

Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
Ekonomikas fakultāte  
Latvia University of Agriculture  
Faculty of Economics

Mg.sc. Elīnas Konstantinovas

**MENTORINGS KĀ ZINĀŠANU PĀRNESES  
PROCESS UZŅĒMĒJDARBĪBAS VEICINĀŠANAI  
LATVIJAS LAUKOS**

**MENTORING AS KNOWLEDGE TRANSFER  
PROCESS PROMOTING ENTREPRENEURSHIP IN  
RURAL AREAS OF LATVIA**

Promocijas darba  
**KOPSAVILKUMS**  
Ekonomikas doktora (*Dr.oec.*) zinātniskā grāda iegūšanai

**RESUME**  
of the Ph.D. Paper  
For the scientific degree of Dr.oec.

---

Jelgava, 2008

## Informācija

**Promocijas darbs izpildīts** Latvijas Lauksaimniecības universitātes Ekonomikas fakultātē.

**Doktora studiju programma** – Agrārā un reģionālā ekonomika, apakšnozare Reģionālā ekonomika.

**Promocijas darba zinātniskā vadītāja** –

Dr.habil.oec. Baiba Rivža, LZA akadēmiķe, Latvijas Lauksaimniecības universitātes profesore

Promocijas darba zinātniskā aprobācija noslēguma posmā:

- apspriests un aprobēts LLU EF Ekonomikas katedras, Uzņēmējdarbības un vadības katedras, Grāmatvedības un finanšu katedras, SZF Socioloģijas katedras un ITF Datoru sistēmu katedras akadēmiskā personāla pārstāvju sēdē 2008.gada 24.septembrī;
- atzīts par pilnībā sagatavotu un pieņemts 2008.gada 31.oktobrī

Oficiālie recenzenti:

1. Dr.oec. Ingrīda Jakušonoka, Latvijas Lauksaimniecības universitātes profesore
2. Dr.oec. Biruta Sloka, Latvijas Universitātes profesore
3. Dr.oec. Asta Pundziene, Lietuvas vadības un ekonomikas universitātes asociētā profesore

**Promocijas darba aizstāvēšana** notiks LLU Ekonomikas nozares Agrārās un Reģionālās ekonomikas apakšnozaru promocijas padomes atklātā sēdē 2008.gada 6.februārī, Jelgavā, Svētes ielā 18, Ekonomikas fakultātes 212 auditorijā plkst. 13:00.

Ar promocijas darbu var iepazīties LLU Fundamentālajā bibliotēkā, Lielā ielā 2, Jelgavā un <http://lufb.llu.lv/llu-theses.htm>.

**Atsauksmes sūtīt** Promocijas padomes sekretārei – Svētes iela 18, Jelgava, LV-3001, tel.63025170, [efuzn@llu.lv](mailto:efuzn@llu.lv). Atsauksmes vēlams sūtīt skenētā veidā ar parakstu.

**Padomes sekretāre** –LLU asoc. profesore, Dr.oec. Anita Auziņa

## **Information**

**This doctorate thesis has been developed** at the Department of Economics of Latvia University of Agriculture

**Doctoral study program:** Agrarian and Regional Economics, Regional Economics subdivision.

**Scientific adviser of the doctorate thesis** Dr.habil.oec. Baiba Rivža, Member of Latvian Academy of Sciences, Professor

### **Scientific approbation of the doctorate thesis at the final stage:**

- discussed and approved at the meeting of the representatives of the academic bodies from the Department of Business Administration and Management, Department of Economics, Department of Accounting and Finances, Department of Information Systems, and Department of Sociology on September 24, 2008;
- considered fully prepared and accepted on October 31, 2008.

### **Official reviewers:**

1. Dr.oec. Ingrīda Jakusonoka, Latvia University of Agriculture, Professor
2. Dr.oec. Biruta Sloka, Latvia University, Professor
3. Dr.oec. Asta Pundziene, Assoc. Professor, University of Management and Economics, Lithuania

**Presentation and defense of the doctorate thesis** will be held at the public meeting of the Doctorate Council of Latvia University of Agriculture, Department of Economics, Subdivision of Agrarian and Regional Economics on February 6, 2008, at Room 212, 18 Svētes Street, Jelgava.

The thesis is available for reviewing at the Research Library of Latvia University of Agriculture, 2 Lielā Street, Jelgava, and at the website: <http://llufb.llu.lv/llu-theses.htm>.

**You are welcome to send your comments**, preferably scanned, and signed, to the secretary of the Doctorate Council, 18 Svētes Street, Jelgava, LV-3001. Tel.63025170, e-mail: [efuzn@llu.lv](mailto:efuzn@llu.lv).

**Secretary of the Doctorate Council:** Dr.oec., Assoc. Professor Anita Auzina

## SATURS/CONTENT

PUBLICITĀTE.....	6
PUBLICITY.....	9
IEVADS.....	12
1. MENTORINGA TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	16
1.1. Mentoringa jēdziens un vēsturiskā attīstība.....	16
1.2. Mentoringa uzņēmējdarbībā, tā īstenošanas principi un pielietojums.....	18
1.3. Mentoringa ārvalstīs un Latvijā.....	19
1.4. Korporatīvā sociālā atbildība kā mentoringa veicinošs faktors.....	19
2. LATVIJAS LAUKU SOCIĀLEKONOMISKĀS VIDES, TIESISKĀS VIDES UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS NOVĒRTĒJUMS ..	20
2.1. Latvijas reģionu un lauku teritoriālās struktūras attīstība.....	20
2.2. Lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera piecu spēku modeli.....	21
2.3. Atbalsts uzņēmējdarbībai Latvijas lauku reģionos.....	24
3. LATVIJAS LAUKU UZŅĒMĒJU – MENTORU UN JAUNO UZŅĒMĒJU RAKSTUROJUMS.....	25
3.1. Pētījuma metodes un ģenerālkopas pamatojums.....	25
3.2. Mentoru un pieredzes pārņēmēju sociāldemogrāfiskais un uzņēmējdarbības raksturojums.....	26
3.3. Mentoru un jauno uzņēmēju klasteranalīze.....	27
4. MENTORINGA SOCIĀLIE UN EKONOMISKIE IEGUVUMI LATVIJAS LAUKU ATTĪSTĪBAS VEICINĀŠANĀ.....	32
4.1. Latvijas lauku mentoringa programmas darbības novērtējums.....	32
4.2. Ieguvumi no mentoringa sadarbības, mentoringa pozitīvās un negatīvās puses.....	33
4.3. Mentoringa ekonomiskie ieguvumi.....	34
5. MENTORINGA ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJAS LAUKOS ..	37
5.1. Ārvalstu ekspertu intervijas.....	37
5.2. Mentoringa attīstības iespējas iesaistīto personu skatījumā.....	38
5.3. SVID un PEST analīze mentoringa attīstībai Latvijas lauku reģionos.....	40
5.4. Mentoringa attīstības scenāriji Latvijas laukos.....	41
5.5. Mentoringa attīstības scenāriju hierarhiju analīze.....	42
SLĒDZIENI.....	45
GALVENIE SECINĀJUMI.....	45
PROBLĒMAS, PRIEKŠLIKUMI TO RISINĀŠANAI.....	48
INTRODUCTION.....	50
1. THEORETICAL ASPECTS OF MENTORING.....	55

1.1. The term “Mentoring” and its Historical Development .....	55
1.2. Mentoring in Entrepreneurship, Principles of Implementation and Application.....	56
1.3. Mentoring Abroad and in Latvia.....	57
1.4. Corporate Social Responsibility as Mentoring Promoting Factor..	58
2. EVALUATION OF SOCIAL AND ECONOMIC ENVIRONMENT, LEGAL FRAMEWORK, AND ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF RURAL LATVIA .....	59
2.1. Territorial Development of Latvian Regions and Rural Areas.....	59
2.2. Analysis of Competitiveness of Entrepreneurial Environment in Rural Latvia Using Michael E. Porter’s Five Forces Model .....	60
2.3. Support for Entrepreneurship in Rural Areas of Latvia .....	63
3. MENTORS AND NEW ENTREPRENEURS ENGAGED IN MENTORING IN RURAL LATVIA .....	64
3.1. Explanation of Methodology and General Population of the Research.....	64
3.2. Social, Demographic, and Entrepreneurial Characteristics of Mentors and Mentorees.....	65
3.2. Cluster Analysis of Mentors and New Entrepreneurs .....	66
4. SOCIAL AND ECONOMIC BENEFITS OF MENTORING IN ADVANCING THE DEVELOPMENT OF RURAL LATVIA .....	71
4.1. Evaluation of Mentoring Program in Rural Areas of Latvia.....	71
4.2. Benefits of Mentoring Cooperation, Positive and Negative Aspects of Mentoring .....	72
4.3. Economic Benefits of Mentoring .....	73
5. OPPORTUNITIES FOR FUTURE DEVELOPMENT OF MENTORING IN RURAL LATVIA .....	76
5.1. Interviews with Foreign Experts .....	76
5.2. Persons Involved in Mentoring: View of Mentoring Development Potential .....	77
5.3. SWOT and PEST Analyses for Mentoring Development in Rural Latvia .....	79
5.4. Mentoring Development Scenarios for Rural Latvia .....	80
5.5. Hierarchical Analysis of Mentoring Development Scenarios .....	82
INFERENCES .....	84
MAJOR CONCLUSIONS .....	84
PROBLEMS AND RECOMMENDATIONS .....	87

## PUBLICITĀTE

Promocijas darba rezultāti publicēti 7 zinātniskos rakstos starptautiskos, ārvalstu un citos Latvijas Zinātnes Padomes atzītajos izdevumos:

1. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoring kā uzņēmējdarbības veicinātājs lauku reģionos*. **No:** Agrārās zinātnes attīstības problēmas ES vienotā telpā: Starptautiskās zinātniskās konferences rakstu krājums. Latvijas Lauksaimniecības un meža zinātņu akadēmija, LZA Lauksaimniecības un meža zinātņu nodaļa, Jelgava, 27.-28.maijs, 2005. Jelgava: LLU, 2005, 42.-47.lpp.
2. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoring as a tool of knowledge transfer in promoting women entrepreneurship in rural areas of Latvia*. **No:** International scientific conference "Perspectives of the Baltic states' agriculture under the CAP reform", Rakstu krājums, Igaunija. Tartu: Lauksaimniecības universitāte, 2005, 191.-200.lpp.
3. Rivža B., Bikse V., Konstantinova E. *Mentorship program as knowledge transfer system for Latvia rural women entrepreneurs*. **No:** International conference IntEnt2005, "Internationalizing Entrepreneurship Education and Training": Conference Proceedings, Guilford, UK, 7-9 July, 2005. CD-ROM, ISBN 1-844469-009-1.
4. Rivža B., Konstantinova E., Krūzmētra M. *The efficiency of mentoring programs for rural entrepreneurship*. **No:** Proceedings of the International scientific conference "Economic science for rural development", Jelgava, 25-26 April 2007. Academy of Agricultural and Forestry Sciences of Latvia. Latvia University of Agriculture. Jelgava, 2007. Nr.12 : Development: rural and regional, 239.-245.lpp.
5. Rivža B., Konstantinova E. *Development of mentoring programs for increasing rural entrepreneurship in Latvia*. **No:** ICSB 52<sup>nd</sup> World Conference: Conference Proceedings, 13<sup>th</sup>-15<sup>th</sup> June, 2007, Turku. Turku: International Council for Small Business, 2007, CD-ROM, ISBN 951-564-263-9.
6. Rivža B., Bikse V., Konstantinova E. *The Perspective Models of Mentoring Programs for Promoting Start-Up Enterprises in Rural Areas of Latvia*. **No:** Conference IntEnt2007, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”: Conference Proceedings, Gdansk, 8-11 July, 2007. CD-ROM. Pieejams arī: [www.intent-conference.com/structure\\_default/ePilot40.asp?G=621&A=1](http://www.intent-conference.com/structure_default/ePilot40.asp?G=621&A=1).
7. Živitere M., Konstantinova E. *Uzņēmējdarbības vadītāju izglītības problēmas*. **No:** Rīgas Tehniskā universitātes Starptautiskās zinātniskās konferences zinātniskie raksti „Tautsaimniecības un izglītības attīstības problēmas mūsdienu periodā”, Rīga, 2002.gada 17.maijā. Rīga: RTU Izdevniecība, 2003, 231.lpp.

Promocijas darbu autore ir šādu metodisko materiālu līdzautore:

1. Rivža. B., Konstantinova E. *Mentorings – sieviešu uzņēmējdarbības veicinātājs lauku reģionos*. Starptautiskās pieredzes ienākšana Latvijas laukos. Jelgava: 2005.
2. Rivža. B. , Krūzmētra M., Konstantinova E. *Mentorings kā inovatīvas domāšanas pārneses līdzeklis*. Jelgava, 2006.
3. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoringa rokasgrāmata: Metodisks materiāls*. LLU sadarbībā ar Interreg III B projektu FEM (Female Entrepreneurs' Meetings in the Baltic Sea Region) Sieviešu uzņēmēju tīkla veidošana Baltijas jūras reģionā. Jelgava: 2007.

Pētījumu prezentācija

Par Promocijas darba saturu autore ir ziņojusi 9 zinātniskās konferencēs un starptautiskos semināros:

1. *The Cooperation Synergy Between Rural Extension Services, NGO and Self Governments in the INTERREG III B Program Project FEM*. **No:** "Influence of Agricultural and Rural Advisers Operation Synergy on the Rural Development Processes", 27.-28.aprīlis, 2005.g., Saulkrasti, Latvija.
2. *Overview about mentoring projects and programs in Latvia*. **No:** „Sieviešu uzņēmējdarbības attīstība Baltijas jūras reģionā”: Starptautiskais seminārs Igaunija, 24.-25.aprīlis, 2005.g., Palmse.
3. *Mentoringa attīstība Latvijā*. **No:** INTERREG IIIB FEM „Female Entrepreneurs”: Meetings in the Baltic Sea Region. Starptautiskais seminārs Starptautiskais seminārs „Mentoring – Exchange of Experience”, 13.augusts, 2005.g. Latvija, Skaistkalne.
4. *Mentoring as a tool of knowledge transfer in promoting women entrepreneurship in rural areas of Latvia*. **No:** “International scientific conference “Perspectives of the Baltic states’ agriculture under the CAP reform”, 18.jūnijs, 2005.g., Igaunija. Tartu: Lauksaimniecības universitāte.
5. *Mentoringa pāri un grupas Latvijā*. **No:** INTERREG IIIB FEM Female Entrepreneurs. Meetings in the Baltic Sea Region. Starptautiskais seminārs „Sieviešu uzņēmējdarbība Igaunijā un partnervalstīs”. 21. aprīlis, 2006.g., Igaunija, Maetaguse.
6. *Mentorship program as knowledge transfer system for Latvia rural women entrepreneurs*. **No:** International conference IntEnt2005, “Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”: 8.jūlijs, 2005.g. Gilforda, Apvienotā Karaliste.

7. *Development of mentoring programs for increasing rural entrepreneurship in Latvia.* **No:** ICSB 52<sup>nd</sup> International World Conference, 14.jūnijs, 2005., Turku, Somija.
- The models of mentoring in entrepreneurship in rural areas.* **No:** Conference IntEnt2007, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”, 11.jūlijs, 2007.g., Gdaņska, Polija.
8. *Mentoring for increasing potential of resources in rural regions of Latvia.* **No:** NJF seminārs “*Effective Use of Rural Resource*”. 20.septembris, 2007.g. Jelgava, Latvija.
9. *The Role of Government Management Policy in the Development of Entrepreneurship Competence.* **No:** Conference IntEnt2008, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”, 20.jūlijs, Ohaio, ASV.

Pētījuma rezultātu aprobācija notikusi:

1. veiktas apmācības par mentoringu 10 semināros Latvijas lauku reģionos.
2. dalība un darba rezultātu aprobācija ES un LZP finansētos projektos:
  - INTERREG III B programmas projekts “Sieviešu uzņēmēju tīkla veidošana Baltijas jūras reģionā” (FEM) 2004.-2007.gads;
  - LZP granta projekts “Mentoru kustības izveide Latvijas laukos saskaņā ar labas prakses pieredzi Ziemeļvalstīs” 2006.-2008.gads;
  - FIVE-O programmas „Starptautiskais Zontu klubs Jelgava un Soroptimistu mentoringa programmas Latvijas lauku sievietēm” 2007.gads;
  - EK granta projekts “Jaunu sieviešu un meiteņu mentorings” 2008.gads.
3. ar darba rezultātiem iepazīstināti 9.Saeimas deputāti (03.03.2008.)
4. darba rezultāti ņemti vērā, izstrādājot Nacionālo attīstības plānu 2007.-2013.gadam, kur mentoru konsultācijas ir īpaši atzīmēts kā viens no veidiem jaunu konkurētspējīgu uzņēmumu radīšanā, nodrošinot vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanai



## PUBLICITY

The results of Ph.D. paper are published in the 8 following scientific proceedings in the publications acknowledged by the Latvian Council of Sciences:

1. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoring as Entrepreneurship Promoter in Rural Regions*. In: International Scientific Conference „Agrarian Science Development Problems in EU as Common Space”, Issue of publications, Jelgava: LAS Agricultural and Forest Sciences dept. /Latvian Academy of Agricultural and Forest Sciences, 2005, p. 42-47.
2. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoring as a tool of knowledge transfer in promoting women entrepreneurship in rural areas of Latvia*. In: International scientific conference “Perspectives of the Baltic states’ agriculture under the CAP reform”, Issue of publications, Estonia, Tartu: University of Agriculture, 2005, p.191-200.
3. Rivža B., Bikse V., Konstantinova E. *Mentorship program as knowledge transfer system for Latvia rural women entrepreneurs*. In: International conference IntEnt2005, “Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”: Conference Proceedings, Guilford, UK, 7-9 July, 2005. CD-ROM, ISBN 1-844469-009-1.
4. Rivža B., Konstantinova E., Krūzmētra M. *The efficiency of mentoring programs for rural entrepreneurship*. In: Proceedings of the International scientific conference "Economic science for rural development", Jelgava, 25-26 April 2007. Academy of Agricultural and Forestry Sciences of Latvia. Latvia University of Agriculture. Jelgava, 2007. Nr.12 : Development: rural and regional, 239.-245.lpp.
5. Rivža B., Konstantinova E. *Development of mentoring programs for increasing rural entrepreneurship in Latvia*. In: ICSB 52<sup>nd</sup> World Conference: Conference Proceedings, 13<sup>th</sup>-15<sup>th</sup> June, 2007, Turku. Turku: International Council for Small Business, 2007, CD-ROM, ISBN 951-564-263-9.
6. Rivža B., Bikse V., Konstantinova E. *The Perspective Models of Mentoring Programs for Promoting Start-Up Enterprises in Rural Areas of Latvia*. In: Conference IntEnt2007, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”: Conference Proceedings, Gdansk, 8-11 July, 2007. CD-ROM., [www.intentconference.com/structure\\_default/ePilot40.asp?G=621&A=1](http://www.intentconference.com/structure_default/ePilot40.asp?G=621&A=1).
7. Živitere M., Konstantinova E. Educational problems of Entrepreneurship Superiors. In: Riga Technical University,

International Scientific Conference „Contemporary Problems of Development of National Economy and Education”, Riga, May 17, 2002, RTU Publishing house, Riga, 2003, p.231.

**The author of Ph.D. paper is the co-author of the following teaching/study aids:**

1. Rivža B., Konstantinova E. *Mentoring – Women Entrepreneurship Promoter in Rural Regions*. International Experience is Entering Latvian Countryside. Jelgava, 2005. p.33.
2. Rivža. B., Krūzmētra M., Konstantinova E. *Mentoring as Innovative Thinking Transfer Tool*. Jelgava, 2006. p.32.
3. Rivža B., Konstatinova E. *Methodical material “Mentoring Deskbook”*. LLU in collaboration with Interreg III B project FEM (Female Entrepreneurs’ Meetings in the Baltic Sea Region). Creating women entrepreneurs network in the region of Baltic Sea. Jelgava, 2007. p.89.

**Presentation of research performed**

The content of Ph.D. paper was presented by the author at 10 scientific conferences and seminars.

1. *The Cooperation Synergy Between Rural Extension Services, NGO and Self Governments in the INTERREG III B Program Project FEM*. **In:** “Influence of Agricultural and Rural Advisers Operation Synergy on the Rural Development Processes”, April 27, 2005, Saulkrasti, Latvia.
2. *Overview about mentoring projects and programs in Latvia*. **In:** INTERREG III B program projects FEM „Female Entrepreneurs’ Meetings the in Baltic Sea Region” International seminar „Mentoring in Companies”, Estonia, Palmse, April 24-25, 2005.
3. *Development of Mentoring in Latvia*. **In:** International seminar “Mentoring – Exchange of Experience”. August 13, 2005. Skaistkalne, Latvia.
4. *Mentoring as a tool of knowledge transfer in promoting women entrepreneurship in rural areas of Latvia*. **In:** “International scientific conference “Perspectives of the Baltic states’ agriculture under the CAP reform”, June 18, 2005. Tartu, Estonia.
5. *Mentoring pairs and groups in Latvia*. **In:** International seminar „Women Entrepreneurship in Estonia and partner countries”. April 22, 2006. Maetaguse, Estonia.
6. *Mentorship program as knowledge transfer system for Latvia rural women entrepreneurs*. **In:** International conference IntEnt2005,

- “Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”, July 8, 2005. Guilford, United Kingdom.
7. *Development of mentoring programs for increasing rural entrepreneurship in Latvia*. **In:** ICSB 52<sup>nd</sup> International World Conference, June, 14, 2005., Turku, Finland.
  8. *The models of mentoring in entrepreneurship in rural areas*. **In:** Conference IntEnt2007, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”, July, 11. 2007. Gdansk, Poland.
  9. *Mentoring for increasing potential of resources in rural regions of Latvia*. **In:** NJF seminar “Effective Use of Rural Resource”. September 20, 2007. Jelgava, Latvia.
  10. *The Role of Government Management Policy in the Development of Entrepreneurship Competence*. **In:** Conference IntEnt2008, „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”, July 20, Ohio, USA.

**The approbation of research results at:**

1. Ten completed seminars with workshops on mentoring in rural regions of Latvia;
2. Participation and approbation of work results in the following projects financed by the EU and LCS (Latvian Council of Sciences):
  - INTERREG III B program project “Female Entrepreneurs’ Meetings the in Baltic Sea Region” (FEM) 2004-2007.
  - LCS grant-project “Creating a Mentors Movement in Rural Areas of Latvia According to Positive Experience of Northern Countries” 2006-2008.
  - FIVE-O programs „International Zonta Club Jelgava and Soroptimists Mentoring Programs for Latvian Rural Women”. 2007.
  - EC grant-project “Mentoring of Young Women and Girls”. 2008.
3. The results of the research work were presented to the deputies of the 9th Parliament of Republic of Latvia (03.03.2008.);
4. The results of the research work were consulted and used in drafting the National Development Plan of Latvia for years 2007-2013. The Plan specifically points out that mentoring advances the development of new competitive enterprises by providing fair and efficient support to start-up businesses.

## IEVADS

Jebkuras straujas un stabilas ekonomiskās attīstības pamatā ir intensīva un efektīva uzņēmējdarbība. Uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides pilnveidošanās, cilvēkresursu attīstības stimulēšana, jaunas uzņēmējdarbības iniciatīvas attīstīšana un vispārējā riska mazināšana ir fona nosacījumi, lai vidējā termiņā pakāpeniski palielinātos uzņēmējdarbības aktivitāte un jaunu komercdarbības nišu izveidošanās reģionāliem apstākļiem atbilstošo specializāciju virzienos.

Latvijā uz 1000 iedzīvotājiem ir mazāk uzņēmumu nekā Eiropas valstīs vidēji. Uzņēmēju skaita un stabilitātes palielināšana, īpaši mazos un vidējos uzņēmumos, ir viens no LR Ekonomikas ministrijas pamatuzdevumiem, veidojot uzņēmējdarbības atbalsta programmas, izstrādājot uzņēmējdarbības vides attīstības politiku. Uzņēmējdarbības attīstības nevienmērīgums radījis lielas atšķirības Latvijas reģionu ekonomiskajā aktivitātē un iedzīvotāju labklājības līmenī.

Dažādos Eiropas valstu pētījumos un politikas plānošanas dokumentos ir atzīts, ka ar valsts resursiem un līdzekļiem vien nepietiek, lai motivētu iedzīvotājus pievērsties uzņēmējdarbībai un kļūt par darba devējiem, valsts budžeta papildinātājiem un valsts labklājības veidotājiem. Šajā procesā aktīvi jāpiedalās arī privātajam sektoram. Kā liecina Eiropas valstu pieredze, mentoring ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā veicināt jaunu uzņēmēju skaita pieaugumu un izaugsmi. Pieredzējušiem uzņēmējiem sniedzot atbalstu iesācējiem uzņēmējdarbībā, kopumā tiek paplašināta uzņēmējdarbība un sekmēta tās attīstība. Valstīs ar augstu uzņēmējdarbības iniciatīvu, piemēram, ASV un Skandināvijā, mentoring ir kļuvis par uzņēmēju ikdienas sastāvdaļu. Mentoring sniedz daudzveidīgu pozitīvu ieguldījumu valsts tautsaimniecības attīstībā, jo veidojas jauni uzņēmumi, samazinās bezdarbnieku skaits un paaugstinās uzņēmumu konkurētspēja.

Mentoring ir viens no zināšanu pārneses procesiem. Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2007.-2013. gadam par Latvijas valsts attīstības priekšnoteikumu tiek izvirzītas zināšanas un uz zināšanām balstīta ekonomika (NAP, 2007). Ir pastiprinājusies nepieciešamība zināšanas ne vien producēt un uzkrāt, bet arī tās mērķtiecīgi popularizēt, komercializēt un tajās dalīties, kas veicinātu zināšanu nonākšanu pie tiem zināšanu lietotājiem, kam tās visvairāk ir nepieciešamas.

Mentoringu, tā jēdzienisko nozīmi un īstenošanas principus daudz pētījuši ārvalstu zinātnieki, viņu pētījumu rezultāti plaši apspiesti zinātniskajā literatūrā (alfabētiskā secībā): *Alred G., Blackwell J.E., Bova B., Bowen D., Burton A., Chao G., Cohen N.H., Crosby F.J.,*

*Cuerrier C., Cusanovich M., Daloz L.A., Davis A.B., Ensher E.A., Fagenson E.A., Faure S., Garvey B., Gibb S., Kalbfleisch P.B., Kram K. E., Lester V., Levinson D.J., Meginson D., Mincemoyer C., Olian J.D., Speizer J., Sullivan, R., Rosinski P. un citi.*

Promocijas darba tēmas izvēli veicināja autore daļība Eiropas Komisijas INTERREG III B programmas starptautiskā projektā „Sieviešu uzņēmējdarbības attīstība Baltijas jūras reģiona valstīs”, kura ietvaros tika īstenota pirmā mentoringa programma Latvijas laukos.

Promocijas darba **pētījuma objekts** ir mentoringa, bet **pētījuma priekšmets** – mentoringa attīstības iespējas uzņēmējdarbības veicināšanai laukos.

Promocijas darbs izstrādāts laika posmā no 2004. līdz 2008. gadam, praktiskais pētījums ietver laika periodu no 2005. gada līdz 2008.gadam. Reģionu raksturošanai izmantoti dati par laika periodu no 2001. līdz 2007.gadam.

**Darba hipotēze:** Mentoringa veicina jaunu uzņēmumu attīstību un sniedz sociālus un ekonomiskus ieguvumus Latvijas lauku attīstībā

Hipotēzes pierādīšanai ir izvirzīts promocijas **darba mērķis:** Izvērtēt un zinātniski pamatot mentoringa ieguvumus un attīstības iespējas Latvijas lauku uzņēmējdarbībā.

Mērķa sasniegšanai izvirzīti pieci **darba uzdevumi:**

1. Izpētīt mentoringa vēsturisko attīstību un noteikt tā nozīmi uzņēmējdarbībā, balstoties uz Latvijas un ārvalstu pieredzi.
2. Novērtēt Latvijas lauku sociālekonomisko vidi un uzņēmējdarbības konkurētspēju.
3. Noskaidrot un izvērtēt lauku reģionu sieviešu uzņēmēju gatavību darboties mentoringa programmās un attieksmi pret uzņēmējdarbības vidi laukos.
4. Novērtēt mentoringa sociālos un ekonomiskos ieguvumus Latvijas lauku attīstības veicināšanā.
5. Salīdzinoši izvērtēt lauku reģioniem piemērotākos mentoringa attīstības scenārijus, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

**Tēmas norobežotība** – praktiskais pētījums ir veikts tikai lauku sieviešu uzņēmēju vidū, jo pirmā mentoringa programma Latvijā tika ieviesta sieviešu uzņēmējdarbības veicināšanai.

Darba mērķa sasniegšanai, uzdevumu izpildīšanai un izvirzītās hipotēzes pierādīšanai izmantoti: Latvijas Republikas likumi, Ministru Kabineta noteikumi, Centrālās Statistikas pārvaldes dati, LR Ekonomikas ministrijas, LR Reģionālās un pašvaldību lietu ministrijas, LR Labklājības ministrijas, LR Finanšu ministrijas, Valsts Reģionālās

attīstības aģentūras, Nodarbinātības Valsts aģentūras dati, programmas, pētījumi un statistiskā informācija, Latvijas un ārvalstu zinātnieku publicētie pētījumu rezultāti par promocijas darba tēmu, teorētiskā un analītiskā literatūra un citi informācijas avoti, kuri norādīti literatūras sarakstā.

Darba uzdevumu risināšanai pielietotas vairākas **metodes**. Monogrāfiskā jeb aprakstošā metode pielietota, lai pamatojoties uz esošajām zinātniskajām atziņām un teorijām, būtu iespējams interpretēt pētījuma rezultātus. Analīzes un sintēzes metodes izmantotas, lai atsevišķi izpētītu problēmu elementus un formulētu sakarības. Zinātniskās indukcijas metode izmantota, lai no atsevišķiem elementiem vai faktiem izveidotu zinātniskus pieņēmumus un kopsakarības. Lai loģiski sistematizētu un izskaidrotu empīriskos datus, izmantota zinātniskās dedukcijas metode. Lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas analīzē izmantots M.Portera (*Michael Porter*) piecu konkurences spēku modelis. Latvijas lauku sieviešu uzņēmēju – mentoru un pieredzes pārņēmēju raksturošanai, kā arī viedokļu noskaidrošanai pielietota aptaujas metode – anketēšana un statistiskās analīzes metodes – aprakstošā statistika, sakarību analīze, klasteranalīze, dispersiju analīze, statistiski būtisku atšķirību pārbaude (Hī kvadrāta tests) un korelācijas analīze. Mentoringa sociālo ieguvumu analīzei izmantota aptaujas metode – intervēšana, ekonomisko ieguvumu aprēķinam pielietota izmaksu – ieguvumu metode. Mentoringa attīstības iespēju Latvijas laukos noskaidrošanai pielietotas ekspertu interviju metode (Latvijas mentoringā iesaistītie eksperti un ārvalstu eksperti), SVID un PEST analīze, pāru metode un hierarhijas analīzes metode.

**Promocijas darba novitāte** ietver:

1. Promocijas darba ietvaros pirmo reizi praktiski īstenota mentoringa programma uzņēmējdarbībā Latvijas laukos un novērtēti tās sociālie un ekonomiskie ieguvumi.
2. Balstoties uz citu valstu pieredzi un praksi, kā arī autores veikto pētījumu, izstrādāti un novērtēti iespējamie attīstības scenāriji, kā arī izstrādāti metodiski priekšlikumi mentoringa īstenošanai Latvijas lauku reģionos.
3. Apzinātas iespējas, priekšrocības un problēmas mentoringam un tā īstenošanai Latvijas lauku reģionos.
4. Inovatīvi un kompleksi izpētīta uzņēmējdarbības vide Latvijas laukos, izmantojot M.Portera piecu konkurences spēku analīzes metodi.
5. Izveidota Latvijas lauku reģionu mentoru un pieredzes pārņēmēju datu bāze.
6. Izstrādāts līgumu paraugs starp mentoru un pieredzes pārņēmēju.

7. Izstrādāts (apkopots) metožu kopums jauno uzņēmēju darbības analīzei.

**Pētījumu zinātniskais nozīmīgums:**

Promocijas darbā ietverto pētījumu un rezultātu oriģinalitāte būtiski papildinājusi reģionālās ekonomikas un uzņēmējdarbības teorētisko bāzi – izanalizēta mentoringa kā uzņēmējdarbības veicināšanas instrumenta pieredze ārvalstīs, praktiski īstenota un novērtēta pirmā mentoringa programma uzņēmējdarbības veicināšanai Latvijas laukos, kā arī pamatots piemērotākais attīstības scenārijs mentoringa attīstībai.

**Pētījumu tautsaimnieciskais nozīmīgums:**

Promocijas darba rezultāti ņemti vērā, izstrādājot Nacionālo attīstības plānu 2007.-2013.gadam, kur mentoru konsultācijas ir īpaši atzīmēts kā viens no veidiem jaunu konkurētspējīgu uzņēmumu radīšanā, nodrošinot vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanai. Pētījuma rezultāti aprobēti EK finansētā projektā „Sieviešu uzņēmēju tīkla veidošana Baltijas jūras reģionā” un LZP granta projektā „Mentoru kustības izveide Latvijas laukos saskaņā ar labas prakses pieredzi Ziemeļvalstīs”, kā arī izmantoti jaunā EK finansētā projektā “Jaunu sieviešu un meiteņu mentoringa” 2008.gadā. Darba ietvaros izstrādāts metodiskais materiāls “Mentoringa rokasgrāmata”, kā arī darba rezultāti iekļauti informatīvā materiālā “Mentoringa kā inovatīvas domāšanas pārneses līdzeklis”. Ar darba rezultātiem iepazīstināti 9.Saiemas deputāti.

Mērķa sasniegšanai pētījums promocijas darba ietvaros strukturēts piecās nodaļās. Darba **pirmajā nodaļā** tiek apskatīts mentoringa jēdziens un vēsturiskā attīstība. Šajā nodaļā tiek analizēti dažādu autoru darbi un ārvalstu pētījumi par mentoringa jēdzienu, nozīmi un praktisko īstenošanu. Promocijas darba **otrajā nodaļā** tiek veikta Latvijas lauku sociālekonomiskās vides, tiesiskās vides un uzņēmējdarbības analīze un novērtējums, izmantojot Maikla Portera (*Michael E. Porter*) piecu konkurences spēku analīzes metodi, kā arī izvērtēts esošais atbalsts uzņēmējdarbībai reģionos. Promocijas darba **trešā nodaļa** veltīta lauku sieviešu uzņēmēju mentoru un pieredzes pārņēmēju raksturojumam, kā arī viņu skatījumam uz uzņēmējdarbības vidi lauku reģionos. Promocijas darba **ceturtajā nodaļā** veikts īstenotās mentoringa programmas rezultātu novērtējums. Tiek novērtēti un analizēti Latvijas lauku reģionu uzņēmēju sociālie un ekonomiskie ieguvumi no īstenotās mentoringa programmas, izmantojot izdevumu – ieguvumu analīzi 7 gadu perspektīvā. Promocijas darba **piektajā nodaļā** analizētas un izvērtētas mentoringa attīstības iespējas Latvijas lauku reģionos. Šajā nodaļā, balstoties uz intervijām ar mentoringa ekspertiem, SVID un PEST

analīzi, kā arī izmantojot hierarhiju analīzes metodi, izvirzīti un izvērtēti piemērotākie mentoringa attīstības scenāriji Latvijas lauku reģionos. Izvērtējuma rezultātā par Latvijā piemērotāko mentoringa attīstības scenāriju pamatots - mērķtiecīgi partnerības projekti starp valsts, nevalstiskā un privātā sektora organizācijām. Darba noslēgumā tiek veikti secinājumi, iezīmētas problēmas un sniegti priekšlikumi mentoringa efektīvai attīstībai Latvijas lauku reģionos nākotnē.

Promocijas darba **aizstāvamās tēzes:**

- Mentoringam ir dažādas nozīmes un tā galvenais uzdevums uzņēmējdarbībā ir veicināt jaunu uzņēmumu skaita palielināšanos un uzņēmumu ilgtspēju sākuma fāzē, kas uzsvērts ārvalstu pieredzē un Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2007.-2013.gadam.
- Lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas uzlabošanai būtiski ir palielināt jaunu uzņēmumu skaitu un veicināt ekonomiskās darbības dažādošanu.
- Latvijas lauku sievietes uzņēmējas ir gatavas darboties mentoringa programmās, lai pārvarētu šķēršļus uzņēmuma attīstībai un veicinātu labvēlīgu uzņēmējdarbības vidi laukos.
- Mentoringa dod gan sociālus, gan ekonomiskus ieguvumus lauku reģionu ekonomiskajā attīstībā.
- Partnerības projekti starp valsts, privāto un nevalstisko sektoru ir viens no piemērotākajiem mentoringa attīstības scenārijiem Latvijas lauku reģionos.

## 1. MENTORINGA TEORĒTISKIE ASPEKTI

*Nodaļā 24 lapas, 2 tabulas un 2 attēli.*

Nodaļā izvērtēta mentoringa vēsturiskā attīstība un analizētas ārvalstu autoru mentoringa definīcijas un jēdzieni, īpaši apskatot mentoringa īstenošanas principus un pielietojumu uzņēmējdarbībā. Šīs nodaļas ietvaros sniegta ārvalstu mentoringa pieredze, īpaši apskatot Somiju, Zviedriju, Lielbritāniju un Amerikas Savienotās Valstis, kā arī veiktās aktivitātes mentoringa attīstībai Latvijā. Nodaļā analizēta arī mentoringa saistība ar sociālās korporatīvās atbildības jēdzienu.

### 1.1. Mentoringa jēdziens un vēsturiskā attīstība

Vārdam „**mentoring**” ir senas saknes, tas ir atvasināts no īpašvārda Mentors (grieķu valodā *Mentor*), kā Homēra eposā *Odiseja* sauc Odiseja dēla Tēlemaha audzinātāju – gudru sirmgalvi. Latviešu valodā šim vārdam nav atbilstoša nacionāla tulkojuma, arī citās valodās tiek lietots



apzīmējums „mentoring”: *mentoring* – angļu valodā; *Mentoring* – vācu valodā; *менторинг* – krievu valodā; *Le Mentorat* - franču valodā. Tādēļ arī promocijas darbā tiek izmantots internacionālais un pasaulē vispārpieņemtais jēdziens – mentoring. Mentoringa daudzveidīgā pielietojuma dēļ nepastāv viennozīmīgs un pabeigts mentoringa formulējums, lai arī mentoringa dažādus aspektus ir pētījuši daudzi ārvalstu zinātnieki. Latvijā pagaidām ir maz pētījumu par mentoringa īstenošanu un tā ieguvumiem, it īpaši saistībā ar lauku reģionu attīstību. Mentoringa definīcijas galvenokārt var apskatīt **no izglītības, psiholoģijas, organizācijas/vadības un ekonomikas perspektīvas**. Mentoringa no izglītības perspektīvas galvenokārt tiek definēts kā sadarbība izglītības institūcijās starp pasniedzēju/profesoru un studentu vai arī ir jauno skolotāju un pasniedzēju ievadīšana darbā. Psiholoģijas perspektīva vairāk aplūko cilvēka iekšējās pasaules attīstību, garīgo mērķu sasniegšanu. Vadības/organizācijas mentoringa perspektīva aptver mentoringu organizācijas iekšienē, kad vecāks/pieredzējis uzņēmējs dalās zināšanās un pieredzē ar jaunāku darbinieku, lai sekmētu uzņēmuma mērķa sasniegšanu un darbinieka karjeras izaugsmi. No **ekonomikas perspektīvas** mentoringa visbiežāk tiek īstenots konkrētā vidē, lai atrisinātu kādu ekonomisku problēmu – paaugstinātu uzņēmējdarbību konkrētā vidē vai nozarē, integrētu darba tirgū kādu sociāli problemātisku sabiedrības daļu.

Apkopojot dažādus mentoringa jēdziena skaidrojumus un definīcijas, autore ir izvirzījusi šādu vienotu mentoringa jēdziena izpratni: *Mentoringa ir zināšanu pārneses process, kuru īsteno pieredzējuši mentori un pieredzes pārņēmēji. Uzņēmējdarbībā mentoringa attiecību pamatā ir mentora zināšanas un pieredze, kas ļauj pieredzes pārņēmējam izvērtēt viņa rīcībā esošās iespējas, resursus un veicināt to izmantošanu konkrētas problēmas risinājumam vai mērķa sasniegšanai. Mentors – pieredzējis uzņēmējs, kurš brīvprātīgi dalās zināšanās un pieredzē ar jauno uzņēmēju mentoringa programmas ietvaros. Pieredzes pārņēmējs – esošais vai topošais uzņēmējs, kurš mentoringa programmas ietvaros vēlas attīstīt savu potenciālu, rast apstiprinājumu savas uzņēmējdarbības attīstībai, atrisināt kādu problēmu uzņēmējdarbībā.*

Atšķirībā no citiem zināšanu pārneses veidiem mentoringā pieredzes pārņēmējs, pirmkārt, pats ir atbildīgs par mācīšanās procesu. Mentors nesniedz problēmas risinājumu, bet ar diskusiju palīdzību uzvedina uz pareizā ceļa risinājuma meklējumos. Mentoringa tiek raksturots kā abu

pušu mācīšanās un attīstības process, kas ir nozīmīgs personīgā laika un enerģijas ieguldījums gan no mentora, gan pieredzes pārņēmēja. Dažādi ar zināšanu nodošanas un apguves jomu saistīti pētījumi liecina, ka zināšanu pārnese ir efektīva:

- ja cilvēks darbojas ar interesi un aizrautību;
- ja ir skaidri redzami mācīšanās un pieredzes pārņemšanas procesa mērķi;
- ja cilvēks var virzīties uz priekšu savā ritmā un savā veidā.

Mentoringa nodrošina šos trīs nosacījumus un atšķirībā no tradicionālajām apmācību metodēm piedāvā efektīvāku zināšanu nodošanas un pārņemšanas procesu.

## 1.2. Mentoringa uzņēmējdarbībā, tā īstenošanas principi un pielietojums

Mentoringa programmas uzņēmējiem ir instruments, kas veicina cilvēku iesaistīšanu uzņēmējdarbībā, jaunu uzņēmumu veidošanu un esošo uzņēmumu sekmīgu attīstību. Mentoringa galvenie **uzdevumi uzņēmējdarbībā** ir:

- palīdzēt jaunajiem uzņēmējiem sasniegt ar uzņēmējdarbību saistītos mērķus;
- nodrošināt uzņēmumu ilgtermiņa sākuma fāzē;
- iesaistīt uzņēmējus aktīvā uzņēmēju tīklā un palīdzēt uzsākt sadarbību ar jauniem uzņēmuma partneriem;
- veicināt inovatīvu, uz zināšanām balstītu uzņēmējdarbību;
- sekmēt profesionālu orientāciju, jaunas zināšanas;
- sekmēt pieredzes apmaiņu, izvairīšanos no kļūdām (Rivža, 2005).

Balstoties uz ārvalstu pētījumu pieredzi, mentoringa ir ļoti **būtisks tieši uzņēmuma darbības sākumā**, pirmkārt, jau tā izveidē un, otrkārt, pašā darbības sākumā (aptuveni pirmajos 3 gados), kad uzņēmējam ir daudz neatbildētu jautājumu, kā arī pietrūkst zināšanu un pieredzes, ko var sniegt tieši mentors.

Mentoringa var norisināties pāros vai grupās, kā arī tikšanās klātienē jeb attālināti (pa tālruni vai elektroniski).

**Strukturētas mentoringa programmas** ieviešana prasa no ieviešanas organizācijas sistēmisku pieeju, kas ietver mērķu, uzdevumu, resursu, procedūru, apmācību, rezultātu noteikšanu. Mentoringa programmas ietvaros sadarbība jeb partnerība tiek īpaši organizēta, uzraudzīta un atbalstīta. Katrai mentoringa programmai ir noteikts sākuma datums un beigu termiņš.

### 1.3. Mentorings ārvalstīs un Latvijā

**Eiropā** mentoringa popularitāte augusi pēdējos 20-25 gadus. Eiropas Savienībā interese par mācīšanos un attīstību brīvprātīgo sektorā ir ievērojami palielinājusies pēc 1998. gada – tas saistīts ar Eiropas Komisijas Balto grāmatu par brīvprātīgo organizāciju un fondu lomas veicināšanu Eiropā. kas paredz sabiedrisko, brīvprātīgo organizāciju lomas palielināšanu, vairojot viņu ieguldījumu Eiropas integrācijā. Aptuveni 45% no esošajām organizācijām, kas īsteno mentoringa programmas, ir izveidotas pēc 1981. gada. Eiropas Komisija ir definējusi mentoringu kā efektīvu līdzekli un nepieciešamu nosacījumu uzņēmējdarbības vides attīstīšanai, bezdarbnieku skaita samazināšanai, kā arī uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai. Eiropas Komisija ir izveidojusi Eiropas Mentoringa un profesionālās apmācības (*Coaching*) Padomi ar mērķi veicināt labas mentoringa prakses izplatību visā Eiropā. Mentorings kā uzņēmējdarbības attīstības un veicināšanas instruments īpaši aktīvi izmantots tiek **Skandināvijas valstīs, ASV, Lielbritānijā, Īrijā, kā arī Vācijā**, kur tas tiek īstenots, strukturēti un pārdomāti iesaistot dažādas sabiedrības grupas.

**Latvijā** mentorings ir īpaši būtisks kā līdzeklis, kas veicina jaunu uzņēmumu skaita palielināšanos, kā arī ļauj esošajiem uzņēmumiem pārvarēt iespējamās grūtības, šķēršļus un turpināt attīstīties. Mentorings kā apzināts uzņēmējdarbības instruments Latvijā ir ienācis salīdzinoši nesen. Mentorings Latvijā ir sākts, pateicoties biedrībai „Lidere” un ES atbalstītām pārrobežu programmas INTERREG III B projektam „FEM: Sieviešu uzņēmējdarbības attīstība Baltijas jūras reģionā”, kurā kā partneri Latvijā darbojās LR Zemkopības ministrija, Latvijas Lauksaimniecības universitāte un Latvijas Lauku sieviešu apvienība.

**Latvijā mentoringa nozīmi uzsver Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013. gadam.**, kur mentoru konsultācijas ir iekļautas vienā no prioritātēm – jaunu konkurētspējīgu uzņēmumu radīšanā, nodrošinot vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanai.

### 1.4. Korporatīvā sociālā atbildība kā mentoringa veicinošs faktors

Mentorings ir nozīmīgs ne vien tādēļ, ka palīdz jaunajiem uzņēmējiem attīstīt un veidot savu uzņēmējdarbību, bet arī tādēļ, ka aktualizē tādu Latvijas uzņēmēju darbības aspektu kā pieredzes apmaiņa un sociālā atbildība pret uzņēmējdarbības attīstību un uzņēmēju izaugsmi. Uzņēmēja dalība mentoringa programmās ir saistīta ar viņa sociālās atbildības līmeni. Darboties mentoringā ir sociāli atbildīgs un nepieciešams uzdevums gan jaunajiem uzņēmējiem, kuri pārņemto

pieredzējušo uzņēmēju zināšanas, gan pašiem mentoriem, kuri var aktīvi piedalīties Latvijas tautsaimniecības izaugsmē.

Vienojošais daudzpusīgos traktējumos attiecībā uz korporatīvo sociālo atbildību ir tas, ka tie visi paredz:

1. uzņēmēju brīvprātīgu iesaistīšanos sociālās aktivitātēs;
2. visu konkrētā uzņēmējdarbībā iesaistīto pušu kopīgu izvēli par labu jauniem, lai arī sociāli atbildīgiem izdevumiem;
3. sociāli atbildīgas rīcības publiskošanu.

Sociālās atbildības jēdziens ir saistīts ar mentoringa ieviešanas principiem. Pareizi un mērķtiecīgi īstenota sociālā atbildība dod labumu ne vien kādai konkrētai sabiedrības grupai, nevalstiskajām organizācijām, vides aktīvistiem, bet arī pašam uzņēmējam.

## 2. LATVIJAS LAUKU SOCIĀLEKONOMISKĀS VIDES, TIESISKĀS VIDES UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS NOVĒRTĒJUMS

*Nodaļā 40 lapa, 11 tabulas un 7 attēli.*

Šajā nodaļā sniegts Latvijas reģionu un lauku teritoriju vispārējais raksturojums reģionu, lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera piecu konkurences spēku metodi, kā arī izvērtēts esošais atbalsts uzņēmējdarbībai lauku teritorijās Latvijā .

### 2.1. Latvijas reģionu un lauku teritoriālās struktūras attīstība

Atbilstoši 2002. gada 9. aprīlī pieņemtajam Reģionālās attīstības likumam un saskaņā ar 2003. gada 23. marta Ministru kabineta noteikumiem Nr. 133 „Noteikumi par plānošanas reģionu teritorijām”, reģionālās attīstības plānošanai, koordinācijai un pašvaldību sadarbības nodrošināšanai tika izveidoti pieci plānošanas reģioni un atbilstoši Ministru kabinets 2004. gada 28. aprīlī ar rīkojumu Nr. 271 „Par Latvijas Republikas statistiskajiem reģioniem un tajos ietilpstošajām administratīvajām vienībām” – seši statistiskie reģioni. Promocijas darbā datu analīze, galvenokārt, **veikta plānošanas reģionu griezumā.**

Saskaņā ar administratīvi teritoriālo reformu Latvijas lauku attīstības programma 2007.-2013.gadam paredz divus **lauku teritorijas definējumus:**

- līdz 2008.gada 31.decembrim lauku teritorija ir visa Latvijas teritorija, izņemot republikas pilsētas<sup>1</sup> un rajonu administratīvo

---

<sup>1</sup> Rīga, Daugavpils, Rēzekne, Liepāja, Ventspils, Jelgava, Jūrmala.

centru pilsētas. Par lauku teritoriju uzskatāma arī rajonu administratīvo centru pilsētu ar lauku teritorijām lauku teritorijā;

- sākot ar 2009.gada 1.janvāri, lauku teritorija ir visa Latvijas teritorija, izņemot republikas pilsētas un novadu teritoriālās vienības – pilsētas ar iedzīvotāju skaitu virs 5000. Par lauku teritoriju uzskatāma arī novadu teritoriālās vienības – pilsētas ar lauku teritorijām ar iedzīvotāju skaitu virs 5000 – lauku teritorija (Lauku attīstības programma, 2007).

Pēc teritorijas platības plānošanas reģioni ir līdzīgi, bet pēc iedzīvotāju skaita starp tiem ir vērojamas lielākas atšķirības. To galvenokārt nosaka Rīgas reģiona relatīvi lielais iedzīvotāju skaits. Vismazākais pēc iedzīvotāju skaita ir Vidzemes reģions, kurā ir 240,3 tūkst. iedzīvotāju, 243.0 tūkst. iedzīvotāju jeb desmitā daļa (10.5 %) no valsts iedzīvotāju kopskaita. Plānošanas reģioni ir līdzīgi pēc to platības, bet atšķirīgi pēc iedzīvotāju skaita un līdz ar to arī pēc iedzīvotāju blīvuma. Ar visaugstāko iedzīvotāju blīvumu – 105 iedzīvotāju uz 1 km<sup>2</sup> – starp reģioniem izceļas Rīgas reģions, tajā iedzīvotāju blīvums trīs reizes pārsniedz vidējo blīvumu valstī. Pārējos reģionos šis rādītājs ir zemāks par vidējo valstī. Viszemākais iedzīvotāju blīvums ir Vidzemes reģionā – 15.8 iedzīvotāji uz 1 km<sup>2</sup> (CSP, 2008). Piecu plānošanas reģionu salīdzinājums pēc galvenajiem sociālekonomiskajiem rādītājiem – IKP pieauguma un struktūras, nodarbinātības un bezdarba, pēdējo gadu laikā liecina, ka Rīgas reģions saglabā ievērojamu izaugsmi pār pārējiem reģioniem. Savukārt Kurzemes reģions nostiprina otra spēcīgākā reģiona pozīciju, tuvojoties Rīgas reģionam.

## **2.2. Lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera piecu spēku modeli**

Darbā sniegta teorētiska uzņēmējdarbības vides (mikrovīdes un makrovīdes) analīze, balstoties uz dažādu pētnieku nostādnēm. Darbā ir analizēta *uzņēmējdarbības vide laukos saskaņā ar M. Portera (Michael Porter) konkurētspējas analīzi*. M.Portera izstrādātais piecu konkurences spēku modelis palīdz noteikt ārējos spēkus (tiešās ietekmes ārējās vides apstākļus), kas iespaido konkurenci konkrētajā nozarē (Porter, 1980).

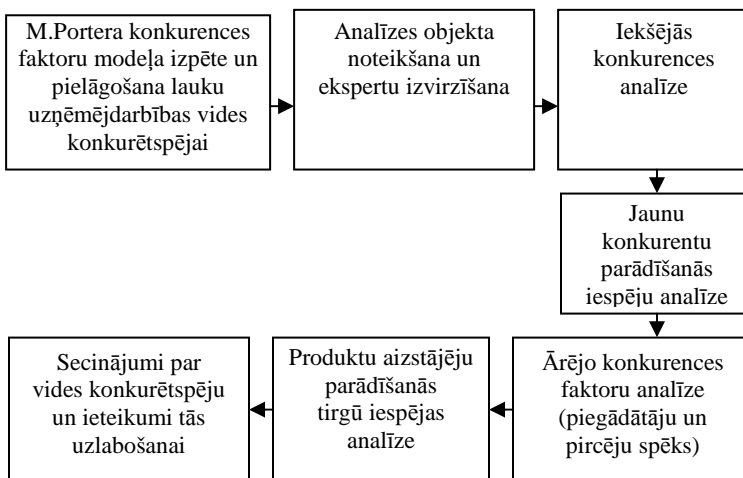
Balstoties uz šo modeli, autore izstrādāja tā pielietošanas metodiku atbilstoši lauku teritoriju konkurētspējas vajadzībām. Izstrādātā metodika iekļauj septiņus posmus (skat. 1. att.).

Izstrādātā metodika iekļauj septiņus posmus.

Izstrādājot šo metodiku, autore ņēma vērā:

1. īpatnējo konkurences faktoru analīzes posmu secību;
2. nacionālās īpatnības uzņēmējdarbībā un politikas veidošanā;

### 3. lauku teritoriju īpatnības.

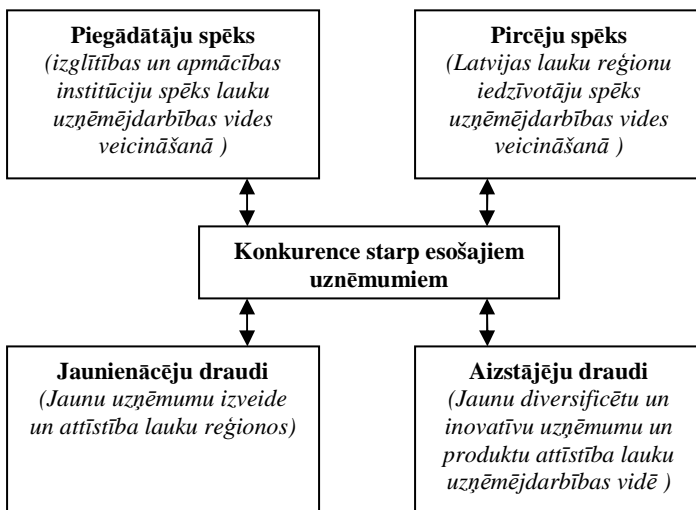


1. att. **M.Portera piecu konkurences spēku modeļa pielietošanas posmi**

*Avots: Autores veidots attēls*

Šajā izpētē kā analīzes objekts M. Portera konkurences modelim ir uzņēmējdarbības vide laukos, iekšējā konkurence – konkurence starp uzņēmumiem, jaunienācēju draudi – jaunu uzņēmumu izveide un attīstība, piegādātāju spēks – izglītības un apmācības institūcijas, uzņēmējdarbības atbalsta un konsultāciju institūcijas, pircēju spēks – cilvēkresursi un cilvēkkapitāls reģionā, aizstājējproduktu draudi – jaunu produktu un tehnoloģiju attīstība (skat. 2. att.).

Lauku uzņēmējdarbības vides novērtēšanai tika piesaistīti 6 eksperti, ieskaitot autori. Izvēlētie eksperti pārzina uzņēmējdarbības vidi gan Latvijā kopumā, gan reģionos, piedalījušies politikas plānošanas dokumentu un pētījumu izstrādē, kā arī pārstāv organizācijas, kuru kompetencē ir pārraudzīt ekonomiskās attīstības procesus reģionos. Katram no konkurences spēkiem analīzes gaitā tika izvirzīti novērtējuma rādītāji, sniegta koncentrēta rādītāja esošās situācijas analīze un veikts šo rādītāju nozīmīguma un satura vērtējums.



## 2.att. M. Portera piecu spēku modelis Latvijas lauku uzņēmējdarbības vides analīzei

Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz Porter M., 1980

Kopējais lauku uzņēmējdarbības vides konkurētspējas vērtējums aprēķināts pēc šādas formulas:

$$\bar{K}_a = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij} \cdot V_{ib}}{\sum_{i=1} R_i} \quad (1.)$$

Eksperti iekšējo konkurētspēju ir novērtējuši vērtējuma skalā starp slikti un apmierinoši – 2.72, kā būtiskāko un kritiskāko faktoru atzīmējot uzņēmumu skaitu laukos. Jaunu uzņēmēju izveides konkurētspēja lauku teritorijās novērtēta ar 2.12, kas ir slikts novērtējums jaunu uzņēmumu izveides iespējām laukos. Kā būtiskākais un kritiskākais faktors ir atzīmēts naudas līdzekļi un iespējas piesaistīt kredītresursus. Eksperti piegādātāju spēku lauku uzņēmējdarbības konkurētspējā ir novērtējuši kā apmierinošu, bet vienlaikus kā būtiskāko faktoru, kuru būtu nepieciešams uzlabot, vērtējot uzņēmējdarbības prasmju un iemaņu apgūšanas līmeni. Kopējais pircēju spēka – lauku teritoriju iedzīvotāju spēka vērtējums ir apmierinošs lauku uzņēmējdarbības konkurētspējas stiprināšanā, par kritiskāko faktoru uzsverot iedzīvotāju migrāciju. Jaunu

diversificētu produktu attīstības iespēju vērtējums 2.8, kas atrodas vērtējumā starp apmierinoši un slikti, būtiskākais faktors, kam jāpievērš uzmanību šī spēka ietvaros, ir uzņēmumu/saimniecību diversifikācijas iespējas.

Kopumā, ņemot vērā piecu konkurences spēku vērtējumu, Latvijas lauku uzņēmējdarbības vide ir novērtēta kā *kritiska (vidējais konkurētspējas novērtējuma rādītājs 2.40)*. Analīze pierāda, ka lauku uzņēmējdarbības konkurētspēju lielā mērā nosaka spēja veidot un attīstīt jaunus uzņēmumus, kā arī saimnieciskās darbības dažādošana. Kā galvenās vājās puses lauku teritorijas uzņēmējdarbībā analīzes rezultātā, tika iezīmētas zema ekonomiskā aktivitāte lauku teritorijā, kvalificēta darbaspēka trūkums, zems iedzīvotāju blīvums lauku teritorijā, kas nosaka augstas infrastruktūras ierīkošanas un uzturēšanas izmaksas uz vienu iedzīvotāju, slihta un nepietiekama satiksmes un sakaru infrastruktūra, vāji attīstīts pakalpojumu sektors, kā arī darbaspēka aizplūšana no lauku teritorijām.

Darba autore uzskata, ka mentorings ir cieši saistīts ar katru no pieciem lauku uzņēmējdarbības vides konkurences spēkiem. Mentorings veicina jaunu uzņēmumu izveidi reģionos, iedrošina un iedvesmo iedzīvotājus kļūt par uzņēmējiem un dibināt savus uzņēmumus, nodrošina vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmuma darbības uzsākšanai un konkurētspējas veicināšanai, palīdz attīstīt jaunu inovatīvu un dažādotu produktu attīstību, attīsta jaunas darba vietas, tādējādi aizkavējot vai novēršot iedzīvotāju aizplūšanu no lauku teritorijām un veicinot kopējo apmierinātību ar dzīvi laukos.

### **2.3. Atbalsts uzņēmējdarbībai Latvijas lauku reģionos**

Šajā nodaļā izvērtēts esošais atbalsts uzņēmējdarbībai Latvijas lauku reģionos, analizējot gan ES struktūrfondu atbalstu un Latvijas Lauku attīstības programmas pasākumus, kā arī citas ES un vietējās iniciatīvas un struktūras t.sk. mikrokredīta iespējas reģionu un uzņēmējdarbības attīstībai.

Atbalsta instrumentu analīze liecina, ka esošie atbalsta instrumenti nav bijuši pietiekami efektīvi un nav sasnieguši nepieciešamo rezultātu, it īpaši uzņēmējdarbības jomā laukos. Latvijas lauku uzņēmējdarbībai ir nepieciešamas intensīvākas un savādākas atbalsta pakalpojuma formas, nekā pilsētu vai piepilsētu teritorijās.

Nepieciešami jauni, inovatīvi atbalsta mehānismi un zināšanu pārneses procesi, lai veicinātu uzņēmējdarbības attīstību, cilvēkresursus attīstību un novērstu to aizplūšanu no laukiem un valsts kopumā. Svarīga ir vienota sadarbība uzņēmējdarbības sekmēšanai starp privātā un



publiskā sektora organizācijām. Valsts politika plānošanas periodā 2007.-2013.gadam paredz virkni pasākumu uzņēmējdarbības veicināšanai. NAP un NSID iekļautas aktivitātes gan jauno uzņēmumu veidošanai, gan atbalsta instrumentu pilnveidošanai un izmantošanai, lai stimulētu sabiedrību pievērsties uzņēmējdarbībai.

### **3. LATVIJAS LAUKU UZŅĒMĒJU – MENTORU UN JAUNO UZŅĒMĒJU RAKSTUROJUMS**

*Nodaļā 20 lapas, 5 tabulas un 17 attēli.*

Promocijas darbā šī nodaļa veltīta lauku uzņēmēju aptaujas metodikas pamatojumam, datu analīzei, Latvijas lauku teritoriju potenciālo mentoru un pieredzes pārņēmēju raksturojumam, kā arī viņu viedokļa par Latvijas lauku uzņēmējdarbības vidi analīzei. Aptauja tika veikta ar nolūku raksturot potenciālos mentorus un pieredzes pārņēmējus, kā arī noskaidrot tās jomas un galvenās grūtības lauku uzņēmējdarbībā, ko varētu atrisināt mentoringa sadarbība.

#### **3.1. Pētījuma metodes un ģenerālkopas pamatojums**

Pētījumā tika pielietota nevarbūtīga mērķtiecīga izlase. Ne varbūtīga izlase ietver subjektīvu atlasī, kas nav balstīta uz varbūtību. Pētījumā respondentu tika atlasīti mērķtiecīgi pēc noteiktiem parametriem. Par aptaujas ģenerālo kopumu uzskatāmas *sievietes – esošās vai potenciālās uzņēmējas laukos, kurām ir informācija par mentoringa kustību un vēlme tajā iesaistīties, vai kā mentorēm vai pieredzes pārņēmējām*. Lai gan izlase nav nejaušā, tomēr izvēlētais izlases veidošanas princips nodrošina iespējami optimālāko dažādu mērķa grupas sieviešu pārstāvniecību izlasē. Nav pamata uzskatīt, ka nebūtu aptvertas mērķa grupas sievietes ar kādu izteiktu specifisku raksturojumu, tādēļ aptaujā iegūtos rezultātus var aplūkot kā attiecināmus uz visu mērķa grupu. Tā kā precīzs ģenerālā kopuma apjoms un sadalījums pa reģioniem nav zināms, datu kopai nav piemēroti statistiskie svāri.

Kopumā tika aptaujātas *62 potenciālās mentores un 103 jaunās uzņēmējas*, kā pamatu izmantojot promocijas darba autores izveidoto mentoru un pieredzes pārņēmēju datu bāzi.

Motīvi un iemesli šādai izlases izvēlei ir šādi:

- pirmā mentoringa programma lauku teritorijās tika īstenota sieviešu uzņēmējdarbības veicināšanai reģionos;

- projekta organizētos seminārus galvenokārt apmeklē esošās vai potenciālās lauku sievietes uzņēmējas, kas bija projekta mērķa grupa;
- seminārā dalībnieces – uzņēmējas ir aktīvākas un vairāk gatavas dalīties ar savu viedokli un iesaistīties jaunās zināšanu un pieredzes pārneses programmās;
- aptaujā bija būtiski aptaujāt tieši tās sievietes, kurām ir informācija par mentoringa kustību un vēlme tajā iesaistīties.
- lauku saimniecībās visbiežāk tieši sievietes ir ieinteresētas saimniecību izaugsmē un ienākumu palielināšanā.

Aptauja tika veikta laika posmā no 2005. aprīļa līdz 2007. aprīlim pētījuma semināros un darba grupās, kā arī individuāli aptaujājot atsevišķus respondentus. Kā aptaujas metode tika izvēlēta anketēšana, izmantojot strukturētos, daļēji standartizētos jautājumus un atvērtos jautājumus.

Potenciālo mentoru un pieredzes pārņēmēju raksturošanai izmantotas aprakstošās statistikas vienas un vairāku pazīmju klasifikācijas, strukturēšanas, novērtēšanas un salīdzināšanas paņēmieni un tehnikas (statistiskā novērtēšana, statistiski būtisku atšķirību pārbaude (hi-kvadrāta tests), statistiski nozīmīgu sakarību pārbaude, krustojumu tabulu analīze, korelācijas analīze, dispersiju analīze, klasteranalīze un grafiskās metodes). Datu apstrāde un analīze tika veikta, izmantojot statistikas programmas SPSS for Windows 13.0 un Stata SE 9.2 Windows vidē.

### **3.2. Mentoru un pieredzes pārņēmēju sociāldemogrāfiskais un uzņēmējdarbības raksturojums**

Atbilstoši mentoringa teorētiskajām nostādnēm, pētījums pierādīja, ka mentori ir vecāki, ar augstāku izglītības līmeni un uzņēmējdarbībā zinošāki un pieredzējušāki kā pieredzes pārņēmēji. Kopumā pētījums parāda, ka sievietēm esošajām un potenciālajām uzņēmējām lauku teritorijās trūkst zināšanu, kā uzsākt uzņēmējdarbību, trūkst ticības sev, kā arī informācijas par ar biznesu saistītiem finanšu un likumdošanas aspektiem. Kā būtiski šķēršļi un grūtības uzņēmumu izveidē un attīstībā tiek minēti kontaktu un sadarbības trūkums un informācijas/padomu trūkums, kā uzsākt savu uzņēmējdarbību. Jaunie uzņēmēji kā būtisku problēmu min arī zināšanu trūkumu par jauniem tirgiem, investīciju fondiem un kredītiespējām. Būtiska ir arī nepietiekama finanšu pieejamība uzņēmējdarbības uzsākšanai un uzņēmējdarbībai tās agrīnajā stadijā, kas izskaidrojams, ka lauku uzņēmēji salīdzinoši biežāk kā pilsētu uzņēmēji nevar nodrošināt atbilstošu kredītvēsturi vai pietiekamu

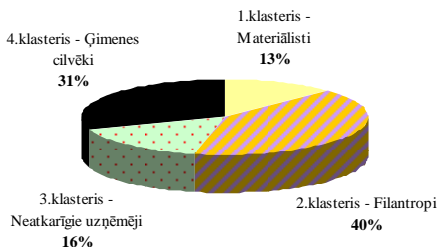
ķīlu. Jaunie uzņēmēji atzīmē, ka sadarbība ar mentoru palīdzētu iegūt kontaktus un sadarbības partnerus, kas liecina, ka uzņēmējiem pietrūkst konsultāciju pakalpojumi, tikšanās vietas un sadarbības tīkli. Lauku sievietes uzņēmējas kā svarīgākās īpašības, kas palīdz gūt panākumus uzņēmējdarbībā un vadībā, atzīmē mērķtiecīgumu un neatlaidību, saskarsmes spējas, zināšanas un izglītību. Lielākā daļa mentores izmanto dažādas valsts, privāto institūciju un uzņēmējdarbības vides piedāvātās iespējas uzņēmumu attīstībā – kredītiespējas, ES struktūrfondu finansējuma piesaistes un sadarbības iespējas ar vietējiem un ārvalstu partneriem, kas liecina, ka mentori ir pieredzējuši un gatavāki reaģēt uz uzņēmuma darbības pārmaiņām un attīstībai. Mentoringa attīstība laukos ir saistīta ar sabiedrisko organizāciju aktivitāti reģionos, jo lielākā daļa gan no mentoriem, gan jaunajiem uzņēmējiem, kas vēlas iesaistīties mentoringa kustībā ir biedri vai citādi saistīti ar kādu sabiedrisko organizāciju reģionā. Mentori un pieredzes pārņēmēji biežāk pārstāv Zemgales un Vidzemes reģionu, kas izskaidrojams ar sabiedrisko organizāciju lielāku aktivitāti šajos reģionos.

### **3.3. Mentoru un jauno uzņēmēju klasteranalīze**

Klasteranalīze izmantota, lai uzskatāmāk parādītu atšķirības starp potenciālajiem mentoriem un arī starp jaunajiem uzņēmējiem Latvijas laukos. Izmantota Varda metode (*Ward's method*), kas cenšas radīt klasterus ar minimālu dispersiju klasteru iekšpusē.

#### **Mentoru klasteranalīze**

Mentoru klasteranalīzes rezultātā iegūts uzņēmēju dalījums četros atšķirīgos klastos, kas šajā gadījumā ir optimāls variants. 1.un 2.klāsteris ir līdzīgi, turpretim 4. klāsteris – vislielākais no klasteriem, nav īpaši homogēns, jo ietver divas nedaudz atšķirīgas respondentu grupas (skatīt. 3.att.).



### 3.att. Mentoru klasteri

*Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz anketas datiem*

Lai atvieglotu rezultātu uztveri klasteriem piešķirti nosaukumi. Kopumā var iegūt šādu mentoru klasteru raksturojumu:

- 1. klasteris – Materialisti.** Šī klastera uzņēmējas biežāk kā citas dibinājušas uzņēmumu ar mērķi gūt lielākus ienākumus (75%). Neraugoties uz to, ka daudzas šī klastera pārstāves (38%) norāda, ka nesaskārās ne ar kādām grūtībām, uzsākot savu biznesu, viņas izmanto kredītiespējas savas uzņēmējdarbības attīstībai, un par savu panākumu atslēgu uzskata komunikabilitāti, saskarsmes spējas, kā arī elastīgumu, pielāgošanos apstākļiem un situācijām.
- 2. klasteris – Filantropi.** Šī klastera uzņēmējām galvenais mērķis uzņēmuma dibināšanai bija darīt darbu visas sabiedrības labā (80%) un paplašināt savu draugu/paziņu loku (32%). Šīs uzņēmējas uzskata, ka uzņēmuma izveidi vai attīstību kavē finanšu līdzekļu trūkums (80%), biežāk izmanto kredītiespējas (60%) un sadarbības iespējas ar vietējiem un ārvalstu partneriem, bet par panākumu atslēgu uzskata mērķtiecīgumu, neatlaidību (84%) un zināšanas.
- 3. klasteris – Neatkarīgie uzņēmēji.** Šī klastera uzņēmējas dibināt uzņēmumu pamudināja vēlme būt neatkarīgai (90%), kā arī iespēja darīt darbu, kas pašai patīk (70%). Viņas aktīvi izmanto ES struktūrfondu vai citas ārvalstu un vietējās finanšu iespējas, kā arī jaunās tehnoloģijas uzņēmuma darbībā. Saskārušās ar sadarbības trūkumu un informācijas trūkumu, kā uzsākt savu uzņēmējdarbību. Par panākumu atslēgu uzskata atbildības un pienākumu izjūtu (80%), kā arī mērķtiecīgumu un neatlaidību. Šī klastera pārstāves biežāk kā citas uzņēmējas novērtē iespēju sajūst risku un pārvarēt grūtības (18%).

- **4. klasteris – Ģimenes cilvēki.** Šī klastera uzņēmējām visbiežāk (53%) galvenais uzņēmējdarbības mērķis ir iegūt finanšu līdzekļu ģimenes uzturēšanai. Par galvenajām grūtībām šī klastera uzņēmējas uzsver informācijas/ padomu trūkums, kā uzsākt savu uzņēmējdarbību, tāpat grūtības savienot ģimenes un darba dzīvi. Ģimenes cilvēki retāk izmanto dažādas iespējas, taču savus panākumus skaidro ar strādīgumu un darba mīlestību (63%) un atbildības un pienākuma izjūtu.

Reģionu griezumā nozīmīgas atšķirības nav konstatējamas (Sig.=0.82). Tas nozīmē, ka klasteri ir pārstāvēti dažādos reģionos.

### **Pieredzes pārņēmēju klasteranalīze**

Pieredzes pārņēmēju klasteranalīzes rezultātā izvēlēts 4 klasteru variants risinājums, kurš tiek uzrādīts 14. klasterizācijas solī. Iespējams nolasīt, ka savstarpēji līdzīgi ir 1.un 2. klāsteris, kā arī 3. un 4. klāsteris, 1. un 2. klāsteris ir līdzīgāki nekā 3. un 4. klāsteris. Klasteru sadalījumu skat. 4 .att.

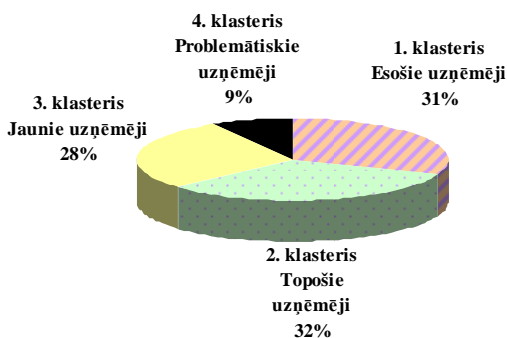
Zemāk sniegts klasteru raksturojums:

- **1.klasteris – „Esošie uzņēmēji”.** Tie ir potenciālie pieredzes pārņēmēji, kuriem jau ir savs uzņēmums un kuru mentoringa kustībai piesaista tas, ka, viņuprāt, sadarbība ar pieredzējušu uzņēmēju ļautu iegūt jaunus kontaktus un sadarbības partnerus (66%). Parasti viņiem uzņēmums ir mazāk kā trīs gadus (62%), taču mēdz būt arī ilgāk (31%). Retāk nekā citi viņi saskata dažādas problēmas, kas traucē uzņēmuma attīstībai, tai skaitā viņus mazāk satrauc finanšu līdzekļu trūkums, nelabvēlīga biznesa vide, speciālistu trūkums vai nevienlīdzīga konkurence. Par īpašībām, kas svarīgas, lai gūtu panākumus, viņi biežāk kā citi uzskata atbildības un pienākuma izjūtu (41%), savukārt retāk kā svarīgu uzsver strādīgumu, darba mīlestību (28%). Šī klastera pārstāvji jau ir reāli darbojošies uzņēmēji, ar nopietnu attieksmi savā biznesā, kuriem mentoringa kustība, pateicoties kontaktiem un informācijai, var būt lietderīga turpmākā biznesa attīstībā un paplašināšanā.
- **2.klasteris – „Topošie uzņēmēji”.** Tie parasti ir potenciālie pieredzes pārņēmēji, kuriem vēl nav sava uzņēmuma, bet kuru uzņēmums visbiežāk (64%) ir izveides procesā. Šī klastera pārstāvji veido savu uzņēmumu, jo tas viņiem ļautu darīt darbu, kas patīk (82%) un vienlaikus nopelnīt iztiku ģimenei (55%). Parasti (82%) viņiem ir vidējā vai vidējā profesionālā izglītība. Viņi tic, ka mērķtiecība un neatlaidība (88%) ļaus tiem gūt panākumus biznesā, mazāku nozīmi piešķirot elastīgumam un spējai pielāgoties. Daudzi šī klastera pārstāvji ir zemnieku saimniecību vadītāji (27%), kuri

gan ražo produktus, gan tos tirgo un sniedz pakalpojumus. Tieši šī klastera pārstāvji mēdz norādīt, ka papildus jaunu kontaktu iegūšanai sadarbība ar pieredzējušu uzņēmēju ļautu atrisināt novecojušu tehnoloģiju izmantošanas problēmu (18%), kā arī investīciju, finanšu resursu piesaisti uzņēmumam (30%). Šajā klasterī tikpat kā nav pakalpojumu jomas pārstāvju, iespējams, tādēļ viņiem ir mazāk aktuālas personāla problēmu risināšanas iespējas. Visbiežāk šī klastera pārstāvji sastopami Vidzemē (39%), savukārt salīdzinoši maz to ir Zemgalē (21%).

- **3.klasteris – „Jaunie uzņēmēji”.** Šo klasteri veido gan tādi potenciālie pieredzes pārņēmēji, kuriem jau kādu laiku ir savs uzņēmums, gan arī tādi, kuriem tā vēl nav vai tas ir tapšanas procesā. Viņus vieno tas, ka, viņuprāt, uzņēmuma attīstību vai izveidi kavē atbilstošas pieredzes un uzņēmības trūkums (90%). Jāatzīmē, ka pamatā tie ir jauni cilvēki 24-35 gadu vecumā. Viņi vēlas savu uzņēmumu, lai iegūtu iespēju realizēt sevi (72%), turklāt viņiem svarīgāk nekā citiem ir darīt kaut ko visas sabiedrības labā. Mazāk kā citus viņus motivē finansiālie ieguvumi – iespēja uzturēt ģimeni vai kļūt neatkarīgiem. Viņu uzņēmums pārstāv vai pārstāvētu pakalpojumu jomu (72%) vai darbotos tirdzniecībā (10%). Biežāk šī klastera pārstāvji uzskata, ka, lai gūtu panākumus, svarīgs elastīgums un spēja pielāgoties, savukārt retāk kā svarīgu uzsver atbildības izjūtu. Galvenais, ko viņi cer iegūt no sadarbības ar pieredzējušu uzņēmēju, ir pārdošanas, produkcijas un pakalpojumu pieprasījuma problēmas risinājums (55%). Visbiežāk šī klastera pārstāvji sastopami Zemgales reģionā (55%).
- **4.klasteris – „Problemātiskie uzņēmēji”.** Šo klasteri veido potenciālie pieredzes pārņēmēji, kurus izveidot biznesu pamudināja vēlme kļūt neatkarīgiem, kā arī paplašināt draugu un paziņu loku (44%). Šī klastera pārstāvji parasti (56%) ir cilvēki 41-45 gadu vecumā, turklāt tie ir aktīvi un uzņēmīgi cilvēki. Retāk kā citiem šī klastera pārstāvjiem problēmas rada atbilstošas pieredzes un uzņēmības trūkums. Visi ir kādas sabiedriskas organizācijas biedri. Taču, spriežot pēc sniegtajām atbildēm, viņiem ir sevišķi daudz dažādu citu problēmu, kas apgrūtina biznesa attīstību vai izveidi. Viņiem trūkst līdzekļu un resursu, viņi sūdzas par nelabvēlīgu uzņēmējdarbības vidi, nevienlīdzīgu konkurenci, speciālistu trūkumu, tāpat arī viņiem pašiem trūkst zināšanas par jauniem tirgiem, investīciju fondiem, kredītiespējām, un nav arī sadarbības partneru. Sadarbojoties ar pieredzējušu uzņēmēju, viņi visvairāk cer piesaistīt investīcijas, līdzekļus savam uzņēmumam (67%), kā arī

risināt personāla problēmu (44%). Pārdošanā, pieprasījuma problēmu risināšanā viņi palīdzību negaida, taču biežāk kā citi viņi cer novērst novecojušo tehnoloģiju izmantošanu darbā. Šāda situācija ir saprotama, ņemot vērā, ka lielākā daļa (56%) šī klastera pārstāv ražošanas jomu. Par panākumu atslēgu viņi visbiežāk uzskata strādīgumu un darba mīlestību (67%), kā arī tieksmi riskēt (55%), mazāku nozīmi piešķirot zināšanām un mērķtiecībai. Šī klastera pārstāvji reti sastopami Vidzemē vai Zemgalē, bet parasti tie ir esošie un potenciālie uzņēmēji Latgales reģionā (56%).



#### 4. att. Jauno uzņēmēju klasteri

*Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz anketas datiem*

Klasteranalīze parāda atšķirīgas lauku sieviešu uzņēmēju grupas Latvijas laukos, kas balstītas uz sieviešu motivāciju uzsākt uzņēmējdarbību, būtiskākajiem veiksmes faktoriem un problēmām uzņēmējdarbībā. Pētījumā veiktā klasteranalīze pierāda, ka Latvijas lauku reģionos starp sievietēm uzņēmējām mentorēm dominē sociālās atbildības faktori – rūpes par reģionu, ģimeni, sabiedrību kopumā, kas rada labvēlīgu vidi mentoringa attīstībai laukos. Esošo vai potenciālo pieredzes pārņēmēju vidū lauku reģionos dominē topošie uzņēmēji vai uzņēmēji, kas uzņēmumus ir nodibinājuši nesen, kas liecina, ka būtiskākais atbalsts no mentoringa kustības tiek sagaidīts uzņēmējdarbības uzsākšanai, palīdzībai tā agrīnajā stadijā, kā arī jaunu uzņēmumu ilgtspējas nodrošināšanai.

Analizējot pieredzes pārņēmēju klasterus redzams, ka lielākā daļa lauku sieviešu pārstāv – topošo un gados jauno uzņēmēju klasteri un šīm uzņēmējām mentora palīdzība ir būtiska uzņēmuma izveidē, kā arī piedāvājuma un pieprasījuma nodrošināšanā. Izmantojot mentoru un pieredzes pārņēmēju klasteranalīzi, iespējams precīzāk sagatavot

mentoringa programmas lauku teritorijām un adekvātāk veikt mentoru un pieredzes pārņēmēju atlasī, kā arī pāru un grupu izveidi.

#### **4. MENTORINGA SOCIĀLIE UN EKONOMISKIE IEGUVUMI LATVIJAS LAUKU ATTĪSTĪBAS VEICINĀŠANĀ**

*Nodaļā 18 lapas, 3 tabulas un 10 attēli.*

Šajā nodaļā ir veikts īstenotās mentoringa programmas Latvijas laukos novērtējums un analizēti tās rezultāti, izmantojot programmā iesaistīto mentoru un pieredzes pārņēmēju aptauju. Ekonomiskie ieguvumi no mentoringa Latvijas laukos noteikti un analizēti, izmantojot izmaksu – ieguvumu analīzes metodi.

##### **4.1. Latvijas lauku mentoringa programmas darbības novērtējums**

Mentoringa programmas izveidi Latvijas lauku teritorijās veicina sabiedrības vajadzības, problēmas un interese. Kā tika apskatīts 2. darba nodaļā laukos joprojām ir salīdzinoši mazs ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits, zema uzņēmējdarbības aktivitāte un augsts bezdarba līmenis. Mentoringa programmas mērķi Latvijas lauku reģionos bija palīdzēt lauku reģionu sievietēm izveidot savus uzņēmumus, nodrošināt uzņēmumu ilgtspēju sākuma fāzē, sniegt profesionālu orientāciju, jaunas zināšanas un pieredzes apmaiņu, kā arī iesaistīt sievietes aktīvā uzņēmēju tīklā un uzsākt sadarbību vienai ar otru. Mentoringa programma laukos tika kopīgi finansēta no Eiropas Reģionālā attīstības fonda, LR Zemkopības ministrijas un Latvijas Lauksaimniecības universitātes līdzekļiem.

Kopumā Latvijas lauku reģionos mentoringa programmas ietvaros tika izveidoti *27 mentoringa pāri un 3 mentoringa grupas*. Kopumā programma tika iesaistītas **70** lauku sievietes, no kurām ir **40** pieredzes pārņēmējas.

Pētījumā tika veikts īstenotās mentoringa programmas rezultātu novērtējums, izmantojot kvalitatīvo aptaujas metodi – intervijas. Aptauja tika veikta laika posmā *no 2007.gada augusta līdz 2008.gada janvārim*. Aptaujas izlase uzskatāma par nevarbūtīgu un mērķtiecīgu - tika aptaujāti 18 Latvijas mentori un 25 pieredzes pārņēmēji, kas bija iesaistījušies mentoringa programmā Latvijas lauku reģionos. Aptauja tika veikta, izmantojot personīgās daļēji strukturētās intervijas klātienē vai telefonintervijas. Konkrētās metodes izvēle tika pakārota iespējamībai sasniegt mērķauditoriju. Intervēšanu veica pētījuma autore.



Pētījuma mērķis bija noskaidrot mentoringa norises pirmos rezultātus un apzināt mentoringa lomu programmas dalībnieku uzņēmējdarbības attīstībā.

Lielākajai daļa mentoru un pieredzes pārņēmēju 75% mentoringa sadarbība ilga aptuveni 1 gadu, atlikušajiem 25% 1.5 gadu. Gandrīz visi aptaujātie mentori un pieredzes pārņēmēji regulāri tikās vai sazinājās pa tālruni un darbojās ievērojot noteiktus mentoringa sadarbības principus. Kopumā gan pieredzes pārņēmēji, gan mentori savu sadarbības partneri raksturo ļoti pozitīvi.

#### **4.2. Ieguvumi no mentoringa sadarbības, mentoringa pozitīvās un negatīvās puses**

Mentoringa programmas novērtējums parādīja, ka veiksmīgus rezultātus mentoringa programmā nav iespējams sasniegt ātri, tam ir vajadzīgs laiks. Rezultāti arī ne vienmēr ir kvantitatīvi izmērāmi, piemēram, daudzas pieredzes pārņēmējas un mentores norāda rezultātus, kas galvenokārt saistīti ar psiholoģiskiem un emocionāliem faktoriem. Kopumā mentoringa programmas novērtējumam veiktais pētījums liecina, ka 91% mentoru un pieredzes pārņēmēju mentoringa sadarbību raksturo kā ļoti pozitīvu un jūtas ieguvēji no šīs programmas. Ieguvumus no mentoringa sadarbības nosacīti var iedalīt kvalitatīvajos un kvantitatīvajos rezultātos. Pie kvalitatīvajiem rezultātiem atzīmējami ieguvumi, kas saistīti ar pieredzes pārņēmēja pašapziņu, pārliecību, iniciatīvu un drošības sajūtu, savukārt mentoriem ar gandarījumu, jaunu informāciju, redzesloka paplašināšana, u.c. Pie kvantitatīviem rezultātiem tika uzsvērti jaunu uzņēmumu izveide, kredītu saņemšana, jaunu sadarbības partneru iegūšana, sagatavoti un apstiprināti projekti, u.c.

Kā mentoringa pozitīvākais aspekts tiek atzīmēts palīdzība uzņēmuma sākuma fāzē, kas tiek raksturots kā grūtākais posms uzņēmējdarbībā, pēc tam seko emocionālais uzmundrinājums, ko sniedz mentorings un jaunu kontaktu un sadarbības partneru atrašana. Pie trūkumiem tiek atzīmēti dažādo mentora un pieredzes pārņēmēja pieredzi un zināšanas, laika trūkumu, lai varētu satikties un apmainīties ar pieredzi, kā arī grūtības uzticēties.

Visi respondenti noteiktu ieteikti ieteiktu arī citām sievietēm uzņēmējām iesaistīties mentoringa kustībā. Pie programmu nākotnes uzlabojumiem tiek norādīts, ka nepieciešams lielāks uzsvars uz apmācību tieši mentoringa sadarbībā un saskarsmes psiholoģijā, vairāk izglītojoši semināri konkrētā nozarē, kā arī rūpīgāka dalībnieku atlase.

### 4.3. Mentoringa ekonomiskie ieguvumi

Šajā nodaļā tika novērtēti un analizēti ekonomiskie ieguvumu no īstenotās mentoringa programmas Latvijas lauku reģionu uzņēmējām.

Ekonomiskās efektivitātes princips paredz, ka publiskie līdzekļi, par kādiem uzskatāmi arī ieguldījumi mentoringa programmas izveidē un īstenošanā tiek tērēti mērķtiecīgi un racionāli. Ekonomiskās efektivitāte nacionālā līmenī ir saistīta ar tādu mērķi kā ekonomiskā attīstība.

Zināšanu un iemaņu iegūšana tādējādi var tikt uzskatīta par investīciju un specifiski ekonomiskā ziņā šī darbība tiks veikta tāpēc, ka tā atmaksājas. Šajā ziņā var runāt par investīcijām cilvēkkapitālā (Burda, 2001). No indivīda viedokļa ieguldījums izglītībā, uzņēmējdarbības spēju attīstībā ir izdevīgs, jo vairo viņa ienākumus nākotnē. No sabiedrības viedokļa ieguldīt indivīdu izglītībā, spēju un prasmju attīstībā ir izdevīgāk, jo zinošam un spējīgam indivīdam ir lielāka produktivitāte, viņš spēj saražot vairāk produkcijas un pakalpojumu ar lielāku pievienoto vērtību un tādā veidā kopumā pieaug produkcijas piedāvājums, kas savukārt veicina ekonomisko attīstību (IKP pieaugumu).

Mentoringa ekonomisko ieguvumu aprēķināšanai tika izmantota izdevumu - ieguvumu analīze 7 gadu perspektīvā, kuras mērķi ir noteikt projekta ietekmi, tās apmēru un aprēķināt to naudas izteiksmē, kā arī noteikt tīros ieguvumus un diskontēt tos uz pašreizējo brīdi. Izmaksu un ieguvumu identificēšana ir nozīmīgs solis, lai novērtētu projekta ietekmi, kā arī izdevumu lietderīgumu. Šī metode visbiežāk tiek izmantota infrastruktūras vai citu kapitāla ieguldījumu projektu novērtēšanai. Tomēr to iespējams arī pielietot arī sociāla rakstura projektiem, par kādu uzskatāma arī mentoringa programmas ieviešana un īstenošana Latvijas laukos.

Promocijas darbā izdevumu – ieguvumu analīzes metodika piemērota, ekonomisko ieguvumu reģionam un valstij kopumā aprēķināšanai no mentoringa pāru un grupu sadarbības Latvijas lauku reģionos.

Veicot izmaksu – ieguvumu analīzi projektiem, to ieviešanas lietderīgumu raksturo trīs galvenie parametri: *neto pašreizējā vērtība NPV (Net present value)*, iekšējā *ienesīguma norma IRR (Internal rate of return)*, vai arī *ieguvumu un izmaksu attiecības B/C (benefit-cost ratio)* (Baker, 2000).

Sākotnēji izmaksu – ieguvumu analīzei nepieciešamas mentoringa programmas izmaksas, kas atbilstošā laika periodā no 2004. līdz 2007. gadam sastādīja 11 626 Ls. Ekonomiskie ieguvumi no mentoringa programmas tika iegūti, izvērtējot mentoringa pāru un grupu sadarbību, kas norisinājās no 2007. gada augusta līdz 2008. gada janvārim, kā arī

veicot intervijas ar programmā iesaistītajiem mentoriem un pieredzes pārņēmējiem. Programmas rezultātā tika iegūti šādi ekonomisko ieguvumu rezultatīvie rādītāji:

- tika nodibinātas 5 uzņēmumi (SIA);
- tika pierēģistrēts 1 individuālais komersants;
- tika izveidotas 9 neto darba vietas (jaunizveidotas) t.sk. arī uzņēmumu vadītāji. Līdz šim sievietes – pieredzes pārņēmējas ir bijušas bezdarbnieku statusā vai palīdzējušas ģimenei un darbojušās zemnieku saimniecībā;
- apgrozījuma pieaugums 4 uzņēmumiem.

Projekta ekonomisko ieguvumu aprēķināšanai tiek izmantoti šādi rādītāji, kas iegūti, aptaujājot uzņēmumu īpašnieces/vadītājus, kā arī nodarbinātos pieredzes pārņēmējus:

- jaundibināto uzņēmumu apgrozījums uz 2008. gada sākumu sastāda 83 371 Ls. Šajā kritērijā netiek apskatīts individuālais komersants, kas ir iedzīvotāja ienākuma nodokļa maksātājs;
- uzņēmumu apgrozījuma pieaugumu pēc mentoringa sadarbības – apgrozījuma pieaugums uz 2008.gada sākumu sastāda 35 780 Ls;
- nodarbināto bruto darba alga 2007. gadā tika iegūta, aptaujājot izveidoto uzņēmumu vadītājas un pieredzes pārņēmējas, kuras sadarbības rezultātā ieguva nodarbinātā statusu.

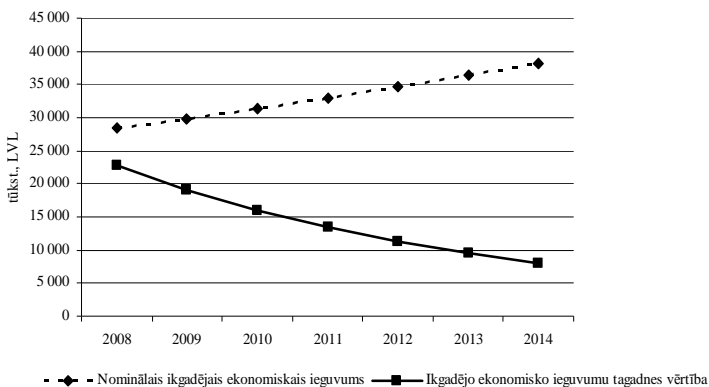
Izmaksu-ieguvumu analīzē ir identificēti šādi netiešie jeb ekonomiskie ieguvumi:

- ieņēmumi no iedzīvotāju ienākuma nodokļa (25% no bruto algas);
- ieņēmumi no valsts sociālās obligātās apdrošināšanas iemaksām (33.09 no bruto algas);
- ieņēmumi no uzņēmuma ienākuma nodokļa jaunizveidotajiem un esošajiem uzņēmumiem (15% no apliekamā ienākuma/peļņas).

Izmaksu – ieguvumu analīzē izmantoti šādi pieņēmumi:

- tiek paredzēts, ka mentoringa programmas ieguvums būs 7 gadu periodā;
- izvērtējot izveidoto un esošo uzņēmumu bilances, kā arī veicot pārrunas ar uzņēmumu vadītājiem, jaundibinātajiem un esošajiem uzņēmumiem, kuriem pieaug apgrozījums, peļņas līmenis tika pieņemts 14%;
- saskaņā ar AS „Hansabanka” makroekonomikas ekspertu vērtējumu, pieņemta 5% izaugsme darba algām katru gadu 7 gadu periodā (Strautiņš, 2006);
- uzņēmuma peļņas ikgadējā izaugsme tika pieņemta 5%;
- piemērojamā diskonta likme noteikta 25%, kas pēc Eiropas Komisijas ekspertu ieteikumiem piemērojama mazu un nedrošu

naudas plūsmu gadījumā (European Commission, 2006). Šāda likme pieņemta, ņemot vērā potenciālo ienākumu svārstīgumu un neprognozējamību. Piemērota reālā diskonta likme, aprēķinos nepiemērojot inflāciju.



### 5.att. Mentoringa programmas ekonomiskie ieguvumi Latvijas laukos, 2008.-2014.gads

*Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz aprēķiniem*

Kopējais diskontētais projekta ieguvums sastāda 88 715 Ls, kas ir ievērojams ekonomisks ieguvums reģionam un valstij kopumā, it īpaši ņemot vērā salīdzinoši zemos ieguldījumus mentoringa programmas īstenošanā. Ekonomiskā ienesīguma norma (*ERR*) mentoringa programmai ir pozitīva – neto pašreizējā vērtībā ir 0 pie diskonta likmes **180%**, tādējādi projekts ir uzskatāms par ekonomiski ienesīgu un izdevīgu (skat. 5.att.).

Papildus darbā aprēķināts arī potenciālais ieguvums iekšzemes kopproduktam. Šim nolūkam pielietota transformēta nacionālā ienākuma aprēķina formula pēc ienākuma metodes (Bikse, 2002):

$$\text{Ekonomiskais ieguvums IKP} = \text{alga} + \text{rente} + \% + \text{peļņa} \quad (2.)$$

Mentoringa programmas ekonomiskais ieguvums aprēķināts 7 gadu periodā, rentes un procentu rādītājus formulā pieņemot kā 0 vērtību, jo uzņēmumi un nodarbinātie projekta rezultātā neiznā ne zemi, ne citus aktīvus, kā arī uzņēmumi un nodarbinātie projekta rezultātā nenodarbojas ar naudas ieguldīšanu un nav ieņēmumi no finanšu operācijām. Kopumā kopējais ieguldījums IKP no mentoringa programmas īstenošanas aplūkojams 1. tabulā.

**Mentoringa programmas ieguldījums IKP  
2008.-2014.g., tūkst. Ls**

<b>Ieguvums IKP</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Alga	44 760	46 998	49 348	51 815	54 406	57 126	59 983
Peļņa	16 453	17 276	18 140	19 047	19 999	20 999	22 049
Kopā	61 213	64 274	67 488	70 862	74 405	78 125	82 032

*Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz aprēķiniem*

Mentoringa programmas rezultātā darbā analizēti arī šādi multiplikatīvie ekonomiskie efekti:

- mājsaimniecības neto ienākumu palielināšanās no mentoringa dalībnieku iekļaušanās darba tirgū vai darba algas palielinājuma;
- darbaspēka izmaksu ietaupījums valsts budžetā;
- darba ražīguma uzlabošanās.
- saimnieciskās darbības dažādošana lauku reģionos.

## **5. MENTORINGA ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJAS LAUKOS**

*Nodaļā 25 lapas, 4 tabulas un 15 attēli.*

Nodaļā tiek apskatītas mentoringa attīstības iespējas Latvijas lauku reģionos, izmantojot ārvalstu un vietējo ekspertu aptaujas, veikta SVID un PEST analīze mentoringa attīstībai un izvirzīti piemērotākie mentoringa attīstības scenāriji Latvijas laukos. Scenāriju novērtējums veikts, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

### **5.1. Ārvalstu ekspertu intervijas**

Promocijas darba ietvaros tika veiktas dziļās intervijas ar 5 valstu atbildīgajām personām par mentoringa programmu attīstību projektā (Somija, Polija, Zviedrija, Igaunija, Norvēģija).

Interviju mērķis bija salīdzināt un analizēt lauku sieviešu uzņēmējdarbības problēmas un veiksmes faktoros, kā arī mentoringa attīstību sieviešu uzņēmēju vidū dažādās valstīs. Dziļo interviju rezultātu analīze tika veikta atbilstošajiem galvenajiem vadlīniju tematiem:

- iespējas un šķēršļi uzsākt uzņēmējdarbību laukos;
- pieredze mentoringā;
- atbalsts mentoringa programmām un to īstenošanas modeļi.

Somijai un Zviedrijai ir vislielākā pieredze mentoringa programmu īstenošanā. Zviedru eksperte un norvēģu eksperte kā būtisku problēmu uzņēmējdarbības uzsākšanai uzsver ģimenes dzīves un darba apvienošanu. Vēl kā problēma tiek atzīmēta finanšu un starta kapitāla trūkums. Somijā, Zviedrijā un Norvēģijā mentorēm tiek nodrošināta apmācība, kas papildināta ar mācību materiāliem (rokasgrāmatas un e-apmācība). Zviedrijā liels uzsvars šajā apmācībā tiek likts uz dzimuma līdztiesības principu ievērošanu, lai palīdzētu lauku sievietēm uzņēmējām atbrīvoties no iesakņojošiem stereotipiem par sievieti un vīriešu lomu sabiedrībā, kas bieži ir sievieti uzņēmējdarbības attīstības bremzējošs faktors lauku reģionos. Norvēģijā atsevišķās programmās mentoriem ir paredzēts atalgojums. Norvēģijas pārstāve uzsver, ka ir svarīgi noslēgt savstarpējos līgumus, lai netiktu pārkāpti konfidencialitātes principi. Norvēģijā mentoringā tiek izmantots atbalsta modelis (*coaching*), kas paredz, ka mentors uzdodot pārdomātus un precīzu jautājumus, palīdz jaunajam uzņēmējam nokļūt no esošā uz vēlamu stāvokli biznesā. Zviedrijā mentoringa norit līdīgi kā Norvēģijā tikai šeit lielāks atbalsts mentoringa programmu realizācijā tiek saņemts no valsts un pašvaldībām, kas nosedz arī mentoringa semināru telpu, lektoru un materiālu izmaksas. Polijā vairāk izplatīts ir grupu mentoringa un programmas bieži tiek ieviestas ar pašvaldību atbalstu.

## 5.2. Mentoringa attīstības iespējas iesaistīto personu skatījumā

Pētījuma ietvaros tika veikta mentoringā iesaistīto ekspertu aptauja. Aptaujas metode bija tieša (*face-to-face*) daļēji strukturēta intervija. Interviju norises laiks *2007. gada decembris – 2008. gada janvāris*.

Interviju mērķis bija:

- noskaidrot mentoringa attīstības iespējas un iespējamās attīstības scenārijus;
- noskaidrot nepieciešamos uzlabojumus mentoringa programmām nākotnē.

Kopumā tika veiktas intervijas ar *50 respondentiem* (reģionos izveidoto resursu centru, informācijas punktu vadītāji, pašvaldību un valsts iestāžu darbinieki, uzņēmēji un mentori, kā arī citas personas saistītas ar mentoringa programmu ieviešanu un dalību tajās).

Respondenti tika izvēlēti pēc šādiem kritērijiem:

- respondentiem ir pieredze ar mentoringa programmu ieviešanu, koordinēšanu vai aktīvu dalību tajās;
- respondenti pārstāv noteikti valsts vai pašvaldības iestādi, sabiedrisku organizāciju vai privātu uzņēmumu/zemnieku saimniecību;

- vienmērīgs reģionāls sadalījums;
- respondenti bija ieinteresēti izteikt savu vērtējumu un priekšlikumus mentoringa programmām;
- respondenti bija zinoši par mentoringa jēdzienu, norisi un galvenajiem principiem.

Kopumā no veiktajām intervijām var secināt, ka lielākā daļa mentoringā programmu ieviešanā iesaistīto speciālistu un dalībnieku mentoringa programmas vērtē kā ļoti efektīvas (31 respondents) vai efektīvas (16 respondenti). Ieguvumus no mentoringa var nosacīti iedalīt trijos līmeņos – **indivīda, reģiona un nacionālā līmenī**. Pie indivīda ieguvumiem respondenti visbiežāk atzīmē atbalstu un palīdzību uzsākot uzņēmējdarbību, izvairīšanās no kļūdām, pašapziņas paaugstināšanu, iedrošinājumu un emocionālo atbalstu. Reģiona līmenī kā galvenie ieguvumi tiek atzīmēti: cilvēku aktivitātes palielināšana lauku reģionos, depresijas samazināšana, darbavietu pieaugums, pašvaldību ieņēmumu palielināšanās. Nacionālā līmenī – labklājības līmeņa palielināšanās lauku reģionos, IKP pieaugums, bezdarba samazinājums. Kā trūkumi īstenotajām mentoringa programmām tiek uzsvērti mentoru un pieredzes pārņēmēju saderība un atbildība, kā arī nepietiekama informācija par mentoringa programmu rezultātiem plašākam interesantu lokam un nepietiekošs apmācību semināru skaits. Lielākā daļa respondentu uzskata, ka lauku reģionos izveidotie resursu centri un informācijas punkti varētu būt mentoringa programmu ieviesēji nākotnē, jo šajos punktos ir uzkrājusies informācija un ap tiem ir izveidojies enerģisku interesentu loks. Tomēr kā būtisks faktors resursu centriem/informācijas punktiem kā mentoringa programmu turpmākiem ieviesējiem pētījumā parādās finansējums (26% no visiem resursu centru un informācijas punktu vadītājiem). Lielākā daļa respondentu atzīmē, ka savu ieguldījumu mentoringa programmu ieviešanā jādod gan valstij, gan pašvaldībām, gan nevalstiskajam un privātajam sektoram. Kopumā aptaujātie respondenti ir ieinteresēti programmu tālākā attīstībā un ir gatavi īstenot projektus šajā jomā, kas daļēji izskaidrojams ar respondentu iepriekšējo veiksmīgo pieredzi mentoringa programmu īstenošanā vai dalībā tajās. Pētījuma laikā tika identificēti iepriekšējās mentoringa programmas trūkumi un nepieciešamie uzlabojumi nākotnē. Pie nākotnes uzlabojumiem visbiežāk tiek atzīmēts – vairāk praktiski semināri un apmācības, mentoringa idejas un rezultātu popularizēšana, kā arī valsts un pašvaldības atbalsts.

Pētījums liecina, ka mentoringam ir izveidota laba „augšne” un cilvēki lauku reģionos ir gatavi īstenot šīs programmas nākotnē. Tomēr, kā norāda liela daļa nevalstisko organizāciju pārstāvji, problēma nākotnē ir

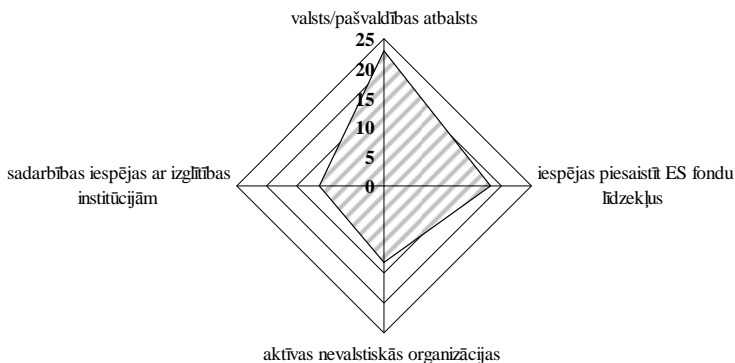
finansējuma piesaistē un kvalificētu speciālistu trūkumā. Tieši tādēļ ļoti būtisks ir atbalsts no visām iesaistītajām pusēm – valsts, pašvaldības, nevalstiskā un privātā sektora.

### 5.3. SVID un PEST analīze mentoringa attīstībai Latvijas lauku reģionos

Balstoties uz iepriekš veiktajiem pētījumiem un ekspertu intervijām ar mentoringa programmā iesaistītajiem – mentoriem, pieredzes pārņēmējiem, programmu koordinatoriem, kā arī nevalstisko organizāciju un pašvaldību pārstāvjiem, autore ir izstrādājusi mentoringa attīstības Latvijā **SVID** (stipro, vājo pušu un iespēju un draudu) analīzi. SVID analīze veikta, lai pilnvērtīgāk izvērtētu mentoringa ietekmējošos faktorus Latvijas lauku reģionos un noteiktu piemērotākos scenārijus mentoringa attīstībai.

Lai noteiktu būtiskākos SVID analīzes faktorus tika izmantota ekspertīzes metode. Nozīmīgāko SVID faktoru noteikšanai tika izmantota pāru salīdzināšanas metode

Apvienojot visus ekspertu vērtējumus pa kritēriju grupām un summējot tos, iegūtos rezultātus autore apkopojusi Vjena diagrammās. Ekspertu vērtējumu apkopojumu mentoringa attīstības iespējām skat. 6.attēlā.



### 6. att. Iespējas mentoringa attīstībai Latvijas lauku reģionos

*Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz SVID analīzi*

Kā būtiskākās mentoringa attīstības iespējas tika atzīmētas - valsts un pašvaldību atbalsts, iespējas piesaistīt ES struktūrfondu un citu EK finansējumu, aktīvas nevalstiskās organizācijas Latvijas lauku reģionos un sadarbības iespējas ar izglītības iestādēm reģionos, kas ir nozīmīgs



faktors, veicot mentoringa apmācības un atlasot mentorus un pieredzes pārņēmējus.

PEST analīze būtiskajiem SVID analīzes ārējiem faktoriem – iespējām un draudiem liecina, ka šajās faktoru grupās dominē sociālie un ekonomiskie faktori.

#### **5.4. Mentoringa attīstības scenāriji Latvijas laukos**

Autore, ņemot vērā mentoringa teorētisko bāzi, mentoringa pieredzi ārvalstīs un Latvijā, ir izvēlējusies šādus mentoringa attīstības iespējamus scenārijus Latvijas lauku reģionos:

##### **1. Mentoringa programmas lauku reģionos īsteno valsts vai pašvaldības iestādes.**

Mentoringa programmas tiek īstenotas valsts vai pašvaldību izveidotās un finansētās organizācijās, kā piemēru var atzīmēt Reģionu plānošanas aģentūras un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru. Programmas tiek īstenotas, izmantojot valsts un pašvaldības finansējumu. Mentoringa programmas tiek īstenotas periodiski, papildus nodrošinot konsultācijas, informāciju un palīdzību uzņēmumu izveidē lauku reģiona iedzīvotājiem. Mentori un pieredzes pārņēmēji tiek meklēti, izmantojot sociālos tīklus konkrētajā reģionā, kā arī publicējot informāciju konkrētajā reģionālajā laikrakstā. Valsts pārvaldē vai pašvaldības iestādē strādājošie eksperti izlemj un nosaka mentoringa programmu darbības jomas un mentoru piesaistes mehānismus. Konkrētajā iestādē ir pieejama informācija par uzņēmējdarbības iespējām katrā reģionā, semināriem un pieteikšanās kārtību mentoringa programmām. Iestādē mentoringa programmu vadītājs un koordinators/konsultants ir tieši atbildīgs mentoringa programmu jautājumos. Darbinieku izvēlē tiek veikta rūpīga atlase, tiek ņemta vērā atbilstoša izglītība, kā arī pieredze.

##### **2. Mentoringa programmas lauku reģionos īsteno nevalstiskās organizācijas.**

Mentoringa programmas tiek īstenotas nevalstiskajās organizācijās, izmantojot nevalstisko organizāciju finansējumu, kā arī piesaistot ES struktūrfondu un EK programmu finansējumu. Kā piemēru var atzīmēt reģionos izveidotos resursu centrus un informācijas punktus. Mentoringa programmas tiek īstenotas periodiski atkarībā no finansējuma piesaistes iespējām. Papildus tiek nodrošinātas konsultācijas, informācija un palīdzība uzņēmumu izveidē lauku reģionu iedzīvotājiem. Mentori un pieredzes pārņēmēji tiek meklēti, izmantojot sociālos tīklus, kā arī izvietojot informāciju reģionālajos laikrakstos un organizācijas mājas lapā. Nevalstiskajās organizācijās ir mentoringa programmu

koordinators, kas konsultē mentoringa jautājumos, atlasa grupas un pārus, piesaista speciālistus un organizē apmācības un seminārus.

### **3. Mentoringa programmas tiek īstenotas kā valsts, pašvaldības, nevalstisko organizāciju un privātā sektora partnerības projekti.**

Mentoringa programmas tiek īstenotas kā valsts, nevalstiskā un privātā sektora kopīgi sadarbības projekti, kas ietver gan publiskā, gan privātā kapitāla un ES struktūrfondu un EK programmu finansējuma piesaisti programmu realizācijā. Finansējuma sadalījums ir atkarīgs no mentoringa programmas mērķa un katras organizācijas iesaistes projektā. Mentoringa programmas tiek īstenotas mērķtiecīgi, risinot konkrēta reģiona uzņēmējdarbības problēmas, veicinot noteiktas iedzīvotāju grupas nodarbinātību vai arī noteiktas tautsaimniecības nozares izaugsmi. Mentoringa programmu īstenošanā tiek piesaistīti arī privātie partneri un izglītības iestādes, kas ir ieinteresētas mentoringa programmu realizācijā konkrētajā reģionā, jo tādējādi tiek gatavoti uzņēmīgi un atbildīgi cilvēki, kas ir gatavi iesaistīties uzņēmējdarbībā kā uzņēmēji vai konkrētas jomas profesionāļi. Atkarībā no mentoringa programmu mērķa tās var tikt īstenotas arī kā e-mentoringa programmas. Tādējādi, gatavojot reģionā cilvēkresursus, tiek ievērotas arī uzņēmēju vajadzības un izmantots zināšanu potenciāls, kas atrodas izglītības iestādēs konkrētā reģionā. Tas ir būtiski tāpēc, ka sadarbības rezultātā varēs ātrāk reaģēt uz pārmaiņām vietējā darba tirgū un nodrošināt darba devējus ar atbilstošas kvalifikācijas speciālistiem.

Mentori un pieredzes pārņēmēji tiek meklēti, izmantojot sociālos tīklus uzņēmēju un nevalstisko organizāciju vidū, kā arī izvietojot informāciju valsts un reģionālajos laikrakstos un atbilstošās mājas lapās. Katram projektam tiek piesaistīts pieredzējis projekta vadītājs un koordinators, kas ievieš un īsteno mentoringa programmu atbilstoši tās principiem. Projekta ietvaros tiek organizētas apmācības mentoringā un semināri par projektam atbilstošām uzņēmējdarbības jomām.

Izvēlēto scenāriju darbības diapazons ir tieši lauku reģioni. Lai pilnvērtīgāk būtu iespējams izvērtēt iespējamās attīstības scenārijus, promocijas darbā tiek sniegta šo scenāriju SVID analīze.

### **5.5. Mentoringa attīstības scenāriju hierarhiju analīze**

Promocijas darbā, lai izvērtētu mentoringa attīstības scenārijus, autore izvēlējās veikt hierarhijas analīzi, pieaicinot ekspertus, bet kritēriju grupu komponentu salīdzināšanai izmantoja pāru metodi.

Hierarhijas analīzes metode ir sistemātiska procedūra jebkuras problēmas elementu hierarhiskai sakārtošanai. Problēma pakāpeniski tiek sadalīta arvien vienkāršākās daļās – dekompozīcijās. Šīs daļas

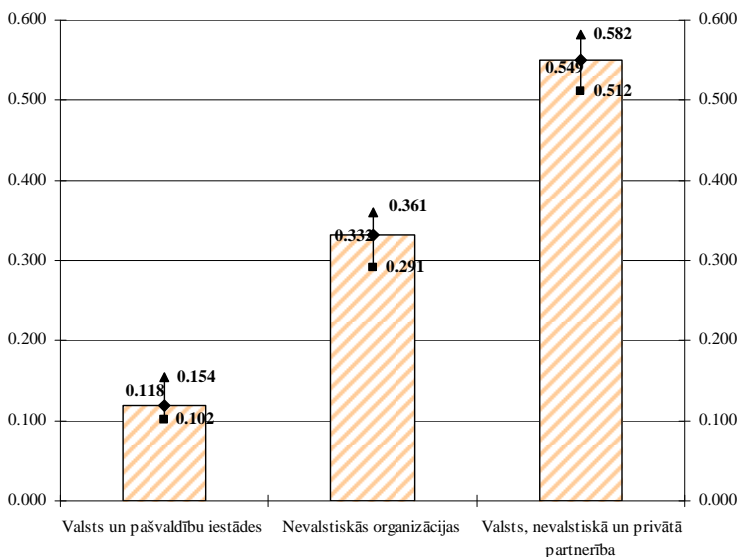
eksperti salīdzina pa āriem un novērtē šo problēmu elementu mijiedarbības intensitātes pakāpi hierarhijā (sintēze). Analīze tika veikta 2008. gada aprīlī. Kā eksperti darbojās:

1. LR Saeimas deputāte, bijusī LR Labklājības ministre un Tumes pagasta padomes priekšsēdētāja Dagnija Staķe
2. LR Ekonomikas ministrijas Eiropas Savienības fondu ieviešanas departamenta direktors Edmunds Valantis
3. Bijusī Ludzas pilsētas domes priekšsēdētāja Valentīna Lazovska
4. Latvijas Lauku sieviešu apvienības valdes priekšsēdētāja Rasma Freimane
5. SIA „Aizlīči” valdes priekšsēdētāja Agita Hauka.

Ekspertu analīzes pamatā ir amerikāņu matemātiķa T.Saati hierarhiju analīzes metode (*The Analytic Hierarchy Process*), tā izmantota, lai zinātniski pareizi organizētu ekspertu darbu un veiktu ekspertu vērtējumu rezultātu apstrādi (Saati, 1980).

Eksperti kā nozīmīgāko kritēriju grupu ir novērtējuši valsts intereses, kur vidējais prioritātes vektors ir 0.374, kas nozīmē, ka mentoringa attīstības scenārijam jābūt virzītam uz valstiskiem mērķiem uzņēmējdarbības veicināšanai, dzīves līmeņa izlīdzināšanā, daudzveidīgas saimniekošanas attīstībā un ES struktūrfondu izmantošanā. Vismazākā nozīme ir piešķirta formāliem kritērijiem, pēc ekspertu kopējā vērtējuma, šai grupai vidējais prioritātes vektors ir tikai 0.67. Pēc nozīmīgākās interešu grupas – valsts interesēm, kā piemērotākais mentoringa attīstības scenārijs ir valsts, nevalstiskā sektora un partnerības projekti, kam seko nevalstiskais sektors ar vidējo prioritātes vektoru 0.108.

Kā piemērotākais mentoringa attīstības scenārijs tika novērtēts partnerības projekti starp valsts, sabiedrisko un privāto sektoru (skat. 5.15. attēlu). Ekspertu vērtējumā vidējais prioritātes vektors ir 0.549. Kopējā vērtējumā redzams, ka ekspertu viedokļi nav būtiski atšķirušies, amplitūdas starp minimālām un maksimālām prioritātes koordinātu vektoru vērtībām ir salīdzinoši mazas. Nevalstiskā sektora mentoringa scenārijam vidējais prioritātes vektors ir 0.332 un vismazākais vērtējums, ekspertu skatījumā, piešķirts valsts un pašvaldību mentoringa scenārijam. Attīstības scenārijs izvēlēts, izvērtējot to pēc formālajiem kritērijiem, uzņēmēju, vietējo pašvaldību, reģionu un valsts interesēm.



### 7.att. Hierarhiju analīzes metodes rezultāti mentoringa attīstības scenārijiem, 2008.gads

*Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz hierarhiju analīzes rezultātiem*

Šī scenārija galvenais pozitīvais aspekts ir privāto partneru/uzņēmēju iesaiste mentoringa programmu īstenošanā, kā arī elastīgums – programmas tiek īstenotas mērķtiecīgi, risinot kādas noteiktas pilsētas vai pagasta uzņēmējdarbības problēmas vai veicinot noteiktas sabiedrības grupas uzņēmējdarbību un pašnodarbinātību. Mentoringa programmas tiek ieviestas projektu veidā, izmantojot apvienotu finansējuma vai atbalsta modeli, kas neuzliktu slogu ne administratīvu, ne finansiālu vienai institūcijai vai organizācijai.

## SLĒDZIENI

1. Promocijas darbam izvirzītie uzdevumi izpildīti, darba mērķis sasniegts un hipotēze – Mentoringa veicina jaunu uzņēmumu attīstību un sniedz sociālus un ekonomiskus ieguvumus Latvijas lauku attīstībā – pierādīta.
2. Autores veiktie pētījumi ir teorētiski un praktiski nozīmīgi, ar iegūtajiem rezultātiem būtiski paplašināta reģionālās ekonomikas un uzņēmējdarbības teorētiskā bāze – izvērtēti un zinātniski pamatoti mentoringa ieguvumi un analizētas mentoringa attīstības iespējas Latvijas laukos.
3. Pētījuma ietvaros pirmo reizi praktiski īstenota un novērtēta mentoringa programma uzņēmējdarbības veicināšanai Latvijas laukos. Pētījuma rezultāti pierāda mentoringa nozīmi un nepieciešamību lauku iedzīvotāju sociālās aktivitātes un uzņēmējdarbības veicināšanā.
4. Pētījumu rezultātā izveidoti esošo un potenciālo mentoru un pieredzes pārņēmēju klasteri Vidzemes, Zemgales, Kurzemes un Latgales reģionos.
5. Izmantojot hierarhiju analīzes metodi, pamatots piemērotākais attīstības scenārijs mentoringa attīstībai Latvijas laukos.

## GALVENIE SECINĀJUMI

1. Mentoringa jēdzieni un skaidrojumi, galvenokārt tiek apskatīti:
  - no izglītības perspektīvas;
  - no psiholoģijas perspektīvas;
  - no organizācijas/vadības perspektīvas;
  - no ekonomikas perspektīvas - mentoringa tiek īstenots konkrētā vidē, lai atrisinātu, kādu ekonomisku problēmu - paaugstinātu uzņēmējdarbību konkrētās vidē vai nozarē, integrētu darba tirgū kādu sociāli problemātisku sabiedrības daļu.
2. Mentoringa galvenā nozīme uzņēmējdarbībā ir veicināt jaunu uzņēmumu skaita palielināšanos un uzņēmumu ilgspēju sākuma fāzē.
3. Mentoringa nozīmi uzsver Eiropas Komisija un Latvijas Nacionālais attīstības plāns:
  - Eiropas Komisija definējusi mentoringu kā efektīvu procesu un nepieciešamu nosacījumu uzņēmējdarbības vides attīstīšanai un bezdarbnieku skaita samazināšanai;
  - mentora konsultācijas ir iekļautas Latvijas Nacionālā attīstības plānā 2007.-2013. gadam vienā no prioritātēm jaunu

- konkurētspējīgu uzņēmumu radīšanā, nodrošinot vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanai.
4. Mentorings uzņēmējdarbībā ir izplatīts tādās valstīs kā Somija, Zviedrija, Norvēģija, Lielbritānija un ASV, kur tas tiek īstenots strukturēti un pārdomāti iesaistot dažādas sabiedrības grupas.
  5. Mentorings ir cieši saistīts ar korporatīvās sociālās atbildības jēdzienu.
  6. Pastāv ievērojamas sociālekonomiskas atšķirības starp pilsētām un lauku teritorijām, ko veicina zemais iedzīvotāju dzīves līmenis lauku teritorijās un zema uzņēmējdarbības aktivitāte.
  7. Kā nozīmīgi un tai pašai laikā kritiski faktori lauku uzņēmējdarbības vidē ir:
    - uzņēmumu skaits;
    - iespējas piesaistīt kredītresursus;
    - uzņēmējdarbības prasmju un iemaņu apgušanas līmenis;
    - iedzīvotāju migrācija;
    - uzņēmumu/saimniecību darbības dažādošanas iespējas.
  8. Izvērtējot dažādus uzņēmējdarbības vides faktoros, Latvijas lauku uzņēmējdarbības vidi eksperti vērtē kā kritisku, kas liecina, ka nepieciešami pasākumi un atbalsts lauku uzņēmējdarbības konkurētspējas veicināšanai.
  9. Mentorings ir saistīts ar katru no pieciem lauku uzņēmējdarbības vides konkurences spēkiem saskaņā ar M.Portera piecu konkurences spēku modeli – lauku reģionu iedzīvotājiem, izglītības un apmācības institūcijām, esošo uzņēmumu konkurenci un jaunu uzņēmumu veidošanos, kā arī jaunu inovatīvu produktu attīstību lauku reģionos.
  10. Latvijas lauku uzņēmējdarbībai ir nepieciešamas intensīvākas un savādākas atbalsta pakalpojuma formas nekā pilsētu vai piepilsētu teritorijās. Svarīga ir vienota sadarbība uzņēmējdarbības sekmēšanai starp privātā un publiskā sektora organizācijām.
  11. Pētījuma ietvaros aptaujātās lauku sievietes uzņēmas vēlas iesaistīties mentoringa programmās, gan kā mentori, gan kā pieredzes pārņēmēji.
  12. Kopumā uzņēmējām lauku reģionos trūkst zināšanas kā uzsākt uzņēmējdarbību; trūkst ticības sev; informācija uzņēmējdarbības finanšu un likumdošanas aspektos, kā arī kontakti un sadarbības iespējas.
  13. Jaunās uzņēmas Latvijas laukos ar mentoringa programmu palīdzību vēlas risināt tādas problēmas uzņēmējdarbībā, kā kapitāla un finanšu līdzekļu trūkums, kontaktu un sadarbības trūkums tālākai

- attīstībai un informācijas/padomu trūkums kā uzsākt un attīstīt savu uzņēmējdarbību.
14. Latvijas lauku reģionos starp uzņēmējām mentorēm dominē sociālās atbildības faktori – rūpes par reģionu, ģimeni, sabiedrību kopumā, kas rada labvēlīgu vidi mentoringa attīstībai laukos.
  15. Mentoringa attīstība lauku reģionos ir saistīta ar sabiedrisko organizāciju aktivitāti reģionos.
  16. Zemgales un Vidzemes reģioni ir aktīvāki un atvērtāki sadarbībai mentoringā.
  17. Mentoringi ir nozīmīgs individuālam, viņa uzņēmējspēju attīstībai un arī reģionālajai telpai, kurā indivīds darbojas.
  18. Iesaistītie mentori un pieredzes pārņēmēji sadarbību mentoringā raksturo kā ļoti pozitīvu un jūtas ieguvēji no šīs programmas.
  19. Mentoringam ir ekonomiski aprēķināmi ieguvumi, kas veicina ekonomisko attīstību (IKP pieaugumu).
  20. Mentoringam ir ieguvumi gan individuāla līmenī (iniciatīvas veidošanās, ticība saviem spēkiem, zināšanas un iemaņas, ienākumu palielināšanās, sociālās depresijas mazināšanās), gan uzņēmuma līmenī (darba ražīguma palielināšanās, apgrozījuma un peļņas pieaugums), gan pašvaldības līmenī (cilvēku potenciāla saglabāšana, jaunu uzņēmumu un darba vietu rašanās, nodokļu maksājumu palielināšanās budžetā, infrastruktūras uzlabošanās), gan valsts līmenī (uzņēmumu skaita palielināšanās, bezdarbnieku skaita samazinājums un IKP pieaugums).
  21. Ilgtermiņā īstenojot mentoringa programmas iespējams veicināt jaunu uzņēmumu veidošanos, esošo attīstību, uzņēmēju piesaisti jauniem uzņēmējdarbības veidiem, radīt jaunas darba vietas. Turklāt tiks veicināta sadarbības tīkla veidošanās starp mentoriem un pieredzes pārņēmējiem, tādējādi laika gaitā veidojot uzņēmēju sadarbības tīklu visā Latvijā.
  22. Latvijā mentoringam ir izveidota laba „augšne” un cilvēki laukos ir gatavi īstenot šīs programmas nākotnē, tomēr programmu ieviešana nākotnē lielā mērā ir atkarīga no finansējuma, pašvaldības atbalsta un uzņēmēju intereses iesaistīties programmā.
  23. Kā būtiskākās mentoringa attīstības iespējas ir valsts un pašvaldību atbalsts, iespējas piesaistīt ES struktūrfondu un citu EK finansējumu, aktīvas nevalstiskās organizācijas Latvijas lauku reģionos un sadarbības iespējas ar izglītības iestādēm reģionos, kas ir būtisks faktors, veicot mentoringa apmācības un atlasot mentorus un pieredzes pārņēmējus.

24. Efektīvākais mentoringa nākotnes attīstības scenārijs ir partnerības projekti – mentoringa programmas tiek īstenotas kā kopīgi valsts, nevalstiskā un privātā sektora institūciju sadarbības projekti.

## **PROBLĒMAS, PRIEKŠLIKUMI TO RISINĀŠANAI**

**1.problēma** – pastāv ievērojamas sociālekonomiskas atšķirības starp pilsētām un lauku teritorijām, ko veicina zemais iedzīvotāju dzīves līmenis lauku teritorijās un zema uzņēmējdarbības aktivitāte.

### ***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- veicināt sadarbību starp pašvaldību un uzņēmumiem lauku reģionos;
- veicināt efektīvāku ES struktūrfondu izmantošanu lauku teritorijā, izmantojot informācijas, konsultāciju pakalpojumus un plānošanas instrumentus (nosakot precīzu fondu līdzekļu izmantošanas reģionālo sadalījumu);
- LR EM sadarbībā ar reģionālajām institūcijām nodrošināt vienotu un efektīvu atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanai lauku reģionos, kas ietvertu gan atbalsta infrastruktūru, finanšu resursu, informācijas un zināšanu pieejamību;
- veikt plašu iedzīvotāju izglītošanu par uzņēmējdarbības formām un nelauksaimnieciskās uzņēmējdarbības iespējām. Tam finansējumu iespējams piesaistīt no Eiropas Sociālā fonda, LM, EM un ZM finansējuma.

**2.problēma** – lauku reģionu attīstībai trūkst jauni, efektīvi un piemēroti atbalsta instrumenti uzņēmējdarbības veicināšanai

### ***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- lauku uzņēmējdarbības videi būtiskas ir mentoringa programmas, jo tās efektīvi veicina uzņēmuma skaita un konkurētspējas pieaugumu. Šo programmu īstenošanai nepieciešams piesaistīt valsts un pašvaldību finansējumu;
- jāmeklē un jāīsteno jauni atbalsta instrumenti, piemēram, resursu centri, biznesa eņģeļi, lai uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumi un instrumenti būtu pieejamāki un efektīvāki tieši lauku iedzīvotājiem;
- izmantojot valsts, pašvaldības un sabiedrisko organizāciju resursus konkrētajā lauku teritorijā, efektīvāk veicināt informācijas izplatīšanos par iespējām, idejām, pieredzi un veiksmīgiem uzņēmējdarbības piemēriem;



- nepieciešams apzināt un veidot datu bāzes no iespējamiem mentoriem Latvijas reģionos, kas var, un ir gatavi darboties mentoringa programmas.

**3.problēma** – lauku iedzīvotājiem, it īpaši sieviešu vidū, kā šķēršļi uzņēmējdarbības uzsākšanai dominē sociālie un psiholoģiskie faktori (zināšanu un pieredzes trūkums, zema pašiniciatīva, nedrošība, u.c.)

#### ***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- LR EM nepieciešams novirzīt uzņēmējdarbībai paredzēto finansējumu efektīva atbalsta nodrošinājumam tieši lauku iedzīvotājiem.
- Atbalstīt sabiedriskās organizācijas dažādu uzņēmējdarbības veicinošu projektu īstenošanā, nodrošinot finansējumu vai piedaloties ar līdzfinansējumu.
- Veicināt sociālo korporatīvo atbildību uzņēmēju vidū.
- Nepieciešams pilnveidot izglītības un mūžizglītības programmas reģionos, uzsverot un pastiprinot, sākot jau no pirmsskolas izglītības līmeņa, tādu uzņēmējdarbību veicinošu kategoriju apgūšanu kā uzņēmējdarbības prasmes un uzņēmējdarbības gars.

## INTRODUCTION

At the core of rapid and consistent economy growth is intense and effective entrepreneurship. Advancing business-friendly environment, promoting development of human resources, introducing new business initiatives, and reducing risk are background measures for medium-term steady improvement in entrepreneurial activity and development of new commercial activity niches in the areas specific to each region.

In Latvia there are fewer businesses per 1000 inhabitants than in other European countries on average. Increasing the number of entrepreneurs and their stability, especially in small and medium-sized businesses, is one of the main goals in policymaking for the Latvian Ministry of Economics when creating programs supporting entrepreneurship and defining policies for improving entrepreneurial environment.

The uneven development of entrepreneurship has caused great differences between Latvia's rural regions, both in terms of economic activity levels and in welfare of population of the regions.

Various European surveys and policy planning documents conclude that efforts and resources of governments alone are insufficient in motivating citizens to engage in entrepreneurship and become employers - the contributors to the state budget and creators of national welfare; this process has to be supported by private sector. The experience of different European countries has shown that mentoring is one of the most effective ways to facilitate growth and development of entrepreneurship. As those who are experienced support the beginners, the entrepreneurship as such increases, and its development is stimulated. In countries with high entrepreneurial activity levels, such as the United States and Scandinavia, mentoring has become a part of entrepreneurs' daily activities. Mentoring contributes to the development of national economy by creating new businesses, decreasing unemployment, and improving competitiveness.

Mentoring is one of the processes by which knowledge is transferred. Latvian National Development Plan for years 2007-2013 states that knowledge and knowledge-based economy is a prerequisite for the national development (NAP, 2007). Presently, there is an increasing necessity for knowledge not only to be produced and accumulated, but also to be purposefully disseminated, commercialized, and shared in order to reach those who need it the most.

The meaning, significance, and practical application of mentoring has been extensively studied by foreign scholars; their research is widely discussed in scientific publications (in alphabetical order): *Alfred G.*,

*Blackwell J.E., Bova B., Bowen D., Burton A., Chao G., Cohen N.H., Crosby F.J., Cuerrier C., Cusanovich M., Daloz L.A., Davis A.B., Ensher E.A., Fagenson E.A., Faure S., Garvey B., Gibb S., Kalbfleisch P.B., Kram K. E., Lester V., Levinson D.J., Meginson D., Mincemoyer C., Olian J.D., Speizer J., Sullivan, R., Rosinski P. et al.*

The choice of theme for the doctorate thesis was influenced by the author's participation in an international project "Women's Entrepreneurship Development in the Baltic Sea Region" by European Commission INTERREG III B Program; the project included the implementation of the first mentoring program in rural Latvia.

**The object of the research** in this doctorate thesis is mentoring; **the subject of the research** is mentoring development potential for advancing entrepreneurship in rural areas.

The doctorate thesis has been drafted during years 2004-2008; the field research was done between years 2005-2008. Data from years 2001-2007 was used in description of regions.

**Research hypothesis:** Mentoring advances entrepreneurial environment and provides social and economic benefits to the development of rural Latvia.

Under the hypothesis, the **purpose of the research** is to assess and scientifically substantiate the benefits of mentoring and its prospects for development in entrepreneurial environment of rural Latvia.

To achieve the purpose of the research, the following **tasks** have been defined:

1. Research the historical development of mentoring and its significance in entrepreneurship, based on the experience in Latvia and abroad.
2. Assess the social and economic environment of rural Latvia and entrepreneurial competitiveness.
3. Research and evaluate the readiness of women-entrepreneurs in rural regions to participate in mentoring programs and their attitudes towards rural entrepreneurial environment.
4. Evaluate the social and economic benefits of mentoring in advancing the development of rural Latvia.
5. Compare and analyze mentoring scenarios most suitable for rural regions using the hierarchical analysis method

**Limitations:** field research was done among rural women-entrepreneurs only, as the first mentoring program in Latvia was implemented with the objective to stimulate entrepreneurship among rural women.

For the purposes of the research, completion of the defined tasks, and proving the hypothesis the following materials were used: laws of the Republic of Latvia; Regulations of the Cabinet of Ministers; data from the Central Bureau of Statistics; data, programs, research, and statistical information of the Ministry of Economics of the Republic of Latvia, the Ministry of Regional Development and Local Government of the Republic of Latvia, the Ministry of Welfare of the Republic of Latvia, the Ministry of Finance of the Republic of Latvia, the State Regional Development Agency, the State Employment Agency; as well as published research by Latvian and foreign scholars on the theme of the thesis; theoretical and analytical literature and other sources listed in bibliography.

In completing the tasks of the research, various **methods** have been used. Monographic or descriptive method was used for interpretation of the results of the research based on the existing scientific findings and theories. Method of analysis and synthesis was used to research elements of a particular problem and to define interrelationships. The method of scientific induction was used to come up with scientific assumptions and correlations from available elements or facts. Scientific deduction method was used to logically systemize and explain the empiric data. Michael E. Porter's *Five Forces* theory competition model was used in the analysis of competitiveness of entrepreneurial environment in rural regions. For description of women-entrepreneurs, both mentors and mentorees, and for survey of their attitudes an opinion poll method was used in conjunction with methods of statistical analysis: descriptive statistics, inferential statistics, cluster analysis, dispersion analysis, verification of statistically significant differences (chi-square test) and correlation analysis. To assess the social benefits of mentoring, a number of interviews were conducted; for the assessment of economic benefits the cost-benefit analysis was used. To identify the future prospects for development of mentoring in rural Latvia, the author interviewed experts in the field (both Latvian and foreign) and used SWOT and PEST analyses, coupling probability method, and hierarchical analysis method.

**The novelty of the doctorate thesis:**

1. Within the framework of this doctorate thesis the first entrepreneurship mentoring program in rural Latvia has been implemented, and the social and economic benefits of the program were evaluated for the first time.

2. Based on the experience and practice of other countries, as well as on the author's own research, mentoring development scenarios for rural Latvia are proposed and evaluated in conjunction with region-specific implementation methodology.
3. The opportunities, benefits, and possible problems related to mentoring and its implementation in rural regions of Latvia are pointed out and defined.
4. Innovative and complex analysis of business environment of rural regions of Latvia is performed using Michael E. Porter's *Five Forces* theory competition model.
5. A database of existing mentors and mentorees in rural regions of Latvia is compiled.
6. Contract samples between a mentor and a mentoree are developed.
7. A comprehensive set of methodologies for evaluating emerging entrepreneurs' business activities is developed.

**Scientific significance** of the research:

The research makes a significant contribution to the available body of theoretical knowledge about regional economies and entrepreneurship in rural areas: it includes the analysis of mentoring practice as entrepreneurship-advancing instrument abroad; the implementation and evaluation of the first mentoring program promoting entrepreneurship in rural Latvia; and scientifically substantiates proposition for the most suitable mentoring development scenario in rural regions of Latvia.

**Economic significance** of the research:

The results of the research work were consulted and used in drafting the National Development Plan of Latvia for years 2007-2013. The Plan specifically points out that mentoring advances the development of new competitive enterprises by providing fair and efficient support to start-up businesses. The results of the research were approbated by the project "Foundation of Women-Entrepreneurs Network in the Baltic Sea Region" financed by the European Commission and the project "Developing Mentoring Movement in Latvian Regions According to Best Practices in Northern Countries" financed by the Latvian Scientific Council; the research was used in designing the new project "Mentoring for Young Women and Girls" also financed by the European Commission, in 2008. The methodology developed in the course of the research, the "Mentoring Manual", and the research results were included in handbook "Mentoring as an Instrument for Transfer of Innovative Thinking". The results of the research work were presented to the deputies of the 9th Parliament of Republic of Latvia.

The doctorate thesis research has been structured into five chapters. The **first chapter** reviews the notion of mentoring and its historical development. This chapter analyzes works by various authors, as well as research from other countries on the meaning, significance, and practical application of mentoring. The **second chapter** of the thesis presents the analysis and assessment of social and economic environment, legal framework, and entrepreneurial environment of rural Latvia using Michael E. Porter's *Five Forces* theory competition model; the chapter also includes the assessment of government support currently available to the rural regions. The **third chapter** describes the women-entrepreneurs engaged in mentoring process in rural areas, as well as their attitudes to entrepreneurial environment in rural regions. The **fourth chapter** of the research contains the evaluation of the results of an already completed mentoring program. The reviewed and analyzed issues include the social benefits of entrepreneurs in rural Latvia, as well as economic benefits of completed mentoring program using cost-benefit analysis with seven-year forecast. The opportunities for future development of mentoring in rural regions of Latvia are analyzed and assessed in the **fifth chapter** of the thesis. This chapter proposes and describes in detail mentoring development scenarios most suitable for rural regions of Latvia based on interviews with mentoring experts, SWOT and PEST analyses, and the hierarchical analysis method. Based on the research and analyses performed, it has been concluded that the most suitable mentoring development scenario for Latvia is partnership project model. The thesis concludes with drawing inferences, describing potential difficulties, and making a proposition for the most effective future development of mentoring in rural Latvia.

**Theses to be defended:**

- Mentoring plays various roles; in entrepreneurship the most important one is to stimulate the emergence of new businesses and their sustainability in the initial phase, as outlined by the experience abroad and by the National Development Plan of Latvia for years 2007-2013.
- The increase in the number of new businesses and diversification of economic activities is essential for improvement of competitiveness in entrepreneurial environment of rural Latvia.
- Women-entrepreneurs are willing to participate in mentoring programs to overcome obstacles for business growth and to facilitate business friendly environment in rural regions.

- Mentoring provides both social and economic benefits to the economic development of rural regions.
- Partnership projects among state, private, and non-governmental sector are most suitable mentoring development scenarios in rural regions of Latvia.

## 1. THEORETICAL ASPECTS OF MENTORING

*The Chapter contains 24 pages, 2 tables and 2 figures.*

The Chapter reviews historical development of mentoring and analyzes definitions of mentoring by foreign scholars, focusing on implementation principles and application in entrepreneurship. The Chapter contains an overview of mentoring experience abroad, in particular that of Finland, Sweden, United Kingdom and the United States, as well as current dynamics of mentoring in Latvia. The Chapter also examines relationship between mentoring and corporate social responsibility.

### 1.1. The term “Mentoring” and its Historical Development

The word „**mentoring**” has ancient roots and has been derived from name “Mentor” (in Greek *Μέντωρ / Méntōr*), a wise old man, the teacher of Telemachus, son of Odysseus in Homer’s epic “*The Odyssey*”. In Latvian, like in other languages, the term goes mostly unchanged: *mentorings*; *Mentoring* – in German; *менторинг* – in Russian; *Le Mentorat* – in French. Due to versatile application of the term there is no single definition, although various aspects of mentoring have been extensively studied by many foreign scholars. However, currently there are very few studies on implementation and benefits of mentoring in Latvia, especially in the area of regional development. The majority of mentoring definitions can be viewed in the context of **education, psychology, organization/management, and economics**. Mentoring in the context of education is usually defined as cooperation in educational institutions among lecturers/professors and students or the guidance given to a new teacher in his/her job. In the context of psychology, the term is discussed in conjunction with individual growth and achievement of spiritual objectives. Management/organizational mentoring perspective considers mentoring in organizational dynamics where senior employee shares knowledge and experience with newly hired or less experienced one to promote the achievement of company goals and career growth. **The economics perspective** places mentoring

in a context of a particular environment to resolve some economic issue, such as increasing entrepreneurial activity in a certain environment or industry, or integrating disadvantaged group into the job market.

Upon reviewing and summarizing various explanations of the term, the author proposes the following definition of mentoring:

*Mentoring is a knowledge transfer process between experienced mentors and their mentorees. In entrepreneurship mentoring is based on the knowledge and experience of the mentor allowing the mentoree to evaluate opportunities and resources, and to effectively apply these to solve problems or achieve goals.*

*Mentor is an experienced entrepreneur voluntarily sharing knowledge and experience with another entrepreneur in a course of mentoring program. Mentoree is an established or potential entrepreneur wishing to improve the business potential, to find an encouragement for business development, or to solve a particular business issue in a course of mentoring program.*

Different from other knowledge transfer processes, in mentoring, the mentoree is completely responsible for the learning process. The mentor does not give a solution, but in a discussion with the mentor the mentoree is led in the right direction to make own solutions. Mentoring has been characterized as a learning and advancement process for both parties requiring considerable contribution of time and energy from the mentor as well as the mentoree.

Several surveys related to knowledge transfer and acquisitions show that knowledge transfer is effective when:

- a person is participating with interest and enthusiasm;
- clear objectives for learning and transfer of experience are seen;
- an individual can advance in his/her own pace and style.

Mentoring presupposes these conditions and offers more effective knowledge transfer and acquisition process than traditional learning methods.

## **1.2. Mentoring in Entrepreneurship, Principles of Implementation and Application**

Mentoring programs are a tool for involving people in entrepreneurial activities, launching new businesses, and successful growth of existing enterprises. The main **objectives of mentoring in entrepreneurship** are:

- helping new entrepreneurs to achieve business goals;
- ensuring sustainability of an enterprise in the initial phase;



- involving entrepreneurs in an interactive network helping to initiate cooperation and partnership;
- promoting innovative and knowledge based entrepreneurship;
- developing professional focus and acquiring knowledge;
- sharing experience and help in avoiding mistakes (Rivža B, 2005.).

The research and experience of other countries show that mentoring is **especially important in the initial stage of an enterprise**; first, in the launching of a new business, and second, in the start-up phase (approximately three years) when an entrepreneur faces innumerable unanswered questions and lacks knowledge and experience: exactly the things that can be provided by a mentor.

Mentoring arrangements range from one-on-one meetings to group meetings, in person or remotely (telephone or electronically).

Implementation of a **structured mentoring program** requires systematic approach with clearly defined goals, tasks, resources, procedures, training, and results. Cooperation or partnership in a course of a mentoring program is specifically organized, supervised and supported. Each mentoring program has a start and conclusion date.

### **1.3. Mentoring Abroad and in Latvia**

**In Europe** the popularity of mentoring has steadily increased for the past 20-25 years. In the European Union the volunteer learning and development sector got a boost with the White Book of the European Commission in 1998, increasing the role of volunteer organizations and foundations in European integration process. Approximately 45 per cent of organizations currently implementing mentoring programs were launched after 1981. The European Commission defines mentoring as an effective tool and a necessary prerequisite for the development of business environment, reduction of unemployment, and increasing the competitiveness. European Mentoring and Coaching Council was founded by the European Commission with an aim to promote good mentoring practice throughout Europe. Mentoring as a tool for promoting growth and development of entrepreneurship is extensively used in **Scandinavian countries, the United States, United Kingdom, Ireland, and Germany**; in these countries mentoring is highly structured and involves different society groups.

**In Latvia** mentoring is especially important as a tool for stimulating launch of new businesses and assisting the established enterprises in overcoming obstacles and continuing growth. Mentoring as a recognized instrument in entrepreneurship has emerged in Latvia just recently. It was started by association *Lidere* and INTERREG III B Project „FEM:

Women Entrepreneurship Development in the Baltic Sea Region” supported by the EU cross-border program, with Ministry of Agriculture, Latvian Agricultural University, and the Latvian Rural Women Association as partners.

In Latvia, **the National Development Plan for years 2007-2013 underscores the significance of mentoring** by including mentor consultations under priorities pertaining to the development of new competitive enterprises, and as a vehicle of providing fair and efficient support to start-up businesses.

#### **1.4. Corporate Social Responsibility as Mentoring Promoting Factor**

The significance of mentoring is not only in assisting new entrepreneurs in the launch and growth of a business, but also in actualizing such aspects of Latvian entrepreneurs’ activity as experience sharing and social responsibility towards improvement of business environment as a whole, as well as personal advancement of entrepreneurs. Participation in mentoring programs is closely connected to an entrepreneur’s level of social responsibility. Participation in mentoring entails social responsibility and is crucial for both new entrepreneurs gaining knowledge from experienced entrepreneurs and the mentors actively contributing to the growth of national economy.

Various interpretations of the notion of corporate social responsibility concur that it entails:

1. voluntary participation of entrepreneurs in social activities;
2. consent of all the parties involved in a particular entrepreneurial activity in incurring new if socially responsible expenses;
3. publicity of socially responsible actions.

The notion of social responsibility is linked to the very principles of mentoring implementation. The social responsibility that is implemented in a proper and consistent way provides benefits not only to social groups, non-governmental organizations, and nature conservationists, but also the entrepreneurs themselves.

## 2. EVALUATION OF SOCIAL AND ECONOMIC ENVIRONMENT, LEGAL FRAMEWORK, AND ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF RURAL LATVIA

*The Chapter contains 40 pages, 11 tables and 7 figures.*

This Chapter provides a general description of regions and rural areas of Latvia and analyzes the competitiveness of entrepreneurial environment in rural areas using Michael E. Porter's *Five Forces* theory competition model; the chapter also examines the types of support currently available to the rural regions.

### 2.1. Territorial Development of Latvian Regions and Rural Areas

By the Law on Regional Development adopted on April 9, 2002 and in accordance with the Regulations of the Cabinet of Ministers No. 133, dated March 23, 2003, "Regulations on Planning Regional Territories", five *planning regions* were identified for planning of regional development and coordination and cooperation of local governments; also, six *statistical regions* were defined by the Directions of the Cabinet of Ministers No. 271 "On Statistical Regions of Republic of Latvia and Administrative Units Included in Them", on April 28, 2004. The data analysis presented in the thesis mostly uses the definition of **regions given in the context of planning**.

According to the administrative territorial reform Rural Development Programme for Latvia 2007-2013 allows two **definitions for rural territories**:

- until December 31, 2008, rural territory is the entire territory of Latvia, except cities<sup>2</sup> of the country and towns that are administrative centers of the country districts. The rural territory of towns that are administrative centers of the country districts also falls under the category of rural territories;
- after January 1, 2009, rural territory is the entire territory of Latvia, except cities and regional territorial units – towns with number of inhabitants exceeding 5000. The rural territory of regional territorial units – towns with rural territories where the number of inhabitants exceeds 5000 – also falls under the category of rural territories (Rural Development Programme for Latvia, 2007).

---

<sup>2</sup> Rīga, Daugavpils, Rēzekne, Liepāja, Ventspils, Jelgava, Jūrmala.

The planning regions are similar to each other in terms of size but differ significantly in population; relatively large number of inhabitants in Riga region is mostly responsible for these differences. Vidzeme region has the smallest population of 240.3 thousand, or one tenth (10.5%) of the total number of inhabitants of Latvia. Therefore, the population density in the planning regions also differs considerably. The highest population density, 105 inhabitants per 1 km<sup>2</sup>, is in Riga region; this number is triple the country average. In other regions population density is lower than the country average. Population density is the lowest in Vidzeme region: 15.8 inhabitants per 1 km<sup>2</sup> (Central Bureau of Statistics, 2008). Comparison of the five planning regions in terms of major socioeconomic indices, such as GDP growth, GDP composition, and unemployment in recent years shows that Riga region consistently maintains higher growth rates. Kurzeme region is the second strongest and approaching Riga region.

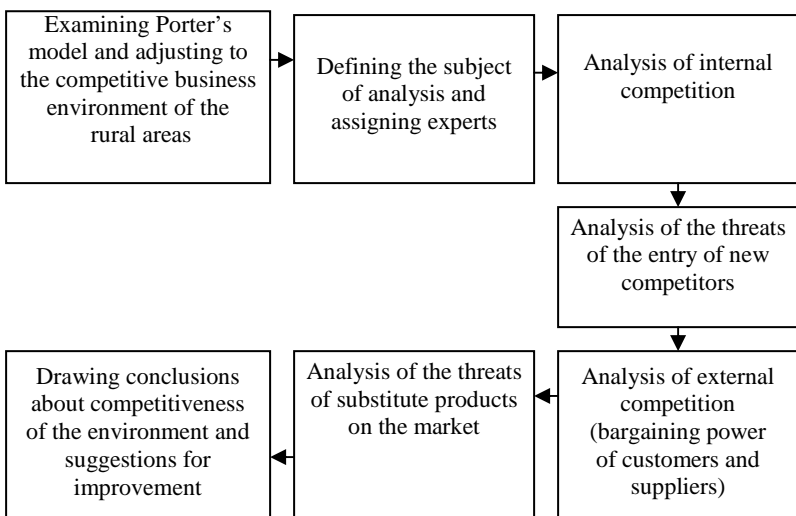
## **2.2. Analysis of Competitiveness of Entrepreneurial Environment in Rural Latvia Using Michael E. Porter's Five Forces Model**

The thesis presents theoretical analysis of entrepreneurial environment (micro and macro) based on analytical frameworks by different scholars. Michael E. Porter's *Five Forces* theory competition model was used to analyze competitiveness of the rural entrepreneurial environment. Porter's model allows determining external forces (external environmental conditions with direct impact) influencing competition in a given industry (*Porter M.*, 1980).

The author has developed an application methodology based on this model, taking into account the competitive needs of rural territories. The methodology includes seven stages (see Figure 1).

In developing the application methodology the author took into consideration the following issues:

1. unique sequence of stages in the analysis of competitive conditions;
2. country-specific traits in entrepreneurship and policymaking;
3. distinctive features of rural territories.



**Figure 1. Stages of Application of Porter's Five Forces Theory Competition Model**

*Source: Figure drawn by the author*

This research uses Porter's *Five Forces* theory competition model to analyze the entrepreneurial environment of rural areas, where internal competition is represented by competition between businesses; threats of the entry of new competitors by emergence of new businesses and their growth; bargaining power of suppliers by trade and educational institutions and business support and consulting services; bargaining power of customers by human resources and human capital in the region; and threats of substitute products by emergence of new products and technologies (see Figure 2).

Six experts (including the author) were assigned to examine the entrepreneurial environment of rural areas. The experts' competences include extensive knowledge of entrepreneurial environment of Latvia in general and of the regions in particular, and experience in policy planning and research design; the experts also represent organizations responsible for overseeing economic development dynamics in the regions. In the course of the analysis each competitive force was assigned the evaluation criteria, each criteria analyzed in terms of current situation, and significance and contents of different criteria weighted.

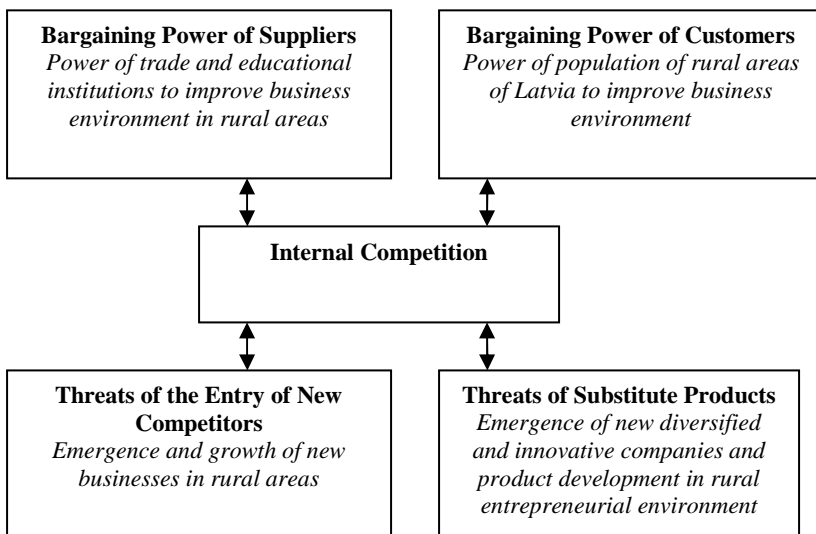


Figure 2. **Porter's Five Forces Theory Competition Model for Analysis of Entrepreneurial Environment of Rural Areas of Latvia**  
Source: Figure drawn by the author, based on Porter M., 1980

Competitiveness of entrepreneurial environment of rural areas in general was calculated using the following formula:

$$\bar{K}_a = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij} \cdot V_{ib}}{\sum_{i=1} R_i} \quad (1.)$$

The expert assessment of internal competition is between poor and satisfactory, at 2.72, which is mostly influenced by the number of businesses in rural areas, a critical factor. Entry of new competitors in rural areas is rated 2.12, representing poor prospects for the emergence of new businesses, critical factors being financial resources and credit opportunities. Power of suppliers in competitiveness of entrepreneurial environment of rural areas is estimated as both satisfactory and critical, requiring improvement considering the current level of business skills. The general assessment of power of customers – the population of rural areas – is also satisfactory in terms of improvement in competitiveness of entrepreneurial environment, critical factor being the population

migration dynamics. The opportunities for development of new diversified products are rated 2.8, between satisfactory and poor; the most significant factor pertaining to this force is diversification opportunities for businesses and farmsteads.

Overall, considering the assessment of all five competitive forces, the entrepreneurial environment of rural areas of Latvia is acknowledged to be in a *critical state (with the average competitiveness rate at 2.40)*. Analysis shows that competitiveness of rural entrepreneurial environment is to a large extent determined by the ability to launch and develop new businesses and by diversification of commercial activities. Major weaknesses affecting the entrepreneurial environment of rural areas, as analysis shows, are: low economic activity, lack of skilled workforce, low population density leading to high cost of infrastructure and its maintenance per inhabitant, poor and insufficient transportation and communications infrastructure, underdeveloped services sector, and outflow of workforce.

The author believes that mentoring is closely related to each of the five rural entrepreneurial environment competitive forces. Mentoring stimulates the emergence of new enterprises in rural regions, encourages and gives inspiration to people in becoming entrepreneurs and starting own businesses, provides fair and effective support at the beginning of business operations and the ability to compete, promotes development of innovative and diversified products, creates jobs and prevents the outflow of workforce from rural areas, and facilitates the sense of well-being in rural areas.

### **2.3. Support for Entrepreneurship in Rural Areas of Latvia**

This section reviews the support for entrepreneurship in rural areas of Latvia from the EU structural funds, the activities initiated by Latvian Development Program for Rural Territories, and other EU and local initiatives and structures, including opportunities for microcredit for regional development and entrepreneurship.

The analysis of the support instruments shows that they are ineffective and have not brought the expected results, especially in terms of entrepreneurship in rural territories. Entrepreneurship in rural areas of Latvia requires different and more intense support services than cities and suburban territories.

New and innovative support mechanisms and knowledge transfer processes are required to stimulate the development of entrepreneurship and human resources, and to inhibit migration from rural areas and the country. Especially important for advancing entrepreneurship are joint

efforts of private sector and public organizations. The state policy for the planning period from 2007 to 2013 spells out a number of measures aimed at advancement of entrepreneurship. National Development Plan and National Strategic Framework Document list activities intended to facilitate the launch of new businesses and to improve and implement support instruments in order to motivate the citizens to engage in entrepreneurship.

### **3. MENTORS AND NEW ENTREPRENEURS ENGAGED IN MENTORING IN RURAL LATVIA**

*The Chapter contains 20 pages, 5 tables and 17 figures.*

In the doctorate thesis this Chapter contains explanation for the use of opinion poll methodology with entrepreneurs in rural areas, data analysis, description of potential mentors and mentorees, and the analysis of opinions about business environment in the rural areas of Latvia. The purpose of opinion poll was to assemble a description of potential mentors and mentorees, and to define the aspects and areas of difficulty that could be resolved through mentoring cooperation.

#### **3.1. Explanation of Methodology and General Population of the Research**

The research uses nonprobability purposive sampling. Nonprobability sampling means that the sampling is subjective and not based on probability; the choice of respondents was done according to defined parameters. The general population of the opinion poll is represented by *rural women who currently are or potentially could be entrepreneurs and who are aware of and willing to participate in mentoring either as mentors or mentorees*. Although the sampling is not random, the sampling principle applied ensures possible optimum representation of women in the target group. There is no reason to suppose that women from the target group with some significantly specific characteristics were excluded; therefore, the results of the opinion poll can be viewed as applicable to the entire target group. As the exact number and distribution of the general population per region is unknown, statistical scales of measurement were not used for the data set.

Using the database compiled by the author as the source of respondents, *62 potential mentors and 103 new entrepreneurs* were surveyed.



Reasons for the sampling choice are as follows:

- the first mentoring program was implemented to promote entrepreneurship among women in rural regions;
- the majority of attendees at the project seminars are women with a potential to or already engaged in entrepreneurship; they constitute the target group of the project;
- the women-participants of the seminars are more active, ready to share opinions, and get involved in knowledge and experience-sharing programs;
- it was important to survey the women who are aware of mentoring movement and are willing to join;
- in rural households it is usually the women who are most interested in growth and income increase.

The opinion poll was conducted between April of 2005 and April of 2007 during seminars, at workgroup sessions, and with individual respondents. Questionnaires for the opinion poll used structured, partially standardized questions and open-ended questions.

To formulate the description of potential mentors and mentorees the following techniques were used: classification of data types for a single or a number of units from descriptive statistics; structuring, evaluating, and comparing methods and techniques such as statistical evaluation, verification of statistically significant differences (chi-square test), examination of statistically significant relationships, cross tabulation analysis, correlation analysis, dispersion analysis, cluster analysis, and graphic techniques. For the data processing and analysis SPSS for Windows 13.0 and Stata SE 9.2 in Windows environment were used.

### **3.2. Social, Demographic, and Entrepreneurial Characteristics of Mentors and Mentorees**

In accordance with mentoring theory framework, the research confirms that mentors are older, better educated, and more adept at entrepreneurship than mentorees. The research also shows that rural women, both established and potential entrepreneurs, have insufficient knowledge of how to start a business enterprise, lack self-confidence, and do not have enough information on financial and legal aspects of entrepreneurship. Among considerable difficulties and barriers for the launch of new businesses and growth of the existing ones the respondents named lack of contacts, cooperation opportunities, and information and advice. New entrepreneurs mentioned insufficient knowledge about new markets, available investment funds, and

borrowing opportunities as major problems they are facing. Financing for launching a business or at the start-up stage is difficult to obtain, as people in rural areas are less likely to have sufficient credit history or provide adequate collateral. New entrepreneurs also point out that cooperation with a mentor would help in finding contacts and partners; this shows that entrepreneurs lack consulting services, meeting places, and cooperation networks. Rural women-entrepreneurs list determination, focus and persistence, communication skills, knowledge, and education as the most important characteristics helping to succeed in business and management. The majority of women-mentors make use of the opportunities for business development offered by the state institutions, private initiatives, and business environment: borrowing options, EU structural funds, and cooperation with local and foreign partners; this demonstrates that mentors are more experienced, flexible and ready to react to changes in business operations, as well as business development.

The development of mentoring in rural areas is related to the activities of public organizations in regions, as the majority of mentors and new entrepreneurs interested in mentoring movement are either members or are otherwise involved with some public organization in the region. Most mentors and mentorees come from the regions of Zemgale and Vidzeme where public organizations are most active.

### **3.2. Cluster Analysis of Mentors and New Entrepreneurs**

Cluster analysis is used to demonstrate the differences between potential mentors and between new entrepreneurs in rural Latvia. Clustering is done using Ward's method to build clusters with minimum dispersion inside a cluster.

#### **Cluster Analysis of Mentors**

Cluster analysis of mentors results four different clusters which is an optimum in this case. The first and second clusters are similar, but the largest fourth cluster is not quite homogenous, as it includes two slightly dissimilar groups of respondents (see Figure 3).

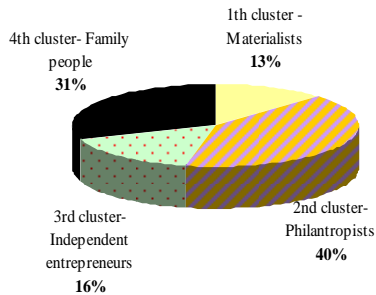


Figure 3. **Mentor Clusters**

*Source: Figure drawn by the author based on questionnaire data*

For the clarity and ease of explanations the author assigned a name to each cluster. Resulting clusters can be described in the following manner:

- **1st Cluster: Materialists.** Women-entrepreneurs in this cluster more often start a business to increase income (75%). Although considerable percentage (38%) point out that they had no difficulties in starting own enterprise, they do use borrowing opportunities for business development and mention sociability, communication skills, flexibility, and adaptability to circumstances and situations as key to their success.
- **2nd Cluster: Philanthropists.** Women-entrepreneurs in this cluster state that their goal in starting a business was to do work that benefits the community (80%) and to expand their circle of friends and acquaintances (32%). They think that launch or development of businesses is hindered by lack of financial resources (80%), employ borrowing opportunities often (60%), use opportunities for cooperation with local and foreign partners, and as key to success name determination, persistence (84%), and knowledge.
- **3rd Cluster: Independent Entrepreneurs.** In starting own business women-entrepreneurs in this cluster were motivated by their wish to be independent (90%) and to do the work that they like (70%). These women-entrepreneurs use EU structural funds and other domestic and foreign financing opportunities actively, and employ new technologies. They acknowledge having experienced lack of cooperation and information in starting own business, and

consider sense of responsibility and duty (80%), as well as determination and persistence key to success. Women-entrepreneurs in this cluster more often than others value the challenge and risk (18%).

- **4th Cluster: Family People.** For women-entrepreneurs in this cluster entrepreneurial activity most often (53%) is aimed at generating financial resources for supporting their family. Lack of information and advice on starting own business, and difficulties of combining career and family are mentioned as major obstacles. Family people rarely use various opportunities and explain their success by their diligence and industriousness (63%), as well as the sense or responsibility and duty.

No significant differences were found in terms of different regions (Sig.=0,82). This means that clusters are represented in different regions.

### **Cluster Analysis of Mentorees**

Cluster analysis of mentorees yields four different clusters as shown at step 14 of clusterization. It is possible to infer that the first and second clusters are similar, and the third and fourth are similar; however, the similarities between the former two are greater. For depiction of clusters, see Figure 4.

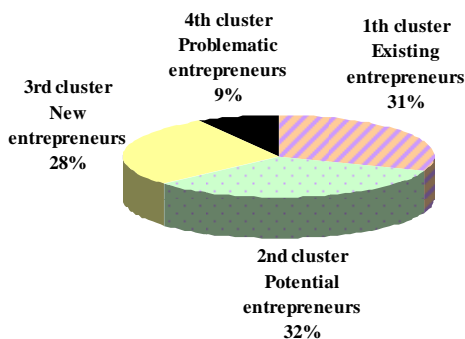
Cluster description:

- **1st Cluster: „Existing Entrepreneurs”.** These are potential mentorees who already own a business and who seek in mentoring cooperation with an experienced entrepreneur that would open new contacts and business partners (66%). Usually they own a business for less than three years (62%), with some exceptions for older businesses (31%). They are less likely to identify particular problems hindering business development; in particular, they are not as worried about lack of financial resources, hostile business environment, lack of specialists, or unfair competition. Sense of responsibility and duty is frequently (41%) cited as being instrumental for success in business; on the other hand, diligence and industriousness are mentioned less often (28%). Entrepreneurs in this cluster are already engaged in business operations and serious about their business; for them the mentoring movement and the contacts and information it brings are useful for future growth and development.
- **2nd Cluster: „Potential Entrepreneurs”.** Usually these are potential mentorees who do not own a business yet, but in the most cases (64%) are about to start one. They start an enterprise to do the

work that they like (82%) and at the same time support a family (55%). Usually (82%) they have high school or trade school education. They believe that determination and persistence (88%) leads to success in business and view flexibility and adaptability as less important. A few are farmers (27%) who produce products, are involved in sales, and provide services. Representatives of this cluster in particular point out that in addition to new contacts the cooperation with an experienced entrepreneur would help in resolving problems with outdated technologies (18%), and to obtain investments and financial resources for their businesses (30%). This cluster has an extremely low representation of services sector, which is probably why problems related to human resources are less urgent. Representatives of this cluster come mostly from Vidzeme region (39%), whereas in Zemgale region they are comparatively few (21%).

- **3rd Cluster: „New Entrepreneurs”.** These are potential mentorees who either already own a business, or if they do not, are about to start one. What they have in common is an opinion that launch and development of business enterprises is hindered by lack of relevant experience and initiative (90%). It is important to note that these are mostly young people between the age of 24 and 35. They want own business to self-actualize (72%) and more than others stress the importance of doing something for the benefit of the community. Financial considerations, such as supporting the family or being independent seem to be less of a motivation. Their businesses represent or would represent services sector (72%) or trade (10%). They believe that flexibility and adaptability are important for future success, and less often mention the importance of responsibility. In cooperation with an experienced entrepreneur they are looking to resolve problems with sales and demand for products and services (55%). Mostly representatives of this cluster come from Zemgale region (55%).
- **4th Cluster: „Problematic Entrepreneurs”.** This cluster consists of potential mentorees whose motivation to start own business was becoming independent, and to expand their circle of friends and acquaintances (44%). Mostly (56%) these are people between the age of 41 and 45, active and enterprising. They rarely mention problems associated with lack of relevant experience or initiative. All of them are members of different public organizations. However, their answers show that they have numerous other problems hindering development or launch of a business. They lack

means and resources; complain about hostile business environment, unfair competition, and lack of specialists; they have insufficient knowledge about new markets, investment funds, and borrowing opportunities; they do not have partners for cooperation. They hope for attracting investment and finding resources for their business (67%), and solving personnel problems (44%) in cooperation with an experienced entrepreneur. They do not seek assistance for resolving sales and demand problems, but more often than others are interested in getting rid of outdated technologies. This concern is reasonable as the majority (56%) of this cluster represents manufacturing. They consider diligence and industriousness (67%), as well as willingness to take a risk (55%) key to success, and place less importance on knowledge and determination. The representatives of this cluster are rare in Vidzeme and Zemgale regions; these are usually established or potential entrepreneurs from Latgale region (56%).



**Figure 4. Clusters of New Entrepreneurs**

*Source: Figure drawn by the author based on questionnaire data*

Cluster analysis places women-entrepreneurs of rural areas of Latvia in different groups based on their motivation for starting a business and their view of major success factors and problems. Cluster analysis confirms that social responsibility issues prevail among these women: they care for their region, well-being of their family, and the community which creates favorable conditions for the development of mentoring in rural areas. Existing or potential mentorees in rural areas are mostly potential entrepreneurs or entrepreneurs who came to own a business recently, which means that the support from mentoring movement is expected in terms of launching businesses, assistance in the initial phase

of the new business, and in ensuring business sustainability in the long term.

The analysis of clusters of mentorees shows that the majority of rural women represent the cluster of potential or relatively young entrepreneurs for whom mentors' assistance is essential in launching new businesses and securing supply and demand. The performed cluster analysis of mentors and mentorees allows to design mentoring programs for rural areas better, to select mentors and mentorees more successfully, and to arrange one-on-one and group meetings more efficiently.

## **4. SOCIAL AND ECONOMIC BENEFITS OF MENTORING IN ADVANCING THE DEVELOPMENT OF RURAL LATVIA**

*The Chapter contains 18 pages, 3 tables and 10 figures.*

This Chapter focuses on the mentoring program implemented in rural areas of Latvia. The results of the program are evaluated and analyzed; inferences are drawn based on interviews with mentors and mentorees involved in the program. Cost-benefit analysis is used to assess the economic benefits of mentoring in rural areas of Latvia.

### **4.1. Evaluation of Mentoring Program in Rural Areas of Latvia**

The development of a mentoring program in rural Latvia was called for by the needs, problems, and interests of the community. As mentioned in Chapter 2, rural areas have relatively few economically active businesses, low levels of entrepreneurial activity, and high unemployment rates. The objectives of the mentoring program were to assist rural women in launching their own business, ensure the sustainability of a business in the initial phase, provide career guidance, exchange knowledge and experience, and involve women in an active network of entrepreneurs for future cooperation. The mentoring program in rural areas was co-financed by the European Regional Development Fund, the Ministry of Agriculture of the Republic of Latvia, and Latvian University of Agriculture.

In the course of the mentoring program *27 mentoring pairs and 3 mentoring groups* were formed. The total of **70** women from rural areas participated in the program of which **40** were mentorees.

For evaluation of the results of the implemented program a qualitative research method – interviewing – was used. Interviews were taken

*between August of 2007 and January of 2008.* Interview sampling was nonprobable and purposive and included 18 Latvian mentors and 25 mentorees involved in the mentoring program. The individualized partially structured interviews were taken in person or over the telephone. The choice of the method was predetermined by the prospect of reaching the target audience. The interviews were conducted by the author.

The objective of this part of the research was to define the first results of mentoring program and to assess its role in entrepreneurial development of the participants.

Mentoring cooperation of the majority of mentors and mentorees (75%) continued for about a year, of the remaining 25% for a year and a half. Almost all interviewed mentors and mentorees held meetings or interacted over the telephone on the regular basis and acted according to the principles of mentoring cooperation. Both mentorees and mentors in general describe their cooperation partners in a very positive way.

#### **4.2. Benefits of Mentoring Cooperation, Positive and Negative Aspects of Mentoring**

The evaluation of the mentoring program reveals that successful results cannot be achieved fast; the time is needed. Also, results are not always quantitatively measurable; for example, in the discussion about the results of the mentoring program many women, both mentorees and mentors, mention psychological and emotional factors. In general, the research evaluating mentoring program shows that 91% of mentors and mentorees describe the cooperation as very positive and feel that they have benefited from the program. Benefits of the mentoring cooperation could be divided into qualitative and quantitative. Qualitative results are benefits related to a mentoree's self-confidence, initiative, and the sense of security; for mentors these would be satisfaction, new information, open-mindedness, etc. Quantitative results are launch of new businesses, loans, new business partners, prepared and approved projects, etc.

Assistance at the early stages of a business, the most difficult phase of entrepreneurship, is named as the most positive aspect of mentoring, followed by emotional encouragement and finding new contacts and business partners. Negative aspects include differences in the experiences and knowledge of mentors and mentorees, lack of time for meetings, and difficulties with confiding and trust.

All the respondents would definitely recommend other women-entrepreneurs to get involved in mentoring movement. The suggestions for improving the program in the future include: giving more emphasis



to the training in mentoring cooperation techniques and psychology of communications, designing educational seminars focusing on a particular industry, and more thorough selection of participants.

### **4.3. Economic Benefits of Mentoring**

This section evaluates and analyzes economic benefits of mentoring program implemented for women-entrepreneurs in rural Latvia.

The principle of economic efficiency stipulates that the spending of public resources – and the investment in the implementation of a mentoring program requires an outlay of those – is conducted in a purposeful and rational way. Economic efficiency in a scope of a country is connected to the goal of economic development.

Therefore, the acquisition of knowledge and skills can be regarded as an investment and in terms of economics should be continued because it is cost-effective. This could be considered the investment in human capital (Burda M., 2001). For an individual the investment in education and development of business skills is profitable as it will increase future income. For the community the investment in education and development of skills of an individual is more profitable, as educated and skilled person will be more productive, create more products and services with greater added value thus increasing the supply and availability of products in general which, in turn, promotes economic development of a country (GDP growth).

For assessment of economic benefits of mentoring the cost-benefit analysis with seven-year forecast is used; the purposes of this analysis are: to define the impact and the size of the project and express that in monetary terms, to calculate net profit, and to show present value of discounted profit. Identifying costs and benefits is important for defining the impact of the project and its cost-effectiveness. This method usually is used for evaluation of infrastructure and other capital investment projects. However, it is useful for the projects of social nature as well, and implementation of mentoring program in rural areas of Latvia is one of them.

In this research the methodology of cost-benefit analysis is used to assess the economic benefits from mentoring cooperation in pairs and in groups in rural areas of Latvia in a scope of a region and the entire country.

When applying cost-benefit analysis to projects the effectiveness of implementation is determined by three major parameters: *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), or *Benefit-Cost Ratio* (B/C) (Baker S.L., 2000).

Costs of the mentoring program for the period from 2004 to 2007 amounted to 11,626 LVL. Economic benefits from the mentoring program were assessed considering mentoring cooperation in pairs and in groups for the time period from August of 2007 to January of 2008, and interviewing mentors and mentorees involved. The program resulted in the following economic benefits:

- five businesses were incorporated (limited liability companies);
- one individual registered as self-employed;
- net of nine jobs were created (anew and filled job vacancies), including managerial positions. Women-mentorees who became employed were officially unemployed before or busy running the family and working in a farm;
- turnover increased in four companies.

For the assessment of economic benefits of the project the following information, obtained from the interviews with women owning or managing businesses and the employed mentorees, was used:

- turnover of the newly incorporated businesses in the beginning of year 2008 amounts to 83,371 LVL. Self-employed person is not included in this calculation as she is subject to individual income tax;
- turnover of the established companies after mentoring cooperation increased in the beginning of year 2008 by 35,780 LVL;
- gross salary of the employed for year 2007 was determined interviewing the owners of newly established businesses and mentorees who became employed.

Cost-benefit analysis identified the following indirect or economic benefits:

- revenues from individual income tax (25% of the gross salary);
- revenues from mandatory State Social Insurance contributions (33,09% of the gross salary);
- revenues from corporate income tax from newly incorporated and existing companies (15% of the taxable income/profit).

Assumptions used in cost-benefit analysis:

- benefits from the mentoring program will continue for the period of 7 years;
- in evaluating balance sheets of the newly incorporated and existing enterprises and in interviews with owners of new and established companies with turnover increase, the assumed profit is at 14%;
- yearly salary increase of 5 % for the period of 7 years was assumed using JSC „Hansabanka” macroeconomics expert group opinion (Strautiņš P., 2006);

- companies' profit increase annually assumed at 5%;
- 25% discount rate is used considering expert recommendations of the European Commission for small and unstable cash flow cases (European Commission, 2006.). This rate is appropriate considering fluctuations and unpredictability of the potential income. The calculated discount rate does not take into account inflation.

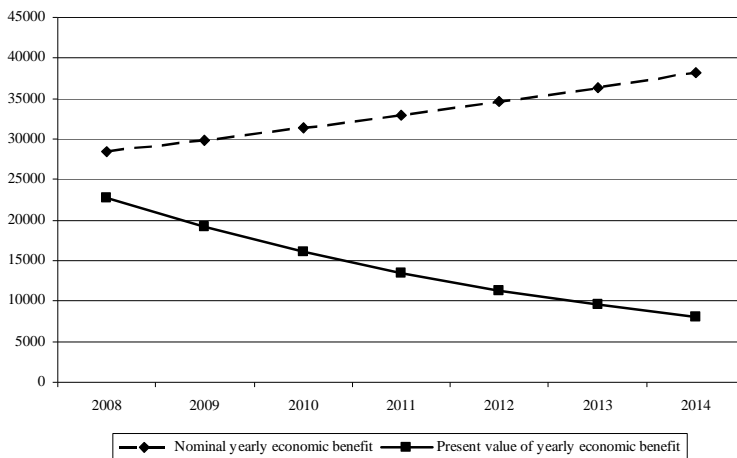


Figure 5. **Economic Benefits of Mentoring Program in Latvia, 2008-2014.**

Source: Figure drawn by the author based on calculations

Total discounted project income amounts to 88,715 LVL which is a considerable economic benefit for the region and the country especially considering relatively low costs of the mentoring program. Economic Rate of Return (*ERR*) for the mentoring program is positive: Net Present Value is 0 at the discount rate of **180%**; therefore, the project can be considered economically profitable and gainful (see Figure 5).

The research also evaluates potential increase in GDP. For calculations, the adjusted gross domestic income (GDI) formula with income approach is used (Bikse V., 2002):

$$\text{Economic Benefit GDP} = \text{wages} + \text{rent} + \% + \text{profit} \quad (2.)$$

Economic benefits of the mentoring program are calculated for the time period of 7 years, rent and percentage are given zero values as individuals employed and businesses resulting from the program are not

engaged in investment of funds and do not realize gains from financial operations. Total contribution to GDP from the implementation of the mentoring program is shown in Table 1.

Table 1

**Contribution of Mentoring Program to GDP, 2008-2014. Thousands of LVL**

<b>Benefit to GDP</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Wages</b>	44,760	46,998	49,348	51,815	54,406	57,126	59,983
<b>Profit</b>	16,453	17,276	18,140	19,047	19,999	20,999	22,049
<b>Total</b>	<b>61,213</b>	<b>64,274</b>	<b>67,488</b>	<b>70,862</b>	<b>74,405</b>	<b>78,125</b>	<b>82,032</b>

*Source: Table compiled by the author based on calculations*

The following economic multipliers resulting from the mentoring program are analyzed in the research:

- household net income increase from mentoring program participants' employment or wages increase;
- workforce costs saved by the state budget;
- productivity increases;
- diversification of commercial activities in rural areas.

## **5. OPPORTUNITIES FOR FUTURE DEVELOPMENT OF MENTORING IN RURAL LATVIA**

*The Chapter contains 25 pages, 4 tables and 15 figures.*

The Chapter examines mentoring development potential in rural areas of Latvia using interviews with foreign and local experts, as well as SWOT and PEST analyses. The most suitable mentoring development scenarios are proposed and evaluated using hierarchical analysis.

### **5.1. Interviews with Foreign Experts**

In the course of the doctorate research five in-depth interviews with experts responsible for mentoring program development projects were conducted (Finland, Poland, Sweden, Estonia, Norway).

The objective of the interviews was to compare and analyze problems and success factors for women-entrepreneurs in rural areas, and to recap development of mentoring among women-entrepreneurs in different countries. In-depth interviews were analyzed with relevance to the following main issues:

- opportunities and obstacles for starting a business in a rural area;
- experience in mentoring;
- support available to mentoring programs and implementation models.

Finland and Sweden have the most extensive experience in implementation of mentoring programs. Experts from Sweden and Norway as considerable obstacles for engaging in entrepreneurship named combining business and family life, as well as lack of financing and start-up capital. In Finland, Sweden, and Norway mentors are provided training and learning materials (handbooks and e-training). In Sweden gender equality is given special attention to help rural women-entrepreneurs become free from stereotypes about gender roles in a society; these stereotypes often hinder development of entrepreneurship in rural areas. In Norway some programs remunerate mentors. Expert from Norway stressed the importance of contracts to reinforce confidentiality. In Norway coaching as mentoring model is used which means that a mentor by asking targeted and well-defined questions assists the new entrepreneur in achieving the desirable situation in businesses. In Sweden mentoring is implemented in a similar way except more support comes from the state and local governments that cover costs of mentoring seminar premises, lecturers, and training material. Group mentoring is more often used in Poland and programs are frequently implemented with the financial help from local governments.

## **5.2. Persons Involved in Mentoring: View of Mentoring Development Potential**

In the course of the research the opinions of experts directly involved in mentoring were surveyed using personal (face-to-face), partially structured interviews. The interviews were taken in time period between *December of 2007 and January of 2008*.

Interview objectives were to identify:

- mentoring development potential and possible development scenarios;
- ways to improve future mentoring programs.

In total, *50 respondents* were interviewed: managers of resource centers and information points, employees of state and local government institutions, entrepreneurs and mentors, and others involved in implementation and participation in the mentoring program.

Respondents were selected using the following criteria:

- experience in implementation, coordination, or active participation in mentoring programs;
- respondents representing state or local government institution, public organization, or private business/ farmstead;
- even distribution of respondents by region;
- respondents interested in sharing their assessment of and recommendations for mentoring programs;
- respondents familiar with the notion, procedures, and basic principles of mentoring.

In general, the interviews show that the majority of specialists implementing mentoring programs and of program participants assess mentoring programs as very effective (31 respondent) or effective (16 respondents). Benefits of mentoring can be tentatively divided in three levels: **individual, regional, and country**. Most often respondents mention the following individual-level benefits: support and assistance in starting a business, help in avoiding mistakes, increased self-confidence, encouragement and emotional support. On a regional level major benefits mentioned include: increased activity in rural areas, decline in depression rates, job openings, and revenue growth for local governments. On a country level benefits include increasing welfare of population in rural areas, GDP growth, and reduction of unemployment. The following weaknesses of implemented mentoring programs were mentioned: difficulties with compatibility and sense of responsibility of mentors and mentorees, scarce information available to the public regarding the results of mentoring programs, and insufficient number of training seminars. The majority of respondents believe that the resource centers and information points established in rural areas would be instrumental for implementation of mentoring programs in the future, as they have accumulated information and created active support groups around them.

However, financing, as an essential factor for future role in implementing mentoring programs, is mentioned by 26% of managers of resource centers and information points. The majority of respondents think that state and local governments, non-governmental institutions, and private sector should all contribute to implementation of mentoring programs. In general, respondents are interested in further development of programs and ready to participate in the implementation of future projects which partially can be explained by their successful experience in implementation of mentoring programs or participation in them.

Research identified weaknesses, as well as areas for future improvement. Most often mentioned issues that need improvement include: more practical seminars and training in the program, popularization of mentoring ideas and results, and support from the state and local governments.

The research shows that the fertile ground for mentoring is already created and people in rural areas are willing to implement mentoring programs in the future. However, in the opinion of the majority of representatives of non-governmental organizations, the future problems lay in financing and lack of specialists. That is precisely why the support from all – state, local governments, non-governmental institutions, and private sector – is necessary.

### 5.3. SWOT and PEST Analyses for Mentoring Development in Rural Latvia

Based on the previous research and the expert interviews with participants of the mentoring program – mentors, mentorees, program coordinators, and representatives of non-governmental organizations and local governments – the author conducted **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis for mentoring development in Latvia. SWOT analysis is used to evaluate factors influencing mentoring in rural Latvia in more detail and to define optimal scenarios for mentoring development.

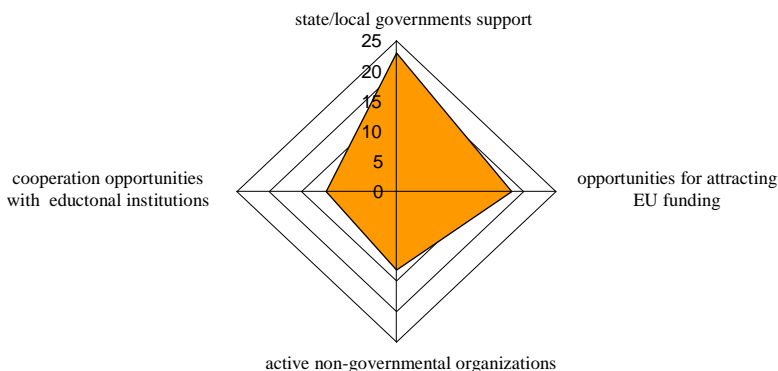


Figure 6. **Opportunities for Mentoring Development in Rural Latvia**  
*Source: Figure drawn by the author based on SWOT analysis*

For defining essential factors in SWOT analysis the method of expertise is used. For identifying most significant factors in SWOT analysis the method of comparing pairs is used.

The results of combining expert opinions in criteria groups and summarizing are depicted by author in Venn diagrams. For the summary of expert assessment of opportunities for mentoring development see Figure 6.

Most significant opportunities for development of mentoring are identified as follows: support from the state and local governments, opportunities for attracting financing from EU structural funds and other European Commission financing, active non-governmental organizations in rural areas of Latvia, and cooperation opportunities with educational institutions in the regions; the cooperation with educational institutions is especially important for training in mentoring and in selecting mentors and mentorees.

PEST analysis of the internal factors, the Opportunities and Threats from SWOT analysis, shows that these are dominated by social and economic considerations.

#### **5.4. Mentoring Development Scenarios for Rural Latvia**

Considering the theoretical framework of mentoring and mentoring experience accumulated by foreign countries and in Latvia, the author identified the following potential mentoring development scenarios for rural areas of Latvia:

##### **1. Mentoring programs in rural regions are implemented by state and local government institutions.**

Mentoring programs are implemented by organizations established and financed by the state or local government, for example, organizations like Planning Agencies in different regions or Investment and Development Agency of Latvia. Mentoring programs in rural areas are conducted on a regular basis and supplemented by consulting services, informational support, and assistance in launching new businesses. Mentors and mentorees are sought through the regional social network, and through publications in local newspapers. Experts from state administration or regional institutions define areas of emphasis for mentoring programs and mechanisms for involving mentors. The organization responsible for the program makes available to the public the information about business opportunities in the region, scheduled seminars, and sign-up procedures for participation in mentoring programs. In these organizations mentoring program manager and coordinator/consultant are directly responsible for issues related to



mentoring programs. Employees are carefully selected and relevant education and experience are taken into account.

## **2. Mentoring programs in rural regions are implemented by non-governmental organizations.**

Mentoring programs are implemented by non-governmental organizations and financed by non-governmental organizations and funding from EU structural funds and EC programs. An example of this approach would be resource centers and information points established in the regions. Mentoring programs are implemented periodically depending on financing. In addition, consulting services, informational support, and assistance in launching new businesses are provided. Mentors and mentorees are sought through the regional social network, publications in local newspapers, and the organization's homepage. Non-governmental organizations employ coordinators of mentoring programs who provide consulting on the issues related to mentoring, select groups and mentoring pairs, seek out experts, and organize training and seminars.

## **3. Mentoring programs are implemented as the state, local government, non-governmental institutions, and private sector partnership projects.**

Mentoring programs are implemented as cooperation projects between the state, local government, non-governmental institutions, and private sector and use public funds, private investment, and funding from EU structural funds and EC programs. Funding share and degree of involvement of each partner is determined depending on the specific program goal. Mentoring programs are implemented with a well-defined focus on solving entrepreneurship-related problems in a particular region, decreasing unemployment in a specific population group, or promoting growth of an industry. Involvement of private partners and educational institutions in each region is encouraged, as their participation lays ground for the emergence of business-minded and responsible individuals enriching entrepreneurial environment as entrepreneurs or professionals in a particular field. Depending on the focus and goals of a mentoring program, it could be implemented through e-mentoring. This helps to develop human resources regionally while taking into account current needs of entrepreneurs and utilizing knowledge potential of educational institutions. The important result of such cooperation is better response to changes in local job market, providing workforce with required qualifications.

Mentors and mentorees are sought through the social networks of entrepreneurs and non-governmental organizations, publications in state

and local newspapers, and relevant sites and homepages. To each project an experienced project manager and project coordinator are assigned; they are responsible for implementing the program in accordance with mentoring principles. Projects include training in mentoring cooperation techniques and seminars on aspects of entrepreneurship relevant to the focus of a particular project.

Operational scope of the identified potential mentoring development scenarios is targeted at rural areas. In the doctorate thesis SWOT analysis is used to evaluate the scenarios in more detail.

### **5.5. Hierarchical Analysis of Mentoring Development Scenarios**

To evaluate mentoring development scenarios the author is using the method of hierarchical analysis in conjunction with expert opinion; to measure the weights of the items in the hierarchy, a system of pairwise comparisons is used.

Method of hierarchical analysis is a systematic procedure structuring a decision problem into levels forming a hierarchy. A problem gradually is broken down into simple parts. Experts compare these parts in pairs and evaluate the intensity of interaction between these elements of the problem in the hierarchy (synthesis).

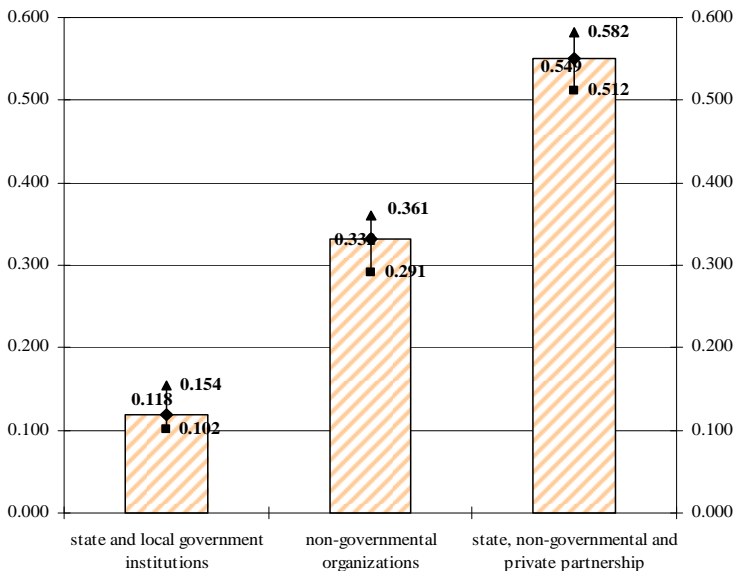
In the hierarchical analysis, conducted in April, 2008, the following experts participated:

1. Dagnija Staķe, Member of Parliament of the Republic of Latvia, ex-Minister of Welfare of the Republic of Latvia and Chairwoman of the Tume Parish Council.
2. Edmunds Valantis, Director of European Union Funds Implementation Department, Ministry of Economics of the Republic of Latvia.
3. Valentīna Lazovska, Former chairwoman of the Ludza Town Council.
4. Rasma Freimane, Chairwoman of the Board, Latvia Rural Women Association.
5. Agita Hauka, Chairwoman of the Board, *Aizlīci*, LLC.

Expert analysis is based on *The Analytic Hierarchy Process* developed by American mathematician Thomas L. Saaty for scientifically accurate organization of expert workflow and for processing expert evaluations (Saaty, 1980).

The experts defined interests of the state as most significant criteria group with average vector for priority at 0.374; this implies that mentoring development scenario should coincide with the objectives of

the state, such as: development of entrepreneurship, decreasing the differences in standard of living, diversification of business activities, and utilization of EU structural funds. The joint expert opinion gives least importance to formal criteria with group average vector for priority at 0.67. Considering the most significant criteria group, interests of the state, the most suitable mentoring development scenario is the state, non-governmental sector, and partnership projects followed by non-governmental sector with average vector for priority at 0.108. Partnership projects between the state, public and private sector are defined as most suitable mentoring development scenario (see Figure 7). Expert opinion evaluates average vector for priority at 0.549. Examination of the results shows that expert opinions do not differ significantly: range between minimal and maximal priority coordinate vectors is relatively small. Non-governmental sector mentoring scenario has average vector for priority at 0.332 and the smallest number, in expert opinion, is given to state and local government mentoring scenario. Development scenario was determined by formal criteria and interests of entrepreneurs, local government, regions and the state.



**Figure 7. Hierarchical Analysis of Mentoring Development Scenarios**

*Source: Figure drawn by the author based on the results of hierarchical analysis*

The major positive aspect of this scenario is involvement of private partners/entrepreneurs in the implementation of mentoring programs, as well as its flexibility – programs are implemented with a focus on solving problems in entrepreneurial environment of particular town or parish or motivating entrepreneurship or self-employment in a particular group. Mentoring programs are implemented as projects using the consolidated financing or support model so that administrative or financial burden is not carried by a single institution or organization.

## **INFERENCES**

1. The tasks necessary for accomplishing purposes of the research have been performed and the purpose of the research accomplished with the research hypothesis – *Mentoring advances entrepreneurial environment and provides social and economic benefits to the development of rural Latvia* – proved.
2. The author's research work lends new insights into the theory and practice of mentoring; the research results make a significant contribution to the available body of theoretical knowledge about regional economies and entrepreneurship in rural areas by evaluating and scientifically substantiating benefits of mentoring and prospects for its development in rural Latvia.
3. Within the scope of the research the first mentoring program promoting entrepreneurship in rural Latvia was implemented and evaluated. The research results show the significance of mentoring in promoting social activities and entrepreneurship in rural areas.
4. Among other results of the research work, the clusters of existing and potential mentors and mentorees have been developed in Vidzeme, Zemgale, Kurzeme and Latgale regions of Latvia.
5. The proposition for the most suitable mentoring development scenario in rural regions of Latvia is substantiated by hierarchical analysis.

## **MAJOR CONCLUSIONS**

1. The majority of mentoring definitions can be viewed in the context of:
  - education;
  - psychology;

- organization/management;
  - economics: mentoring in a particular environment to resolve some economic issue, such as increasing entrepreneurial activity in a certain environment or industry, or integrating disadvantaged group into the job market.
2. In entrepreneurship the most important role of mentoring is to stimulate the emergence of new businesses and their sustainability in the initial phase.
  3. The importance of mentoring is underscored by the European Commission and by the National Development Plan of Latvia for years 2007-2013:
    - the European Commission defines mentoring as an effective tool and a necessary prerequisite for the development of business environment, reduction of unemployment, and increasing competitiveness;
    - mentor consultations, as a vehicle of providing fair and efficient support to start-up businesses, are included in the National Development Plan of Latvia for years 2007-2013 under priorities pertaining to development of new competitive enterprises.
  4. Mentoring in entrepreneurship is widely used in countries like Finland, Sweden, Norway, United Kingdom, and the United States; in these countries mentoring is highly structured and involves different society groups.
  5. Mentoring is closely related to corporate social responsibility.
  6. Significant socio-economic differences between cities and rural areas are propelled by the low standard of living in rural areas and decreased levels of entrepreneurial activity.
  7. Both significant and critical for entrepreneurial environment in rural areas are:
    - the number of businesses;
    - credit opportunities;
    - skill and expertise level in entrepreneurship;
    - migration;
    - opportunities for diversification for businesses and farmsteads.
  8. Examination of components comprising entrepreneurial environment shows that in rural areas of Latvia it is in a critical state and requires action and extensive support to improve competitiveness.
  9. Mentoring is connected to each of the five competitive forces (using Michael E. Porter's analytical framework) in entrepreneurial environment of rural areas: population of these areas, educational

- and trade institutions, competition between existing businesses and the emergence of new enterprises, and introduction of new innovative products.
10. Growth and development of entrepreneurship in rural areas require more intense and different forms of support than urban territories. Cooperation between private and public sector is especially important.
  11. Surveys performed in the course of the research show that rural women-entrepreneurs are willing to engage in mentoring programs as mentors and mentorees.
  12. In general, rural women-entrepreneurs have insufficient knowledge of how to start a business enterprise, lack self-confidence, do not have enough information on financial and legal aspects of entrepreneurship, and lack contacts and cooperation opportunities.
  13. With the help of a mentoring program the new rural women-entrepreneurs want to resolve problems like lack of capital and financial resources, insufficient contacts and cooperation for future development, and lack of information or advice on how to start and develop their own business.
  14. The sense of social responsibility is very strong among rural women-entrepreneurs/mentors: they care about their region, well-being of their family and the community; this creates favorable conditions for the development of mentoring in rural areas.
  15. Development of mentoring in rural areas is closely connected with the activities of public organizations in rural regions.
  16. Regions of Zemgale and Vidzeme are more active and open for mentoring cooperation.
  17. Mentoring is important for an individual and for the development of business skills; it is also important for regional environment where the individual operates.
  18. Mentors and mentorees participating in mentoring program describe their experience of cooperation as very positive and beneficial.
  19. Mentoring has quantifiable economic benefits and contributes to the growth of economy (increase in GDP).
  20. Benefits of mentoring are evident on an individual level (initiative, self-confidence, knowledge and skills, increased income, dwindling social depression); on a company level (increase in productivity, turnover and profit growth); on a level of local governments (preservation of human potential, new businesses and jobs created, tax revenues, infrastructure improvement); and on the country level

- as well (increased number of private enterprises, reduction of unemployment, and GDP growth).
21. The long term results of implementing mentoring programs would include launch of new enterprises, growth of the existing ones, diversification of entrepreneurial activity, and creating jobs. Moreover, mentoring promotes the development of cooperation network of mentors and mentorees that eventually would grow countrywide.
  22. Currently Latvia is a fertile soil for the growth of mentoring, as people in rural areas are very interested in participating in mentoring programs in the future; however, the implementation of these programs depends, to a large extent, on available financing, support from local governments, and responsiveness of entrepreneurs joining.
  23. Instrumental in the development of mentoring are the state and local government support, EU structural funds and EC financing, active non-governmental organizations in rural areas, and cooperation with educational institutions in teaching process and in mentor and mentoree selection.
  24. The most effective mentoring future development scenario is partnership projects in which mentoring programs are implemented by state, non-governmental, and private sector as joint cooperation projects.

## **PROBLEMS AND RECOMMENDATIONS**

**Problem One.** Significant socio-economic differences between cities and rural areas are propelled by the low standard of living in rural areas and decreased levels of entrepreneurial activity.

### ***Recommendations***

- promote cooperation between local governments and businesses in rural areas;
- use EU structural funds more effectively by employing information and consulting services, as well as planning instruments (determining the exact amount of funds allocated to each region);
- provide joint and effective support from the Ministry of Economics and regional institutions to the launch of new enterprises in rural areas: supporting infrastructure, accessibility of financial resources, information, and knowledge;

- educate the population of rural areas on the issues of different types of entrepreneurial activities and business opportunities beyond farming; this could be financed through European Social Fund, the Ministry of Welfare, the Ministry of Economics, and the Ministry of Agriculture.

**Problem Two.** Development of rural regions requires new, effective, and suitable support mechanisms for advancing entrepreneurial activity.

### *Recommendations*

- mentoring programs are instrumental for entrepreneurial environment of rural areas, as they effectively promote the launch of new businesses and improve competitiveness. For implementation of these programs the state and local government financing is necessary;
- seek and implement new support mechanisms, such as information and resource centers and “angel” investment to make business support services and instruments more effective and available to people in rural areas in particular;
- use the state, local government, and public organizations’ resources to spread the information about local opportunities, ideas, experience, and success stories more efficiently;
- compile databases of potential mentors willing to participate in mentoring programs in rural regions of Latvia.

**Problem Three.** For people in rural areas, especially women, main obstacles in starting own businesses are of social and psychological nature: lack of knowledge and experience, low initiative, insecurity, etc.

### *Recommendations*

- shift the funds allocated by the Ministry of Economics for support of entrepreneurship so as to provide efficient support to the people in rural areas;
- encourage public organizations to implement projects aimed at promoting entrepreneurship by providing financing or co-financing;
- promote corporate social responsibility among entrepreneurs;
- improve educational and lifelong learning programs in rural regions by emphasizing and reiterating, starting as early as elementary school, the value of business skills and entrepreneurial spirit.