanai ir liela nozīme. Ieviešot un īstenojot zināšanu pārvaldību, 58% banku lielu nozīmi piešķir tehnikai un elektroniskajai datu apstrādei, 56% – organizācijai un personālam (aptaujā varēja minēt vairākas jomas). Ievērojami mazāk banku (28%) uzsver uzņēmuma kultūru. Lielākā daļa uzskata zināšanu pārvaldību par tehnisku un organizatorisku uzdevumu. Daudz mazāk – un saskaņā ar daudzu ekspertu viedokli – nepietiekamā mērā tā tiek uzskatīta par izaicinājumu uzņēmuma kultūrai.

Kādi instrumenti tiek izmantoti? Saskaņā ar darbinieku kvalifikācijas nozīmīgumu nav brīnums, ka astoņas no desmit privātajām bankām dod priekšroku tālākizglītošanās pasākumiem.

Liela nozīme ir arī elektroniskajiem instrumentiem – internetam un intranetam. Visvairāk zināšanu pārvaldības sistēmas izmanto pārdošanas, mārketinga un produktu pārvaldības nodaļa. Otršķirīga nozīme tām ir servisa un personāla nodaļā.

Kāda ir panākumu bilance praksē? Trīs ceturtdaļas banku paskaidro, ka zināšanu pārvaldības ieviešana līdz šim vienmēr atmaksājusies. Divas trešdaļas kredītiestāžu ziņo, ka zināšanu pārvaldība uzlabo darba procesus. Negatīvu ietekmi saskata tikai nedaudz banku. 7% banku sūdzas par negatīvu ietekmi uz komunikāciju, 7% – par tehnoloģijas pārslodzi, 5% – par izmaksām un 4% – par pastiprinātu birokratizāciju.

## Ilgstošs pārliecināšanas darbs

Lai gan bankas pieliek lielas pūles, lai produktīvi izmantotu zināšanu resursus, tām vēl būs jāveic liels darbs. Divas trešdaļas banku kā augstu novērtē darbinieku gatavību dalīties ar savām zināšanām. Tikpat daudz banku uzskata, ka zināšanu pārvaldības nozīmīguma apziņa ir nepietiekama. Daudzās galvās (35% banku sūdzas par to) vēl iesēdies princips “Zināšanas ir vara”, kas traucē efektīvi apieties ar zināšanu resursiem. Ko var secināt no privāto banku pieredzes? Var atvasināt virkni stratēģisku ieteikumu.

- Zināšanu pārvaldībai nepieciešami mērķi. Ikviens uzņēmums neapzināti organizē savu zināšanu transfēru, taču ir svarīgi to darīt mērķtiecīgi, atspoguļot un attīstīt esošās aktivitātes. Tam nepieciešams sistemātisks mērķu katalogs.
- Zināšanu pārvaldība ir vadības uzdevums. To jānostiprina bankas vadības līmenī un jāieceļ atbildīgie par zināšanu izmantošanas plānošanu, ieviešanu un vadību.
- Zināšanu pārvaldība attiecas uz visām uzņēmuma jomām. Atbildīgā komanda formējama interdisciplināri. Tās uzdevums ir skaidri jādefinē un jāveido savienojuma vietas ar citām uzņēmuma jomām.
- Neeksistē receptes un standartīsinājumi. Nepieciešams attīstīt zināšanu pārvaldības mērķu un metožu individuālu izpratni katrā uzņēmumā.
- Zināšanu pārvaldība ir vairāk tehnisks un organizatorisks uzdevums. Tas tiks sekmīgi paveikts tikai uz transparenci, komunikāciju un radošumu orientētas uzņēmuma kultūras ietvaros. Darbiniekus ir jāpārliecina par zināšanu pārvaldības priekšrocībām.
- Zināšanu pārvaldībai nepieciešams ilgstošs pārliecināšanas darbs. Nevienai bankai nevajadzētu pārtraukt pūlēt attīstīt darbiniekos zināšanu kapitāla nozīmīguma apziņu un motivēt tos dalīties ar zināšanām.
- Zināšanu pārvaldība nav tikai iekšējs uzdevums, tā daudzās formās skar uzņēmuma ārējos sakarus. Vispirms ikvienai bankai būtu jāpārbauda, vai zināšanu pārvaldība pietiekamā mērā ņem vērā klientu attiecības.

## Bankas vīzija par zināšanu pārvaldību

- Uz zināšanām orientēti procesi balstās uz uzticēšanos. Zināšanas tiek padarītas pieejamas, ar tām dalās, tās daļa un saprātīgi izmanto tikai savstarpējas uzticēšanās klimatā. 30% aptaujāto banku lielu nozīmi kā instrumentam piešķir “katra darbinieka lielākai rīcības brīvībai un atbildībai”. Zināšanu pārvaldība pusē banku izraisa darbinieku lielāku apmierinātību un motivāciju.
- Zināšanu pārvaldība nav vienreizējs projekts. Tā prasa secīgumu, pacietību un izturību, kā arī stingru iekļaušanos uzņēmuma operatīvajās struktūrvienībās. Lai gan koncepcionāla pieeja ir svarīga, īpaši ieviešanas posmā ir saprātīgi sākt ar maziem, bet konkrētiem soļiem un panākt straujus, redzamus panākumus.

- Ne visas zināšanas var nodot tālāk. Dažkārt zināšanas ir ļoti grūti skaidri atspoguļot, tās nevar uzkrāt datu bankās. Saprātīgāk ir noskaidrot, kam ir kāda pieredze, un šīs zināšanas nodot citiem darbiniekiem ar dialoga starpniecību.

## Uz pareizā ceļa, bet...

Privātās bankas Vācijā apzinās faktora “zināšanas” nozīmi un efektīvi izmanto darbinieku rīcībā esošo zināšanu kapitālu. To apliecina tas, ka trijās no četrām bankām jau šodien tiek mērķtiecīgi īstenota, veidota vai plānota zināšanu pārvaldība. Lielākā daļa banku

to iekļāvusi stratēģiskās plānošanas līmenī, atvasina zināšanu pārvaldības mērķus no uzņēmuma mērķiem un uzskata to par visa uzņēmuma uzdevumu. Ar šādu bāzi privātās bankas ir uz pareizā ceļa. Pārsvārā investīcijas zināšanu pārvaldībā tiek uzskatītas par izdevīgām un, izvērtējot ieguvumus un zaudējumus, dominē pozitīvi vērtējumi: tiek uzlaboti darba procesi vai paaugstināta klientu un darbinieku apmierinātība.

Ieguvums no sistemātiski vadītas zināšanu izmantošanas ir liels, bet ne vienmēr konkrēti taustāms, un izmaksas nav mazas. Joprojām pilnībā nav izplatīta apziņa, ka zināšanu pārvaldībai nebūs panākumu konvencionālās domāšanas vidē, kurā valda uzskats, ka zināšanas ir vara. Zināšanu transfēra vadīšana nedrīkst apstāties pie uzņēmuma durvīm. Jābīstas no tā, ka zināšanu pārvaldība kā modes tendence vai, pat sliktāk, kā pašmērķis tiks pārprasts. Taču zināšanu pārvaldība orientējas pēc individuālajiem uzņēmējdarbības mērķiem, un tai jāpiedāvā

tiem atbilstoši, specifiski instrumenti. Vadlīnija – piešķirt zināšanām vērtību. Pareizi izprasta ražošanas faktora “zināšanas” mērķtiecīga izmantošana paliks banku darba kārtībā kā ilgstošs visu uzņēmumu aptverošs uzdevums un arī nākotnē prasīs intensīvu koncepcionālu, pārliecināšanas un īstenošanas darbu.

## Zināšanu pārvaldība internetā

<http://www.community-of-knowledge.de>  
<http://www.knowledgeboard.com>  
<http://www.wissenskapital.de>  
<http://www.wissensmanagement.com>  
<http://www.wissensmanagement.net>

## Literatūra

*Dieffenbruch, Marc/Hoffmann, Marcel: Situationsgerechtes Wissensmanagement für Banken, in: Birkelbach, Jörg (Hrsg.): Cyber Finance – The Next Generation, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2001.*  
*Heimer, Thomas/Rosbach, Peter, (Hrsg.): Management der Ressource Wissen in Banken, Bankakademie Verlag, Frankfurt/Main 2001.*

\* Vācijas Federālās banku asociācijas referenta dr. Dirka Franka raksts publicēts Vācijas Federālās banku asociācijas izdevuma “Die Bank” 2002. gada marta numurā.

“Zināšanu pārvaldības mērķis ir organiskas vides radīšana, kurā attīstās efektīva attieksme pret zināšanām kā dabisks un pašsaprotams ikdienas darba aspekts, kas tādējādi būtiski ietekmē uzņēmuma panākumus.”

“Mums nav zināšanu, ja tās netiek izmantotas.”

Igors Stravinskis,  
krievu–amerikāņu komponists

### ZINĀŠANU TRANSFĒRS

Kā jūs raksturotu zināšanu transfēru jūsu uzņēmumā?

Ļoti labs	2%
Labs	33%
Apmierinošs	28%
Uzlabojams	37%

### ORGANIZĀCIJA

Vai zināšanu transfērs jūsu uzņēmumā tiek mērķtiecīgi organizēts?

Jā	35%
Tiek veidots	32%
Ir plānots	10%
Nē	21%
Nav plānots	2%

### MĒRĶI

Kādiem mērķiem jūsu uzņēmumā kalpo zināšanu pārvaldība?

Darbinieku kvalifikācijai	83%
Racionalizācijai/izdevumu samazināšanai	53%
Klientu izturēšanās analīzei	47%
Inovācijas spējas paaugstināšanai	44%
Konkurences analīzei	18%

### INSTRUMENTI

Kādus instrumentus jūs izmantojat zināšanu pārvaldībai?

Tālākizglītība	81%
Internets	63%
Intranets	63%
Personāla un komandu attīstība	54%
Publikācijas	53%
Darba grupas	53%
Datu bankas	46%
Multifunkcionālas/dažādas jomas aptverošas komandas	37%
Vairāk rīcības brīvības/atbildības	30%

### IEGUVUMI

Kādi bija ieguvumi, pateicoties zināšanu pārvaldībai?

Uzlaboti darba procesi	68%
Lielāka darbinieku apmierinātība	54%
Labāka komunikācija	51%
Labāka darbinieku motivācija	47%
Augstāks darba ražīgums	44%
Lielāka klientu apmierinātība	42%
Izdevumu ietaupījums	40%
Ātrāki risinājumi/laika ietaupījums	39%
Lielāka klientu piesaiste	25%

# IZGLĪTĪBA UN DARBA TIRGUS LATVIJĀ

DARBA DEVĒJEM NEPIECIEŠAMI DARBINIEKI AR TEICAMĀM TEORĒTISKĀM  
ZINĀŠANĀM UN LABĀM PRAKTISKĀ DARBA IEMAŅĀM



Sabiedrisko un ekonomisko reformu periodā, kad notiek straujas pārmaiņas visās dzīves sfērās un aprītē ienāk modernās preču un pakalpojumu, globālās transporta, informāciju un komunikāciju tehnoloģijas, pieaug ekonomiskā u.c. veida konkurence, ļoti būtiski ir saprast, ka Latvija, tāpat kā citas Eiropas valstis, var konkurēt pasaulē tikai ar uz zināšanām balstītu sabiedrību.

Latvijā nozīmīgākais resurss ir cilvēku darbs. Tas nosaka, ka organizāciju stratēģisko mērķu īstenošana saistīta ar darba tirgus kvalitāti un kvantitāti. Pasaules pieredze liecina, ka konkurences apstākļos lielākas priekšrocības ir intelektuālam produktam ar augstu pievienoto vērtību.

Iedzīvotāju labklājību raksturo iekšzemes kopprodukts (IKP) uz vienu iedzīvotāju. Lai gan IKP Latvijā katru gadu turpina pieaugt, tomēr, pēc Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) datiem, IKP uz vienu iedzīvotāju 2000. gadā Latvijā bija tikai 29% no Eiropas Savienības (ES) dalībvalstu vidējā rādītāja. Šis rādītājs liecina, ka Latvijā tiek ražoti produkti ar nelielu pievienoto vērtību. Tas nozīmē, ka šos produktus var viegli izkonkurēt starptautiskajā tirgū.

Izmantojot CSP datus un veicot darba tirgus analīzi, redzams, ka nodarbināto skaits valstī kopš 1991. gada samazinājies. Galvenokārt kritums bija vērojams 90. gadu sākumā. Kopš 1997. gada tas atkal stabilizējies. Analizējot nodarbināto iedzīvotāju sadalījumu darba tirgū pēc izglītības līmeņa, redzams, ka kopumā visvairāk tajā ir iesaistīti iedzīvotāji ar vidējo izglītību (1996. gadā – 63.1%; 2000. gadā – 62.0%), bet vērojama tendence palielināties iedzīvotāju ar augstāko izglītību īpatsvaram.

## Nodarbināto sadalījums pēc izglītības līmeņa (%)

	1996	2000
Augstākā izglītība	18.9	21.8
Vidējā izglītība	63.1	62.0
Pamatizglītība	15.4	14.6
Zemāka izglītība par pamatizglītību	2.6	1.6

Pēdējo desmit gadu laikā ir notikušas straujas pārmaiņas augstākajā izglītībā. 2002. gadā Latvijā darbojas 34 augstākās izglītības iestādes. Studējošo skaits salīdzinājumā ar 1993. gadu ir palielinājies 2.4 reizes. Aptuveni 50% no kopējā studējošo skaita studē sociālās zinātnes, t.sk. ekonomiku, 80% no tiem maksu par studijām sedz no saviem līdzekļiem.

Jauniešiem vecumā no 15 līdz 24 gadiem ir zems nodarbinātības līmenis, un tam ir tendence samazināties. Daļēji tas ir saistīts ar to, ka augstskolās un vidējās profesionālajās mācību iestādēs tiek uzņemts arvien lielāks skaits jauniešu, tāpēc tie mazāk iesaistās darba tirgū.

Tomēr augstākās izglītības pieprasījuma pieaugums nav nodrošināts ar atbilstošu resursu ieguldījumu, kas atsevišķos gadījumos izraisa augstākās izglītības kvalitātes pazemināšanos.

Turpinoties Latvijas tautsaimniecības strukturālajām pārmaiņām un privatizācijas procesam, pieaug privātajā sektorā nodarbināto skaits (no 41% 1992. gadā līdz 71% 2000. gadā).

## Nodarbināto sadalījums starp sabiedrisko un privāto sektoru (%)

	1992	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sabiedriskais sektors	59	40	37	34	32	30	29
Privātais sektors	41	60	63	66	68	70	71

Vērojamas pārmaiņas nodarbināto struktūrā – pieaug pakalpojumu sfērā nodarbināto īpatsvars (1997. gadā – 53.2%; 2000. gadā – 58.7%), bet samazinās lauksaimniecībā un zvejniecībā nodarbināto īpatsvars (1997. gadā – 21.6%; 2000. gadā – 14.5%).

Latvijas virzība uz ES nosaka valsts ekonomisko politiku. Darba kvalitāte ES ir nodarbinātības svarīgākais jautājums. Tas ir tieši saistīts ar darbspēka kvalifikāciju,



**GITA VĒRDIŅA,**  
Banku augstskolas

Uzņēmējdarbības katedras vadītāja

kas tiek nodrošināta, pateicoties mūžizglītībai. Latvijas konkurētspēja ir atkarīga no darba tirgus mērķtiecīgas vadības. Lai Latvija spētu konkurēt starptautiskajā darba tirgū, ir nepieciešama īpaša nodarbinātības programma. Diemžēl šajā jomā ir daudz neskaidrību. Nacionālie nodarbinātības plāni tiek izstrādāti no 2000. gada, un tie ir paredzēti tikai vienam gadam.

Latvijas nodarbinātības politikas svarīgākie virzieni 2001. gadā bija:

- darbspēka kvalitātes paaugstināšana;
- jauniešu nodarbinātības veicināšana;
- bezdarba ilguma samazināšana;
- pirmspensijas vecuma bezdarbnieku integrēšana darba tirgū;
- darba meklētājiem un bezdarbniekiem sniegto pakalpojumu uzlabošana.

Vēl joprojām valstī nav izstrādāts prognozēšanas metožu kopums, kas palīdzētu prognozēt nākotnē nepieciešamās profesijas un speciālistu skaitu. Esošo aptauju rezultāti liecina, ka:

- darba tirgū ir mazs pieprasījums pēc darbiniekiem ar zemu kvalifikāciju un nav pieprasījuma pēc darbiniekiem bez profesijas;
- pieaug pieprasījums pēc kvalificētiem strādniekiem un amatniekiem, iekārtu un mašīnu operatoriem;
- darba devēji pieprasa darbiniekus ar prasmi strādāt ar modernu tehniku un jaunām tehnoloģijām, labu valsts valodas un vairāku svešvalodu prasmi, kā arī darbiniekus, kas apguvuši vairākas profesijas (specialitātes).

Pašlaik notiekošā konkurences globalizācija pasaules

tirgos, kā arī dinamiskais Eiropas apvienošanās process un sabiedrības pārstrukturēšanās prasa pilnīgi jaunas kvalitātes zināšanas, prasmes un attieksmi, jauna tipa vadītājus un speciālistus – ne tikai izpildītājus, bet situāciju pārvaldošus, mērķtiecīgus, enerģiskus profesionāļus ar racionālu, loģiski jēdzienisku domāšanas veidu un darbību.

Sevišķi svarīgi tas ir banku un finanšu sistēmā, kurā pēdējos desmit gados notikušas gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas personāla pārmaiņas. 90. gados saasinājās pretruna starp personāla kvalitatīvo atbilstību banku un finanšu sistēmas straujajām tehnoloģiskajām, strukturālajām, vadības principu u.c. pārmaiņām un reālo piedāvājumu darba tirgū.

Esošo zināšanu ieguves modeļi – iemācīties uz visiem laikiem – nomaina zināšanu ieguve visa mūža garumā jeb mūžizglītība. Būtisks ir kļuvis jautājums iemācīties mācīties, t.i., prasme iegūt, analizēt, sistematizēt un izvērtēt iegūtās zināšanas. Tieši spēja lietot jaunās informācijas tehnoloģijas tautsaimniecībā ir ietekmīgs valsts tālākās attīstības faktors.

Nodarbinātības valsts dienesta veiktā aptauja un datu analīze par ilgstoši neizpildītām darba vietām liecina, ka darba devējam ir nepieciešami darbinieki ar teicamām teorētiskām zināšanām un labām praktiskā darba iemaņām. Prasības attiecībā pret darbspēka kvalitāti pastāvīgi pieaug. Aptauja rāda, ka darba devēji prognozē nodarbināto skaita pieaugumu apstrādes rūpniecības, finanšu starpniecības, tirdzniecības un pakalpojumu sfēras uzņēmumos. Visās šajās nozarēs ir vajadzīgi kvalificēti darbinieki. Tas vēlreiz apliecina, ka nākotnē būs nepieciešami darbinieki, kas spēj ātri apgūt un darboties ar jaunām tehnoloģijām. Tāpat svarīgi profesionālās izglītības iestādēs ir iemācīt profesijas pamatus un prasmi mācīties, apziņu, ka skolā apgūtais ir tikai pamats katra paša tālākai izaugsmei un ar to noteikti nepietiks visu darba dzīvi.

“Mūžizglītības memorandā” par nozīmīgākajām pamatprasmēm Latvijā tika nosauktas:

- svešvalodu, t.sk. krievu valodas, zināšanas;
- informācijas un komunikācijas tehnoloģiju apguve;
- sociālās prasmes – sociālās un politiskās līdzdalības prasme, gatavība riskam, uzņēmība, prasme risināt sarunas, problēmas un konfliktus, tolerance;
- prasme mācīties;
- prasme iegūt, analizēt un dalīties ar informāciju;
- funkcionāla prasme lasīt, rakstīt, rēķināt;
- uzņēmējdarbības prasmes, t.sk. uzņēmējdarbības ekonomiskās, sociālās, tiesiskās vides izpratne;
- auto vadīšanas prasme.

Tāpat kā visā pasaulē arī Latvijā ir aktuāli jautājumi, kas saistīti ar izglītības sistēmas darbības kvalitātes un

(turpinājums 6. lpp.)





Nominālvertība: 1 lats  
Svars: 31.47 g,  
diametrs: 38.61 mm  
Metāls: 925° sudrabs,  
kvalitāte: *proof*  
Kalta 2002. g.  
*Rahapaja Oy* (Somija)  
Mākslinieki: Gunārs  
Krollis, Jānis Strupulis

**MONĒTAS  
PRIEKŠPUSE (averss)**  
Centrā – Kuldīgas Hanzas  
laika ģerboņa atveids. Tā  
kreisajā pusē attēloti  
gotikai raksturīgi oma-  
mentī, labajā pusē – kuršu  
etnogrāfiskais raksts. Zem  
ģerboņa – gadskaitlis  
2002. Monētas augšdaļā  
puslokā – uzraksts  
GOLDINGEN, lejasdaļā  
puslokā – uzraksts  
1 LATS.

**MONĒTAS  
AIZMUGURE  
(reverss)**  
Monētas reversu divās  
daļās sadala Ventas  
rumbas atveids.  
Augšdaļā attēloti  
Kuldīgas ainavas  
elementi, virs tiem –  
uzraksts KULDĪGA,  
lejasdaļā – Hanzas laika  
kuģu atspulgi, zem tiem  
puslokā – uzraksts  
HANZAS PILSĒTA.

**MONĒTAS  
JOSTA**  
Uzraksti LATVIJAS  
REPUBLIKA  
un LATVIJAS  
BANKA atdalīti ar  
punktiem.

## JUBILEJAS MONĒTA “KULDĪGA”

Starptautiskās monētu programmas “Hanzas pilsētas” ietvaros Latvijas Banka laidusi apgrozībā Kuldīgai veltītu jaunu jubilejas monētu.

Kuldīgai veltītā 1 lata sudraba jubilejas monēta nokalta tās 760. jubilejas priekšvakarā. Kuldīga ir viena no Latvijas astoņām Hanzas pilsētām un trešā, kas līdzīgi kā pirms diviem gadiem Ventspils un pirms gada – Cēsis jubilejai veltītajos svētkos ieguvusi savu monētu. Latvijas Banka, uzklaušot pārējo Hanzas pilsētu (Latvijā tādas bija astoņas – Rīga, Ventspils, Cēsis, Kuldīga, Straupe, Limbaži, Valmiera un Koknese) ieceres un vēlmes, paredz turpināt līdzdalību minētajā monētu programmā ar jaunām monētām.

Monētas tirāža – 25 000 monētu, 3 000 no tām tiks piedāvātas Latvijā. Monētas iespējams iegādāties Latvijas Bankā un citās ierastās jubilejas un piemiņas monētu tirdzniecības vietās – bankās, suvenīru un juvelierizstrādājumu veikalos, lidostā “Rīga”.

*Jau 9. gs. blakus lielākajam kuršu pilskalnam Ventas kreisajā krastā izveidojās tirgotāju un amatnieku apmetne. Saistībā ar netālu no Veckuldīgas pilskalna krustnešu 1242. gadā uzsāktu mūra pils celtniecību pirmo reizi dokumentos minēts Kuldīgas vārds (Goldingen). 14. gs. blakus pilij izveidojās pilsēta, kas kļuva par Hanzas savienības locekli un 1596.–1616. gadā bija Kurzemes*

*hercogistes galvaspilsēta. 15. gs. 2. pusē un 16. gs. sākumā rosīgāka kļuva pilsētas ekonomiskā dzīve, kas vislielāko uzplaukumu piedzīvoja hercoga Jēkaba valdīšanas laikā (1642–1682), kad kuģi no Kuldīgas ostas devās braucienos uz Rietumeiropu. Kuldīgai bija tieši tirdzniecības sakari ar Holandi, Franciju un Spāniju. Te strauji attīstījās amatniecība un tika ierīkota ne vien neliela kuģu būvētava, bet arī pirmās papīra dzirnavas Kurzemē. Polijas–Zviedrijas (1653–1667) un Ziemeļu (1700–1721) kara laikā nodarītie postījumi iezīmēja pilsētas izaugsmes pārtraukumu līdz pat 20. gs. 20.–30. gadiem. Kuldīga ir pilsēta ar bagātu kultūras mantojumu. Pilsētbūvniecības piemineklis ir Kuldīgas vēsturiskais centrs (13.–19. gs.), kur senajā koka un mūra apbūvē vērojama vienkārša arhitektūras radītā ainaviskā vienotība. Kuldīgas centrā atrodas valsts nozīmes arheoloģijas piemineklis – Kuldīgas senpilsēta. Arhitektūras pieminekļi ir Kuldīgas pils sarga mājiņa, Hercoga aptiekas ēka, Sv. Katrīnas baznīca, Pils ūdensdzirnavas, Sv. Trīsvienības baznīca, tilts pār Ventu, Pētera kapu kapličas zvanu tornis un daudzas dzīvojamās ēkas. Kuldīga ir vienīgā pilsēta Latvijā, kur saglabājusies vienota 18. un 19. gs. koka apbūve. Savukārt Kuldīgas pilsdrupas pilsētas parkā – vecākās mūra celtnes paliekas Kurzemē – ir valsts nozīmes arhitektūras piemineklis.*

(turpinājums no 5. lpp.)

efektivitātes pilnveidošanu. Šobrīd Izglītības un zinātnes ministrija strādā pie Izglītības attīstības koncepcijas 2002.–2005. gadam, kuras projektā ir nosprausti galvenie rīcības mērķi nākamajiem četriem gadiem. Valsts atbalsts izglītībai un zinātnē var būtiski ietekmēt turpmāko Latvijas attīstību. Latvijas ilgtermiņa ekonomiskajā stratēģijā uzsvērts, ka ekonomiskās politikas kontekstā pieaug sociālpolitikas nozīme un investīciju nepieciešamība izglītībā un zinātnē.

Lai attīstītu Latvijas tautsaimniecību, kas orientēta uz augstas pievienotās vērtības produktu un veidotu uz zināšanām balstītu sabiedrību, nepieciešams nodrošināt izglītības kvalitāti un atbilstību darba tirgum, kā arī augstākās izglītības, zinātnes un inovāciju integrāciju. Stratēģiskais mērķis – nodrošināt tādas pārmaiņas izglītības sistēmā, kas veicinātu uz zināšanām balstītas demokrātiskas un sociāli integrētas sabiedrības veidošanos un Latvijas iedzīvotāju un tautsaimniecības konkurētspējas paaugstināšanos, kā arī vienlaikus saglabātu un attīstītu Latvijai raksturīgas kultūras vērtības.

Lai to nodrošinātu, nepieciešams:

- paaugstināt izglītības kvalitāti visās izglītības pakāpēs un veidot to atbilstoši sabiedrības un tautsaimniecības attīstības vajadzībām;
- nodrošināt izglītības pieejamību Latvijas iedzīvotājiem mūžizglītības kontekstā;
- paaugstināt izglītības izmaksu efektivitāti visās izglītības pakāpēs un veidos.

Lai gan kvalitāte ir viens no augstākās izglītības stūrakmeņiem, arī par pašu kvalitātes jēdzienu ir daudz neskaidrību un raksturīga atšķirīga tā izpratne. Tautsaimniecībā jēdzienu “kvalitāte” parasti saprot kā klienta vēlmju un vajadzību apmierināšanu. Izglītība, t.sk. augstākā izglītība, arī ir pakalpojums. Līdzīgi kā medicīnā un reliģijā arī izglītībā sniegtie pakalpojumi ir specifiski, atšķirīgi no tipiskiem pakalpojumiem tautsaimniecībā. Tāpēc šo pakalpojumu kvalitātes jēdziens saistās ne tikai ar pakalpojuma saņēmēja vēlmju un vajadzību apmierināšanu, bet arī atbilstību dažādiem objektīviem kritērijiem jeb rādītājiem.

Augstākās izglītības kvalitāti var raksturot kā piedāvātās izglītības līmeni, saistot to ar konkrētiem mērķiem, kas apmierina klienta prasības un vajadzības, atsevišķi izceļot gan ārējos klientus – darba devējus, sociālos sadarbības partnerus, sabiedrību, gan iekšējos klientus – procesa dalībniekus (studentus, akadēmisko personālu).

Kvalitatīva izglītības sistēma nodrošina tautsaimniecības attīstībai nepieciešamā kvalificētā darbaspēka izglī-

tošanu, veicina demokrātijas procesus un sociālo integrāciju, veido izpratni par ētikas normām un attīsta vērtīborientētu domāšanu.

OECD ekspertu pētījumu rezultāti liecina, ka vairāk uzmanības jāpievērš izglītības reformas īstenošanai, nodrošinot pedagogus ar tālākizglītības iespējām, atbilstošiem mācību līdzekļiem un metodiku, kā arī nostiprinot izglītības, zinātnes un tautsaimniecības saikni un veicinot darba devēju sadarbību ar izglītības iestādēm.

Uzlabojoties valsts ekonomiskajam stāvoklim, arvien vairāk darba devēju ir gatavi ieguldīt līdzekļus savu darbinieku izglītībā. Lai stimulētu to darīt arī mazos uzņēmumus, ir jāpiešķir nodokļu atlaides ieguldījumiem cilvēkresursos. Viens no variantiem, kā tuvināt mācību iestādes un darba devējus, varētu būt nodokļu atlaizņu piešķiršana tiem darba devējiem, kuri savos uzņēmumos nodrošina prakses vietas. Šie pasākumi dos iespēju uzlabot izglītības sistēmas spēju reaģēt uz pieprasījuma pārmaiņām darba tirgū.

Pārmaiņu periodā ļoti būtisks ir darbinieku tālākizglītošanās un profesionālās meistarības pilnveidošanās process, kas saistīts ar speciālistu kā radošu un harmoniski attīstītu personību veidošanos. Tās ir personības, kas pārmaiņu procesā spēj būt vispusīgas, attīstīties un mainīties spējīgas. Līdzās speciālajam un profesionālajam zināšanām nepieciešams attīstīt tādas visaptverošas prasmes kā:

- komunikācijas un sadarbības prasme;
- elastība un spēja pārorientēties;
- spēja un prasme pieņemt lēmumus;
- spēja strādāt ar informāciju;
- spēja saskatīt problēmas un tās atrisināt;
- radošas darbības spējas.

Svarīgas ir ne tikai teorētiskās zināšanas, bet arī praktiskās iemaņas un prasmes, pieredze, kas gūta mainīgajos apstākļos. Ļoti svarīgi ir nodrošināt izglītības pieejamību Latvijas iedzīvotājiem mūžizglītības kontekstā. Taču sabiedrības sociālā noslāpošanās un atsevišķu sabiedrības grupu sociālā atstumtība rada draudus sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai. Izglītības pieejamības problēma izpaužas kā atšķirības kvalitatīvas izglītības nodrošinājumā starp laukiem un pilsētām. Izglītības pakalpojumi nav vienlīdz pieejami bērniem no maznodrošinātajām un riska ģimenēm. Lielai iedzīvotāju daļai nav pārvarami finansiālie šķēršļi, kas rodas zemo algu, transporta un dzīves dārdzības, kā arī maksas par augstāko izglītību un tālākizglītību dēļ. Minētie faktori kavē iedzīvotāju iesaistīšanos visu līmeņu tālākizglītībā mūžizglītības kontekstā.

Strauji pieaugošo pieprasījumu pēc speciālistiem ar augstāko izglītību lielā mērā apmierina maksas studijas.

Savukārt maznodrošinātajiem iedzīvotājiem ir apgrūtināta augstākās izglītības pieejamība. Lai novērstu šo situāciju, ir izveidota studiju kreditēšanas sistēma, tomēr tās darbība ir problemātiska.

Kvalitatīvas izglītības pieejamība ir saistīta ar izglītības iestāžu izvietojumu, sociālo partneru un pašvaldības iespējām un vēlmi iesaistīties izglītības nodrošināšanā. Tāpēc nepieciešams pilnveidot ministriju, pašvaldību un citu institūciju sadarbību, lai nodrošinātu visu to valsts programmu saskaņotu īstenošanu, kuru mērķis ir sociālo problēmu pārvarēšana, nabadzības ierobežošana, līdzsvarota reģionu attīstība, kā arī jaunu darba vietu veidošana un darbaspēka kvalitātes paaugstināšana atbilstoši darba tirgus prasībām.

### Izmantotā literatūra

Ceļā uz sociālo saliedētību un labklājību. Pārskats par izglītību Latvijā 2000. gadā. Sorosa fonds – Latvija, 2000. Izglītības attīstības koncepcijas projekts 2002.–2005. gadam. Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija (<http://www.izm.lv>).

Izglītota sabiedrība un jaunā ekonomika kvalitatīvā mijiedarbībā. Banku augstskolas organizētas starptautiskas konferences ziņojumu krājums. Rīga, 26.10.2001.

Latvijas statistikas gadagrāmata 2001. LR Centrālā statistikas pārvalde, 2001.

Profesionālā izglītība un darba tirgus Latvijā. Akadēmiskās izglītības centrs – Latvijas nacionālā observatorija, 2001.

Valsts izglītības politikas analīze – Latvija. Ekspertu ziņojums. OECD, 2000.

Tautas attīstība. Apvienoto Nāciju Attīstības programma, 2002.

Papildu informāciju var iegūt pie Gitas Vērđiņas (Gita.Verdina@lba.lv). Foto – “Mārites Foto kompānija”.

LATVIJAS BANKA

K. VALDEMĀRA IELĀ 2A • RĪGĀ, LV-1050 • TĀLRUNIS: 702 2300 • FAKSS: 702 2420  
E-PASTS: INFO@BANK.LV • HTTP://WWW.BANK.LV

© LATVIJAS BANKA, 2002

Pārpublicējot obligāta avota norāde. Reģistrācijas apliecība Nr. 1947