Biznesa vadības koledžas

zinātniski praktiskās konferences

“Šodienas pieredze nākotnes biznesam”

RAKSTU KRĀJUMS

Rīga

2020

SIA “Biznesa vadības koledža” studentu zinātniski praktiskās konferences
“Šodienas pieredze nākotnes biznesam” rakstu krājums

2020. gada 26.-28. augustā

Šajā krājumā iekļauti koledžas studentu un mācībspēku lietišķie pētījumi, kas tika prezentēti zinātniski praktiskajā konferencē “Šodienas pieredze nākotnes biznesam” 2020. gada 26.-28. augustā. Rakstos atspoguļotas aktuālās problēmas cilvēkresursu vadības, uzņēmumu un iestāžu vadības, grāmatvedības un tiesību zinātņu jomās.

Redkolēģija
Mg.sc.administr. Jānis Supe, Biznesa vadības koledža
Dr.sc.administr., Mg.psych. Signe Enkuzena, Biznesa vadības koledža
PhD Daiga Kamerāde, University of Salford
PhD Rebecca Boden, University of Tampere
Mg.psych. Jana Roze, Biznesa vadības koledža
Mg.iur. Lidija Rozentāle, Rīgas Stradiņa universitāte

Redkolēģijas adrese: Alberta iela 13, Rīga LV-1010, tālr. 67803261,
e-pasts: bvk@bvk.lv, www.bvk.lv

© SIA “Biznesa vadības koledža”, 2020
ISBN 978-9934-519-42-0

Ievads

Cienījamie lasītāji!

Biznesa vadības koledža katru gadu rīko starptautisku zinātniski praktisko konferenci, dodot iespēju gan saviem, gan citu augstskolu studentiem un pasniedzējiem atrādīt sava pētnieciskā darba augļus. Konfernecē uzsvars likts uz dažādu praktisku risinājumu izpēti, neaizmirstot arī par akadēmisko aspektu. 2020. gadā konference veltīta aktuālai tēmai – šodienas pieredze nākotnes biznesam.

2020. gads iegājis pasaules vēsturē ar Covid-19 pandēmiju, kas ļoti būtiski mainījusi, šķiet, gandrīz visu pasaules iedzīvotāju dzīves ritmu. Šajā laikā pandēmijas radītājām sekām ir jāpielāgojas ne tikai katram cilvēkam kā indivīdam, bet arī uzņēmējiem un iestāžu, uzņēmumu vadītājiem. Ir jāmeklē jauni risinājumi, jaunas iespējas, jāpielāgojas jaunajai tirgus situācijai, kas daudzos gadījumos ir ļoti izaicinoša.

Šādu pandēmiju pasaule nav pieredzējusi sen. Līdz ar to nevienam nav gatavas atbildes, kā rīkoties būtu pareizi. Katram cilvēkam, katram uzņēmumam ir jāmeklē individuāli risinājumi ne tikai kā izdzīvot pandēmijas laikā, bet arī kā šo unikālo pieredzi izmantot nākotnē. Šajā konferencē referenti ir meklējuši dažādus risinājumus, pētot aktuālas tēmas gan par personāla un talantu vadību, gan par dažādiem uzņēmumu un iestāžu vadības jautājumiem, gan par grāmatvedību, gan arī par aktualitātēm tiesību zinātņu jomā.

Redkolēģijas vārdā izsaku cerību, ka lasītājiem šis rakstu krājums būs interesants un dos iedvesmu un idejas jauniem sasniegumiem!

Rakstu krājuma sastādītājs

Mg.sc.administr. Jānis Supe

Saturs

CILVĒKRESURSU VADĪBA 7

Gertmane E., Enkuzena S. Vadītāja vadīšanas stils un tā vadīšanas instrumenti krīzes situācijā uzņēmumā “X” 9

Ozoliņš A., Lasmane A. Vadītāja darbības aspektu analīze un pilnveidošanas iespējas uzņēmumā “M” 21

Junghāne A., Roze J. Personāla inovatīva darba uzvedība un tās veicināšanas iespējas Latvijas augstākās izglītības iestādē “A” 33

Okolokulaka D., Ūpe E. Talantu vadības aktivitāšu integrācija personāla vadības politikā mazumtirdzniecības uzņēmumā “X” 47

Bečere L., Roze J. Darbinieku profesionālās izdegšanas novērtējums un tā risku mazināšana uzņēmumā “A” 61

UZŅĒMĒJDARBĪBAS UN IESTĀŽU VADĪBA 73

Grundmane Z., Roze J. Standarta darbības procedūru (SOP) izstrādes nosacījumi uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā 75

Kandiša Meimane S., Roze J. Darba vides pielāgošana sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā Latvijā 93

Eizenbergs G., Enkuzena S. Krūmmelleņu dārza ierīkošana un ogu realizēšana 111

Tarasova R., Puzule A. Nodokļu ietekme uz mazā uzņēmuma “HQ Restyling” darbību un ieteikumu izstrāde uzņēmuma darbības uzlabošanai 125

Šmite A., Enkuzena S. Studiju moduļa “Militārā vadība” analīze un tā uzlabošanas iespējas NAA bakalaura studiju programmā “Sauszemes spēku militārā vadība” 137

TIESĪBU ZINĀTNES 153

Fila-Roķe R. Risinājumi ārstniecības pakalpojumu kvalitātei un konkurētspējai 155

Rimša J., Potaičuks A. Olainas novada pašvaldības policijas sagatavošana darbam ar Administratīvās atbildības likumu 165

Pundure I., Nerets V. Aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšana Latvijā 181

I daļa

Cilvēkresursu vadība

Vadītāja vadīšanas stils un tā vadīšanas instrumenti krīzes situācijā uzņēmumā “X”

Elīna Gertmane
Zinātniskais vadītājs: Dr.sc.adminstr., Mg. psych. Signe Enkuzena
elinagertmane@inbox.lv

Kopsavilkums

Pat veiksmīgākie un vislabāk pārvaldītie uzņēmumi nav pasargāti no krīzes situācijām, kas var negatīvi ietekmēt to darbību un reputāciju. Laikā, kad visu pasauli pārņēma Covid-19 pandēmija, tas ir izaicinājums katram uzņēmumam. Tieši vadītājs ir tas, kurš var mazināt krīzes negatīvo ietekmi uz darbinieku sniegumu un uzņēmuma darbības rezultātiem. No uzņēmuma vadības atkarīgs, vai un cik ātri uzņēmums atgūsies no krīzes ietekmes. Darbā pētīti krīzes indikatori un vadītāja darbība krīzes situācijā auto tirdzniecības uzņēmumā “X”. Raksta mērķis ir izpētīt un pamatot krīzes situācijai atbilstošāko vadības stilu un vadīšanas instrumentus. Rakstā analizēti krīzi raksturojoši indikatori, vadītāju vadīšanas stili un vadīšanas instrumenti krīzes situācijās, kā arī veikts empīrisks pētījums par krīzes situācijas vadību un vadīšanas instrumentiem uzņēmumā “X”. Pētījuma metodes: zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, sekundāro datu analīze, vadītāja intervija un darbinieku anketēšana. Pētījuma rezultāti uzrāda, ka uzņēmumā krīzes vadība ir atbilstoša krīzes indikatoriem un kā vadīšanas instrumentus vadītājs lieto lēmumu pieņemšanu, krīzes vadības sistēmu un komunikāciju. Vadības stils ir autokrātisks lēmumu pieņemšanā ar demokrātiska vadības stila iezīmēm komunikācijā un lēmumu izpildes plānošanā. Ar vadības stilu darbinieki un vadītājs ir apmierināti un tas ir atbilstošs šī brīža situācijai.

Atslēgas vārdi: *vadības stils, vadīšanas instrumenti, krīze, krīzes vadība*

Abstract

Even the most successful and best-managed companies are not immune to crisis situations that can negatively affect their operations and reputation. At a time when the Covid-19 pandemic has taken over the world, it is a challenge for every business. It is the manager who can reduce the negative impact of the crisis on employee performance and the company's performance. It depends on the company's management whether and how quickly the company will recover from the effects of the crisis. This research investigates crisis indicators in the company and management activity in a crisis situation in the car trade company "X". The aim of the article is to study and substantiate the most appropriate management style and management tools for a crisis situation. The article analyzes the indicators characterizing the crisis, management styles and management tools in crisis situations, as well as an empirical study on crisis management and management tools in company “X”. Research methods: analysis of scientific and applied literature, analysis of secondary data, manager's interview and employee questionnaire. The results of the research show that crisis management in the company corresponds to the crisis indicators and how the manager uses management tools: decision-making, crisis management system and communication. The leadership style is autocratic in decision-making with the features of a democratic leadership style in communication and decision-making planning. The employees and the manager are satisfied with the management style and it is appropriate to the current situation.

Keywords: *management style, management tools, crisis, crisis management*

Ievads

Terminu “krīze” ir piemeklējis līdzīgs liktenis kā terminus “problēma” un “kritika” – tie no neitrāla to definējuma tiek uztverti kā kaut kas negatīvs. Pētījuma veikšanas laikā visu pasauli pārņēmusi Covid-19 pandēmija, kas ir izaicinājums ne tikai Pasaules Veselības organizācijai (PVO) un katras valsts valdībai, bet arī uzņēmumiem un visiem cilvēkiem. Uzņēmumu vadībai ir jāapzinās, ka krīzes risks ir neatņemama biznesa procesu sastāvdaļa, tāpēc uzņēmumiem, īpaši vadītājiem, jābūt gataviem ne tikai uz tām reaģēt, bet, kad iespējams, jācenšas iziet no krīzēm kā ieguvējiem. Uzņēmuma vadītājs tiešā veidā var mazināt krīzes negatīvo ietekmi, apzinot situāciju, pieņemot atbilstošus lēmumus un pareizi vadot darbiniekus. No uzņēmuma vadības atkarīgs, vai un cik ātri uzņēmums atgūsies no krīzes ietekmes.

Pētniecībai izvēlēta auto tirdzniecības nozare Latvijā, jo tā ir sabiedrības pirktspējas un ekonomiskās stabilitātes indikators. Tā ir viena no pirmajām, kurā var novērot krīzes ietekmi, kā arī tā ir interesanta ar to, ka krīzes laikā to ietekmē no abām ķēdes pusēm – gan ražošanas apstāšanās, gan gala lietotāju (pircēju) uzvedības maiņa krīzes laikā.

Pētījuma mērķis ir izpētīt un pamatot krīzes situācijai atbilstošāko vadības stilu un vadīšanas instrumentus uzņēmumā “X”. Pētījumā autore meklēs atbildes uz sekojošiem jautājumiem: Kādi ir krīzi raksturojoši indikatori? Kāds vadības stils krīzes situācijās ir visefektīvākais un kādēļ? Kādu vadības stilu un kādus vadīšanas instrumentus vadītājs izmanto krīzes situācijā uzņēmumā “X”, un kāds tam ir darbinieku novērtējums.

Pētījuma metodes ir zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, sekundāro datu analīze, vadītāja intervija, darbinieku aptauja un datu apstrādes metodes - intervijas kvalitatīvā analīze un kvantitatīva anketēšanas atbilžu apkopošana un šo datu interpretācija darba teorētiskās daļas un pētījuma ietvaros.

Pētījuma bāze ir uzņēmuma "X" pārdošanas vadītājs un tā darbinieki. Uzņēmums "X” ir Latvijas Republikā reģistrēta komercsabiedrība, kas nodarbojas ar jaunu un lietotu transportlīdzekļu tirdzniecību un remontu, kā arī piedāvā līzinga un apdrošināšanas starpniecības pakalpojumus.

Krīzes situācijas organizācijas darbā

Džastins Trudo, Kanādas premjerministrs, Pasaules Ekonomikas forumā Davosā 2018. gadā teica: “Pārmaiņu ātrums nav bijis tik ātrs kā šobrīd, taču tas nekad vairs nebūs tik lēns kā šobrīd” (Trudeau, 2018). Uzņēmumiem ir jāpielāgojas tirgum, konkurentiem un regulējumiem, lai būtu konkurētspējīgi, un tas paredz pārmaiņas un to vadību, jāatrod stabilitāte un paredzamība šādos laikos. Taču nereti pārmaiņu ierosinātājs ir nevis plānoti

notikumi, progress un tehnoloģiju attīstības uzrāviens, bet krīzes. “Krīzes literatūrā tiek aprakstītas kā unikāli notikumi. No vienas puses tas ir pareizi, jo katram notikumam ir sava faktuālā bāze un scenārijs. Taču no otras puses, krīzēm ir daudzi vienojošie elementi” (Larsson, 2012). Lai arī krīžu konteksts un scenāriji detaļu līmenī vienmēr atšķirsies, ir vairāki elementi, kas vieno notikumus, ko saucam par krīzēm un jau vismaz 50 gadus krīžu pētniecība ir atsevišķa akadēmiskā disciplīna. Tātad varam secināt, ka dažādas krīzes un to risku mazināšana ir jāparedz jebkura uzņēmuma pamata dienaskārtībā.

Krīžu cēloņi un tipi ir daudz un dažādi, taču saistošajā literatūrā dominē O. Lerbingera septiņas kategorijas (Lerbinger, 1997) un T.V. Kombsa deviņi krīžu tipi (Coombs, 2007). Autore tos apkopoja un pievienoja savu perspektīvu šim sadalījumam, iedalot krīzes šādi: fiziskas pasaules krīzes, kas saistītas ar dabu; cilvēku radītas krīzes, kas saistītas ar tehnoloģijām un ļaunprātību, un vadības radītas krīzes, kas saistītas ar neizdarību un vadības ļaunprātību.

Vienlaikus autore uzskata, ka ir vērts pieminēt arī inovācijas kā krīzes cēloni. Tam par pamatu kalpo piemēri, kā inovācijas, to pieejamība, un ātrā izplatība ir mainījusi nozares. Piemēram, kompānijas “AirBnB”, “Uber” un “Bolt” kā pakalpojuma sniedzēji būtiski mainīja industriju. Tāpēc uzņēmuma vadītājam ir jārēķinās ar to, ka krīze var iestāties arī tad, kad rezultāti ir labi, bet konkurentiem – vēl labāki. Tāpat ir ar krīzes ietekmi – tā tieši korelē ar tās apmēru – jo lielāka krīze, jo lielāka un plašāka tās ietekme. Visbiežāk tiek minēti trīs krīzes radītie draudi: apdraudēta drošība, finansiāli zaudējumi un reputācijas aptraipīšana (Crisis Management and Communications, 2007).

Krīzes situācijas paredz rīcību un pārmaiņas. Ja kaut kas mainās, tad uzņēmumam un pirmām kārtām to vadītājiem ir jāmainās līdzi. Par vadības mācīšanos no krīzēm L. Larsons raksta, ka tās notiek “trīs veidos – caur pieredzi, caur paskaidrojumiem un caur kompetencēs bāzētu mācīšanos”.

Balstoties uz dažādiem literatūras avotiem un organizāciju pieredzēm, autore šī darba ietvaros krīzi definē kā pēkšņu notikumu, kas negatīvi var ietekmēt organizācijas darbības jomas, rada stresu tās darbiniekiem un klientiem, kā arī tā ir ar neskaidru gala iznākumu. Pieņemot, ka krīzes būtiskākie elementi ir draudi organizācijas pelnītspējai un ilgtspējai, ir novērojams pēkšņums un pārsteiguma elements, kā arī raksturīgais īsais lēmumu pieņemšanas laiks, tad autore ir pārliecināta, ka Covid-19 krīze ir pēkšņa, ar globālu ietekmi, un ir ļoti atbilstoša šim pētījumam.

Vadītāja vadības stils un vadīšanas instrumenti krīzes situācijā

Apkopojot ieskatu literatūrā par krīzes jēdzienu un tās izpausmēm, ir skaidrs, ka uzņēmumi piedzīvo lielākas un mazākas krīzes, tāpēc izšķirošs faktors uzņēmuma ilgtspējā ir tas, kā tas tiek vadīts cauri šīm krīzēm. Vadītāja stilu ietekmē gan vadītājs pats (vadītāja īpašības, vērtības, sociālā pieredze un prasmes), gan ārējie faktori (uzņēmuma kultūra, hierarhija, uzņēmuma darbības nozare, darbinieku sastāvs). Vadības stilu teorijā ir trīs klasiskās vadības stili – autokrātiskais, demokrātiskais, liberālais.

Rumāņu pētnieces M. Preda un O. M. Stana darbā "Līderības stili krīzes laikā" salīdzināja autokrātisku un demokrātisku līderības modeli un sistēmu, izmantojot deviņus kritērijus (Preda, Stan 2016), skatīt 1. tabulu.

*1. tabula. **Autokrātiskā un demokrātiskā modeļa galvenās iezīmes***

(Preda, Stan 2016)

N.p.k.	Kritērijs	Autokrātisks modelis	Demokrātisks modelis
1.	Uzmanības centrā	Uzdevumi / Sasniegumi	Cilvēki (attiecības, izpausme)
2.	Lēmumu pieņemšana	Bez līdzdalības, direktīva	Ar līdzdalību, virzīta caur konsultēšanos ar iesaistītajām pusēm
3.	Autoritāte	Centralizēta vadības veidolā, pat vienpersoniska	Decentralizēta, balstās uz deleģēšanu un uzticību, veido sociālo kapitālu
4.	Problēmu risināšanas pieeja	Caur konfliktu un konfrontāciju	Caur sadarbību un pārrunu ceļā
5.	Motivēšanas stratēģija	Negatīva, caur sodīšanu	Pozitīva, caur apbalvošanu
6.	Vērtību prizma	Darbs, konformisms	Autonomija, personīgā vērtība, radošums un izpausmes brīvība
7.	Sekotāju profils	Zemas prasmes, zema atdeve	Augstas prasmes, augsta atdeve
8.	Attieksme pret pārmaiņām	Izvairīšanās un *status quo* uzturēšana	Inovācijas un aktīva virzība uz transformāciju
9.	Attieksme pret riskiem	Aizsargreakcija, risks ir drauds	Pieņem riskus kā izaicinājumus, iespēju mācīties un attīstīties

Pētnieču secinājums ir tāds, ka, lai arī demokrātiskais stils ir šķietami populārāks cilvēku vadībā, tomēr krīžu situācijās un spiediena brīžos, kad trūkst laika, izmaksas ir jāsamazina un ir liels fokuss uz rezultātiem, vadītāji, pat tie, kas atbalsta demokrātisku vadības stilu, sliecas izmantot autokrātiska stila elementus, jo tie nodrošina ātru reaģēšanu, ievērojami samazina lēmuma pieņemšanas laiku.

Lai arī nav viennozīmīgi secināms, ka autokrātisks stils ir labāks krīzes vadībai, autore secina, ka tā izpausmes īstermiņa krīzes vadībā būtu piemērojamas, lai nodrošinātu

ātru un efektīvu lēmumu pieņemšanu un izpildi. Taču ir svarīgi arī domāt par ilgtermiņu un mikroklimatu kolektīvā un attiecībās ar piegādātājiem. Autore izceļ trīs būtiskus vadīšanas instrumentus, kas piemērojami krīzes situācijā: lēmumu pieņemšana, komunikācija un krīzes vadība kā sistēma.

Lēmuma pieņemšana. Visbiežāk lēmumi, kas tiek pieņemti krīzes laikā, ir saistīti ar izmaksu samazināšanu, un vadītājiem ir izaicinājums šos lēmumus komunicēt darbiniekiem. Lēmums ir līdzeklis mērķa sasniegšanai, un tā pieņemšana ir organizācijas reakcija uz problēmu. Jo lielāka ir novirze (negatīvā nozīmē), jo nopietnāka ir problēma.

Komunikācija. Krīzes komunikācijas galvenais uzdevums ir nodrošināt ātru, godīgu un pareizu informāciju visos kanālos vienmērīgi un vienlaicīgi, lai iegūtu kontroli pār komunikācijas plūsmu (tās būtību un atbilstību, patiesumu). Autore uzskata, ka reputācijas saglabāšana ir viens no krīzes komunikācijas galvenajiem izaicinājumiem mūsdienu krīzes vadībā. Un tas attiecas ne tikai uz krīzēm, kas radušās organizācijas iekšienē, bet arī uz globālām vai reģionālām krīzēm – uzņēmumam ir jābūt redzamam saviem klientiem un partneriem krīzes apstākļos.

Krīzes vadība kā sistēma. Lai varētu novērtēt uzņēmuma "X" krīzes vadību kā sistēmu un tās efektivitāti, autore izmanto Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes pētījumu "Krīzes vadība kā rīcībpolitika Latvijā" (Bendiks, 2011), kurā M. Bendiks ir definējis efektīvas krīzes vadības kritērijus un to indikatorus (sk. 2. tabulu).

*2. tabula. **Efektīvas krīzes vadības kritēriji** (Bendiks, 2011)*

Kritēriji	Indikatori
1.Pareiza krīzes definīcija	Ārkārtas/izņēmuma notikums; pārsteigums; neskaidrība; laika trūkums; vispārīgums.
2. Ir apzināti riski un draudi	Signālu pamanīšanas metodes; potenciālo draudu un risku apzināšana.
3.Krīzes vadība eksistē pirms krīzes	Krīzes vadības institūciju darbība; komunikācija ar sabiedrību pirms krīzes; sagatavošanās pasākumi; mācības un treniņi; sabiedrības informēšana par krīzes vadību.
4. Eksistē skaidrs ārkārtas plāns	Krīzes ietekme un steidzamība ir sadalīta kategorijās; skaidra rīcība katrā kategorijā.
5. Profesionāls krīzes vadītājs un skaidrs lēmumu pieņemšanas ceļš	Visiem zināma un skaidri saprotama hierarhija; iespējams ātri pieņemt lēmumus; adekvātas krīzes „komandieris"; līdera komunikācija ar sabiedrību.
6. Reaģēšanas ātrums un decentralizācija	Dienestu novietojums – neatkarīgi no ģeogrāfiskā novietojuma tiek garantēta ātra reaģēšana; dienestu mobilitāte – tiek iesaistīti visi vajadzīgie resursi uzreiz; izpildinstitūcijas ir nosacīti neatkarīgas un patstāvīgas.

Kritēriji	Indikatori
7. Laba krīzes komunikācija	Ir krīzes komunikācijas/mediju centrs; tiek izmantoti visi informācijas kanāli; tiek runāts vienā balsī; komunikāciju veic trenēti cilvēki.
8. Pēckrīzes vadība	Tiek izdarīti secinājumi; krīzes tiek darīts viss, lai novērtu tās atkārtošanos; ātra seku likvidēšana.

Šāds kritēriju uzskaitījums un indikatori ir darba empīriskās pētījuma metodes izveides pamatā. Balstoties uz M. Bendika teoriju, autore izstrādāja intervijas un anketas jautājumus. Empīriskā pētījuma mērķis bija novērtēt, kā pētāmajā uzņēmumā notiek krīzes vadība, kāds ir vadītāja vadības stils un instrumenti krīzes situācijā.

Pētījuma bāze ir uzņēmums “X”, Latvijas Republikā reģistrēta komercsabiedrība, kas nodarbojas ar jaunu un lietotu transportlīdzekļu tirdzniecību un remontu. Uzņēmums “X” ietilpst Latvijas uzņēmuma “XX” grupā un kopā nodarbina 190 darbiniekus. Uzņēmumā “X” darba tiesiskajās attiecībās ir 29 nodarbinātās personas, papildus tam uzņēmumam “X” tiek sniegti pakalpojumi no uzņēmuma “XX” administrācijas un ārpakalpojuma sniedzējiem.

Uzņēmuma “X” izpilddirektora pakļautībā ir pārdošanas vadītājs, vienlaikus salona vadītājs, kuram pakļautībā 7 darbinieki un pārdošanas vadītājs, vienlaikus krīzes vadītājs, kuram pakļautībā 19 darbinieki. Grāmatvedības, mārketinga, jurista pakalpojumus nodrošina 7 darbinieki, bet IT serviss un uzkopšana ir ārpakalpojums.

Lai novērtētu, vai uzņēmumā “X” ir efektīva krīzes vadība, autore izvērtēja visus krīzes kritērijus un tiem atbilstošos indikatorus. Lai atbildētu uz pētījumā izvirzīto jautājumu, autore veica interviju ar uzņēmuma pārdošanas vadītāju un aptauju Pārdošanas struktūras darbiniekiem. Anketa tika izsūtīta elektroniski visiem 20 uzņēmuma “X” pārdošanas darbiniekiem, atgrieztas tika 16 anketas, kas ir 80%. Atbilžu līmenis vērtējams kā augsts. Datu apstrādes metodes, kas izmantotas pēc datu iegūšanas, ir vadītāja intervijas kvalitatīvā analīze un kvantitatīva anketas atbilžu apkopošana un interpretācija.

2020. gada 12. martā Latvijā izsludināja ārkārtējo situāciju Covid-19 dēļ (LSM.lv ziņu redakcija, 12.03.2020.) Šī ir ārkārtējā situācija, kas atbilst literatūras apskatā minētajām pēkšņas krīzes pazīmēm. Covid-19 slimības pandēmija ir uzskatāma par vispārēju, globālu krīzi, kas ietekmē visus pasaules iedzīvotājus un uzņēmumus, tajā skaitā uzņēmumu “X”.

Pirmais efektīvas krīzes vadības kritērijs ir pareiza krīzes definīcija, izpratne par to, ka situācija ir ārpuskārtas vai izņēmuma gadījums, ko raksturo pārsteigums, neskaidrība, vispārīga ietekme un laika trūkums. Intervijā uzņēmuma “X” vadītājs apliecināja, ka šobrīd ir krīze un ka ir risks, kas var ietekmēt uzņēmuma darbības pārtraukšanu, kas var

rezultēties darbinieku un biznesa zaudēšanā. Pārsteiguma efektu šajā krīzē izraisīja patērētāju pēkšņā uzvedības maiņa, kas izpaudās gan ekonomiski – piesardzīgi plānojot izdevumus, gan veselības aizsardzības ziņā – pašizolējoties un ievērojot ārkārtas situācijas ierobežojumus par pulcēšanos un publisku vietu apmeklēšanu. Tas samazināja uzņēmuma pārdošanas apjomus, taču uzņēmuma vadību tas nepārsteidza, jo uzņēmumā notiek risku vadība.

Risku vadība ir otrs krīzes vadības kritērijs, kas izpaužas kā uzņēmuma spēja apzināt riskus un draudus, veidot procesus, kas monitorē dažādus krīzes signālus un apzina potenciālos draudus. Uzņēmumam “X”, kas ir daļa no globāla uzņēmuma, ir bijusi iespēja monitorēt Covid-19 attīstību pasaulē. Vadītājs uzskata, ka darbinieki bija “emocionāli un tehniski gatavi reaģēt”. Savukārt anketēšanas rezultāti parādīja, ka respondenti nebija tik pārliecināti par uzņēmuma gatavību. Uz jautājumu, vai uzņēmums bija gatavs krīzei, apstiprinoši atbildēja mazliet vairāk par pusi (56%), viens respondents jeb 6% atbildēja noliedzoši, savukārt 25% atbildēja, ka uzņēmums tikai daļēji bija gatavs krīzes situācijai, divi respondenti nesniedza atbildi uz šo jautājumu.

Trešais efektīvas krīzes vadības kritērijs ir krīzes vadības sistēmas pastāvēšana pirms krīzes. Uzņēmuma “X” darbinieki apstiprināja krīzes vadības elementu klātesamību vēl pirms krīzes un ārkārtējā stāvokļa. Darbinieki bija informēti un tika iesaistīti krīzes vadības sistēmā – anketēšanā 94% respondentu apgalvoja, ka uzņēmumā ir krīzes vadības sistēma, kamēr viens respondents novērtēja, ka tāda ir tikai daļēji.

Ceturtais krīzes vadības kritērijs ir skaidrs ārkārtas plāns, kas paredz iesaistīto procesu un cilvēku ārkārtas vadību. Gan vadītājs, gan darbinieki apliecināja, ka uzņēmumā ir krīzes vadības sistēma un plāns. Autores ievāktā informācija liecina, ka pakalpojumu sniegšana tika pilnībā pielāgota ārkārtējās situācijas ierobežojumiem vienas nedēļas laikā.

Piektais krīzes vadības kritērijs ir profesionāls krīzes vadītājs un skaidrs lēmumu pieņemšanas ceļš. Intervētais krīzes vadītājs pats sevi raksturo kā demokrātisku vadītāju, kuram prioritāte ir rezultāts. To apliecina arī respondentu atbildes, ka “vadītājs ir stingrs un tendēts uz nodaļas attīstību”, taču arī “uzklausa darbinieku”. Visi respondenti piekrīt, ka vadītāja vadības stils krīzes laikā ir atbilstošs (6% pilnībā piekrīt, 69% piekrīt, 25% daļēji piekrīt) un ka viņa izmantotie krīzes vadības instrumenti (lēmumi, komunikācija, vadība krīzes apstākļos) ir atbilstoši (6% pilnībā piekrīt, 50% piekrīt, 44% daļēji piekrīt).

Uz jautājumu, vai vadītāja vadīšanas stils ir mainījies kopš ārkārtējā stāvokļa izsludināšanas, 81% atbild noliedzoši, savukārt 19% min, ka stils ir mainījies (skatīt 1. attēlu), norādot, ka vadītājs sācis komunicēt ar viņiem biežāk.

1. attēls. ***Vadītāja vadīšanas stila izmaiņu novērtējums, iestājoties ārkārtējai situācijai*** *(autores)*

75% aptaujāto darbinieku norāda, ka attiecības kolektīvā ir uzlabojušās (viens otram vairāk palīdzam/izprotam situāciju), un neviens nav atzīmējies, ka attiecības ir pasliktinājušās.

Vērtējot lēmumu pieņemšanas procesu, respondentu atbildes nebija viendabīgas: 63% aptaujāto darbinieku piekrīt, ka vadītājs lēmumus pieņem vienpersoniski un darbinieki tiem pakļaujas, taču 37% šim apgalvojumam nepiekrīt. Uzņēmuma līmenī lēmumu pieņemšanas process ir mainījies, parādoties lielākai kontrolei no grupas vadības puses. Vadītājam lēmumu pieņemšanas procesā tā ir lielākā izmaiņa, jo "iepriekš struktūru vadītāji par finanšu līdzekļiem savas atbildības līmenī lēmumus pieņēma paši, šobrīd tikai saskaņojot valdē". Tas attiecas uz visiem jautājumiem, kur iesaistīti finanšu līdzekļi.

Par turpmāku pārmaiņu vadību tika uzdots jautājums vadītājam, kā arī anketā jautāts darbiniekiem "Vai uzņēmuma darbībā ir plānotas vēl kādas pārmaiņas?". 88% darbinieku atbildēja, ka uzņēmumā nav plānotas vēl kādas pārmaiņas, 12% jeb 2 cilvēki atbildēja, ka nevar atbildēt, jo nezina. Taču vadītājs skaidri norādīja uz trīs plānotiem lēmumiem un darbībām: 1) pusslodzes darbs tiks pagarināts, lai saglabātu darbiniekus un viņiem būtu garantētie ienākumi, 2) darbinieku darba grafiks tiks plānots maksimāli iespējamā noslodzē, ja pieprasījums pēc pakalpojumiem pieaugs, kas paredz, ka darbiniekiem, kas ir mājās un nestrādā, būs jāierodas darbā pēc pieprasījuma, 3) tiks iegādāti sejas vairogi.

Sestais krīzes vadības kritērijs ir reaģēšanas ātrums un decentralizācija. Tas paredz, ka rīcībām ir jābūt saskaņotām un ātrām, tāpēc decentralizācja un lokāla vadība tiek uzskatīta par efektīvāko. Par decentralizāciju vadītājs minēja, ka uzņēmumā krīzes vadības pārvaldība ir sekojoša: katrā autocentrā vadītāji ir atbildīgi par savu struktūru, bet

starptautiskā līmenī par krīzes vadību un darba drošību visā uzņēmumu “XX” grupā atbild viena persona. Šāds pārvaldības modelis atbilst efektīvas krīzes vadības modelim - “Lēmumu *(par rīcību ārkārtējā stāvokļa izsludināšanas kontekstā - autores piezīme)* pieņēmām vadības līmenī un darbinieki netika iesaistīti. Darbinieki bija iesaistīti pieņemto lēmumu realizēšanā.”

Uzņēmuma gatavība ārkārtējam stāvoklim pieminēta iepriekš, taču vadītājs atzīmēja arī uzņēmuma reaģēšanas ātrumu uz ārkārtējā stāvokļa izsludināšanu. Vadītājs minēja, ka “tiklīdz ārkārtējo stāvokli izsludināja Latvijā (13. martā), darbinieki e-pastā saņēma paziņojumu par tālāko rīcību. Darbinieki, kuriem nav e-pasta (tehniskais personāls), tika apziņoti ārkārtas sapulcē 13. marta rītā”. Vadītāja motivācija bija “pasargāt no saslimšanas darbiniekus un uzņēmumu no darbības pārtraukšanas”, tādēļ nekavējoties tika pieņemts vadības lēmums par izmaiņām darba laikā, slodzēs, kā arī par darba tiesisko attiecību pārtraukšanu ar dažiem darbiniekiem.

Septītais efektīvas krīzes vadības kritērijs ir komunikācija – gan iekšējā, gan ārējā. Komunikācija ar darbiniekiem ir “tieša, atklāta – informējot par notiekošo un prognozēm”, norādīja vadītājs. Uz jautājumu “Vai pēdējās nedēļas laikā Jums ir bijusi saruna ar vadītāju par krīzi, tās ietekmi un darba situāciju kopumā?”, 88% respondentu atbild apstiprinoši, un 12 % atbild, ka šāda saruna nav bijusi. Atkarībā no informācijas veida un saņēmēja vadītājs minēja dažādus komunikācijas kanālus. Autore secina, ka komunikācija ir galvenais uzņēmuma “X” vadītāja vadīšanas instruments.

Krīzes vadība un tās sistēma, kas raksturo visu uzņēmumu grupu, nodrošina efektīvu vadītāja darbību. Izšķirošais elements krīzes vadībā ir komunikācija: gan stratēģiskā līmenī – par pieņemtajiem lēmumiem, gan ikdienas komunikācija – komandas veidošanā, ikdienas darba rezultātu sasniegšanā, darbinieku motivēšanā un stresa līmeņa monitorēšanā. Krīzes komunikācija no vadītāja puses vērtējama pozitīvi – to apliecina gan darbinieku anketēšanas rezultāti, gan kopējais uzņēmuma “X” sniegums krīzes situācijā.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Teorētiskās literatūras analīze pierādīja, ka netiek izšķirts viens pareizs vadības stils, ko izmanto krīzes vadīšanā. Tas ir atkarīgs no uzņēmuma vadītāja personības un vadības stila iepriekš, kā arī no uzņēmumā valdošās kultūras un vides.
2. Ņemot vērā Covid-19 krīzes raksturojošos elementus – neskaidrība, īss lēmumu pieņemšanas laiks, augsta riska situācijas – secināms, ka par efektīvāko varētu uzskatīt autoritāro vadības stilu vai demokrātisko vadības stilu ar autoritārā vadības stila

iezīmēm. Krīzes vadītājam, neatkarīgi no vadīšanas stila, jānodrošina uzņēmuma nepārtraukta darbība un darbinieku pielāgošanos situācijai.

3. Empīriskais pētījums pierādīja, ka šobrīd uzņēmums “X” darbojas krīzes situācijā. Par to liecina uzņēmuma darbības rādītāji: samazināts apgrozījums, samazinātas izdevumu pozīcijas, darbinieku skaita samazināšana u.c.
4. Uzņēmums darbojas saskaņā ar krīzes vadības plānu, kas izstrādāts iepriekš, jo apzinās, ka uzņēmuma nepārtrauktas darbības nodrošināšana var būt apdraudēta.
5. Uzņēmumā “X” krīze tiek vadīta atbilstoši efektīvas krīzes vadības kritērijiem un uzņēmuma “X” vadītāja vadīšanas instrumenti ir lēmumu pieņemšana, krīzes vadības kā sistēmas uzturēšana, krīzes vadības plāna izpilde un komunikācija.

5.1. Par lēmumu pieņemšanas procesu uzņēmumā “X” – darbiniekiem un vadītājam ir vienāda izpratne par to, kā notiek lēmumu pieņemšanas process – lēmumu galvenais pieņēmējs ir vadītājs, taču par tā tehnisko izpildījumu un detaļām vadītājs konsultējas un iesaista darbiniekus, bet ne vienmēr akceptē viņu idejas. Anketēšanas rezultāti parāda, ka šāds stils darbiniekiem ir piemērots.

5.2. Uzņēmuma krīzes vadības sistēma darbojas labi. Vadības reakcija ārkārtas situācijā bija ļoti ātra gan lēmumu pieņemšanas, gan reālu rīcību kontekstā. Intervija ar vadītāju apliecināja, ka vadītājs turpina papildināt rīcības plānu ar jauniem lēmumiem un darbībām, savukārt darbinieku anketēšanas rezultāti parāda, ka darbinieki netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, bet tiek informēti par tiem tikai pēc tam, kad lēmumu sāk realizēt.

5.3. Komunikācijas jomā būtiskas izmaiņas notikušas tikai vadītāja komunikācijas biežumā ar darbiniekiem – tā kļuvusi ciešāka un biežāka. Tāpat novērojamas nelielas izmaiņas komunikācijas kanālu lietošanā, taču tas saistīts ar attālinātā darba ieviešanu dažiem darbiniekiem, kamēr speciālisti autoservisā un salonā turpina strādāt un komunicēt klātienē.

6. Balstoties uz anketēšanas rezultātiem, mikroklimats uzņēmuma komandā ir uzlabojusies kopš krīzes sākšanās. Kopumā darbinieki bija un ir apmierināti ar vadības stilu un vadīšanas instrumentiem, un uzlabojumu iemesls ir biežāka komunikācija, lielākas rūpes par darbiniekiem.
7. Uzņēmuma “X” vadītāja vadības stilam raksturīgas gan autoritāras, gan demokrātiskas iezīmes: autoritārās iezīmes izpaužas lēmumu pieņemšanas procesā – darot to vienpersoniski vai konsultējoties vadības līmenī, demokrātiskas iezīmes izpaužas komandas vadīšanā un komunikācijā, kā arī lēmumu izpildes vadīšanā.
8. Krīzes situācija uzņēmumam “X” paver vairākas iespējas:

1) darba grafiku pielāgošana faktiskajai noslodzei, tādējādi paaugstinot darba efektivitāti un sniedzot iespēju nodarbinātajiem izmantot no darba brīvo laiku racionāli (piem., ģimenei, hobijiem);
2) attālinātās darba formas iepazīšana, tādējādi pārskatot telpu racionālu izmantošanu un samazinot administratīvos un saimnieciskos izdevumus;
3) darba procesu optimizācija piespiedu apstākļos, īstenojot arī nepopulārus vadītāja lēmumus, kas vienlaikus veicina darba efektivitāti un resursu ietaupījumu.

Literatūras saraksts

1. Bendiks, M. (2011). *Krīzes vadība kā rīcībpolitika Latvijā.* Pieejams: https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/16715
2. Coombs, W.T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corp Reputation Rev* 10, 163–176. Pieejams https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049
3. *“Covid-19” dēļ Latvijā izsludina ārkārtējo situāciju; slēgs skolas un aizliegs lielos pasākumus* (12.03.2020.) Rīga: LSM.lv Ziņu redakcija. Pieejams https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/covid-19-del-latvija-izsludina-arkartejo-situaciju-slegs-skolas-un-aizliegs-lielos-pasakumus.a351504/
4. *Crisis Management and Communications.* (30.10.2007). Institute for PR, Pieejams: https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/
5. Larsson, L. (n.d.) *“Crisis and Learning”*. The Handbook of Crisis Communication edited by Coombs W.T., Sherry J. Holladay, p. 713-719.
6. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Preda, M., Stan, O.M. (2016). *Leadership styles during crisis:”we’re all in this together … the crisis as new normality”.* Transylvanian Review of Administrative Sciences. 2016;12(SI):55-74. Pieejams: https://pdfs.semanticscholar.org/d62e/9fb31c8d4d00ed101130f2b0059c5e0c3d5f.pdf
8. Trudeau, J. (2018). *"The pace of change has never been this fast"*. Pieejams https://www.youtube.com/watch?v=fTl1YNTNb0g&feature=emb_title

Vadītāja darbības aspektu analīze un pilnveidošanas iespējas uzņēmumā „M”

Aleksandrs Ozoliņš
Zinātniskais vadītājs: Docente Dr.psych. Anita Lasmane
aleksandrsozo@gmail.com

Kopsavilkums

Darba autors veica pētījumu par tēmu „Vadītāja darbības aspektu analīze un pilnveidošanas iespējas uzņēmumā „M””. Pētījuma mērķis bija teorētiski pamatot un praktiski izpētīt vadītāja darbības aspektu pilnveidošanas iespējas uzņēmumā „M”.

Darbs sastāv no trim daļām. Pirmajā daļā tiek veikta zinātniskās literatūras analīze, kurā tiek analizēti vadītāja darbības aspekti – līderība vadītāja darbā, menedžmenta funkcijas, vadības stili, vadītāja komunikācija un komunikācija uzņēmumā. Otrajā darba daļā tiek praktiski analizētas vadītāja darbības aspektu pilnveidošanas iespējas. Pamatojoties uz praktisko pētījumu un teorijas analīzi, darba trešajā daļā tika izstrādāti secinājumi, izskatīti un piedāvāti iespējamie uzlabošanas pasākumi.

Pētījuma laikā autors secināja, ka vadītājs efektīvi izpilda zemākā līmeņa menedžmenta funkcijas – vadības un kontroles funkciju. Pārējo funkciju izpildi vadītājam nepieciešams pilnveidot, liekot uzsvaru uz plānošanas funkciju, jo tā ir pamats visu pārējo funkciju izpildei.

Darba izpētes rezultātā autors izstrādāja sekojošu priekšlikumu: uzņēmuma vadībai vajadzētu analizēt visus vadītāja darba pienākumus, lai saprastu, kuru darba pienākumu izpildē vadītājam nepieciešama palīdzība. Analizējot situāciju, jāsaprot, vai neapciešams izveidot jaunu amatu tehnisko jautājumu izpildei, vai arī kādam no uzņēmuma vadītājiem jāpiesaistās menedžmenta funkciju izpildē.

Atslēgas vārdi: *līderis, menedžmenta funkcijas, vadības stils, vadītājs, komunikācija*

Abstract

The author of the article conducted a research on the topic „Analysis of manager's work process aspects and development possibilities in company “M””. The purpose of the research is theoretically substantiate and practically research development possibilities of manager’s work process aspects in company “M”.

Research has been developed in three parts. The theoretical part is based on the analysis, using theoretical research methods, analyzing manager’s work process aspects – leadership, manager communication management, functions, management styles and communication in company. The second part is based on practical research of manager’s work process aspect development possibilities. In the final part author makes conclusions and proposals based on theoretical and practical research.

During the study author made conclusion: manager effectively executes lower level management functions – administration and control function. Manager should improve other management function completion, mainly focusing on planning function, because planning is basic function.

Proposal resulting from the research is: company’s management should analyze all manager tasks to understand for which task completion managers need an assistance. In this process, management should analyze possibility of new job position or a possibility that someone from higher management need to assist lower managers with their management functions.

Keywords: *leadership, management functions, communication, management styles, manager*

Ievads

Daudzi uzņēmumi meklē ideālo vadītāju, kuram būtu visas līdera īpašības, kā arī spētu izpildīt visas vadītāja funkcijas. Šādu apgalvojumu ir izteicis I. Kalderons Adizes savā grāmatā. „Šāda domāšanas pieeja ir maldīga tāpēc, ka tiek gaidīts, lai visas lomas pildītu viens cilvēks, vienalga, vai viņu sauks par administratoru, menedžeri, direktoru vai – kā tagad modē – līderi. Realitātē viens, pat neparastām spējām apveltīts, cilvēks spēj pildīt tikai vienu vai – labākajā gadījumā – divas no lomām, kas nepieciešamas organizācijas pārvaldībai un vadībai” (Adizes, 2018, 16). Līdzīgi ir arī autora izvēlētajā uzņēmumā, kur uzņēmuma vadītāji vēlas, lai struktūrvienības vadītājs izpildītu visas vadības funkcijas viens pats. Tāpēc autors nolēma analizēt struktūrvienības vadītāja darbības aspektus un izveidot ieteikumus uzņēmumam, lai veicinātu vadīšanas procesu tā, ka tiek maksimāli efektīvi izpildītas visas vadības funkcijas un pilnveidoti vadītāja darbības aspekti.

Mērķis ir teorētiski pamatot un praktiski izpētīt vadītāja darbības aspektu pilnveidošanas iespējas uzņēmuma „M”.

Pētījuma jautājumi:

1. Kā izpaužas vadītāja līderība uzņēmumā „M”?
2. Kāda ir vadītāju funkciju izpilde uzņēmumā „M”?
3. Kādas ir vadītāja darbības uzlabošanas iespējas uzņēmumā „M”?

Pētījuma bāze: viena no uzņēmuma „M” struktūrvienībām un struktūrvienības vadītājs (9 darbinieki un viens vadītājs).

Pētījums tiek balstīts uz zinātniskās literatūras, intervijas, vadītāja komunikācijas novērojuma un aptaujas analīzi, pielietojot loģiskās un salīdzinošās analīzes metodes.

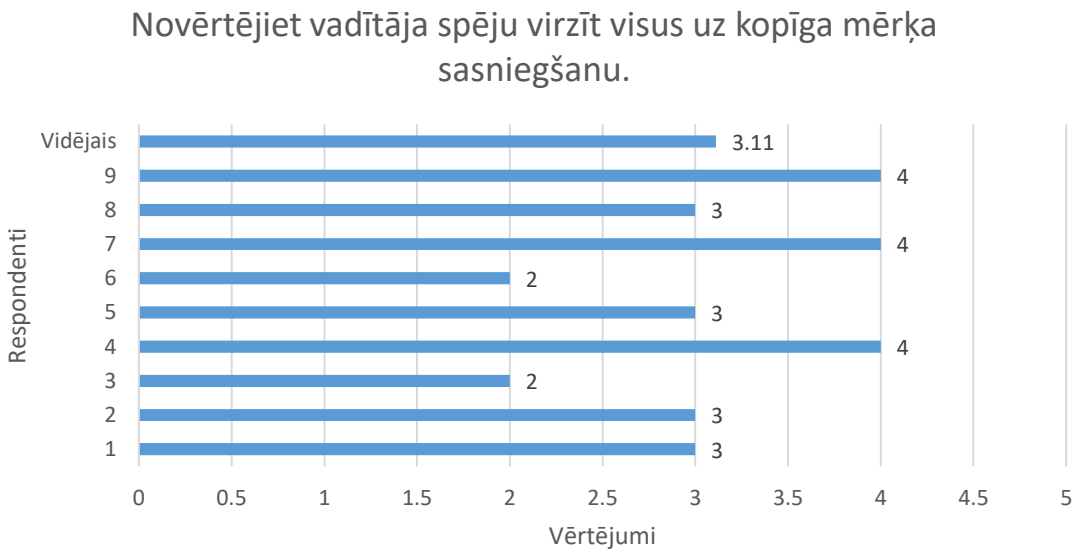
Vadītāja līderība

Vadītājs ir loma, kuru piešķir uzņēmums. Lomas pienākumos ietilpst organizēt un vadīt sev pakļautos darbiniekus kopīga mērķa sasniegšanai un uzņemties atbildību par attiecīgā procesa norisi un sekām. Līderis un vadītājs nav sinonīmi, jo ir būtiska atšķirība starp vadītāju un līderi, un šo atšķirību nosaka personība, nevis amata nosaukums (Dubkēvičs, 2011,48). „Vadītājs ir tas, kurš atrodas varas pozīcijā, kamēr līderis ir tas, kurš iedvesmo un iedrošina citus, veidojot abpusēji cieņpilnas attiecības. Līderis ir autoritāte saviem darbiniekiem, viņam seko nevis hierarhijas dēļ, bet tādēļ, ka darbinieki izvēlas viņam sekot” (Gaile, Pavlova, 2017,162). Nedaudz citādāk līderību un vadītāju definē Valērijs Praude – “Līderība ir vadītāja spēja ietekmēt citu cilvēku/grupu rīcību un iesaistīt tos darbībās organizācijas mērķu sasniegšanai un attīstībai” (Praude, 2012,43).

"Vadītājs ir konkrēts darbinieks, kas ietekmē darbinieku rīcību (individuālo un kolektīvo), lai īstenotu organizācijas mērķus" (Praude, 2012,11). Pēc autoram domām, vadītājam jāspēj būt līderim, un, tāpēc šīm definīcijām vienai otru jāpapildina.

Vadītajam un līderim ir jāspēj vadīt darbiniekus kā komandu. „Komanda ir cilvēku grupa, kurus vieno kopējs mērķis, kur katram ir noteikta atbildība, kurai ir noteiktas robežas gan attiecībā uz ārējo vidi, gan starp komandas dalībnieku atbildību. Strādājot komandā, cilvēki ir atkarīgi cits no cita, tādēļ komandas darbā īpaša nozīme ir efektīvai komunikācijai" (Gaile, Pavlova, 2017,66). Uzņēmuma vadītājs ir tas, kurš virza darbiniekus uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Lai vadītājs varētu efektīvi vadīt darbiniekus uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu, viņam jābūt līderim, kurš apzinās savas stiprās puses un trūkumus un nebaidās lūgt palīdzību citiem, kā arī vada visus kopā kā komandu.

Viena no svarīgākajām līderības prasmēm ir spēja visus virzīt uz kopīga mērķa sasniegšanu. Šī prasme ir arī svarīga uzņēmumam kopumā, jo uzņēmums ir ieinteresēts, lai tiktu sasniegti uzņēmuma izvirzītie mērķi. Aptaujā darbiniekiem bija jānovērtē vadītāja spēja virzīt visus uz kopīga mērķa sasniegšanu. Pēc aptaujas rezultātu analīzes tika iegūti šādi rezultāti – vidējais vērtējums 3.11, zemākais vērtējums 2 un augstākais vērtējums 4 (sk. 1. attēlu).

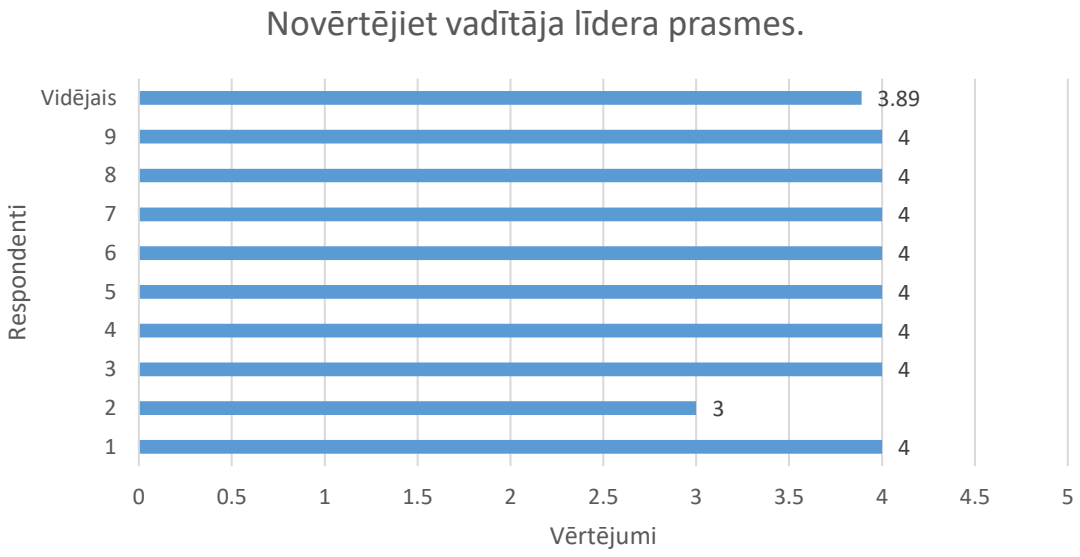


1. attēls. ***Darbinieku vērtējumi par vadītāja spēju virzīt visus uz kopīga mērķa sasniegšanu*** *(autora)*

Pēc autora domām, 3.11 ir vidējs rādītājs, un uzskata, ka šo spēju vadītājam vajadzētu pilnveidot. Divi zemākie vērtējumi norāda uz to, ka šiem respondentiem nav zināms mērķis vai nav zināms, kā sasniegt mērķi. Autors uzskata, ka ir svarīgi visus

kopīgi virzīt uz mērķa sasniegšanu kā komandu, kur visiem ir skaidrs mērķis un sasniegšanas plāns.

Viens no jautājumiem, kuru autors analizēja, ir kopējās līderības prasmes. Jautājuma mērķis bija noskaidrot, kā darbinieki kopumā vērtē vadītāja līdera spējas un šo rādītāju salīdzināt ar iepriekšējo jautājumu rādītājiem. Aptaujā darbiniekiem bija jānovērtē vadītāja līdera prasmes. Pēc aptaujas rezultātu analīzes tika iegūti šādi rezultāti – vidējais vērtējums 3.89, zemākais vērtējums 3 un augstākais vērtējums 4 (sk. 2.attēlu).



2. attēls. ***Darbinieku vērtējumi par vadītāja līdera prasmēm*** *(autora)*

Pēc autora domām, līderības aspektu vadītāja darbā var pilnveidot, uzlabojot vadītāja līderības īpašības. Pirmkārt, vadītājam vajadzētu apskatīt visas līderības īpašības un, apzinoties savas personīgas īpašības, saprast, kuras līderības īpašības viņam nepieciešams uzlabot. Otrkārt, nepieciešams noskaidrot arī darbinieku viedokli par vadītāja līderības īpašībām. To iespējams izdarīt ar anketu, kurā darbiniekiem jānovērtē visas līderības īpašības. Vadītājam, analizējot anketas rezultātus un personīgo viedokli par savām vājākajām līdera īpašībām, pašam jāpilnveido savas vājākās līderības īpašības. Svarīgākais šajā procesā ir zemus vērtējumus uztver racionāli un kā iespēju sevi pilnveidot.

Vadības funkcijas

Zinātniskajā literatūrā diskutē par jēdzienu „vadība" un „menedžments" lietojumu latviešu valodā. V. Praude uzskata, ka jēdziens „menedžments" sevī iekļauj „vadību" kā vienu no funkcijām. Latvijā jēdzienu „menedžments" visbiežāk lieto netulkojot, jo jēdziens „vadība" ir tomēr interpretējams šaurākā izpratnē. Funkcionālā izpratnē

menedžmentu var skaidrot kā daudzveidīgu uzdevumu kompleksu, kuram būtu jārealizē veiksmīga organizācijas vadība. Menedžments nosaka organizācijas stratēģisko darbību, toties vadīšana ir spēja ietekmēt darbiniekus un virzīt viņu darbību noteiktā virzienā. “Menedžments ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, vadīšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas, cilvēku finanšu, materiālo un nemateriālo resursu izmantošanu, lai organizācija sasniegtu mērķus ar augstāku efektivitāti“ (Praude, 2012,18).

Tomēr darba autors atbilstoši Latvijā zinātnē atzītajam jēdzienam “vadībzinātne” un vadzinību studiju kursa nostādnēm Biznesa vadības koledžā kvalifikācijas darbā lieto jēdziena “menedžments” vietā jēdzienu “vadība”, un jēdzienu “menedžments” lieto gadījumos, kad ir izmantota V. Praudes koncepcija un atziņas.

Vadībzinātnē izdala galvenās četras vadības funkcijas: plānošana; organizēšana; vadīšana (t. sk. personāla vadība); kontrole (Daftt, 2013). Tās vienlaikus ir arī vadītāja funkcijas, un, autoraprāt, vadītājam ir nepieciešama šo funkciju izpratne, lai tās izpildītu efektīvi.

Menedžmentu (vadību) tradicionāli iedala trīs pakāpēs:

1. institucionālais menedžments *(top management)*;
2. vadības menedžments *(leading managment)*;
3. tehniskais vai uzraudzības menedžments *(supervisory managment)* (Praude, 2012, 27).

Uzņēmumā „M” ir divi vadības līmeņi, tāpēc autors uzskata, ka vadības menedžments ir sadalīts starp šiem diviem vadības līmeņiem. Tas nozīmē, ka zemākā līmeņa vadītājam ir nepieciešamas arī vidējā līmeņa vadītāja prasmes. Pēc autora domām, vadītājam, kura darbs tiek pētīts, ir svarīgas savstarpējo attiecību, tehniskās un analītiskās prasmes un zināšanas.

Viena no pasaulē atzītajām autoritātēm vadībzinātnē – pētnieks Pīters F. Drakers (*Drucker*) – uzskatīja, ka vadītāja darbā „darboties efektīvi nozīmē darīt pareizi. Efektivitāte ir darīt pareizās lietas” (Haas Ederscheim, 2007, 82). „Vadības efektivitāti apkopojoša integrālā vērtēšana mūsdienās praktiski nav iespējama” (Bistrjakovs, Mass, Ukolovs, 2006, 50). Tāpēc praksē nākas novērot, ka vadības efektivitāti aizvieto ar ražošanas efektivitāti vai abas kategorijas apvieno, kas, pēc autora uzskatiem, ir daļēji nepareizi (Bistrjakovs, Mass, Ukolovs, 2006, 50). Ražošanas rādītāji, protams, ir cieši saistīti ar vadības procesu, bet, pēc autora domām, tie nenorāda, cik efektīva ir vadība. Tādēļ kvalifikācijas darba autors savā pētījumā vēlas novērtēt vadības efektivitāti – vai vadītājs ir līderis, kurš vada darbiniekus uz kopīga mērķa sasniegšanu, to panākot, izveidojot savstarpēju cieņu un labu komunikāciju darba vidē. Savstarpēja cieņa

uzņēmumā autora skatījumā ir svarīga, jo cilvēkresursi ir kā uzņēmuma mugurkauls, un, valdot cieņai starp darbiniekiem un vadītāju, ir vieglāk komunicēt, reaģēt uz problēmām un tās risināt.

Vadītājam, balstoties uz teoriju, ir jāizpilda dažādas menedžmenta funkcijas. Autors ar intervijas palīdzību noskaidroja vadītāja darba pienākumus, kurus attiecīgi sadalīja pa menedžmenta funkcijām, lai noskaidrotu, kādas funkcijas tiek izpildītas (sk. 1.tabulu).

*1. tabula. **Vadītāja darba pienākumu sadalījums** (autora)*

Menedžmenta funkcijas	Darba pienākumi
Plānošana	Jaunu produktu/pakalpojumu izveidošana
Organizēšana	Pakalpojumu uzlabošana Uzņēmumu resursu sadale Saskaņota darba veidošana
Vadīšana	Uzņēmuma procesu vadība Darbinieku koordinēšana Darbinieku virzīšana uz mērķa sasniegšanu
Personāla vadība	Darbinieku apmācības veikšana Darbinieku atlase Darba drošība un ugunsdrošība
Kontrole	Uzņēmuma pārraudzībā Darbinieku darba pārbaude

Plānošana ir primārā funkcija menedžmenta funkciju procesā, jo plānošanas procesā tiek uzstādīti mērķi un tiek izveidots nākotnes darba redzējums. Intervijā vadītājs pie plānošanas norādīja tikai jaunu produktu/pakalpojumu plānošanu. Balstoties uz zināšanām par notiekošo uzņēmumā „M", autors uzskata, ka vadītājs ir iesaistīts arī citos plānošanas procesos. Vadītājs iesaistās visos plānošanas procesos, kuri ir saistīti ar vadītāja struktūrvienību. Vadītājs plāno struktūrvienības mērķus, darbinieku darba gaitu, jautājumus saistībā ar personāla vadību, uzlabojumus uzņēmumā un darba vidē. Autoram liekas interesanti, ka vadītājs intervijā nenorādīja uz pārējiem plānošanas procesiem.

Balstoties uz plānošanas procesu, organizēšana ir pirmais solis uz mērķu realizāciju, kurā sagrupē visus uzdevumus plāna izpildei. Intervijā autors norādīja, ka darba pienākumos ietilpst uzņēmumu resursu sadale, saskaņota darba veidošana un pakalpojumu uzlabošanas organizēšana.

Uzņēmums „M" ir mazs uzņēmums, tāpēc vadītājam jāpilda arī personāla vadītāja pienākumi. Vadītājs ir atbildīgs par darbinieku atlasi, darba un uguns drošību, apmācību veikšanu un personāla lietvedību. Pēc autora domām, vadītājs nevar efektīvi izpildīt visas personāla vadības funkcijas, jo jau plānošana, organizēšana, vadīšana un kontrole aizņem daudz laika. Kā arī, vadītājs intervijā apgalvoja, ka lielākās grūtības sagādā darbinieku

atrašana jeb personāla atlase. Tas, pēc autora domām, arī norāda uz grūtībām izpildīt visas personāla vadības funkcijas.

Vēl pie darba pienākumiem vadītājs norādīja tehnisko problēmu risināšanu. Šis pienākums sevī iekļauj visu tehnisko problēmu risināšanu, piemēram, ja saplīst veļas mašīna vai radiators, vadītājam jārisina šī problēma. Tehnisko problēmu risināšanu vadītājs norādīja kā vienu no stresa faktoriem, jo tehniskās problēmas nevar paredzēt un tās jārisina ātri.

Analizējot menedžmenta funkcijas, autors tehnisko problēmu risināšanu neiekļāva funkciju sadalījumā, jo tā neietilpst nevienā menedžmenta funkcijā. Tas norāda, ka šis ir papildu darba pienākums ārpus menedžmenta.

Autors secina, ka vadītājs efektīvi izpilda zemākā līmeņa menedžmenta funkcijas – vadības un kontroles funkciju. Kopumā, novērtējot visas menedžmenta funkcijas, autors uzskata, ka vadītājam vairāk jāiesaistās plānošanas procesā un jāapzinās, ka plānošana arī ir svarīgs darba pienākums. Plānošanas process ir svarīgs, jo tas ir pamats visu pārējo funkciju izpildei.

Analizējot personāla vadības funkciju, balstoties uz intervijas rezultātu analīzi, autors uzskata, ka vadītājam nepieciešams lūgt palīdzību uzņēmuma vadībai ar personāla vadības funkcijas izpildi, jo, pirmkārt, vadītājam funkcijas izpilde sagādā grūtības. Otrkārt, vadītājam jau ir daudz darba pienākumu. Kā iespēja uzlabot vadītāja darbu ir analizēt visus vadītāja darba pienākumus un, veicot analīzi, apskatīt iespēju izveidot papildu amatu, kurš būtu orientēts uz personāla vadību vai tehnisko jautājumu risināšanu. Ja uzņēmuma vadība nespēj izveidot jaunu amatu, tad nepieciešams deleģēt vadītāja pienākumus kādam no uzņēmuma vadītājiem, lai garantētu efektīvu menedžmenta funkciju izpildi.

Komunikācija

Komunikācija ir svarīga vadītāja darba sastāvdaļa, jo daudzi vadības procesi notiek, balstoties uz komunikāciju. Lai vadītājs spētu efektīvi izpildīt visas vadības funkcijas un pielāgot vadības stilu situācijai, vadītājam jāspēj komunicēt efektīvi (Zulchm, 2014, 173). Tāpēc, pēc autora domām, svarīgākais vadītāja darbības aspekts ir komunikācija.

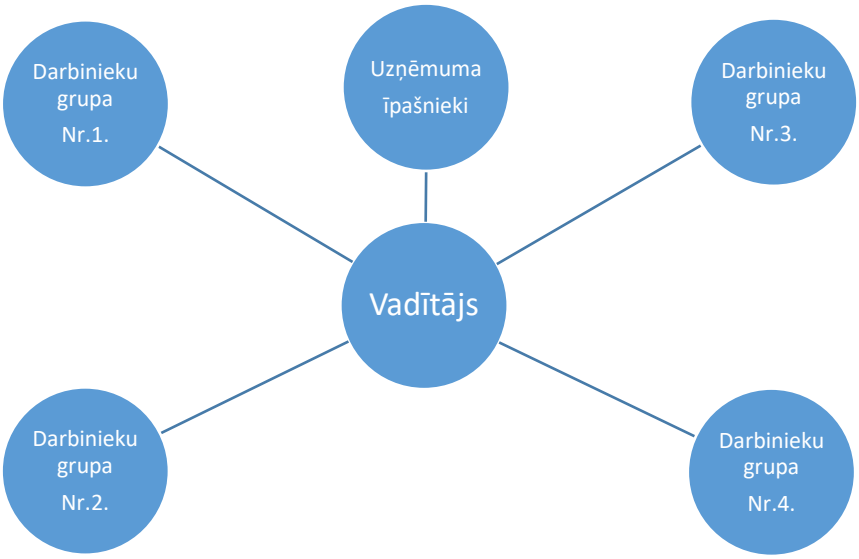
Komunikācijas zinātnē ar komunikāciju saprot simbolisku saziņu starp diviem cilvēkiem. Kā S. Veinberga apgalvo savā grāmatā, šo saziņu var ar attēlot, kā "1) saziņu divu personu starpā, kad raidītājs nosūta saņēmējam kodētu informāciju ar medija starpniecību, 2) to var ilustrēt arī kā atgriezenisku reakciju, kad saņēmējs reaģē uz saņemtajām ziņām" (Veinberga, 2019, 28).

Uzņēmumā notiek divu veidu komunikācija:

1. formāla – oficiāla;
2. neformāla – neoficiāla.

Formāla komunikācija notiek uzņēmumā atbilstoši izveidotajai darbinieku struktūrai: vertikāla (augšupejoša un lejupejoša) vai horizontāla. Lejupejoša komunikācijas plūsma ir, kad informācija tiek nodota lejup pa hierarhijas sistēmu. Augstāka līmeņa vadītāji nodod informāciju zemāka līmeņa vadītājiem un tie, savukārt, nodod informāciju zemāka līmeņa darbiniekiem un tā līdz hierarhijas sistēmas zemākajam līmenim. Šāda komunikācijas plūsma parasti ir bez atgriezeniskās saites. Augšupejoša komunikācijas plūsma ir tieši pretēja lejupejošai jeb komunikācija sākas ar zemāko hierarhijas posmu un virzās augšup pa hierarhijas sistēmu. Horizontāla komunikācijas plūsma ir, kad komunikācija notiek vienā līmeni starp visiem darbiniekiem. Informācijas plūsma notiek starp visiem darbiniekiem, neievērojot hierarhijas sistēmu (Reņģe, 2002, 50).

Komunikāciju iedala ne tikai pēc plūsmas tipa, bet arī pēc iekšējas komunikācijas struktūras. Pēc autora domām, pētītajā uzņēmumā komunikācija notiek atbilstoši „stūres” komunikācijas veidam (Reņģe, 2002, 50), jo vadītājs intervijā norādīja, ka visa informācija “iet caur viņu” – darbinieku komunikācija ar uzņēmuma vadību un otrādi notiek, vadītājam esot starpniekam – koordinatoram (sk. 3. attēlu).



3. attēls. ***„Stūres” komunikācijas struktūra*** *(autora)*

„Stūres” struktūrā vadītājs ir galvenais komunikācijas ķēdes posms, jo caur viņu notiek gan augšupejoša komunikācija, gan lejupejoša komunikācija, gan horizontāla komunikācija starp struktūrvienībām. Pēc autora domām, tas nozīmē, ka vadītājam jābūt

labām komunikācijas prasmēm, jo saņemtā informācija ir jāsaprot pareizi un jānodod tālāk precīzi, pārliecinoties, ka informācija ir atšifrēta jeb saprasta pareizi, un komunikācijas ceļā informācija nav izmainījusies.

Neformāla komunikācija ir starp darbiniekiem, kuriem izveidojušās personīgas un nereglamentējamas attiecības. “Neformāla komunikācija mēdz būt ļoti daudzveidīga” (Bistrjakovs, Mass, Ukolovs, 2006, 197). To, kā un cik efektīvi vadītājs izmanto neformālu komunikāciju, ir atkarīgs no vadītāja prasmēm. Vadītājam būtu jāspēj atrast veidu, kā maksimāli izmantot neformālas komunikācijas pozitīvo potenciālu.

Bistrjakovs, Mass, Ukolovs apgalvo, ka, “lai aktīvi un pozitīvi piedalītos komunikatīvajā procesā, vadītajam nepieciešamas noteiktas psiholoģiski pedagoģiskās īpašības: analītiskas prasmes, izzinot cilvēku psiholoģiju un motivāciju, spēja adaptēties cilvēkiem un videi, spēja pārvaldīt savus psiholoģiskos procesus un pilnveidoties” (Bistrjakovs, Mass, Ukolovs, 2006, 202).

Pirmā metode, ar kuru autors novērtēja komunikāciju uzņēmumā, ir aptauja. Aptaujā tika uzdoti divi jautājumi par komunikāciju. Pirmajā jautājumā darbiniekiem vajadzēja novērtēt vadītāja komunikācijas prasmes. Otrajā jautājumā darbiniekiem bija jānovērtē komunikācija uzņēmumā kopumā. Analizējot jautājumu “Novērtējiet vadītāja komunikācijas prasmes”, tika iegūti šādi rezultāti – vidējais vērtējums 3.44, zemākais vērtējums 2 un augstākais vērtējums 4. Analizējot otrā jautājuma rezultātus, tika iegūti šādi rezultāti – vidējais vērtējums 3.67, zemākais vērtējums 3 un augstākais vērtējums 4.

Otrā metode, ar kuru autors analizēja komunikāciju, ir intervija. Intervijā autors uzdeva jautājumus vadītājam, lai noskaidrotu vadītāja zināšanas par saskarsmes psiholoģiju, par to, kā notiek komunikācija uzņēmumā un kā vadītājs veido komunikāciju ar darbiniekiem. Intervijas laikā autors uzzināja, ka vadītājs neizmanto zināšanas psiholoģijā un nezina cilvēku iedalījumu pēc uztveres tipa. Vadītājs norādīja, ka komunikāciju nepielāgo citiem, bet cenšas būt profesionāls un komunicēt lietišķi. Pēc autora domām, visu laiku izmantot lietišķu komunikāciju nav pareizi. Komunikācijai jābūt elastīgai un pielāgotai situācijai un cilvēkam, ar kuru notiek komunikācija.

Autors ar intervijas palīdzību noskaidroja, ka vadītājs prasa atgriezenisko saiti, lai pārliecinātos, ka darbinieks ir sapratis, kas un kā viņam jādara. Tomēr, neskatoties uz to, vadītājs norādīja, ka dažreiz rodas situācijas, kad darbinieki nepareizi saprot vadītāja norādījumus un izdara tā, kā paši saprata. Pēc autora domām, pārpratumi rodas tādēļ, ka komunikācija vienmēr notiek lietišķi un neelastīgi. Ne visi darbinieki spēs precīzi saprast norādījumus no lietišķas sarunas, tāpēc būtu svarīgi izmantot zināšanas psiholoģijā, lai

varētu pielāgot komunikācijas veidu katram darbiniekam un veidot efektīvu komunikāciju.

Trešā metode, ar kuru autors analizēs komunikāciju, ir novērojums. Autors izveidoja novērojuma protokolu, lai praktiski novērotu un novērtētu vadītāja komunikācijas prasmes. Novērojumā tika reģistrēta verbāla un neverbāla komunikācija ar trīs darbiniekiem un diviem klientiem pēc autora izvēlētiem kritērijiem. Analizējot iegūtos rezultātus, autors secina, ka vadītājs vienmēr uztur acu kontaktu, izmanto žestus un vienmēr cenšas pavērst ķermeni pret sarunas biedru. Tas norāda, ka vadītājs labi izmanto neverbālo komunikāciju.

Analizējot novērojuma rezultātus, autors pamanīja atšķirību komunikācijā starp klientiem un darbiniekiem. Pirmā atšķirība, kuru autors novēroja, bija roku kustībās un žestos. Komunicējot ar darbiniekiem, vadītājs izmantoja žestus krūšu augstumā un lēnas roku kustības, bet ar klientiem žesti bija plašāki un pāris žesti bija kakla un galvas rajonā. Otrā atšķirība bija balss skaļumā. Komunikācijā ar darbiniekiem tika izmantots vidējs balss skaļums, bet komunicējot ar klientiem nedaudz skaļāks. Trešo atšķirību autors novēroja sarunas saturā un veidā. Sarunā ar darbiniekiem varēja novērot lietišķumu, bet ar klientiem – vienkāršību. Autors arī novēroja, ka kopumā visa komunikācija ar klientiem bija elastīgāka un brīvāka, bet ar darbiniekiem vienāda un lietišķa.

Analizējot kopējos rezultātus, autors secina, ka vadītājam ir nepieciešams uzlabot savas komunikācijas prasmes. Pirmkārt, vadītājam vajadzētu apgūt komunikācijas psiholoģijas pamatus, lai spētu pielāgot komunikāciju sarunu biedram un zinātu, kā efektīvi izmantot neverbālo komunikāciju. Otrkārt, vadītājam vajadzētu apgūt komunikāciju ar dažāda uztveres veida darbiniekiem, izmantojot informācijas nodošanu visiem trīs uztveres kanāliem – vizuālu, audiālu un kinestētisku. Piemēram, veidot komunikāciju, kurā ir gan vizuālie uzskates materiāli, gan ļaut darbiniekam darboties praktiski un izlabot kļūdas darbības laikā, kā arī ļaut darbiniekam pietiekoši daudz izteikties un prasīt atgriezenisko saiti, lai pārliecinātos, ka darbinieks ir sapratis teikto.

Analizējot interviju un komunikācijas novērojumu, autors secina, ka vadītājs komunikācijā ar darbiniekiem izmanto formālu un lietišķu komunikāciju. Vadītājam vajadzētu izmantot arī neformālo komunikāciju. Pēc teorijas analīzes tika noskaidrots, ka vadītājam jāspēj izmantot neformālu komunikāciju un maksimāli efektīvi jāizmanto tās pozitīvais potenciāls. Autors uzskata, ja vadītājs uzlabos savas komunikācijas prasmes un efektīvi izmantos neformālo komunikāciju, viņš uzlabos savas attiecības ar darbiniekiem un spēs efektīvāk visus virzīt uz kopīga mērķa sasniegšanu.

Secinājumi

1. Darbinieku aptaujā sadaļā par līderību iegūtie rezultāti parāda, ka vadītājs tiek uztverts kā līderis, bet vadītājam jāpilnveido savas vājākās līderības īpašības, piemēram, spēju iedvesmot un motivēt, lai vēl efektīvāk izpildītu līdera lomu.
2. Analizējot intervijas ar vadītāju saturu un aptaujas rezultātus par vadības funkciju izpildi, konstatēts, ka vadītājs efektīvi izpilda zemākā līmeņa vadības funkcijas – vadības un kontroles funkciju. Pārējo funkciju izpildi vadītājam nepieciešams pilnveidot, liekot uzsvaru uz plānošanas funkciju, jo tā ir pamats visu pārējo funkciju izpildei.
3. Analizējot komunikācijas novērojumu, interviju un aptaujā iegūtos rezultātus par komunikāciju, konstatēts, ka vadītajam nepieciešams pilnveidot komunikācijas prasmes, jo vadītājam ir svarīga loma uzņēmuma komunikācijas sistēmā.
4. Intervijas un novērojuma rezultāti norādīja, ka vadītājs pārāk daudz izmanto lietišķu un formālu komunikāciju ar darbiniekiem, kas ietekmē vadītāja attiecības ar darbiniekiem. Aptaujā darbinieki savu attiecību ar vadītāju kvalitāti novērtēja vidēji. Kā arī lietišķās komunikācijas izmantošana ietekmē darbinieku spēju precīzi saprast vadītāja norādījumus, jo intervijā vadītājs apgalvoja, ka rodas situācijas, kad darbinieki nesaprot viņa dotos norādījumus.

Literatūras saraksts

1. Adizes, I. K. (2018). *Prasmīga pārmaiņu vadība. Ievads organizācijas terapijā.* Rīga: SIA „Zvaigzne ABC”.
2. Bistrjakovs, I., Mass, A., Ukolovs, V.(2006). *Vadības teorija.* Rīga: Apgāds „Jumava”.
3. Daftt, R.L. (2013). *Management.* South Western: Educational Publishing.
4. Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: Izdevniecība „Raka”.
5. Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Apgāds „Jumava”.
6. Gaile, A., Pavlova, M.(2017). *Efektīva vadītāja rokasgrāmata*. Rīga: Valsts kanceleja.
7. Haas Ederscheim, E.(2007). *Peter F. Druker – Alles über Management.* Heideberg: Redline Gmbh.
8. Praude V.(2012). *Menedžments 1. grāmata.* Rīga: SIA „Burtene”.
9. Praude, V.(2012*). Menedžments 2. grāmata.* Rīga: SIA „Burtene”.
10. Reņģe, V.(2002). *Organizācijas psiholoģija.* Rīga: Izdevniecība SIA „Kamene”.
11. Veinberga, S.(2019). *Komunikācija. Teorija un prakse.* Rīga: Izdevniecība „Sava grāmata”.
12. Zulch, B. (2014). 27th IPMA World Congress. Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 119,* 172 – 181. South Africa: Elsevier Ltd.

Personāla inovatīva darba uzvedība un tās veicināšanas iespējas latvijas augstākās izglītības iestādē "A"

Aiga Junghāne
Zinātniskais vadītājs: Mg. psych. Jana Roze
aiga.junghane@gmail.com

Kopsavilkums

21. gadsimtā dzīvojošo ekonomiski aktīvo cilvēku darba temps, apjoms un dinamika kļūst jo dienas, jo intensīvāka. Vajadzība būt visur, redzēt un dzirdēt vairāk, atbildēt nekavējoties, nepārtraukti būt sasniedzamam, izdarīt labāk un vairāk sekmē inovatīvu ideju ģenerēšanu, to realizāciju un pielietošanu darbībā.

Darba mērķis ir izpētīt personāla inovatīvu darba uzvedību un tās veicināšanas iespējas Latvijas augstākās izglītības iestādē "A".

Darba izstrādes procesā tiek meklētas atbildes uz jautājumiem, kāda ir personāla inovatīva darba uzvedība Latvijas augstākās izglītības iestādē "A" un kādas ir personāla inovatīva darba uzvedības veicināšanas iespējas tajā.

Empīriskajā pētījumā Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā tiek noskaidrota darbinieku attieksme pret inovācijām, to izmantošanas iespējām, iespējamiem inovāciju ieviešanu kavējošiem un veicinošiem faktoriem, kā arī darbinieku un departamenta direktores ierosinājumi inovatīvas darba uzvedības stimulēšanai. Aptauja atklāj pozitīvu tendenci saistībā ar darbinieku labvēlīgo nostāju pret inovācijām, bet norāda uz faktu, ka inovāciju sistemātiska ieviešana un ideju realizēšana dzīvē Personāla vadības departamentā varētu būt produktīvāka.

Atslēgas vārdi: *darba motivācija, personāla darba uzvedība, inovācija, inovatīva darba uzvedība*

Abstract

The pace, scale and dynamics of the work of economically activepeople living in the 21 st century are becoming the days the moreintense. The need to be everywhere, to see and hear more, to respond immediately, to be achievable continuously, to do better and to contribute more to the generation, realisation and application of innovative ideas in action.

Goal of the paper is to study innovative work behavior of staff and its promotion possibilities in the Latvian higher education institution "A".

Author researches the questions about the innovative work behavior of the staff in the Latvian higher education institution "A" and what are the possibilities of promoting the innovative work behavior of the staff in it.

The author's empirical research at Personnel Management Department of the Latvian Higher Education Institution "A" identified the attitude of employees towards innovations, possibilities to use them, possible factors hindering the implementation of innovations, as well as suggestions to the employees and department director to stimulate innovative work behavior. The survey revealed a positive trend in the positive attitude of employees towards innovation but pointed to the fact that the systematic introduction of innovations and the realization of ideas in life in the Personnel Management Department could be more productive.

Keywords: *job motivation, employee work behaviour, innovation, innovative work behavior*

Ievads

Ikviena organizācija ir tik vērtīga un konkurētspējīga, cik radošs, enerģisks, atvērts un kompetents personāls ir tās sastāvā. Procesiem, tirgus, ekonomiskajai un demogrāfiskajai situācijai nepārtraukti mainoties, arī organizācijām jāspēj būt pietiekami fleksiblām, lai spētu nepārtraukti mainīties līdzi, piedāvājot tirgū arvien ko jaunu. Inovācijām ir izšķiroša nozīme kā konkurētspējas saglabāšanā, tā arī organizācijas ilgtspējīgā pastāvēšanā, jo tās ietekmē organizācijas darbības rezultātus, veicina produktivitāti, radot konkurējošo priekšrocību (Ābeltiņa, 2008). Tā kā organizācijas personāls ir viens no vērtīgākajiem resursiem, no kura darba uzvedības atkarīgs izvirzīto biznesa mērķu sasniegšanas ātrums un kvalitāte, vienlaicīgi apmierinot arī katra indivīda personīgās pašrealizēšanās vēlmes, darba autore izvēlējās pētīt, kāda ir personāla inovatīva darba uzvedība un kādas ir tās veicināšanas iespējas Latvijas augstākās izglītības iestādē "A".

Pētījuma mērķis: izpētīt personāla inovatīva darba uzvedību un tās veicināšanas iespējas Latvijas augstākās izglītības iestādē "A".

Pētījuma jautājumi:

1) Kāda ir personāla inovatīva darba uzvedība augstākās izglītības iestādē "A"?
2) Kādas ir personāla inovatīva darba uzvedības veicināšanas iespējas augstākās izglītības iestādē "A"?

Pētījuma uzdevumi:

1) teorētiski analizēt zinātnisko un lietišķo literatūru par personāla inovatīvu darba uzvedību un tās veicināšanas iespējām;
2) veikt pētījumu par personāla inovatīvu darba uzvedību un tās veicināšanas iespējām Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā, izmantojot aptauju ar darbiniekiem un interviju ar departamenta direktori;
3) izstrādāt secinājumus veiktā pētījuma par personāla inovatīvu darba uzvedību un tās veicināšanas iespējām Latvijas augstākās izglītības iestādē "A" kontekstā.

Pētījuma bāze: Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamenta personāls (11 respondentu).

Pētījuma metodes:

1. teorētiskā – literatūras analīze;
2. inovatīvas darba uzvedības aptauja (autores tulkota pēc Jansena inovatīvas darba uzvedības skalas),
3. intervija ar Latvijas augstākās izglītības iestādes “A” Personāla vadības departamenta direktori (autores tulkota),

4. datu apstrādes metodes: pētījumā iegūtie dati tika apstrādāti ar datorprogrammas MS Excel palīdzību, tika aprēķināti aprakstošās statistikas rādītāji.

Personāla inovatīva darba uzvedības būtība, ietekmējošie faktori un tās veicināšanas priekšnoteikumi

Bieži vien, analizējot konkrētu cilvēku/organizāciju/uzņēmumu sasniegumus, tiek uzdots jautājums, kāds ir bijis viņu veiksmes stāsts. Meklējot atbildi, nākas secināt, ka panākumu atslēga atrodama tādās darbībās kā radošums, fleksibilitāte, mūsdienīgums, spēja paredzēt riskus, būt soli priekšā konkurentiem, piedāvāt aizvien ko inovatīvu, tādejādi modernizējot produktus/pakalpojumus un ieekonomējot tādus resursus kā laiks, nauda, personāls. Izstrādājot šo darbu, tā autore meklēja skaidrojumu, kas ir šo darbību impulss, jeb kas rosina cilvēku būt radošam, iejusties dažādās situācijās, meklēt labākus risinājumus, konkurēt, pieņemt izaicinājumus.

"Raksturojot cilvēku uzvedību darba vidē, nākas saskarties ar jēdzienu "darbinieku darba uzvedība". Tā ir cilvēka reālā uzvedība darba procesā, ko nosaka viņa darba motivācija, un konkrētajā organizācijā pieņemtās normas un uzvedības noteikumi" (Lasmane, 2018, 144). Kā rakstījis V. I. Verhovins (*Верховин*), darba situācijās vērojamas vairākas darba uzvedības formas: mērķa uzvedība, pielāgošanās uzvedība, ceremoniāli subordinatīvā uzvedība, raksturīgā uzvedība, destruktīva uzvedība, inovatīva uzvedība - jaunā ieviešana: kārtība, lēmumi, tehnika, darba metodes, novecojošo stereotipu izmaiņas. Tā saistīta ar tādu psiholoģisko šķēršļu kā bailes, neticība, naids novēršanu. Tā ir enerģētiski spriedzes, riska pilna, neprognozējama uzvedība (Верховин, 1995). Pēc autores domām, inovatīvas uzvedības risks un neprognozējamība skaidrojama ar apstākļiem, ka inovatīvas rīcības gala rezultāts ne vienmēr var būt veiksmīgs, paredzams un drošs.

Termins "inovācija" teorijā tiek skaidrots arī kā "jauninājums", "jaunievedums" un "pārmaiņa" – inovatīvās darbības galarezultāts: jauns produkts, process vai pakalpojums, "jaunrade" – cilvēka potenciālā spēja radīt jaunas sakarības starp zināmiem elementiem, piedāvāt jaunus risinājumus neatrisinātām problēmām, izmantojot citus paņēmienus, "jaunrades līmenis" – norāda uz radīšanas kapacitāti (“cik kreatīvs tu esi?”), savukārt inovāciju ieviešanas process organizācijā tiek pielīdzināts pārmaiņu procesam tajā (Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, 2007). "Inovāciju definē kā procesu jeb kā rezultātu. Turklāt to ieviešana ietekmē gan uzņēmuma tehnoloģiskās, gan arī tirgus iespējas – inovācijas var gan veidot šīs iespējas, gan arī tās iznīcināt" (Ābeltiņa, 2008,

15). 1. tabulā apkopots dažādu ārzemju autoru skaidrojums jēdzienam "darbinieku individuāla inovatīva darba uzvedība" (sk. 1. tabulu).

1. tabula. ***Personāla inovatīvas darba uzvedības skaidrojumu salīdzinājums*** *(autores)*

Autors(i)	**Kas ir darbinieku individuāla inovatīva darba uzvedība?**
Harts, Džozefs un Kuks (*Hurt, Joseph, & Cook, 1977*)	Vispārēja vēlme mainīties.
Fērs un Fords (*Farr, Ford, 1990*)	Indivīda uzvedība, kuras mērķis ir panākt jaunu un noderīgu ideju, produktu vai procedūru uzsākšanu un apzinātu ieviešanu.
Klīsons un Strīts (*Kleyson, Street, 2001*)	Visas individuālās darbības, kuru mērķis ir radīt, ieviest un/vai pielietot inovācijas organizācijas līmenī. Process sastāv no iespēju izpētes, radošuma, formatīvas izmeklēšanas, cīņas un pielietošanas.
Juans un Vudmens (*Yuan, Woodman, 2010*)	Jaunu ideju radīšana, realizācija un ieviešana.
Tīrnejs, Farmers (*Tierney, Farmer, 2010*)	Darbinieku radošās pašefektivitātes izpausme.
Lukes, Stephans (*Lukes & Stephan, 2015*)	Viens no faktoriem, kas nosaka organizācijas pārākumu konkurences apstākļos.
Jansens, De Jongs, Dens Hartogs (*Janssen, 2003, De Jong, Den Hartog, 2010*)	Jaunu ideju popularizēšana un pielietošana, lai uzlabotu uzdevumu izpildi indivīda, komandas un organizatoriskā līmenī. Process sastāv no ideju izpētes, ideju ģenerēšanas, ideju aizstāvēšanas un ideju ieviešanas.
Skots, Brūss (*Scott & Bruce, 1994*)	Secīgs process, kurā indivīds var vienlaikus veikt vienu vai vairākas darbības. Tas sastāv no ideju veidošanas, ideju popularizēšanas un ideju realizēšanas.

Domājot par darbinieku iespējām piedāvāt kaut ko inovatīvu, pēc autores domām, būtiska loma ir iniciatīvas izrādīšanai – darbiniekam/iem jāspēj uzņemties ierosinātāja jeb

sācēja loma. Arī proaktivitāte ir cieši saistīta ar inovāciju radīšanas un realizēšanas procesu.

Analizējot inovācijas procesa sākumu, tas bieži vien ir saistīts ar iespēju vai kādas problēmas rašanos, un tas var būt iespēja uzlabot apstākļus vai draudus, kas prasa tūlītēju reaģēšanu (De Jong, Den Hartog, 2010).

"Lai sasniegtu inovācijas galarezultātu – jaunu vai pilnvērtīgāku produktu vai pakalpojumu, var būt: produkta inovācija (uzlabots ražošanas galaprodukts), procesa inovācija (uzlabots ražošanas process, lai iegūtu augstāku galaprodukta tirgus vērtību), organizatoriskā inovācija (efektīva vadības sistēma, sadarbības tīklu veidošana), sociālā inovācija (uzlabojumi sociālā vidē – labklājība, nodarbinātība, kultūrvide utt.)" ("Kas ir inovācija?", pieejams: http://innovation.lv/inovacija/).

Savā profesionālajā darbībā būt inovatīvam, pēc autores domām, ir tas pats, kas būt konkurētspējīgam/mūsdienīgam, būt gatavam nepārtraukti mainīties. "Viena no pasaules raksturīgākajām iezīmēm ir nepārtrauktas pārmaiņas. Cilvēki tās reizē gan ienīst, gan mīl. Pārmaiņas ir sāpīgas, tās sevī ietver nedrošības, nenoteiktības, kaut kā zaudējuma sajūtu. Pārmaiņas nozīmē to, ka jāatstāj drošības ērtības un dažreiz pasivitātes stāvoklis, kaut kā jauna un nezināma dēļ" (Zīlīte, 2013, 246). Apkopojot iepriekš rakstīto, autore secina, ka inovācijas:

1. pasargā darbinieku/organizāciju no stagnācijas, rutīnas, reproduktīvām darbībām,
2. palīdz noturēt tirgus pozīcijas mūsdienu globalizācijas un konkurences apstākļos,
3. uztur veselīgu spriedzi un dinamiku, ieviešot dažādību,
4. notur uzmanību un interesi par apkārt notiekošajiem procesiem,
5. rada prieku/lepnumu/gandarījumu par veiktajiem uzlabojumiem.

Galvenie personāla inovatīvu darba uzvedību ietekmējošie faktori

Teorijā pastāv dažāds personāla inovatīvu darba uzvedību ietekmējošo faktoru skaidrojums. Tie raksturoti gan kā stimuli (pozitīvie faktori), gan šķēršļi (negatīvie faktori) indivīda inovatīvai uzvedībai. Kā galvenie minēti:

1. organizatoriskā kultūra un klimats (Scott &Bruce, 1994),
2. mijiedarbība starp padotajiem un vadītājiem (Janssen & Van Yperen, 2004),
3. darba raksturlielumi (Oldham & Cummings, 1996),
4. sociālās grupas konteksts (Munton & West, 1995),
5. individuālās atšķirības (Bunce & West, 1995),
6. psiholoģiskie procesi, kas izskaidro, kā dažādi indivīdi un ikdienas notikumi ietekmē inovatīvu uzvedību (Yuan, Woodman, 2010).

Stimuli un šķēršļi meklējami kā organizācijas mikrovidē (iekšējie faktori), tā arī ārpus iestādes darba tirgū (ārējie faktori). Kā iekšējus faktorus var minēt:

1. Pašapliecināšanās motīvs un pašvērtējuma paaugstināšanas motīvs. "Darbiniekam ir jāsaņem atgriezeniskā saite par savas darbības rezultātiem. Tā viņam ļauj novērtēt, vai pūles ir pietiekamas, vai arī nepieciešams strādāt intensīvāk" (Reņģe, 2007, 41). Autore vēlas papildināt, ka pozitīva atgriezeniskā saite arī turpmāk veicinās meklēt inovatīvus risinājumus, bet negatīva – var iedarboties pretēji.
2. Harismātiski līderi padotajiem ir kā iedvesmas avots, tie ietekmē viņu darba uzvedību (Walumbwa, Mayer, Wang, P., Wang, H., Workman, Christensen, 2011). Piedāvājot darbiniekiem iespējas paplašināt viņu zināšanas, vadītāji uzlabo darbinieku inovatīvu darba uzvedību (Woodman, 2010).
3. Organizācijas kultūra – nosaka darbinieku darba uzvedības tendences un ir tieši saistīta ar organizācijas efektivitāti.
4. Neapmierinātībai ir būtiska ietekme, jo tā cilvēkiem padziļina nepieciešamību pēc pārmaiņām un akcentē jaunu ideju ieviešanas vērtību (Farr & Ford, 1990). Bez neapmierinātības ar dažiem pašreizējās situāciju aspektiem, cilvēki mazāk tiek stimulēti rīkoties inovatīvi. Viņi tic, ka jaunās idejas, produkti vai procesi uzlabos viņu situāciju (Yuan, Woodman, 2010).
5. Darba stress – morāla, garīga vai fiziska pārpūle, arī nepietiekama noslodze, nelabvēlīga vide, kurā indivīds var nonākt arī no sevis neatkarīgu apstākļu dēļ (Forands, 2002, 90).
6. Citu darbinieku pretestība pārmaiņām – kā, aprakstot pārmaiņu procesus organizācijās, min A. Plotkāns: "Pretestība pārmaiņām ir jebkura personāla rīcība, kura ir vērsta uz pārmaiņu diskreditāciju, kavēšanu un pretdarbību tām" (Plotkāns, 2007, 33).

Kā ārējie faktori būtu norādāmi:

1. Konkurētspējas spiediena ietekme. Viens no šiem šķēršļiem ir fakts, ka publiskajiem uzņēmumiem kopumā trūkst konkurences spiediena salīdzinājumā ar privātajām firmām, atņemot svarīgu iniciatīvu vadītājiem un politikas veidotājiem, lai stimulētu inovāciju rašanos viņu firmās (Verhoest, Verschuere, & Bouckaert, 2007).
2. Sociālā spiediena ietekme. Darbaspēka trūkums var veicināt inovatīvu procesu izstrādi, kas konkrētas darbības automatizētu vai elektronizētu.
3. Politiskā spiediena ietekme. Dabas resursu (ūdens, vide, nafta) taupīšanas nolūkos organizācijas ir spiestas meklēt inovatīvus risinājumus, aizstājot tos vai ievērojami samazinot patēriņu.

4. Ekonomiskā spiediena ietekme. Ļoti augsts vai pretēji ļoti zems pieprasījums pēc konkrēta produkta/ procesa, cenu svārstības var likt domāt, kā ar inovāciju palīdzību uzlabot konkrēta uzņēmuma tirgus situāciju (Ābeltiņa, 2008).

Apkopojot nodaļā aprakstīto, autore secina, ka inovatīvas uzvedības ierosinātāji sastopami kā organizācijas mikrovidē, tā arī globāli. Ietekmējošie faktori var būt gan stimuli, gan šķēršļi, turklāt kā ar pozitīvu, tā negatīvu ievirzi.

Priekšnoteikumi sekmīgai personāla inovatīvas darba uzvedības veicināšanai

Sekmīgai personāla inovatīvas darba uzvedības veicināšanai darba vidē pastāv priekšnoteikumi, kuru pamatuzdevums ir, ņemot vērā ietekmējošos faktorus, padarīt inovāciju un pārmaiņu radīšanu, ieviešanu un pielietošanu darbiniekiem saprotamu un vēlamu.

Profesors E. Šeins (*Schein*) izvirzījis vairākus pieņēmumus, ko vajadzētu ņemt vērā inovāciju plānošanā:

1. Jebkurš pārmaiņu process ietver ne tikai kaut kā jauna iemācīšanos, bet arī atradināšanos no kaut kā ierasta.
2. Pārmaiņas nevar notikt, ja trūkst motivācijas, tās radīšana bieži ir pats grūtākais pārmaiņu procesā.
3. Jaunu struktūru radīšana, stimulēšanas sistēmas mainīšana, jaunu darba vietu vai metožu radīšanas pamatā ir individuālas pārmaiņas darbiniekos.
4. Pārmaiņas skar cilvēku vērtības, pārliecības, priekšstatus par sevi, to mainīšana var būt sāpīga un uztverta kā draudīga (Schein, 1987).

Darba autore secina, ka, izprotot sevi, vieglāk izprast citus, un izprotot citus, iespējams precīzāk definēt kopīgi sasniedzamos mērķus, izpildīt izvirzītos uzdevumus un izprast dažādas reakcijas. Veiksmīga indivīdu savstarpējā mijiedarbība jūtami atvieglo inovāciju ieviešanas procesu, kā arī saliedē procesā iesaistītos.

Ne vienmēr personāla inovatīva darba uzvedība sevī ietver radikālas pārmaiņas nodaļu, struktūrvienību vai visa uzņēmuma ietvaros. Nereti tās ir līdz šim darītu darbu elektronizēšanas un optimizēšanas iespējas. Tās var būt e-sapulces klātienes tikšanos vietā vai darba pienākumu līdzsvarota pārdale, ja atšķiras darbinieku noslodzes rādītāji. Arī atteikšanās no liekām darbībām un tādejādi konkrētā darba izpildes laika saīsināšana, pēc autores domām, ir personāla inovatīva darba uzvedība. Apkopojot literatūras analizē iegūtās atziņas, autore secina, ka tieši tāds ir produktīva 21. gadsimta personāla pamatuzdevums – būt atvērtam, saglabāt interesi par notiekošo sev līdzās un pasaulē, spēt

ātri reaģēt, produktīvi izmantot savu pieredzi, sasniegt savus personiskos dzīves mērķus un vienlaicīgi celt organizācijas izaugsmi.

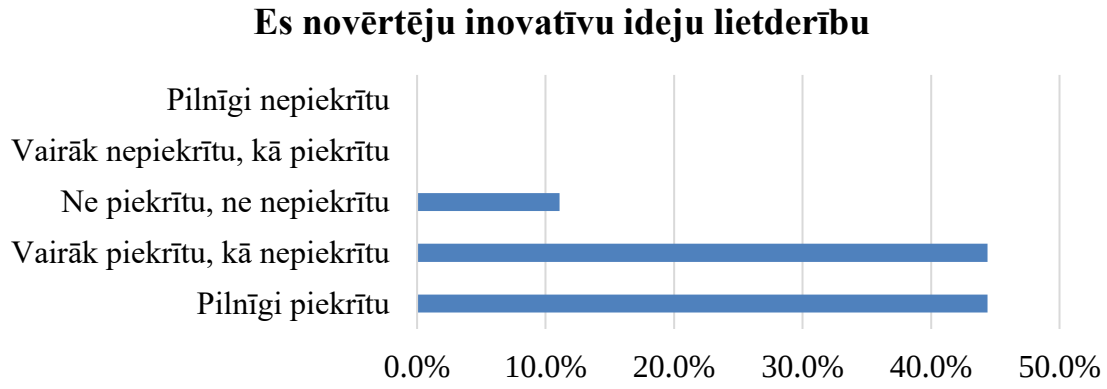
Personāla inovatīva darba uzvedība un tās veicināšanas iespēju izpēte Latvijas augstākās izglītības iestādē “A”

Par darba izpētes objektu autore ir izvēlējusies Latvijas augstākās izglītības iestādi “A”, kas saviem studentiem piedāvā ap 150 akreditētu studiju programmu gan Latvijas galvaspilsētā Rīgā, gan arī Latvijas reģionos. 2018. studiju gadā studējošo kopskaits šajā augstākās izglītības iestādē sasniedzis 15200 studentu. Šī augstskola visā Latvijā nodarbina gandrīz 3000 darbinieku vairāk nekā 250 dažādos amatos. Pētot darbinieku inovatīvas darba uzvedības tendences, autore vēlējās pārliecināties, kāda ir Personāla vadības departamenta personāla attieksme pret inovācijām, kas tās rosina un kas kavē, un kas, pēc departamenta darbinieku un tā direktores domām, jāuzlabo, lai stimulētu inovatīvu darba uzvedību departamentā.

Lai to noskaidrotu, tika izmantotas sekojošas empīriskās metodes:

1. autores tulkota un ar trim "atvērtajiem" jautājumiem papildināta aptaujas anketa ar deviņiem apgalvojumiem pēc Jansena inovatīvas darba uzvedības skalas (Kamp, 2014, 34, nepublicēts materiāls). Aptaujas mērķis – izzināt katra darbinieka personisko attieksmi un līdzdalības rādītāju, ikdienas darbā izmantojot/neizmantojot inovācijas,
2. autores tulkota un veikta intervija ar Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamenta direktori (Nijenhuis, 2015, 104, nepublicēts materiāls).

Atsaucoties uz teorijā gūtajām atziņām par inovāciju dzīves ciklu, proti, to radīšanu, ieviešanu un pielietošanu, aptaujas rezultāti atklāja faktu, ka Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamenta darbinieki augstu novērtē inovāciju izmantošanas efektivitāti (sk. 1. attēlu).



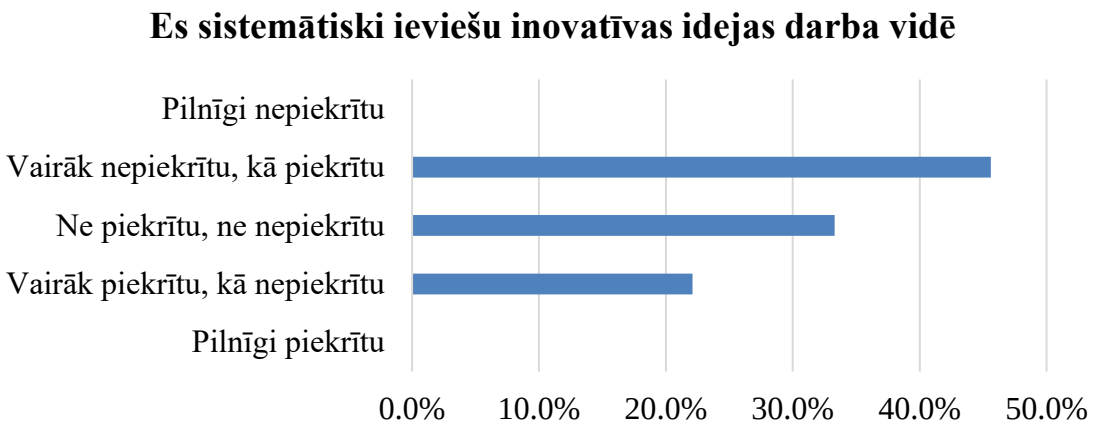
1. attēls. ***Atbilžu rezultāti uz aptaujas 7. apgalvojumu*** *(autores)*

Vairāk nekā 40% respondentu atbildes pauda viedokli, ka darbinieki personīgi pārliecinājušies par inovatīvu darbību pozitīvo ietekmi uz darba rezultātiem.

Problemātiska, pēc autores domām, ir inovatīvu ideju iedzīvināšana un pārvēršana lietderīgos risinājumos (sk. 2. attēlu).

2. attēls. ***Atbilžu rezultāti uz aptaujas 8. apgalvojumu*** *(autores)*

Komentējot 2. attēlā redzamo atbilžu rezultātus, situācija kļūst pretrunīga – no vienas puses darbinieki ar pārliecību apgalvo, ka atbalsta viens otru, bet, jautājot katram personiski, vai tiek saņemts atbalsts, rosinot inovācijas, 66.5% respondentu atbild daļēji negatīvi vai ne piekrīt, ne nepiekrīt konkrētam apgalvojumam. Izvērtējot atbildes, autore secina, ka šis apstāklis varētu iespaidot sistemātisku ideju ieviešanu darba vidē (sk. 3. attēlu).



3.attēls. ***Atbilžu rezultāti uz aptaujas 6. apgalvojumu*** *(autores)*

Darbinieku norādītie kavējošie faktori ir – pārāk liels darba apjoms un laika un resursu limits, personāla mainība, bailes tikt nenovērtētam, stereotipiska domāšana, pretošanās pārmaiņām, nevēlēšanās neko mainīt, rutīna, citu struktūrvienību darbība.

Darbinieku norādītie veicinošie faktori minēti – nepieciešamība rast risinājumu īsā laika periodā, vadītāja iedrošinājums, pozitīva komandas gaisotne, savstarpēja

komunikācija iestādes iekšienē, kursu/semināru apmeklējums ārpus organizācijas, nepieciešamība ikdienas darbu izpildīt precīzāk, profesionālāk, darbinieku motivācija, atbildības izjūta, atlīdzība.

Analizējot interviju ar Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamenta direktori, autore tajā fiksēja gan direktores viedokļa sakritību ar darbinieku viedokli, gan būtiskas tā atšķirības no personāla paustā. Direktore savus padotos novērtēja kā daļēji radošus, jo ir jutusi pretestību un nevēlēšanos kaut ko mainīt ierastās rutīnas dēļ. Viņa ir 100% pārliecināta, ka inovatīva darba uzvedība var paaugstināt departamenta darba efektivitāti. Salīdzinot abu empīriskajā pētījumā izmantoto metožu par personāla inovatīvu darba uzvedību Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā kopainu, autore apkopoja iegūto informāciju un atainoja to SVID (Stiprās puses, Vājās puses, Iespējas, Draudi) matricā (SWOT analysis, A. Humphrey) (sk. 1. tabulu).

1. tabula. ***SVID matrica*** *(autores)*

STIPRĀS PUSES	**VĀJĀS PUSES**
1) Pieaugošais darba apjoms, 2) neapmierinātība ar esošo situāciju, 3) darbinieku atvērtība jaunajam, 4) direktores atbalstošā attieksme pret inovācijām, 5) personāla skaitliski mazais sastāvs - ļauj ātrāk rast inovatīvus risinājumus.	1) Savstarpējās komunikācijas problēmas, 2) rutīna un nevēlēšanās ko būtiski mainīt, 3) pārslodzes radītais darba stress, 4) motivācijas trūkums minimālo izaugsmes iespēju dēļ, 5) bailes tikt nesaprastam vai nerealizēt ieteikto ideju.
IESPĒJAS	**DRAUDI**
1) Jāsamazina stresa līmenis, 2) jāstrādā operatīvi, 3) jāuzlabo komunikācija, 4) jāmācās runāt par to, kas neapmierina, 5) jātrenē prasme uzņemties iniciatīvu, paust idejas un komunicēt par tām ar kolēģiem/citām struktūrvienībām.	1) Izdegšanas sindroms, 2) personāla mainība, 3) lojalitātes uzņēmumam kritums darbinieku acīs, 4) jaunieviesto procesu/darbību ieviešana darbībā, 5) darbinieku emocionālā nenoturība.

Analizējot viedokļu apkopojumu, nākas secināt, ka Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā personāla inovatīvas darba uzvedības

veicinošie rādītāji ir veselīgā līdzsvarā ar aktivitātēm un procesiem, ko būtu vērts uzlabot, lai stimulētu sekmīgu inovāciju ģenerēšanu, realizēšanu un pielietošanu. Pēc autores domām, tā ir laba tendence. Ņemot vērā dažādus iekšējos un ārējos apstākļus, kas ietekmē iestādes darbību, būtiskākais ir paturēt prātā iestādes misiju, mācēt saskatīt prioritātes veicamo uzdevumu klāstā, izvēlēties prasmīgu komandu, kas ir motivēta ģenerēt inovatīvas idejas, spēt pārliecināt citus par to lietderību, realizēt tās dzīvē un prasmīgi pielietot, tādejādi paaugstinot iestādes efektivitāti.

Secinājumi

1. Teorijā analizētais par personāla inovatīvu darba uzvedību, tās izpausmēm, kavējošiem un veicinošiem faktoriem, kā arī priekšnoteikumiem tās stimulēšanai cieši sasaucas ar reālo darba vidi un tipiskākajām personāla darba uzvedības tendencēm.
2. Aptaujā un intervijā iegūtā informācija apliecina, ka pētāmā Latvijas augstākās izglītības iestāde "A" meklē un attīsta inovatīvus risinājumus gan studiju procesa modernizācijai, gan arī darbinieku ikdienas pienākumu efektīvākai izpildei.
3. Personāla inovatīvai darba uzvedībai Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā ir prioritāra nozīme – aptaujas un intervijas rezultāti apstiprina faktu, ka darbiniekiem ir idejas/atbalstoša attieksme un tiek meklēti inovatīvi risinājumi darba procesu uzlabošanai.
4. Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā sistemātiskai inovāciju iedzīvināšanai traucē informācijas trūkums, savstarpējās komunikācijas problēmas, rutīna, pārslodze, stress, motivācijas trūkums un bailes tikt nesaprastam.
5. Latvijas augstākās izglītības iestādes "A" Personāla vadības departamentā sistemātisku inovāciju iedzīvināšanu veicina nepieciešamība rast risinājumu īsā laika periodā ar esošajiem cilvēkresursiem, vadītāja iedrošinājums, pozitīva komandas gaisotne, atlīdzība, atbildības izjūta, motivācija, atvērtība jaunajam, ieteikumu izvērtējums/uzklausīšana, savstarpēja komunikācija iestādes iekšienē, kā arī kursu un semināru apmeklējums ārpus organizācijas, gūstot vērtīgus padomus par jauninājumiem personāla vadībā no citiem šīs profesijas pārstāvjiem.

Literatūras saraksts

1. Ābeltiņa, A. (2008) *Inovācija – XXI gadsimta fenomens*. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība".

2. Bunce, D., & West, M. A. (1995) *Self-perceptions and perceptions of group climate as* predictors of individual innovation at work. Applied Psychology: An International Review, 44: 199–215.
3. De Jong, J., & Den Hartog, (2010). *Measuring innovative work behavior, Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
4. Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990*) Individual innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies: 63– 80. Chichester, U.K.: Wiley.
5. Forands, I. (2002) *Personāla vadība.* Rīga: SIA "Elpa-2".
6. Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). *Scales for the measurement of innovativeness. Human Communication Research,* 4(1), 58-65.
7. Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.
8. Janssen, O. (2003). *Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3), 347–364.
9. Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004) *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction.* Academy of Management Journal, 47: 368–384.
10. Kamp, E. (2014) *Innovative work behaviour: mapping out the knowledge sharing behind it.* Master thesis Social Networks, Utrecht University.
11. Kas ir inovācija? pieejams: http://innovation.lv/inovacija/.
12. Kleysen, R.F., Street, C.T. (2001),*Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior* , Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 Iss 3 pp. 284 – 296.
13. Lasmane, A. (2018) *Organizāciju psiholoģija II.* Rīga: BVK.
14. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (2007) *Inovatīvas darbības pamatelementi*. Rīga: Tipogrāfija "Pērse".
15. Lukes, M. & Stephan, U. (2015). *Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures.* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
16. Munton, A. G., & West, M. A. (1995) *Innovations and personal change: Patterns of adjustment to relocation.* Journal of Organizational Behavior, 16: 363–375.
17. Nijenhuis, K. (2015) *Impact Factors for Employee Innovative Work Behavior in the Public Sector*. Master Thesis, University of Twente.
18. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996) *Employee creativity: Personal and contextual factors at work.* Academy of Management Journal, 39: 607–634.
19. Plotkāns, A. (2007) *Vadzinības I.* Rīga: BVK.
20. Reņģe, V. (2007) *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
21. Schein, E.H. (1987) *Organisational Culture and Leadership*.- New York: Jossey Bass.
22. Scott, S., & Bruce, R. (1994). *The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace.* Academy of Management Journal, 37(3), 580–607.
23. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2010). *The Pygmalion process and employee creativity.* Journal of Management, 30, 413– 432.
24. Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). *Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations.* Governance, 20(3), 469-497.

25. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, selfefficacy, and organizational identification.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115, 204–213.
26. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations.* Academy of Management Journal, 53(2), 323-342.
27. Zīlīte, L. (2013) *Personāla vadība un socionika.* Rīga: Biznesa augstskola Turība.
28. Верховин В. И. (1995) *Структура и функции экономического поведения.* LUČA XII/1-2 (1995) 159-173.

Talantu vadības aktivitāšu integrācija personāla vadības politikā mazumtirdzniecības uzņēmumā “X”

Daiga Okolokulaka
Zinātniskais vadītājs: Lektore Mg.sc.educ. Evija Ūpe
okolokulaka.daiga@gmail.com

Kopsavilkums

Personāla vadības lielākais izaicinājums, īpaši šobrīd, ir piesaistīt, identificēt, attīstīt un noturēt uzņēmumā tos cilvēkus, kuru devums tiek vērtēts īpaši augstu un kurus var uzskatīt un dēvēt par talantiem. Katram uzņēmumam, pirms sākt izstrādāt talantu vadības modeļus, programmas un sistēmas, ir būtiski definēt, ko saprot ar vārdu "talants" un kāda ir šī vārda nozīme.

Raksta mērķis ir izpētīt talantu vadības aktivitāšu integrācijas personāla vadības politikā uzņēmumā “X” norisi.

Pētījuma uzdevumi:

1. izpētīt un analizēt pieejamo teorētisko literatūru par talantu vadības nozīmi organizācijās un to ietekmi uz darbinieku attīstības iespējām tajās;
2. analizēt uzņēmumā “X” patreizējo situāciju ar talantu vadības aktivitāšu integrāciju un norisi;
3. noskaidrot bijušo darbinieku viedokli par izaugsmes iespējām uzņēmumā “X”;
4. izstrādāt secinājumus un sniegt priekšlikumus par talantu vadības aktivitāšu integrāciju personāla vadības politikā uzņēmumā “X”.

Pētījuma metodes:

1. teorētiskās un lietišķās literatūras analīze;
2. aptauja, lai noskaidrotu uzņēmuma darbinieku viedokli par attīstības iespējām uzņēmumā “X”;
3. novērojums, kura laikā darba autore novēroja talantu vadības posmus uzņēmumā “X”;
4. uzņēmuma “X” SVID analīze talantu vadības jautājumos.

Iegūtie rezultāti rāda, ka talantu vadības aktivitāšu pārraudzības uzlabošanai jāpiesaista citi uzņēmuma “X” vadošie darbinieki, kas būtu līdzatbildīgi tās uzlabošanai. Savukārt personāla daļas darbiniekiem veikt regulāru sapulču organizēšanu par talantu attīstību uzņēmumā “X”. Analaziējot teorētisko bāzi par talantu vadību, raksta autore secina, ka nav izstrādāta vienota definīcija par to, kas ir talantu vadība.

Atslēgas vārdi: *talants, talantu vadība, mācīšanās, attīstība*

Abstract

The biggest challenge, especially in nowadays, is to attract, identify, develop and to hold those employees, which are considered as potential talants in organisation. For each company, who is considering to implement talent management, is important to understand the meaning of term “talent”.

The purpose of the study paper is to determine how talent management activities are integrated in personnel management policy in company “X”. On that basis, to develop measures to be taken for possible improvement of talent management in company “X”.

Main research methods:

1. analysis of theorethical and empirical literature;
2. quantitative and qualitative research methods were used to determine the integration of talent management activities in company X and also to determine opinion of talents, who recently participated in talent management projects about integrated activities.
3. SWOT analysis in personnel management of company X.

Main conclusions of the study: in company “X” there have been integrated talent management activities, but it has inadequate oversight over them.

Keywords: *talent, talent management, learning, development*

Ievads

Personāla vadībā viena no aktuālākajām tēmām mūsdienās ir darbinieku piesaistīšana, noturēšana un motivēšana tupināt darboties ilgstošā termiņā attiecīgajā uzņēmumā. Lai šie soļi tiktu īstenoti, attiecīgi darba devējam jābūt skaidrai vīzijai, vai viņa darbinieks ir viņa uzņēmuma viena no prioritātēm, tādā veidā realizējot citus uzņēmumam ļoti stratēģiskos posmus tālākai tā attīstībai. Atzinība, izaugsmes iespējas, laba, sakārtota darba vide, ir daži no svarīgākajiem iemesliem, kurus uzņēmumā, kurā pētījuma autore pētīja aktuālo tēmu, minēja paši šī uzņēmuma darbinieki. Līdz ar to kā pētījuma tēma tika izvēlēta tieši talantu vadības aktivitāšu integrācija personāla vadības politikā uzņēmumā “X”.

Mūsdienu globālajā biznesa vidē talantu vadība ir kļuvusi par priekšrocību tām organizācijām, kuras to ir ieviesušas kā vienu no personālvadības galvenajiem stratēģijas virzieniem. Tādējādi jebkuru organizāciju līderi ļoti smagi strādā pie tā, lai piesaistītu, nolīgtu, attīstītu un noturētu talantu.

Pētījuma mērķis ir attēlot, kā noris talantu vadības aktivitāšu integrācija personāla vadības politikā konkrētā uzņēmumā “X” un, pamatojoties uz to, izstrādāt iespējamos priekšlikumus talantu vadības uzlabošanai.

Izvirzītie pētījuma jautājumi:

1. Kā noris talantu vadības aktivitāšu integrācija uzņēmumā “X”?
2. Kāds ir talantu viedoklis par talantu vadības aktivitāšu integrāciju uzņēmumā “X”?
3. Precizēt, kas ir talantu vadība?

Pētījumā izmantotās metodes:

1. teorētiskās un lietišķās literatūras analīze;
2. aptauja, lai noskaidrotu uzņēmuma darbinieku viedokli par attīstības iespējām uzņēmumā “X”;
3. novērojums, kura laikā darba autore novēroja talantu vadības posmus uzņēmumā “X”;
4. Uzņēmuma “X” SVID analīze talantu vadības jautājumos.

Pētījuma bāze: uzņēmuma “X” talanti, kas iepriekš piedalījušies talantu vadības projektā (10 respondenti), kā arī novērojuma dalībnieki, kas piedalījās patreizējā uzņēmuma “X” rīkotajā talantu vadības projektā 2019. gada 16. oktobrī (16 dalībnieki).

Darbs balstās uz vairākiem pētījumiem un zinātniskajām publikācijām par talantu vadību: *E Michaels., H Handfield-Jones, B. Axelrod* (1997). Šie autori bija pirmie, kas uzvēra nepieciešamību noturēt, attīstīt talantu organizācijās.

Savukārt autori *Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfiled-Jones, Steven M. Hankin, Eduard G. Micheals* bija pirmie, kas ieviesa terminu “talantu vadība” un izpratni par to, kāda tā ir mūsdienās. Kaut arī ir talanta un talantu vadības jēdzienu daudzi zinātnieki ir plaši aprakstījuši, taču vienotas definīcijas nav izklāstītas.

Talantu vadība organizācijā

Kā uzskata grāmatas “Talent assessment” autori T. Deiviss (*Davis*) “talantu vadība ir stratēģisks solis organizācijā. Tas nenozīmē, ka ir “labi, ja ir” vai ka tā ir “nejauša papildus vērtība”. Talantu vadība ir kaut kas tāds, dēļ kā ir jāpiepūlas, jāplāno un jāpievērš pastiprināta uzmanība” (Davis, 2007, 2).

Dažās organizācijās talantu piesaistei un noturēšanai pievērš tik lielu uzmanību, ka tās pat izveido iekšējo personāla vadības politiku, lai talantu vadību atbalstītu. Kā viens no pamatelementiem ir potenciālo talantu identificēšana uzņēmuma ietvaros, kuriem patiešām var būt potenciāls karjeras attīstībai organizācijas ietvaros (Rees, Porter, 2015, 244).

M.Armstrongs (*Armstrong*) uzskata, ka talantu vadība ir integrēts aktivitāšu kopums, kas nodrošina organizācijā talantīgu cilvēku piesaisti, noturēšanu, motivēšanu un attīstību tagad un nākotnē (Armstrong, 2016, 189). Tāpat autors raksta, ka talantu vadība ir process, kas nodrošina, ka organizācijā strādā talantīgi cilvēki, kas sasniedz uzņēmumā izvirzītos mērķus (Armstrong, 2008, 256).

Savukārt P. Gordone (*Gordon*) un Dž.A.Overbeja (*Overbey*) uzskata, ka “tie uzņēmuma vadītāji, kuriem talantu vadības stratēģijas ir efektīvas, novērtē to ieguvumu, kuru iegūst, ja uzņēmumam ir lojāli darbinieki, darbinieku rotācijas samazināšanās un ievērojami mazāk laika pavadīšana, aizpildot vakantās vadošās pozīcijas uzņēmumā” (Gordon, Overbey, 2018, 27).

Termins “talantu vadība” pirmo reizi parādījās grāmatā ar nosaukumu “*War for talent*”, kuru sarakstījuši Eds Maikls (*Michaels*), Helēna Handfilda-Džonsa (*Handfield-Jones*) un Beta Akselroda (*Axelrod*) 2001. gadā. Grāmatas autori rakstījuši par talantu vadības lielo nozīmi gan lielās, gan mazākās organizācijās ASV. Autori apliecina, ka visi personāla vadības procesi kā atlase, apmācības, attīstīšana un novērtēšana, ir vienlīdz svarīgi, lai organizācijas darbinieki attīstītos patreizējā darba vietā. Tāpat pētījuma autori

uzsver, ka, “lai piesaistītu un paturētu vajadzīgos cilvēkus, ir noteikti jārada un pastāvīgi jāpilnveido darbinieku vēlmes” (Michaels, Handfield-Jones, 1997, 46).

Savukārt autores Dž.Forda (*Ford*), N.Hardiga (*Hardig*), D.Stojanova (*Stoyanova*) raksta, ka “līdz pat 2009. gadam ir publicēti dažādi raksti un viedokļi par talantu vadību, taču neviens īpaši nav veicis zinātniskus pētījumus par tās efektivitāti organizācijās” (Ford, Hardig, Stoyanova, 2010, 1).

2006. gadā zinātnieki *Lewis* un *Heckman* bija pirmie, kas tiecās izprast talantu vadības dažādās variācijas, analizējot pieejamo literatūru. Viņi definēja trīs dažādus talantu vadības veidus, kā varētu izpausties personāla vadībā:

1. kā dažādu personāla vadības funkciju kopums;
2. fokusējas tikai uz darbinieku plūsmu veicamajos pienākumos;
3. vispārēja perspektīva, kas fokusējas tikai uz talantu kopumā (Chalofsky, Tonette, Lane Morris, 2014, 438).

Taču tajā pašā laikā autori secina, ka “dažādā interpretācija par talantu vadību liek viņiem secināt, ka trūkst konkrētības saistībā ar talantu vadības jēdziena vispārējās definīcijas skaidrojumu” (Chalofsky, Tonette, Lane Morris, 2014, 438).

Līdzīgi kā autori Maikls un Handfields-Džons, arī autors Armstrongs uzskata, “ka talantu vadība ir stratēģisks vadības process, jo tā ietver vienkopus izpratni par organizācijas stratēģiju, pieņemot stratēģiskus lēmumus par nākotni un no teorijas par stratēģiju pāriet uz praksi” (Armstrong, 2008, 190).

Autori Maikls un Handfields-Džons raksta, ka, “ja visi priekšnosacījumi ir izpildīti, tad uzņēmumam atliek vien izdomāt, kā atlasīt ideālo talantu un visbeidzot to turpināt attīstīt” (Michaels, Handfield-Jones, 1997, 46).

Savukārt autori Haighouss (*Highouse*), Doverspaiks (*Doverspike*) un Guions (*Guion*) raksta, ka “termins “talantu vadība” pirmo reizi parādījās vēlajos 90. gados, to it kā radot kādai no IT dizaina kompānijai Softscape” (Highouse,Doverspike,Guinon, 2014,438). Taču tajā pašā laikā šie autori min, ka “šis termins tiek pielietos daudz dažādos veidos gan praktiski, gan arī teorētiski” (Highouse,Doverspike,Guinon, 2014, 438).

Vadošajās pozīcijās, talants tiek prezentēts kā visefektīvāko vadītāju un līderu kopums visos līmeņos, kas var palīdzēt kompānijai realizēt izvirzītos mērķus un uzlabot tās darbību. Vadošais talants ir spēcīgas stratēģiskās domāšanas, līdera iezīmju piemītoša, emocionālā brieduma, komunikācijas prasmju, spējas iedvesmot citus, uzņēmēja prasmju un spēja nest rezultātu kopums (Michaels, 2001, 17).

Savukārt Armstrongs raksta, ka talants ir visi tie cilvēki, kuriem piemīt prasmes un spējas darīt kaut ko labi (Armstrong, 2016, 196).

Vadošie pētījumi par talantu vadību Eiropas Savienības valstīs atklāj, ka spiediens uz talantu attīstību pieaug (Fajčíková, Fejfarová, Urbancová, 2017). Šajā pētījumā par darbinieku attīstību ar talantu vadības ieviešanas palīdzību organizācijās, konkrēti Čehijā, pētījuma autori uzsver, ka “visās organizācijās mērķis ir iegūt augsti kvalificētus talantīgus darbiniekus ar izaugsmes potenciālu darba tirgū vai arī iekšējo kadru apvidū” (Fajčíková, Fejfarová, Urbancová, 2017).

Tāpat pētījumā min, ka “neatkarīgi, vai uzņēmums ir liels vai mazs, vietējais vai starptautisks, katru dienu strauji mainīgajā biznesa vidē ir būtiski strādāt ar tiem iekšējiem darbinieku resursiem, kas atrodas uzņēmuma iekšienē tik konkurētspējīgā darba vidē” (Fajčíková, Fejfarová, Urbancová, 2017). Pētījuma autori min, ka “talantu attīstība ir vienmēr attīstošs stratēģiskais avots, kas ļauj cilvēkiem izrādīt savas patreizējās prasmes, tādā veidā palīdzot viņiem pašiem sagatavoties jauniem izaicinājumiem, kas varētu parādīties nākotnē” (Fajčíková, Fejfarová, Urbancová, 2017).

Raksta autore secina, ka talantu vadība palīdzi cilvēkiem laicīgi sagatavoties konkrētiem izaicinājumiem viņu nākotnes attīstības ietvaros. Līdz ar to, potenciālajiem talantiem, kandidējot uz kādu konkrētu darba pozīciju, samazinās stresa līmenis un neziņa par nākotnes amatā veicamajiem darba pienākumiem.

Savukārt pētījumā par talantu vadību un tās nozīmi mūsdienu organizācijās no Kenijas skatupunkta, pētījuma autori uzsver, “ka talantu vadība tiek uzskatīta kā vienots personālvadības procesu kopums, kas ir veicinājusi darba efektivitātes un produktivitātes rādītāju uzlabošanu” (Chemaiyo Kurgat, 2016, 2).

Pētījumā arī tiek minēts, ka “talantu vadības mērķis ir uzlabot produktivitātes rādītājus un darbinieku veikumu, kas ļauj organizācijām atrast pareizos cilvēkus pareizajām darba pozīcijām, kas atļauj tām arī izdoties un izvairīties no neveiksmīgiem rezultātiem” (Chemaiyo Kurgat, 2016, 2).

Talantu vadība ir procesu kopums, kas ietekmē cilvēka iespējas attīstīties uzņēmumā, tādā veidā nodrošinot uzņēmuma izvirzīto mērķu izpildi. Tāpat tas ir procesu kopums, kas ietver sevī tādus personāla vadības procesus kā darbinieku piesaiste, atlase, apmācību nodrošināšana, darbinieku darba novērtēšana un arī darbinieku attīstība. Visi šie procesi ir ļoti būtiski, jo, kaut arī katrs no tiem pilda savu funkciju, taču visi ir vienlīdz saistīti. Lai talantu vadība tiktu veiksmīgi īstenota, ir jāizprot tās ietekmējošie faktori, kas varētu kavēt vai veicināt šī procesu kopuma īstenošanu uzņēmumos.

Pētnieks M. Maijats uzskata, ka, “ja komandā nepieciešami robotveidīgi statiski domājoši cilvēki, tad tie ir jāmāca, taču, ja tomēr vēlamies novatorisku un kritiski domājošu komandu, tā ir jāattīsta. Attīstība ir kontekstuāla (atbilstīga uzņēmuma

vērtībām un mērķiem), pielāgojama, un uz sadarbību un risinājumu vērsta" (Mācīt vai attīstīt darbiniekujs, pieejams https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/).

Tāpat M. Maijats norāda atšķirības starp mācīšanos un attīstību (skat. 1.tabulu).

*1. tabula. **Atšķirības starp mācīšanos un attīstību** (https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/)*

Mācīšanās	Attīstība
Fokusējas uz tehniku/funkciju	Fokusējas uz cilvēku
Pārbauda pacietību	Attīsta drosmi
koncentrējas uz tagadni	Koncentrējas uz nākotni
Tiek ievēroti standarti	Fokusējas uz potenciāla paaugstināšanu
Vērstas uz darbību	Vērstas uz transformāciju
Vērstas uz saglabāšanu un uzturēšanu	Vērstas uz attīstību
Māca	Izglīto
Tiek saglabāts esošais stāvoklis	Veicina inovācijas
Netiek ņemta vērā kultūra	Kultūra tiek bagātināta
Ir par atbilstību	Uzsver darbinieka sniegumu
Fokusā ir problēma	Risinājums
Cilvēks saglabā ierasto komforta zonu	Rosina domāt ārpus robežām (out of box)
Ir mehāniskas	Intelektuāla
Fokuss ir uz zināmo	Tiek atklāts nezināmais
Noslēgts process	Mūžīgs process

Uzņēmuma "X" izpratne par talantu vadību

Uzņēmuma "X" personāla vadības filozofijas pamatā ir balstīta uz talantu vadības kvalitatīvu ieviešanu un arī reālu izpildi kā tādu. Tāpat uzņēmuma "X" mērķu realizācijā ir nepieciešams kvalitatīvs un profesionāls darba spēks, līdz ar to arī personāla vadības filozofija ir ieviest un pārvaldīt pēc iespējas augstākā līmenī talantu vadības procesu. Uzņēmumā ir izpratne par talantu vadību, jo tā iekļauj visus talantu vadības procesus

pilnvērtīgi – ne tikai talantu atlasi, bet arī apmācību veikšanu, novērtēšanu un rezultātā pašu svarīgāko – izaugsmes iespēju nodrošināšanu uzņēmuma ietvaros.

Kā viena no pētījuma metodēm tika izmantota aptauja, ar kuras palīdzību tika aptaujāti talanti no iepriekšējā talantu atlases un attīstības procesa projekta posma. Talantu atlase un attīstība uzņēmumā tiek rīkota pa projekta posmiem un notiek jau trešo gadu pēc kārtas. Aptaujājot šos talantus, tika secināts, ka bieži par talantu aizmirst pats ieceltais mentors, jo ir aizņemts savos tiešajos darba pienākumos. Līdz ar to jaunais talants parasti tiek “iemests” savos jaunajos darba pienākumos, kā rezultātā vai nu viņš “izdzīvo”, vai arī viņam zūd motivācija un vēlme pildīt šo jauno, viņam izvēlēto amatu. Kā rezultātā uzņēmumā talantu rotācija paaugstinās un līdz ar to uzņēmumam palielinās izdevumi uz jauna talanta meklēšanu brīvajā vakancē. Uzņēmumā “X” līdzatbildīga par šī procesa veiksmīgu norisi ir Personāla daļa, taču ne vienmēr Personāla daļas vadītājs un personāla speciālisti, kas ir atbildīgi par talantu vadības integrāciju personāla vadības jautājumos, uzņemas atbildību par šo procesu. Personāla daļas darbinieki neuzskata par vajadzīgu kontrolēt šo procesu, jo talanta attīstībai ir izvēlēti konkrēti mentori. Līdz ar to tiek secināts, ka laika trūkuma dēļ un komunikācijas kļūdu dēļ Personāla daļa “aizmirst” par tālāku talantu vadības norisi un jau apmācīto talantu turpmāku attīstību un monitoringu.

Talantu novērtēšana uzņēmumam “X” ir būtisks personāla vadības posms, kura rezultātā tiek novērtēts talanta sniegums ne tikai apmācību perioda laikā, bet arī visa gada ietvaros. Izvērtējot talantu novērtēšanas procesu uzņēmumā “X”, autore secina, ka novērtēšana visai bieži notiek formāli, kā rezultātā talantam tiek sniegta atgriezeniskā saite tikai apmācību perioda beigu posma novērtēšanas laikā. Netiek ņemts vērā, ka talanta novērtēšanai ir būtiska vidus posma novērtēšana, kā rezultātā attiecīgie speciālisti jau laicīgi novērtētu talanta apmācību norisi un novērtētu viņa vēlmi turpināt uzsāktās apmācību gaitas jaunajos darba pienākumos. Personāla vadības nodaļas darbinieki uzņēmumā “X” ir tie cilvēki, kas kontrolē talanta apmācību norisi, sākot no talanta atlases posma līdz pat darba novērtēšanas beigām.

Uzņēmumu kontekstā ar jēdzienu “talants” saprot personības, zināšanu, iezīmju, attieksmju, uzvedības modeļu kopumu, kas darbiniekam konkrētajā organizācijā ļauj sasniegt izcilus rezultātus. Nevis vienkārši būt labam darbiniekam, bet būt īpašam savai organizācijai. Talants uzskatāms arī par indivīda stipro pusi, un tāpēc viena uzņēmuma talants var nebūt tāds citur, jo tur viņa stiprās puses nav būtiskākās darba rezultātam. Vienā uzņēmumā ir nepieciešami dažāda veida talanti (Latvijas izglītības fonds, pieejams https://izglitibasfonds.lv/lv/publikacijas/223-talanti).

Uzņēmuma SVID analīze talantu vadības jautājumos

SVID analīze ne tikai analizē uzņēmuma stiprās un vājās puses, bet tāpat arī izvērtē iespējas un draudus. Tāpēc, lai noskaidrotu, kādas ir uzņēmuma "X" stiprās un vājās puses talantu vadības jautājumos, kā arī noteiktu iespējas un draudus šajā jomā, tika veikta SVID analīze talantu vadības jautājumos. SVID analīze tika veikta, balstoties uz aptauju un novērojuma rezultātiem, kā arī ņemot vērā talantu vadību jau kā notiekošu procesu šajā uzņēmumā.

*2. tabula. **Uzņēmuma SVID analīze talantu vadības jautājumos** (autores)*

Stiprās puses	**Vājās puses**
• Talantu atlase un piesaiste; • izstrādāta talantu attīstības metodoloģija un apmācību plāni; • izaugsmes iespēju nodrošināšana talantiem uzņēmumā "X".	• Talantu ievadīšana jaunajos darba pienākumos; • talantu apmācību norises kontrole; • atgriezeniskās saites sniegšana talantam; • talantu novērtēšana uzņēmumā.
Iespējas	**Draudi**
• Vairāk kontrolēt talantu vadības procesu kopumā no personāla daļas puses; • iecelt vienu atbildīgo par talantu vadības projektiem, kas veicinātu kvalitatīvāku informācijas apmaiņu visos jautājumos; • nodrošināt atgriezenisko saiti, kas tik ļoti būtiska talanta novērtēšanai apmācību laikā un ne tikai novērtēt to pašās apmācību laika beigās.	• Talantu neisaiste talantu vadības projektos; • nepareizā mentoru izvēle talantam; • nekvalitatīvi apmācīti talanti.

Aptaujājot iepriekšējo posmu talantu vadības projektā iesaistītos talantus, raksta autore secina, ka pastāv liela iespēja, ka nākotnē šādi projekti uzņēmumā negūs lielu atsaucību, līdz ar to talantu identificēšana uzņēmumā tiks apgrūtināta un nāksies izmantot ārējos resursus brīvo vakanču aizpildīšanai.

Pareiza mentora izvēle jaunajam talantam ir būtiska, līdz ar to situācijās, kad netiek pienācīgi izvērtēts īstais mentors, talantam var zust vēlme uzņemties jaunos darba pienākumus. Mentora izvēlē būtiski ir ne tikai vadīties pēc pieredzes, kas ir obligāts

priekšnoteikums, bet arī mentora cilvēcīgajām iezīmēm, lojalitātes pret uzņēmumu, kas ļautu daudz vieglāk “pārdot” talantam jaunos darba pienākumus. Nepareiza mentora izvēle talantam ir vislielākais drauds uzņēmumam “X” talantu vadības jautājumos, jo ir nekvalificēti jaunie talanti, kuros ir ieguldītas zināšanu un pieredzes nodošana, kā arī finansiālie līdzekļi, kas uzņēmumam “X” var veidot papildus neplānotus izdevumus jaunu talantu meklēšanā.

Talantu vadības un tās aktivitāšu integrācijas personāla vadības politikā izpēte uzņēmumā “X”

Kā viena no pētījuma metodēm tika izmantota novērojuma metode, kas ļauj labāk izprast, kā un vai reāli talantu vadība uzņēmumā “X” tiek integrēta personala vadības politikā. Šī novērojuma metode uzskatāma par vispiemērotāko, jo izvēlētā tēma, kura tika pētīta, bija konkrēti procesi talantu vadībā kuri tika sadalīti pa posmiem attiecīgā projekta posma ietvaros laika periodā no 16.10.2019 līdz 15.12.2019. Pētījuma laikā darba autore izvirzīja mērķi noskaidrot talantu vadības aktivitāšu integrācijas norisi personāla vadības jautājumos uzņēmumā “X”.

Pētījuma uzdevums. Izpētīt, vai uzņēmumā “X” noris sekojoši talantu vadības procesi talantu vadības projekta ietvaros:

1. talantu atlase;
2. talantu novērtēšana/atgriezeniskās saites sniegšana;
3. talantu apmācību procesa nodrošināšana;
4. talantu ievadīšana īstajā vietā.

Iegūtie rezultāti autorei liek secināt, ka talantu vadības iekļaujošie procesi norit daļēji veiksmīgi. Apkopojot iegūtos rezultātus, tiek secināts, ka talantu vadības projekta ietvaros atgriezeniskā saite gan talantam, gan novērotājiem ir būtiska, lai sekmētu talanta turpmāku attīstību gan projekta, gan uzņēmuma ietvaros.

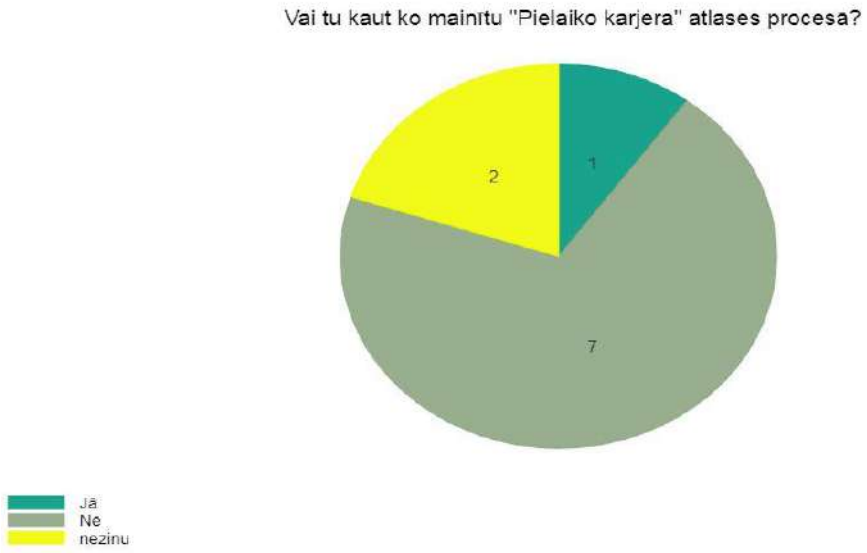
Otrās pētījuma metodes rezultātu analīze un interpretācija. Ar aptaujas palīdzību darba autore noskaidroja, vai talantu izvirzītais mērķis par karjeras attīstību sakrīt ar projektā izvirzītajiem uzdevumiem, kas jāveic, lai sasniegtu mērķi – iegūt apmācītus un kvalificētus darbiniekus. Salīdzinājumā ar respondentu patreizējo ieņemamo amatu un amatu, uz kuru pieteicās, darba autore secina, ka 30% ir ieguvuši sev vēlamo amatu.

Talantu vadības projekta atlases procesā 70% no respondentiem atbildēja, ka neko nemainītu talantu atlases kritērijos, kas ir sekojoši:

1. pieredze patreizējā amatā vismaz 6 mēneši;
2. redz savu nākotni uzņēmumā “X”;

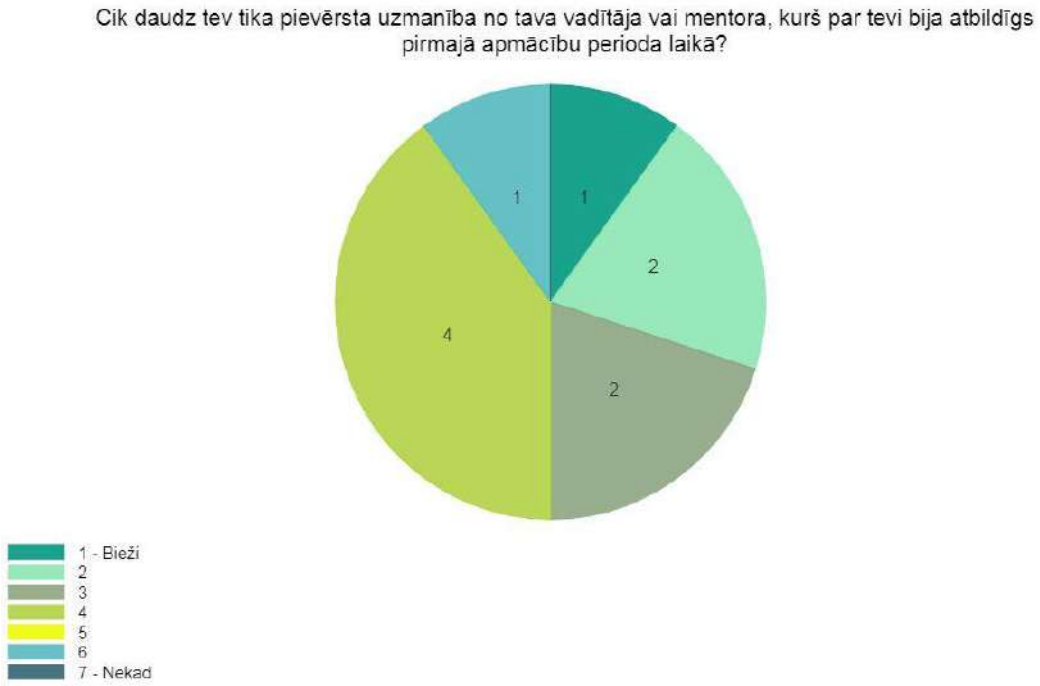
3. ir lojāls pret uzņēmumu;
4. apstiprinājums no veikala vadītāja un personāla speciālista puses, ka var piedalīties attiecīgajā projektā.

Līdz ar to darba autore secina, ka talantu atlases procesā izvirzītie atlases kritēriji ir pieņemami projektā iesaistītajiem talantiem (skat. 1. attēlu).



1. attēls. ***Talantu apmierinātība ar projekta atlases kārtību*** *(autores)*

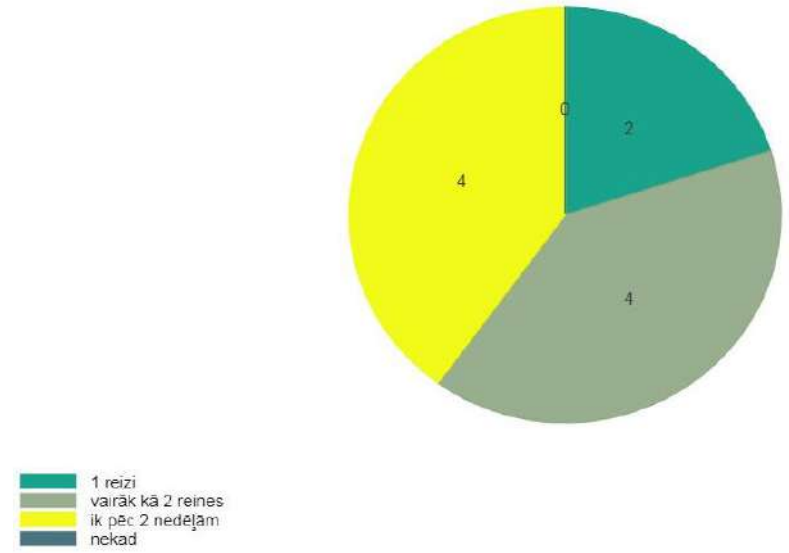
Rezultāti attēlo,ka uzmanības pievēršana talantam apmācību perioda laikā katrā no veikaliem un tajā strādājošajiem vadītājiem vai mentoriem ir dažāda. Darba autore secina, ka attiecīgi talantu vadības projekta organizatori īpaši nekontrolē talantu apmācību norisi, tāpat attiecīgi nav izstrādāta sistēma, cik bieži un kad ir jākontrolē apmācību process kā tāds jaunajam talantam (skat. 2. attēlu).



2. attēls. ***Uzmanības pievēršana talantam no vadītāja vai mentora puses apmācību perioda laikā*** *(autores)*

Respondentu aptaujas rezultāti norāda, ka paši talanti īsti nav izpratuši, cik bieži ir jāpievērš uzmanība no vadītāja, mentora, personāla speciālista puses. Vienota atbilde uz šo jautājumu arī netika saņemta, līdz ar to šis rezultāts apstiprina autores iepriekš konstatētos secinājumus.

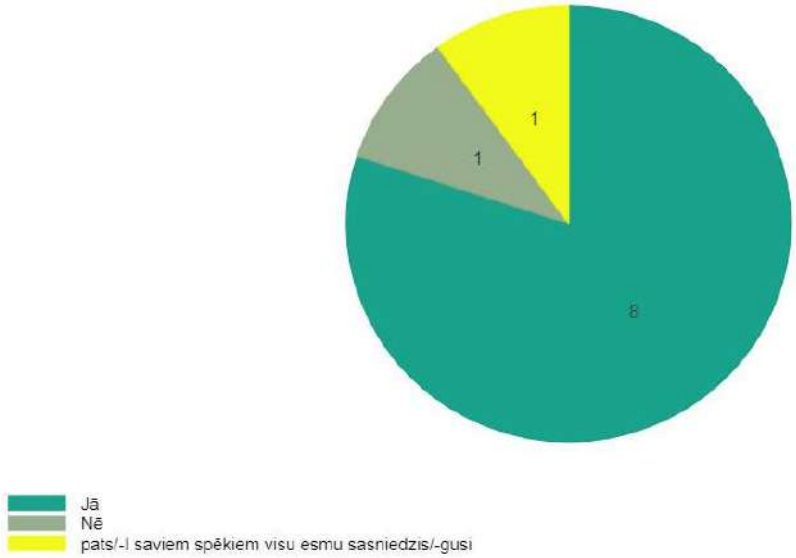
Darba autore secina, ka talantiem un viņu mentoriem nav izskaidrots, cik bieži jāveic novērtēšanas talantu vadības projekta ietvaros. Kā ir atrunāts projektā, tad novērtēšana ir jāsniedz ik pēc divām nedēļām. Taču ir jāsaprot, ka, iespējams, talants nav izpratis, kādai ir jābūt novērtēšanai kā procesam. Iespējams, ka novērtēšana ir notikusi sarunas ietvaros darba laikā, taču acīmredzot mentors nav informējis talantu, ka patreizējā saruna ir novērtēšana (skat. 3. attēlu).



3. attēls. ***Novērtēšanas biežums talantam talantu vadības projekta ietvaros*** *(autores)*

Darba autore secina, ka uzņēmuma Personāla daļas darbinieki pietiekoši nekontrolē atgriezeniskās saites biežuma norisi. Attiecīgi autore uzskata, ka šis ir no punktiem, kas noteikti ir jāuzlabo, lai talantu vadība kā vienots process uzņēmumā spētu noritēt veiksmīgi.

Lai izprastu talantu vadības projekta nozīmi uzņēmumā "X", respondentiem tika uzdots jautājums par to, vai attiecīgais projekts palīdzēja viņiem attīstīties un "kāpt" pa karjeras kāpnēm šajā uzņēmumā (skat. 4. attēlu).



4.attēls. ***Talantu vadības projekta nozīmīgums talantiem karjeras izaugsmē*** *(autores)*

Apkopojot iegūtos rezultātus, darba autore secina, ka talantu vadības aktivitātes tiek integrētas uzņēmuma "X" personāla vadības jautājumos, taču tai ir nepieciešams izvērtēt

konkrētus posmus, kas būtu jāuzlabo, lai talantu vadība būtu daudz pilnvērtīgāka uzņēmuma “X” personāla politikas ietvaros.

Secinājumi

1. Balstoties uz talantu vadības jēdziena un būtības skaidrojumu un pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, darba autore secina, ka uzņēmumā “X” tiek integrētas talantu vadības aktivitātes personāla vadības jautājumos.
2. Analizējot pētījuma datus, kas saistīti ar talanta novērtēšanu, atgriezeniskās saites nodrošināšanu, ievadīšanu jaunajā vietā, kā arī apmācību norises pārraudzīšanu, darba autore secina, ka uzņēmuma personāla daļai ir jāizstrādā konkrēti rīcības soļi, lai nākotnē uzlabotu šos posmus, tādā veidā uzlabojot talantu vadības aktivitāšu integrāciju uzņēmumā “X”.
3. Neskatoties uz talantu vadības projekta norisi uzņēmumā “X”, darba autore secina, ka pietiekoša kontrole visa procesa pārvaldībai netiek veikta pilnvērtīgi.
4. Novērojuma laikā iegūtie dati liecina, ka talantu vadības aktivitātes tiek integrētas personāla vadības jautājumos, taču ne pietiekoši kvalitatīvi, ko apstiprina jau esošo talantu apkopoto anketu rezultāti.
5. Analizējot pieejamo literatūru par talantu vadību, darba autore secina, ka pieejamā informācija ir salīdzinoši plaša, taču ne visa ir zinātniska.
6. Analizējot pieejamo literatūru par talantu vadības, darba autore secina, ka nav izstrādāta vienota definīcija par to, kas ir talantu vadība.
7. Analizējot pieejamo literatūru par talantu vadību, darba autore secina, ka arvien vairāk organizācijas izprot talantu vadības nozīmi teorētiski, taču praktiski tā ne vienmēr tiek realizēta.

Teorētiskās un empīriskās pētījuma metožu pielietošanas sekmēja pētījumā izvirzīto uzdevumu realizēšanu. Īpaša uzmanība tika pievērsta praktiskā pētījuma veikšanai un apkopoto rezultātu analīzei un interpretācijai.

Iegūtie dati liecina, ka uzņēmumā “X” noris talantu vadības aktivitāšu integrācija personāla vadības jautājumos, taču ir nepieciešami uzlabojumi, lai talantu vadība sniegtu daudz lielākus rezultātus, kā, piemēram, atgriezeniskās saites nodrošināšana apmācību procesa laikā. Tāpat būtiski, lai personāla daļa pievērstu daudz lielāku uzmanību talanta ievešanai jaunajos darba pienākumos, kā arī apmācību procesa pārraudzīšanai, kas uzlabotu talanta prasmju uzlabošanu un paša talanta vēlmi attīstīties šajā uzņēmumā.

Talantu vadības aktivitāšu integrēšana personāla vadības jautājumos uzņēmumā “X” ir īpaši nozīmīga, jo tās ieviešana sekmētu talantu vēlmi palikt attiecīgajā uzņēmumā, kā arī veicinātu visu pārējo darbinieku pozitīvus uzskatus par pašu uzņēmumu.

Literatūras saraksts

1. Armstrong, M. (2016). *Armstrong’s handbook of totemic human resource management.* Koganpage. USA
2. Chalofsky, Neal., E. Rocco., Tonette S., Morris Michael L. (2014). USA, *Handbook of human resource development*. John Wiley&Sons
3. Darba tirgus ziņas, pieejams: https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/macit-vai-attistit-darbiniekus/ (skatīts 2020. gada 31. martā)
4. Davis, T. (2007). *Talent assessment. A new strategy on talent management*. England. GOWER
5. Fajčikova A., Fejfarova, M., Urbancova, H. (2017). Employee development by talent management implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice.Series D, Faculcy of Economics&Administration.* 23(38), 18-30. Retrieved from: http://search.ebscohost.com
6. Ford, J., Harding, N., Stoyanova, D.(2010). *Talent management and development. An overview of current theory and practice*. Bradford University. Yorkshire and the
7. Highouse, S., Doverspike, D., Guinon., R.M. (2014). *Personnel assessment&selection.* London. Routledge
8. Izglītības fonds, pieejams: https://izglitibasfonds.lv/lv/publikacijas/223-talanti (skatīts 2020. gada 31. martā)
9. Kurgat Chemaiyo, A. (2016). Talent management and its importance for today’s organizations in Kenya perspective; a critical review. *International journal of advances in management and economics*.5(5),2-8. Retrieved from: http://search.ebscohost.com
10. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (1997). *War for talent*. USA. McKinsey & company
11. Rees, W.David., Porter Christine. 2014. *Skills of management& leadership. Managing*

Darbinieku profesionālās izdegšanas novērtējums un tās risku mazināšana uzņēmumā "A"

Linda Bečere
Zinātniskais vadītājs: Mg. psych. Jana Roze
linda.becere@gmail.com

Kopsavilkums

Straujais dzīves temps neļauj cilvēcei atslābt. Darba apjoms, laika limiti, kolēģi, svarīgu lemumu tūlītēja pieņemšana utt. ir salikums, kas izraisa stresorus, kas savukārt noved pie hroniska stresa, izraisot profesionālo izdegšanu.

Aviācijas sfēra ir jūtīga un daudzpusīga, kurā profesionālā izdegšana mēdz būt bīstama un nepieņemama, jo traucē adekvātu lēmumu tūlītējai pieņemšanai, kas var un spēj ietekmē cilvēku likteņus.

Darba izstrādes mērķis ir novērtēt darbinieku profesionālo izdegšanu uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzē un izstrādāt ieteikumus profilaksējošos komandas vadībai darbinieku izdegšanas risku mazināšanai.

Darba izstrādes procesā tika analizētas profesionālā izdegšanas cēloņi un galvenie iemesli, kā arī uzņēmuma gatavība.

Empīriskajā pētījumā uzņēmumā ”A” Stokholmas Skavsta bāzē tiek noskaidroti darbinieku profesionālas izdegšanas sindroma rādītāji ar MBI aptaujas apkopotajiem datiem, kas apstiprina, ka personīgie sasniegumi un depersonalizācija uzrāda augsta līmeņa izdegšanu, savukārt emocionālais izsīkums uzrāda zema līmeņa izdegšanu. Ekpertintervijas rezultāti sniedz papildinošas atbildes ar MBI aptaujas noteiktajiem rādītājiem, tādejādi gūstot izpratni par uzņēmumā notiekošo.

Atslēgas vārdi: *personāla izdegšana, stress, dinamisks darbs*

Abstract

The rapid pace of life does not allow humanity to relax. The amount of work, time limits, colleagues, making important decisions immediately, etc., is a combination that causes stressors, which in turn leads to chronic stress leading to occupational burnout.

The aviation sector is sensitive and multifaceted, where occupational burnout tends to be dangerous and unacceptable, as it hinders the immediate adoption of adequate decisions that can and can affect people's destinies.

The aim of the peper is to assess the professional burnout of employees at the Stockholm Skavsta base in company “A” and to develop recommendations for the preventive team management to reduce the risk of burnout.

In the process of elaboration of the work, the causes and main reasons of professional burnout, as well as the readiness of the company were analyzed.

An empirical study at the company “A” Stockholm Skavsta base examines employee burnout syndrome rates with data from the MBI survey, which confirms that personal achievement and depersonalization show high levels of burnout, while emotional exhaustion shows low levels of burnout. The results of the expert interview provide additional answers with the indicators determined by the MBI survey, thus gaining an understanding of what is going on in the company.

Keywords: *staff burnout, stress, dynamic work*

Ievads

Darba temps, laika limiti, zināšanu apjoms, vairāku darbu veikšana vienlaicīgi, kvalitāte, profesionalitāte, rūpes, garas darba dienas, nekontrolējamas situācijas utt. – šīs visas iepriekšminētās darba specifikai raksturīgās īpašības spēj izraisīt profesionālās izdegšanas sindromu.

Sabiedrībā ir uzskats, ka profesionālā izdegšana ir tas pats, kas stress, taču tā tas nav. Šie divi komponenti ir saistīti viens ar otru, taču tiem ir atšķirīgas un dažādas izpausmes. Straujais dzīves temps neļauj cilvēcei atslābt. Darba apjoms, laika limiti, kolēģi utt. ir salikums, kas izraisa stresorus, kas savukārt noved pie hroniska stresa, izraisot profesionālo izdegšanu. Šie iepriekšminētie stresori ir cēloņi emocionālajai un fiziskai izsīkšanai, kas var novest pie depresijas (Cooper, 2009). Stratēģijas, simptomus, līmeņus, pazīmes u.c. mēs tuvāk analizēsim darba procesā.

Autores pētāmajā uzņēmumā līdz šim nav bijis šāda veida novērojums un pētījums, tādēļ autore uzskata šo pētījumu par aktuālu, lai veiktu pētniecisko darbu, aptaujājot kabīnes vacākos un kabīnes darbiniekus.

Kvalifikācijas darba mērķis: Novērtēt darbinieku profesionālo izdegšanu uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzē un izstrādāt ieteikumus komandas vadībai darbinieku izdegšanas risku mazināšanai.

Kvalifikācijas darba jautājumi:

1. Kāds ir uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes darbinieku izdegšanas rādītājs?
2. Kuri no faktoriem sekmē uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes darbinieku profesionālo izdegšanu?
3. Kādi ir iespējamie profilakses pasākumi uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes kabīnes darbinieku izdegšanas risku mazināšanai?

Pētījuma metodes:

1. teorētiskā – zinātniskās un lietišķās literatūras analīze,
2. K. Maslačas aptauja”MBI” (Maslach Burnout Inventory/Maslačas Izdegšanas Inventūru) uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes darbinieku profesionālās izdegšanas rādītāju noteikšanai,
3. ekspertintervija ar kabīnes vecākajiem stjuartiem uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes darbinieku profesionālās izdegšanas sekmējošo faktoru un profilakses iespēju noteikšanai,
4. empīrisko datu apstrādes metode: pētījumā iegūtie dati tiks analizēti ar MS Excel programmas palīdzību, aprēķinot vidējos rādītājus aptaujas skalās un savstarpēji salīdzinot tos dažādās darbinieku grupās.

Kvalifikācijas darba uzdevumi ir:

1. izpētīt un analizēt teorētisko literatūru par profesionālās izdegšanas iezīmēm, līmeņiem, tipiem, cēloņiem, dinamiku, stratēģijām un profilakses iespējām,
2. veikt empīrisko pētījumu par uzņēmuma “A” Stokholmas Skavstas bāzes darbinieku profesionālo izdegšanu,
3. pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta darbinieku profesionālās izdegšanas risku mazināšanai.

Pētījuma bāze ir uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzes darbinieki.

Profesionālas izdegšanas būtība un definējums

Izdegšana pirmo reizi kā termins tika pieminēts 20. gs. 70. gadu sākumā. Amerikāņu psihiatrs G. Freidenbergs šo terminu izmantoja, lai raksturotu to speciālistu psiholoģisko stāvokli, kuri intensīvi un cieši sazinās ar pacientiem emocionāli nospiedošā atmosfērā, sniedzot tiem profesionālu palīdzību (Schaufeli, 2017).

Koncepciju turpināja attīstīt akadēmiskā pētniece un sociālā psiholoģe K. Maslača, kura izstrādāja visizplatītāko anketu izdegšanas novērtēšanai. Visizplatītākā anketa ir “*Maslach Burnout Inventory*” (MBI), kas ir pieejama dažādām profesionālajām grupām. MBI anketa sākotnēji tika izstrādāta pētniecības mērķiem, nevis lietošanai ārstiem.

Franka J. Landija un Džefrija M. Kontes grāmatā “Darbs 21. gadsimtā” tiek minētas šādas risku grupas: “Darbinieki ar stāžu salīdzinot tos pret iesācējiem, sievietes attiecībā pret vīriešiem” (F. J. Landy., 2010). Šis secinājums tiek minēts arī V. Reņģes grāmatā “Mūsdienu organizācijas psiholoģija”, kur minēts šāds pamatojums: “Tieši sievietes vairāk strādā apkalpojošā sfērā, kur izdegšanas risks ir lielāks.” (Reņģe, 2007). Precēti salīdzinot ar neprecētiem, ar domu, ka precētos atbalsta partneri, cilvēki ar zemu pašapziņa un visbeidzot cilvēki ar A tipa uzvedības modeli jeb darbaholiķi. (F. J. Landy., 2010). Savukārt citā literatūras avotā ir minēti vēl šādi personības veicinošie faktori:

1. finansiālās problēmas;
2. kompromisa pieņemšana attiecībā uz svarīgām vērtībām;
3. plašs darba apjoms;
4. personības neelastīgums;
5. iekšēja sacensības nepieciešamība;
6. izteikta nepacietība, agresivitāte;
7. izolācija;

8. mazs sociālais atbalsts u.c. ar indivīda īpašumu kopumu saistītie faktori (Pētersone, 2011).

Profesionālās izdegšanas sindroma būtības izpausmes ir dažādas un variē no indivīda uz indivīdu. Dažiem indivīdiem šī parādība attīstās ātri un intensīvi, savukārt citiem – lēni un vairāk iznīcinošāk.

Pasaules Veselības organizācijas mājaslapā var atrast šādu informāciju, sadaļā pie Pierādījumiem un pētījumiem. No 2019. gada 28. maija izdegšana ir iekļauta Starptautiskās slimību klasifikācijas (ICD-11) 11. pārskatīšanā kā profesijas parādība. To nevar klasificēt kā medicīnisku stāvokli. Nodaļā aprakstīts: “Faktori, kas ietekmē veselības stāvokli vai kontaktu ar veselības dienestiem”, kurā ietverti iemesli, kuru dēļ cilvēki sazinās ar veselības aprūpes dienestiem, bet kuri netiek klasificēti kā slimības vai veselības apstākļi.

Izdegšanu ICD-11 definē šādi: izdegšana ir sindroms, kas tiek konceptualizēts kā hronisks stress darba vietā, kuru nav izdevies veiksmīgi pārvaldīt. To raksturo trīs dimensijās:

1. enerģijas izsīkuma sajūtas;
2. paaugstināts garīgais attālums no darba vai ar darbu saistīts negatīvisma vai cinisma izjūta;
3. samazināta profesionālā efektivitāte.

Izdegšana īpaši attiecas uz parādībām profesionālā kontekstā, un to nevajadzētu izmantot, lai aprakstītu pieredzi citās dzīves jomās.

Pasaules Veselības organizācija gatavojas sākt uz pierādījumiem pamatotu pamatnostādņu izstrādi par garīgo labsajūtu darba vietā, kas, autoresprāt, ir pozitīvs aspekts.

Savukārt sertificēta psiholoģe J. Fraga definē šo sindromu šādi “Izdegšana ir nosacījums, ko izraisa indivīda darbs, un šīs attiecības ar darbu var novest cilvēku pie šāda stāvokļa” (Fraga, 2019).

Profesionālās izdegšanas cēloņi, dinamika un profilakses paņēmieni

Pēc K. Maslačas “Gallup” veiktās aptaujas, kurā piedalījās 7500 pilna laika darbinieku, atklāja piecus galvenos izdegšanas iemeslus:

1. negodīga izturēšanās darbā;
2. nepārvaldāma darba slodze;
3. lomas skaidrības trūkums;
4. komunikācijas un atbalsta trūkums no augstākstāvošā;

5. nepamatots laika spiediens (Moss, 2019).

Viens no cēloņiem, kas notiek neapzināti, ir cilvēka izvēlēta profesija. Bieži vien profesiju izvēlamies pēc tā, kas mums patīk, aizbildņu ieteiktais, vai par ko esam sapņojuši kļūt. Visvairāk ar izdegšanu ir saistītas profesijas, kur ikdiena ir jāpavada kontaktā ar cilvēkiem, kombinācijā ar stresoriem.

H. R. Warner grāmatā *“Stress, burnout and addiction in the nursing proffession”* ir skaidri uzskaitītas izjūtas, kuras indivīds izjūt stresa un izdegšanas laikā, kuras autore attēlo tabulā (sk. 1. tabulu).

1. tabula. ***Stresa un izdegšanas izjūtu salīdzinājums*** *(Warner, 2014)*

Stress	***Izdegšana***
• Aktīva iesaistīšanās; • ieinteresētība; • emocionāls; • enerģijas izsīkums; • izstaro vajadzību un hiperaktivitāti; • noved pie trauksmes traucējumiem.	• Pasīva iesaistīšanās; • neieinteresētība; • neemocionāls; • nav motivācijas; • izstaro bezcerību un bezspēcību; • noved pie depresijas.

Amerikāņu profesore psiholoģijā K. Maslača, kura ir ieguldījusi un paveikusi daudz, pētot profesionālo izdegšanu, izvirza trīs pamatrādītājus:

1. Emocionālais nogurums – morāls iztukšojums, kas ticis izraisīts no ārējiem psiholoģiskiem un emocionāliem pārdzīvojumiem. Parasti darba pārslodzes un augstu gaidu dēļ.
2. Depersonalizācija – cietsirdīgas un ciniskas sajūtas pret citiem. Negatīva un atsvešināta attieksme pret citiem indivīdiem.
3. Sasniegumu nenovērtēšana – izjūta, ka visas pūles ir bezjēdzīgas, nekam nederīgas. Subjektīva nekompetences izjūta (Maslach, 2007).

Protams, darba efektivitāti ietekmē arī personīgie, emocionālie simptomi, kā, piem., noslēgšanās no kolēģiem, medikamentu izmantošana omas uzlabošanai, neiesaistīšanās darba ikdienā, emocionāls izsīkums u.c. (D. Wainright, 2002).

Mūsdienu apzinīgajā laikmetā, kad cilvēki aizdomājas par sevi un savu apkārtni, ir daudzas efektīvas iespējas, kā mazināt un kontrolēt sev nepatīkamas izjūtas.

Sociālo mediju koordinatore un atbildīgā persona par klientu apkalpošanu J. Levisa ir izveidojusi 10 profilaksējošus ieteikumus, kas var palīdzēt novērst profesionālo izdegšanu:

1. Rūpes par sevi – lai arī tas varētu šķist atsvešināti no stresa, ir nepieciešams pietiekami gulēt, ēst veselīgu pārtiku un dzert daudz ūdens. Šie ir trīs galvenie elementi, kas jāņem vērā, lai samazinātu ar darbu saistītā stresa cēloņus un pārliecinātos, ka cilvēks ir pietiekami stiprs, lai to pārvarētu.
2. Uzveikt stresu ar vingrinājumu – regulāras fiziskās aktivitātes sniedz pārsteidzošas priekšrocības. Tas palīdz mazināt spriedzi, trauksmi, depresiju un dusmas, kā arī rada pozitīvu pašizjūtu.
3. Pielietojiet pozitīvu domāšanu – palīdz uzveikt izaicinājumus.
4. Sāciet interesantu hobiju – vaļasprieki var sniegt prieku un veicināt stresa mazināšanu.
5. Ar humoru – laba humora izjūta var palīdzēt pozitīvi reaģēt uz sarežģītām situācijām un neuztvert tās pārāk personiski.
6. Meklējiet atbalstu darba vietā – lielākā daļa kolēģu, piedzīvo līdzīgas grūtības vai ir saskārušies ar tām kādā karjeras posmā. Vienošanās par sajūtu paušanu visiem saprotamā veidā var mazināt stresu.
7. Nāciet klajā ar sarakstu – sajūta, ko rada pārslodze ar darba pienākumiem, ir izplatīta izdegšanas pazīme. Tāpēc ir svarīgi veltīt laiku tam, lai novērstu haosu.
8. Izvairieties no vairāku uzdevumu veikšanas – mēģinājums vienlaikus pārvaldīt vairākus uzdevumus sāp. Faktiski tas ir viens no visgrūtākajiem faktoriem klientu apkalpošanas darbā. Tāpēc ir svarīgi strukturēt un plānot veicamos darbus.
9. Slavējiet sevi – ironiski, ka mums ir tendence koncentrēties uz to, kas ir nogājis greizi, vai to, ko mums nav izdevies paveikt pareizi. Tomēr daudz būtiskāka ir spēja sevi paslavēt un atalgot par saviem sasniegumiem.
10. Esiet pateicīgs – pateikties var par daudz ko, piemēram, vidi un apkārtni: jauki darba kolēģi, esat vesels, piemērots un varat veikt savu darbu, draudzīgs kolektīvs utt. (Lewis, 2015).

Autoreprāt, profilakses paņēmieni ir tik pat dažādi, cik cilvēku personības, tādēļ katrs pats izvēlas sev piemērotākos profilakses paņēmienus.

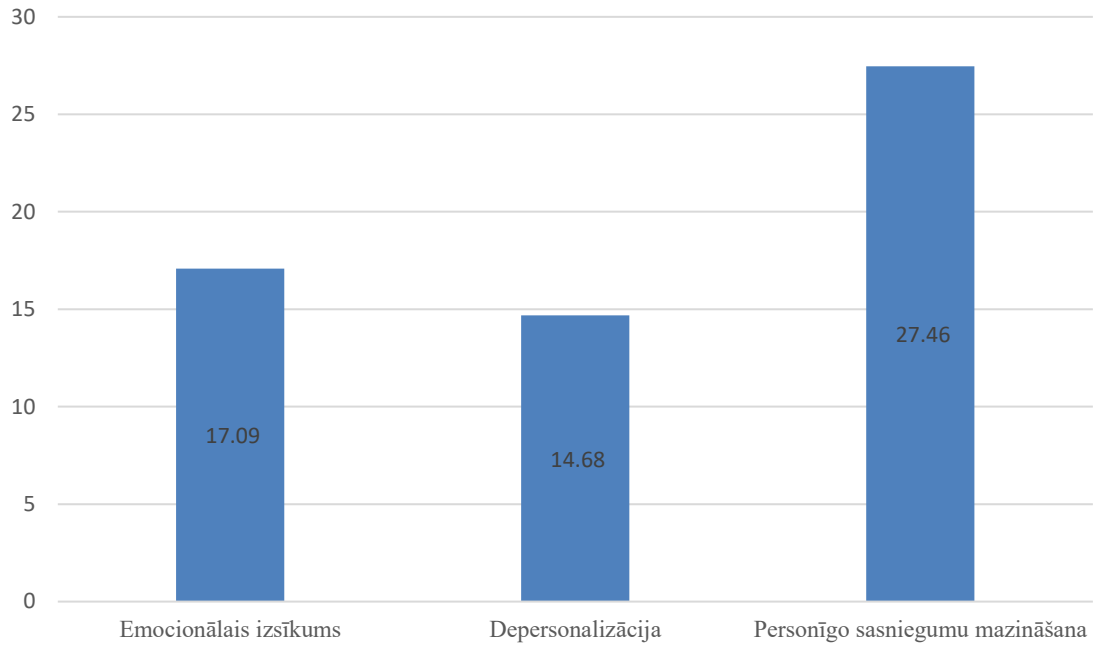
Aviācijā paaugstināts stresa līmenis un stresori ir darba dienas ikdiena. Darba ritējumā ir iesaistītas vairākas instances, sfēras, darbinieki, cilvēki u.c. Jāņem vērā, ka, strādājot aviācijā, katra diena izvēršas citādāk un neviena diena nebūs kā citas dienas.

Pētījuma rezultātu analīze un interpretācija

Lai sasniegtu pētījumam izvirzīto mērķi, tika pielietotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētījumu metodes, piem., K.Maslačas izdegšanas aptauja “MBI”, kura ļāva iegūt skaitliskus datus un veikt kvalitatīvu analīzi (Maslach, Jackson, 1982); K. Maslačas

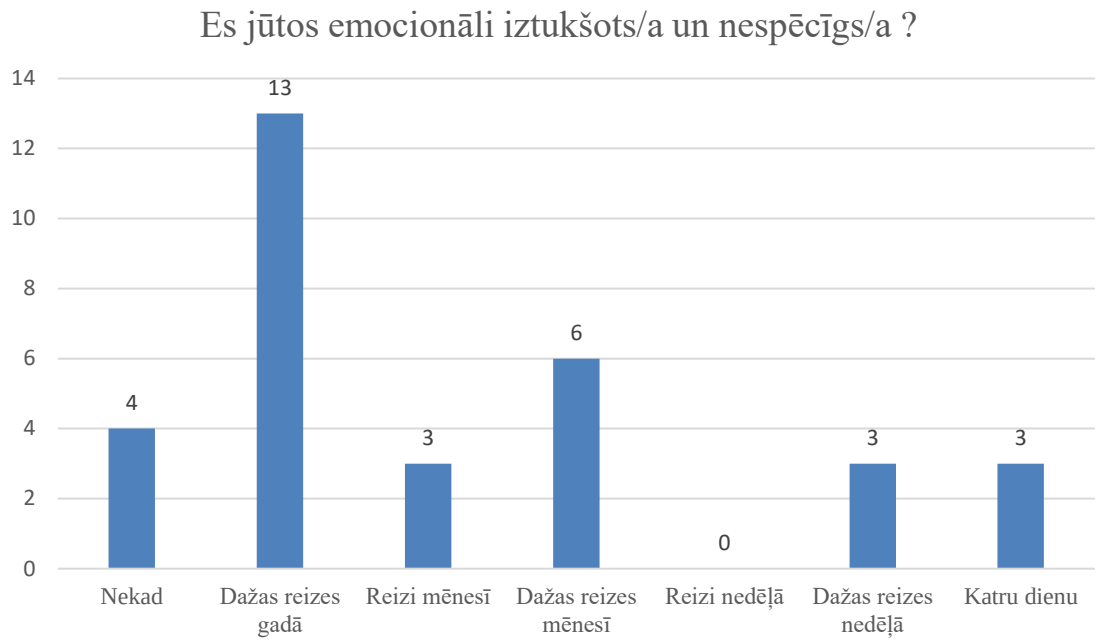
aptaujas atslēga (Maslach Burnout Inventory – Human Services Survery, /MBI-HSS/ Maslach, Jackson, Leiter, 1996); ekspertintervija ar diviem kabīnes vecākajiem stjuartiem.

Pētījuma dalībnieki uzņēmuma "A" Stokholmas Skavsta bāzes darbinieki – dažādu vecumgrupu, dzimuma un darba stāža. K. Maslačas aptaujas pētījuma dalībnieku skaits bija 32, no kuriem divi piedalījās ekspertintervijā.



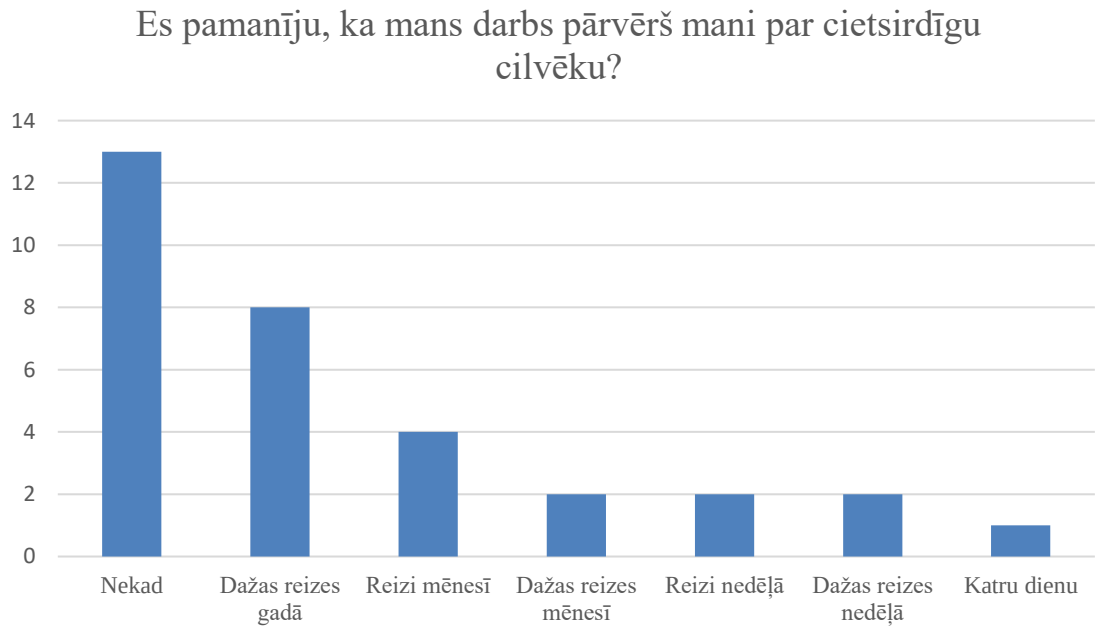
1. attēls. ***Apkopotie K. Maslačas aptaujas vidējie rādītāji*** *(autores)*

1. attēlā apkopotie aptaujas vidējie rezultāti uzrāda sekojošus rezultātus. Uzņēmuma "A" Stokholmas Skavsta bāzē apkopotie dati apstiprina, ka sadaļa C "personīgo sasniegumu mazināšana jeb personīgie sasniegumi" un sadaļa B "depersonalizācija jeb empātijas zudums", uzrāda augsta līmeņa izdegšanu, savukārt sadaļa A "emocionālais izsīkums" uzrāda zema līmeņa izdegšanu. "Personīgo sasniegumu mazināšana" punktu skaits 27,46, kas norāda augsta līmeņa izdegšanu. Līdzvērtīgā līmenī ievietojas "depersonalizācija" ar 14,68 punktu rezultātu. Savukārt sadaļā A "emocionālais izsīkums jeb pārpūle" vidējais aprēķinātais rādītājs uzrāda 17,09 punktu rezultātu, kas līdzvērtīgs zema līmeņa izdegšanai.



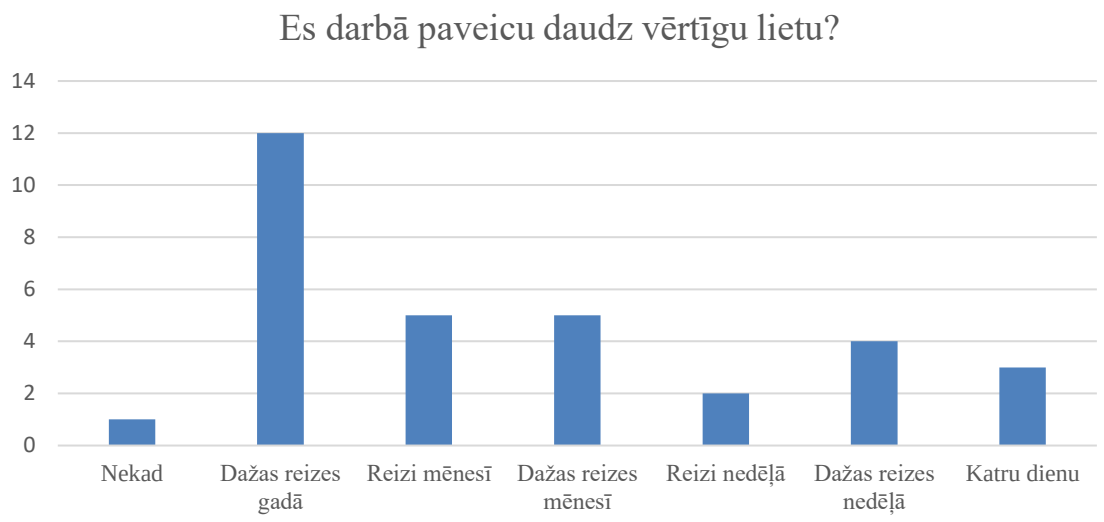
2. attēls. ***Darbinieku izjustā emocionālā nespēja*** *(autores)*

2. attēlā ir redzams, ka visvairāk, t.i. 13 no 32 respondentu uz aptaujas 1. apgalvojumu "Es jūtos emocionāli iztukšots/a un nespēcīgs/a?" ir atbildējuši ar "dažas reizes gadā", savukārt seši no respondentiem atbild "dažas reizes mēnesī". Trīs no respondentiem atbild vienlīdzīgi uz trīs iespējamām atbildēm, "dažas reizes nedēļā", "katru dienu" un "reizi mēnesī". Ir četri respondenti, kuri nekad nav jutušies emocionāli iztukšoti.



3 attēls. ***Darbinieku vienaldzība pret darba vidi*** *(autores)*

Pēc aptaujas apkopotiem rezultātiem ir redzams, ka 13 no 32 respondentiem, uz jautājumu: "Es pamanīju, ka mans darbs pārvērš mani par cietsirdīgu cilvēku?" atbild: "nekad". Astoņi no respondentiem atbild "dažas reizes gadā", savukārt četri no respondentiem atbild "reizi mēnesī". Trīs no respondentiem atbild vienlīdzīgi uz trīs iespējamām atbildēm "dažas reizes nedēļā", "katru dienu" un "reizi mēnesī". Ir respondents, kurš katru dienu ir pamanījis nespēju dziļi izjust vai pārdzīvot. Autore uzskata, ka vienaldzība jebkurā profesijā ir trauksmes pamats.



4. attēls. ***Darbinieku attieksme pret darbu*** *(autores)*

Pēc aptaujas apkopotiem rezultātiem ir redzams, ka 12 no 32 respondentiem, uz jautājumu "Es darbā paveicu daudz vērtīgu lietu?" atbild "dažas reize gadā". Pieci no respondentiem atbild vienlīdzīgi uz divām iespējamām atbildēm, "dažas reizes nedēļā" un "reizi mēnesī". Četri no respondentiem atbild "dažas reizies nedēļā", savukārt trīs no respondentiem atbil "katru dienu". Ir respondents, kurš darbā nekad nav paveicis vērtīgas lietas.

Autore, analizējot un apstrādājot K. Maslačas aptaujas datus, izmantojot datorprogrammu MS Excel, ievēroja, ka trīs no respondentiem uz aptaujas 22 jautājumiem uzrādīja augstus izdegšanas līmeņa rezultātus. Balstoties uz teorētiskajā daļā aprakstīto un teorētisko literatūru, pastāv iespēja, ka šie respondenti izvēlējušies sev neatbilstošu profesiju.

Analizējot "intervējamā 1" un "intervējamā 2" darba stresorus uzņēmuma "A" Stokholmas Skavsta bāzē tie ir sekojoši:

1. noslēpumainais pasažieris(uzņēmuma darbinieks, kas vērtē darbinieku sniegumu un uzņēmuma servisu izpildi, utt.);
2. pārdošanas koeficienta sasniegšana;

3. 25 minūšu apgrieziena izpilde (spēja izsēdināt un iesēdināt pasažierus un veikt drošības pārbaudes 25 minūtēs);
4. pasažieru stress (lidojuma numura un datuma pārbaude, bagāžas noteikumi, sēdvietu noteikumi);
5. gaisa satiksmes torņa aizliegumi;
6. lidmašīnas apkopes veikšana;
7. uzņēmuma piedāvājumu produktu neapgādāšana servisa izpildei.

Aviācijas darbiniekam jāsaskaras arī ar citiem stresoriem piem., fiziskie stresori, fizioloģiskie stresori un psiholoģiskie stresori (Hanse, 2015).

Secinājumi

1. Pētījuma rezultāti liecina, ka uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzē divās no K. Maslačas aptaujas komponentu sadaļām “depersonalizācija” un “personīgie sasniegumi” tika uzrādīti augsti izdegšanas līmeņi. Savukārt “emocionālais izsīkums jeb pārpūle” apkopotie rezultāti uzrādīja zemu izdegšanas līmeni.
2. K. Maslačas aptaujas rezultāti rāda, ka 22 no 32 respondentiem ir zems emocionālā izsīkuma jeb pārpūles izdegšanas līmenis. Šo faktu izskaidro Eiropas Savienības tiesību akti, kuri regulē aviācijas darbinieku darba stundas, kā arī to, ka uzņēmums “A” neveic nakts lidojumus.
3. K. Maslačas aptaujas rezultāti rāda, ka uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzē 21 no 32 respondentiem ir augsts depersonalizācijas izdegšanas līmenis. Šis fakts saistīts ar gados jaunu un nepieredzējušu darbinieku uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta kolektīvu. Faktu pastiprina darbinieku neierašanās darbā laikā, šādi veicinot empātijas un respekta zudumu.
4. K. Maslačas aptaujas rezultāti rāda, ka uzņēmuma “A” Stokholmas Skavsta bāzē 21 no 32 respondentiem ir augsts “Personīgo sasniegumu mazināšana jeb personīgie sasniegumi”. Šo faktu izskaidro vairāki faktori, piemēram, uzņēmumā “A” pastāv tendence pazeminināt amatā, balstoties uz pārdošanas rezultātu, iekšējā kolēģu reportēšanas sistēma, kā arī nepilnvērtīga motivācijas sistēma.
5. Pētījuma un intervējamo intervijas rezultāti liecina, ka uzņēmumā “A” pastāv uz rezultātiem balstīta motivācijas sistēma un monetāra atalgojuma sistēma, kas ne vienmēr sniedz pozitīvu rezultātu un atgriezenisko saikni ar darbiniekiem.
6. Intervējamo intervijas rezultāti liecina, ka uzņēmumā “A” Stokholmas Skavsta bāzēs kabīnes vecāko stjuartu ikdiena sastāv no dažāda veida stresoriem, tostarp uzņēmuma

”A” izraisīti. “Intervējamais 1” un “Intervējamais 2” uzsver, ka pietrūkst pozitīva vērtējuma un vēlamā atbalsta par padarīto darbu.

7. Pētījuma rezultāti liecina, ka uzņēmumā “A” Stokholmas Skavsta bāzē nav izstrādāta vai pieejama informācijas par profesionālās izdegšanas sindroma esamību, apsekošanu, profilakses pasākumiem vai seku novēršanu.

Literatūras saraksts

1. Cooper, C. L. (2009). When stress is less. C. L. Cooper, *Handbook of managerial behaviour and accupation health* (lpp. 27). UK: Edward Elgar Pub.
2. Christina Maslach, F. Z. (2017). *Burnout - the cost of caring*. California: ISHK.
3. Christina Maslach, M. P. (2016). Understanding the burnout expierence: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 103-111.
4. D. Wainright, M. C. (2002). *Work stress: the making of modern epidemic.* Buckingham: Open University Press.
5. F. J. Landy., F. M. (2010). *Work in the 21st Century*. New Jersy: John Wiley & Sons, Inc.
6. Fraga, J. (2019. gada 5. 6). *Why the WHO's Decision to Redefine Burnout Is Important*. Ielādēts no healthline: https://www.healthline.com/health/mental-health/burnout-definition-world-health-organization#1
7. Hanse, F. (2015. gada 29. 05). *How do airline pilots cope with stress*. Ielādēts no adrenal fatigue solution: https://adrenalfatiguesolution.com/pilots-and-stress/
8. Lewis, J. (2015. gada 21. 10). *10 ways to prevent customer service agent burnout*. Ielādēts no providesupport: https://www.providesupport.com/blog/preventing-burnout-in-customer-service/
9. Maslach, C. (2003). Job burout: New directions in research and intervention. *SAGE*, 189-192
10. Maslach, C. (2007). *Encyclopedia of Stress, Edition 2nd.* San Francisco: Elsevier, Editors.
11. Maslach, C. (1991). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 4.
12. Moss, J. (2019. gada 11. 12). *HBR*. Ielādēts no Burnout is about your workplace, not your people: https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-peop
13. Pētersone, I. (2011). Izdegšanas sindroms. *psihosomatika*, 69.
14. Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizācijas psiholoģijas.* Rīga: Zvaigzne ABC.
15. Schaufeli, W. (2017). *Burnout: Ashort SocioCultural History*. Utrecht, Nīderlande: Utrecht University.
16. Warner, H. R. (2014). *Stress, burnout, and addiction in the nursing profession.* New York: Xlibris Corporation.

II daļa

Uzņēmējdarbības un iestāžu vadība

Standarta darbības procedūru (SOP) izstrādes nosacījumi uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā

Zanda Grundmane
Zinātniskais vadītājs: Mg. psych. Jana Roze
zandagrundmane@gmail.com

Kopsavilkums

Darba autore veica pētījumu par tēmu “Standarta darbības procedūru (SOP) izstrādes nosacījumi uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā”. Pētījuma mērķis bija izpētīt standarta darbības procedūru ieviešanas nosacījumus uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai to ieviešanai.

Darba struktūra: darbs tika izstrādāts trīs daļās, kur pirmā ir teorētiskās literatūras analīzes daļa, kurā tika veikta zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, izzinot un analizējot standarta darbību procedūru būtību un ieviešanas priekšrocības; otrajā daļā sniegts uzņēmuma “CrossChem” un tā pārdošanas nodaļas raksturojums; trešajā daļā – empīriskajā pētījumā –, izmantojot kvalitatīvo un kvantitatīvo pētniecības metodi, tika noskaidrots darbinieku un uzņēmuma vadības viedoklis par standarta darbību procedūru ieviešanu un izpētīti ieviešanas nosacījumi uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā.

Pamatojoties uz empīriskā pētījuma rezultātiem un teorētiskās literatūras analīzi, tika izstrādāti secinājumi, pēc kuriem vadoties izstrādāti arī priekšlikumi uzņēmuma vadībai. Pētījuma galvenie secinājumi: uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā lielākā daļa darbības un uzdevumi regulāri atkārtojas, un daļa no tiem, pēc darbinieku domām, ir sarežģīti. Sarežģītības un uzņēmuma neesošo standartu dēļ šajos procesos tiek pieļautas visvairāk kļūdu, kas palielina uzņēmuma izmaksas un ietekmē klientu apmierinātību. Darbinieki, lielāko daļu, sarežģītās darbības veic pēc savas pārliecības, kas rada lielu atšķirību darba metodēs. Tā rezultātā uzņēmuma vadībai nav iespējas noteikt kritiskos procesus, kā arī nav iespējas salīdzināt darbinieku efektivitāti.

Pētījuma rezultātā izvirzītie priekšlikumi: uzņēmuma vadībai izstrādāt kvalitātes standartus klientu apkalpošanā, izstrādāt uzņēmumam atbilstošu procesa aprakstu, kā un kādā secībā pārdošanas nodaļa nodod informāciju noteiktām nodaļām – jāatklāj pareizās darbības, kas šos procesus uzlabotu, izklāstīt darbiniekiem pareizo darba paveikšanas procesu, tādā veidā uzlabojot uzņēmuma efektivitāti, kā arī šos SOP integrēt apmācību procesā, kas paātrinātu jauno darbinieku iekļaušanos darba procesā.

Atslēgvārdi: *standarta darbību procedūras, kvalitātes standarti, procedūru standartizēšana*

Abstract

The author has conducted a research “Conditions for the development of standard operating procedures (SOPs) at CrossChem's sales department”. The aim of the paper is to explore the determinants of development of the standard operating procedures in the sales team of “CrossChem” and to create proposals for implementing those for the management of the company.

Structure of the paper: the paper is organized in three parts: 1) analysis of theoretical literature in which the underlying principles of SOPs are explored and benefits of implementing those are identified; 2) description of “CrossChem” and its sales department; 3) empirical research – using quantitative and qualitative methodology the opinions of the management and employees of the company with regards to implementing the SOPs were gathered. Moreover, the determinants of implementing the SOPs in the sales department of “CrossChem” were explored. Conclusions and proposals for the

management of the company were developed basing on results of the empirical research and analysis of the theory.

Main conclusions of the research: in the sales department of “CrossChem” most tasks are repetitive and a part of those, according to the employees, are complex. Due to the complexity and non-existing standards for the procedures, a lot of mistakes are made in these processes, which increases the expenses of the company and harms the client satisfaction. The biggest part of the complex procedures is executed arbitrary by each employee, due to which the working methods are diverse. As a result of that, the management has no options to determine the critical processes, as well as no possibilities to compare the effectiveness of the employees.

The proposals made as a result of the research: 1) to develop quality standards in client service; 2) to create a description of processes – how and in what order sales department should distribute information to other departments, discovering the correct actions, which would improve the processes, explaining the right way of executing the tasks for the employees to improve the effectiveness of the company; 3) to integrate the SOPs in the training process, which would help the new hires to achieve productivity faster during the onboarding period.

Keywords: *standard operating procedures, quality standards, standardization of procedures*

Ievads

SIA “CrossChem” ir pierādījis sevi kā pasaules līmeņa produktu ražotāju, kas atbilst augstākajiem kvalitātes standartiem, aptverot vietējo tirgu un eksportējot produkciju uz vairāk nekā 50 pasaules valstīm. Augot uzņēmumam un līdz ar to darbinieku skaitam, arvien vairāk tiek domāts ne tikai par produkta kvalitāti, bet arī par vienotu, kvalitatīvu klientu apkalpošanas servisu.

Profesionāla klientu apkalpošana ir būtisks priekšnoteikums uzņēmējdarbības pastāvēšanā. Ir būtiski nodrošināt nemainīgas kvalitātes servisu, lai klienti varētu rēķināties ar pakalpojumu kvalitāti, ko uzņēmums apsola pārdošanas procesā. Viens no lielākajiem klientu apkalpošanas klupšanas akmeņiem ir mainīga servisa kvalitāte – vienu dienu spēj nodrošināt izcilu servisa kvalitāti, citā dienā – nevar. Tāpēc, lai uzturētu nemainīgu kvalitāti un novērstu nekvalitatīvu preču un pakalpojumu nonākšanu līdz klientam, kā arī aizpildītu noteiktos lietvedības un grāmatvedības dokumentus, ir nepieciešams ieviest noteiktu vienotu darbību procedūras, kas ir rakstisku detalizētu instrukciju kopums, kas dokumentē kārtējo vai atkārtoto darbību. Veicot šo darbību procedūru aprakstu un iepazīstinot ar darbiniekiem, ir iespējams sasniegt noteiktos mērķus: nodrošināt darbinieku produktivitāti, nodrošināt izcilu klientu apkalpošanas servisu un izvairīties no dažādām nepilnībām un neprecizitātēm, kas varētu ietekmēt sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Pētījuma mērķis ir izpētīt standarta darbības procedūru (turpmāk tekstā “SOP”) ieviešanas nosacījumus uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā un izstrādāt priekšlikumus nodaļas vadībai to ieviešanai.

Pētījumā darba autors centīsies rast atbildes uz jautājumiem:

1. Vai SOP izstrāde ir nepieciešama uzņēmumam?
2. Kādi ir ieguvumi no SOP ieviešanas uzņēmumā/nodaļā?
3. Kādi ir SOP izstrādes nosacījumi uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā?

Pētījuma bāze: uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļas darbinieki (12 darbinieki).

Pētījuma metodes:

1. teorētiskā – zinātniskās literatūras analīze,
2. empīriskās metodes:

2.1. intervija ar uzņēmuma “CrossChem” vadītāju,

2.2. uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļās darbinieku aptauja,

3. datu apstrādes metode: darbinieku aptaujā iegūtie kvantitatīvie dati tika apstrādāti, izmantojot datorprogrammu MS Excel, aprēķinot aprakstošās statistikas rādītājus.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai un problēmjautājumu noskaidrošanai darba autors izvirza sekojošus darba uzdevumus:

1. teorētiski analizēt SOP jēdzienu un to nozīmi organizācijā,
2. empīriski izpētīt SOP ieviešanas vajadzību un SOP ieviešanas nosacījumus uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā,
3. apkopot pētījuma rezultātus un izdarīt secinājumus,
4. izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļas vadībai SOP ieviešanai nodaļā.

Teorētiskais pamatojums: darbs balstās uz Robertsa Vilsona un Braiena Lavarakas 2018. gadā veikto pētījuma “SOP izstrāde uzņēmumā Mackay Sugar Limited”. Autori pēc veiktā pētījuma secināja, ka SOP projekts piedāvā vairākas iespējas. Procedūru standartizēšana sniedz ieskatu, kā katrā vietā lietas tiek darītas atšķirīgi, un iespēju optimizēt labāko procedūru. Var identificēt un novērst trūkumus darbībās, jo īpaši attiecībā uz procesu un darbinieku drošību. Darbā tika izmantots arī Lozannas Universitātes Ekonomikas un biznesa administrācijas fakultātes pētnieku un Norma Edelsona vadītā Ražošanas uzlabošanas uzņēmuma 2005. gada kopējā pētījuma “Vai standarta darba procedūras var būt motivējošas” rezultāti, kuros autori secina, ka attiecības starp nepieciešamo SOP izmantošanu un darbinieka iekšējo motivāciju un radošumu regulē precīzas procesa dokumentācijas pieejamība un darbinieku līdzdalība

procesa dokumentācijas izstrādē. Izmantots arī Amerikas Savienoto Valstu Vides un aizsardzības aģentūras 2012. gadā izdotais dokuments “Norādījumi par standarta darbības procedūru sagatavošanu”, kuru autore izmantoja kā pamatu SOP struktūrai.

Standarta operāciju procedūras (SOP)

Darba dzīve ir kļuvusi pavisam citāda nekā pirms 20 gadiem, “lēmumu pieņemšanas mehānismi un procedūras kļūst arvien svarīgākas, jo tiek pievienotas progresīvās tehnoloģijas”, atzīst Lozannas Universitātes Ekonomikas un biznesa administrācijas fakultātes pētnieku un Norma Edelsona vadītā Ražošanas uzlabošanas uzņēmuma kopējā pētījumā “Vai standarta darba procedūras var būt motivējošas” (De Treville, Antonakis & Edelson, 2005), piebilstot, ka cilvēki bieži mācās vai atceras, kā darīt lietas saskaņā ar procedūrām. Standarta darbības procedūras pēc Robertsa Vilsona un Braiena Lavarakas pētījumā “SOP izstrāde uzņēmumā Mackay Sugar Limited” (Lavarack & Wilson, 2018) iekļautās definīcijas “ir rakstisku detalizētu instrukciju kopums, kas dokumentē kārtējo vai atkārtoto darbību, lai panāktu noteiktas darbības kvalitatīvu izpildi. Tās jau iepriekš tiek plānotas un nosaka, kādā secībā un kas jādara, kā rīkoties atkarībā no notikuma vietas un situācijas”. SOP dokumentācija ir iesaistīta daudz vairāk nekā vienkāršs procesuāls dokuments, kā, piemēram, darba plānā uzskaitītie uzdevumi.

SOP būtība un priekšrocības

Amerikas Savienoto Valstu Vides aizsardzības aģentūra SOP definē kā “instrukciju kopumu, kas lietotājam skaidri parāda, kā iegūt vēlamo rezultātu no esošajiem resursiem ilgtspējīgā un drošā veidā standarta apstākļos” (EPA, Environmental Protection Agency, 2007, 6-7). Standarta apstākļi nozīmē, ka visi darba vides faktori un aprīkojums darbojas paredzētajās normas robežās.

SOP “samazina darba piepūli, papildu darbu, izmaksas un tai ir būtiski pozitīva ietekme uz piegādi, drošības jautājumiem un izmaksām” (EPA, Vides aizsardzības aģentūra, 2007, 6-7). Veicot darbības, kā minēts SOP, izmaksas tiek samazinātas vairākos veidos. Darbinieki visu laiku zina, kā rīkoties, tādēļ patstāvīgi var novērst problēmu vai novērst tās rašanos. Tas palielina paša darbinieka produktivitāti.

SOP ietekmē piegādi, ja tas nav precīzi izstrādāts – tās trūkumi vai neprecizitātes. Ja netiek ievērotas pareizas darba metodes, tas var radīt defektus vai aizkavēt produkta saražošanu noteiktajā laikā.

Katrā “SOP ir jāietver drošības koeficients, kas norāda, kāds drošības aprīkojums jāizmanto darbavietās, kā arī to, kādi draudi var būt dažās darbavietās” (Henczel, 2013). Drošības apdraudējumu un pienācīgu drošības līdzekļu ienešana standarta darba procedūrās samazina izmaksas un novērš iespējamos negadījumus.

Lai SOP izstrāde dotu gaidāmos rezultātus, ir “svarīgi vispirms apsvērt faktorus, kuri var kavēt vai pat novērst dokumenta izstrādi” (Lavarack & Wilson, 2018). Viens no faktoriem, kādēļ uzņēmumi neizstrādā SOP, ir uzskats, ka tas ierobežo darbinieka izvēles iespējas un spriedumus. Taču realitātē tās nodrošina darbinieku ikdienas darba efektīvu veikšanu, dodot viņiem laiku meklēt pēc darba uzlabošanas un attīstības iespējām, nevis koncentrēties uz paša darba paveikšanu. Vēl spēcīgs faktors ir vadības nepietiekama informētība par SOP izveides priekšrocībām, vai tieši otrādi – ir skaidrs, kādas ir priekšrocības, bet steigā tiek sagatavots nekvalitatīvs dokuments, kurš uzņēmumam var pat radīt zaudējumus.

Pētnieki Ģiseile Patricia Guerrero, Lucia Mariniiza Beccaria, Maria Auxiiiadora Trevizan kā svarīgāko faktoru pirms SOP izstrādes norāda darbinieku atbalstu dokumenta izstrādāšanai. Pamatojums tika atklāts Brazīlijā veiktajā pētījumā “Standarta darbības procedūru lietošana māsu aprūpē slimnīcas pakalpojumos”, atzīstot, ka izveidotais dokuments nevienā organizācijā nedos cerētos rezultātus, ja tas netiek lietots (Guerrero, Beccaria, Trevizan, 2008).

SOP izstrādāšanas un uzraudzīšanas nosacījumi

“SOP var uzrakstīt jebkurai darbībai – procesam, kuru uzņēmums uzskata par nepieciešamu dokumentēt” (EPA, Environmental Protection Agency, 2007, 6-7).

Pasaules Veselības organizācijas Vidusjūras reģiona austrumu reģionālais birojs (PVO-EMRO) izstrādātajā dokumentā “Galvenās problēmas SOP izstrādē” piedāvā SOP izveidi un uzturēšanu 7 soļos (skat. 1. attēlu).

1. attēls. ***SOP izveide un uzturēšana*** *(autores)*

1. solis. Uzņēmumā ir jādefinē uzdevumi vai procesi, kurus nepieciešams dokumentēt. Šajā procesā identificē visus sāpju punktus vai šķēršļus, kas pastāv organizācijas procesos – tas ir, atšifrēt, kurā procesa posmā tiek pieļautas visvairāk kļūdas. Jāatklāj pareizās darbības, kas šos procesus uzlabotu. Jo tieši tāda ir SOP jēga, izklāstīt darbiniekiem pareizo darba paveikšanas procesu, tādā veidā uzlabojot uzņēmuma efektivitāti.
2. solis. SOP jāraksta indivīdiem, kuri pārzina darbību un organizācijas iekšējo struktūru.
3. solis. SOP jāraksta soli pa solim, kodolīgā un viegli lasāmā formātā. Sniegtajai informācijai jābūt nepārprotamai un ne pārāk sarežģītai – vienkāršai un īsai.
4. solis. SOP jāpārskata (tas ir, jāapstiprina) vienai vai vairākām personām ar atbilstošu apmācību un pieredzi šajā procesā.
5. solis. Pabeigtās SOP jāapstiprina kā aprakstīts organizācijas kvalitātes vadības plānā, parasti tiešais vadītājs, piemēram, nodaļas vai filiāles vadītājs, un organizācijas kvalitātes nodrošināšanas speciālists pārskata un apstiprina katru SOP.
6. solis. Informēt darbiniekus, ka ir stājies spēkā jaunais SOP dokuments. Iepazīstināt ar izmaiņām vai papildinājumiem un norādīt, uz kuru darbavietu šis dokuments attiecas. Neatkarīgi no tā, cik pieredzējuši vai specializējušies ir pašreizējie komandas locekļi, viņi ir jāapmāca (un/vai jāpārkvalificē) attiecībā uz jauno ieviešamo SOP.
7. solis. SOP periodiski jāpārskata un jāatjaunina, vismaz, lai nodrošinātu, ka politika un procedūras ir aktuālas un piemērotas, vai arī, lai noteiktu, vai SOP ir vajadzīgas.

SOP jāorganizē, lai nodrošinātu lietošanas vienkāršību un efektivitāti un būtu specifiski organizācijai, kas to izstrādā. Nav viena "pareiza" formāta, iekšējais formatējums būs atkarīgs no katras organizācijas un rakstītā SOP veida. Ja iespējams, jāsadala informācija loģisku darbību virknē, lai izvairītos no gara saraksta. SOP sniegtā detalizācijas pakāpe var atšķirties atkarībā, piemēram, no tā, vai process ir kritisks, vai kāds ir procedūras ievērošanas biežums, SOP izmantotāju skaits un tas, kur apmācība parasti nav iespējama.

SOP var rakstīt par visām atkārtotām tehniskām darbībām, kā arī par visām administratīvām vai funkcionālām programmām, kuras tiek ievērotas organizācijā. Kopumā ASV Vides aizsardzības aģentūra (EPA, Environmental Protection Agency, 2007, 6-7) piedāvā SOP veidot no pieciem elementiem: titullapa, satura rādītājs, procedūras, kvalitātes nodrošināšana/kvalitātes kontrole un atsauces.

Virsraksts – titullapa. Katras SOP titullapā jābūt šādai informācijai: virsraksts, kurā skaidri identificēta darbība vai procedūra, SOP identifikācijas numurs,

izdošanas/pārskatīšanas datums, piemērojamās nodaļas nosaukums, uz kuru attiecas šī SOP.

Satura rādītājs. Satura rādītājs var būt vajadzīgs ātrai uzziņai, it īpaši, ja SOP ir garš, informācijas atrašanai un izmaiņu / labojumu apzīmēšanai, kas veikti tikai dažās SOP sadaļās.

Procedūras. Vispirms, īsi jāapraksta darba vai procesa mērķis, tostarp visa normatīvā informācija vai standarti, kas ir piemēroti SOP procesam, un darbības joma uz ko tās attiecas, atsevišķā definīcijas sadaļā skaidrojot visus specializētos terminus, apzīmējot secīgās procedūras, sadalot tās nozīmīgās sadaļās, piemēram, nepieciešamais aprīkojums, personāla kvalifikācija un drošības apsvērumi.

Kvalitātes kontroles un kvalitātes nodrošināšanas daļa. Kvalitātes kontroles darbības ir izstrādātas, lai ļautu pārliecināties par darba kvalitāti un konsekvenci.

Atsauces sadaļa. Pilnībā jāatsaucas uz dokumentiem vai procedūrām, kas ir saskarsmē ar SOP, piemēram, saistītās SOP, publicētās literatūras vai metožu rokasgrāmatas.

Tehniskie SOP no administratīvajiem SOP atšķiras ar procedūru aprakstu. Tehnisko SOP var uzrakstīt ļoti dažādām darbībām. Tajos jāiekļauj īpaši pasākumi, kuru mērķis ir aktivitātes rezultātu iniciēšana, koordinēšana, reģistrēšana un paziņošana, un tie būtu jāpielāgo konkrētai aktivitātei.

Tāpat kā tehniskos SOP, arī administratīvos SOP var uzrakstīt ļoti daudzām darbībām, piemēram, pārskatīt dokumentus, piemēram, līgumus, kvalitātes vadības plānus, citu darbu pārbaude, informācijas izstrāde par ierakstu uzturēšanu. Administratīvajos SOP jāiekļauj vairāki specifiski pasākumi, kuru mērķis ir aktivitātes uzsākšana, koordinēšana un rezultātu reģistrēšana un ziņošana par šīm darbībām. Piemēram, audita vai novērtēšanas SOP būtu jāprecizē novērtēšanas iestāde, kā tiks atlasīti auditējamie dalībnieki, kas tiks darīts ar rezultātiem un kas ir atbildīgs par koriģējošām darbībām.

Kā minēts iepriekš, SOP jābūt skaidri formulētiem, lai tie būtu viegli saprotami personai, kas pārzina procedūras vispārīgo koncepciju, un procedūras jāraksta tādā formātā, kas skaidri apraksta secīgās darbības. Diagrammu un blokshēmu izmantošana palīdz sadalīt garas teksta sadaļas un īsi apkopot lasītājam nepieciešamo darbību virkni. Džošs Brauns izšķir trīs standarta operāciju procedūru formātus (Brown, 2019):

1. "Soli pa solim" SOP formāts. Dažos gadījumos var būt pietiekami, lai izveidotu vienkāršu numurētu vai aizzīmogotu darbību sarakstu. Šis formāts būtu jāizmanto tikai

tad, ja attiecīgais process ir vienkāršs un lielākajā daļā apstākļu to var pabeigt bez neveiksmēm.

2. Hierarhiskais SOP formāts. SOP hierarhiskais formāts, atšķirībā no iepriekšminētā, ietver pabeigtu procesu posmu uzskaitījumu. Tomēr hierarhiskās SOP katrā posmā sniedz papildu norādes. Soli pa solim SOP tiks uzskaitīti 1., 2., 3. un tā tālāk, hierarhiskā SOP var ietvert 1.a un 1.b darbību; 2.a, 2.b, 2.c; 3.a, 3.b. Hierarhisko formātu izmanto tādos gadījumos, kad uzdevumu var izpildīt, veicot vairākas mazas funkcijas.
3. Blokshēmu formāta SOP. Blokshēmas visbiežāk izmanto, lai ilustrētu SOP, kad noteiktos procesa punktos ir iespējami vairāki rezultāti. Šādos gadījumos viena posma rezultāts ietekmēs nākamā posma ceļu.

Uzņēmuma "CrossChem" un tā pārdošanas nodaļas raksturojums

Uzņēmums "CrossChem" ir 100% Latvijas uzņēmums, kurš dibināts 2007. gadā. Uzņēmums nodarbojas ar AdBlue, autoķīmijas, minerālmēslu ražošanu un pārdošanu. Uzņēmums ražošanā izmanto jaunākās tehnoloģijas un aprīkojumu, tādā veidā ir pierādījis sevi kā pasaules līmeņa produktu ražotājs, kas atbilst augstākajiem kvalitātes standartiem, aptverot vietējo tirgu un eksportējot produkciju uz vairāk nekā 50 pasaules valstīm.

Uzņēmuma "CrossChem" pārdošanas nodaļas uzdevumi un mērķi ir izvirzīti, lai tos īstenojot uzņēmums attiecīgi var sasniegt savus stratēģiskos mērķus, tie ir – pārdot un reklamēt videi draudzīgus produktus, piesaistīt klientus un nodrošināt to vajadzības, kā rezultātā uzņēmumam palielinātos apgrozījums un tiktu gūta peļņa.

Kā nodaļas galvenais ikdienas darbs ir pasūtījumu pieņemšana un sekošana līdzi procesiem, līdz pasūtījums nonāk līdz klientam. Lai precīzi veiktu šo uzdevumu, pārdošanas nodaļai ir jāizpilda noteikti uzdevumi:

1. Precīzi piefiksēt informāciju par pasūtījumu no klienta.
2. Saņemtā informācija precīzi jānodod attiecīgajām nodaļām, Ražošanas nodaļai, noliktavai, kā arī loģistikas plānošana.
3. Pavaddokumentu sagatavošana.
4. Sekošana līdzi procesiem – par jebkurām izmaiņām informējot un saskaņojot ar klientu.
5. Apmaksas kontrolēšana.

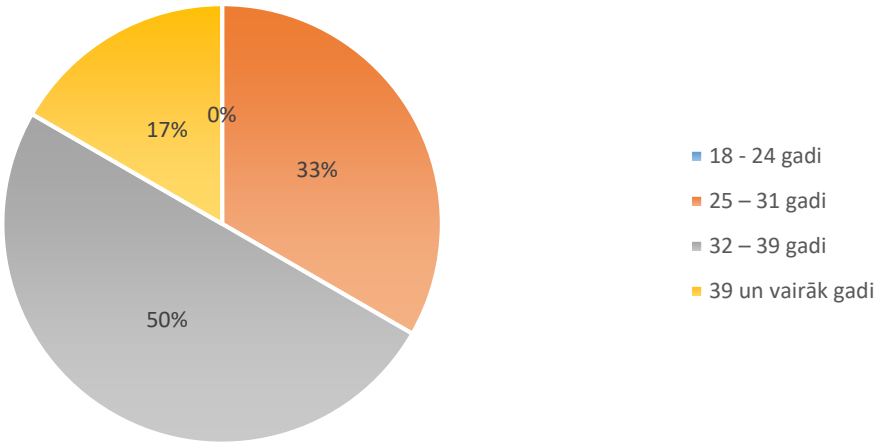
Analizējot pārdošanas nodaļas mērķus un uzdevumus, kā arī informācijas apriti, autore secina, ka pārdošanas nodaļas efektīvu uzdevumu izpildi nodrošina:

1. precīza informācijas saņemšana no klienta;
2. precīza informācijas nodošana un aprite ar citām nodaļām;
3. precīza dokumentu sagatavošana.

No Pārdošanas nodaļas uzdevumiem izriet, ka komunikācija starp nodaļām ir ļoti svarīga; tikai precīzas un efektīvas informācijas aprites rezultātā ir iespējams sasniegt gan nodaļas izvirzītos mērķus: klienta pasūtījumu precīza noformēšana un nogādāšana līdz klientam noteiktajā termiņā, gan uzņēmuma stratēģiskos mērķus.

SOP izstrādes nosacījumi uzņēmuma "CrossChem" pārdošanas nodaļā

Respondentu dalījums pa vecuma grupām: 4 darbinieki vecumā no 25 līdz 31 gadam, 6 darbinieki vecumā no 32 līdz 39 gadiem, un 2 darbinieki grupā 40 gadi un vairāk (skatīt 1. attēlu).

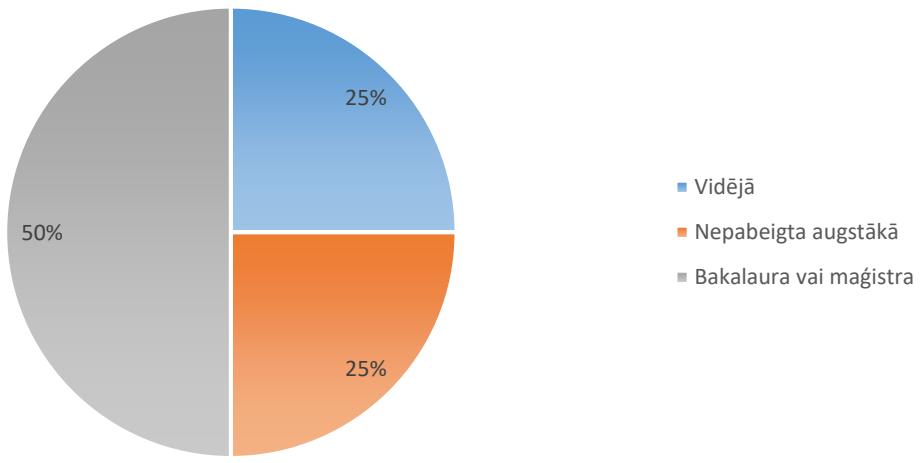


1. attēls. ***Respondentu dalījums pēc vecuma grupām*** *(autores)*

Redzamais darbinieku sadalījums pa vecuma grupām norāda, ka uzņēmuma Pārdošanas nodaļā lielākā daļa darbinieku ir vecuma grupā 25 līdz 40 gadiem. Kā arī novērojams, ka neviens no darbiniekiem nav jaunāks par 25 gadiem, kas ir saistīts ar uzņēmuma politiku, pieņemot darbā darbiniekus ar pieredzi ne mazāk kā 2 gadi aktīvā pārdošanā.

Nodaļa sastāv no 4 sievietēm un 8 vīriešiem. Vīriešu ir uz pusi vairāk nekā sieviešu, kas varētu būt skaidrojams ar uzņēmuma tehnisko sfēru un specifiku.

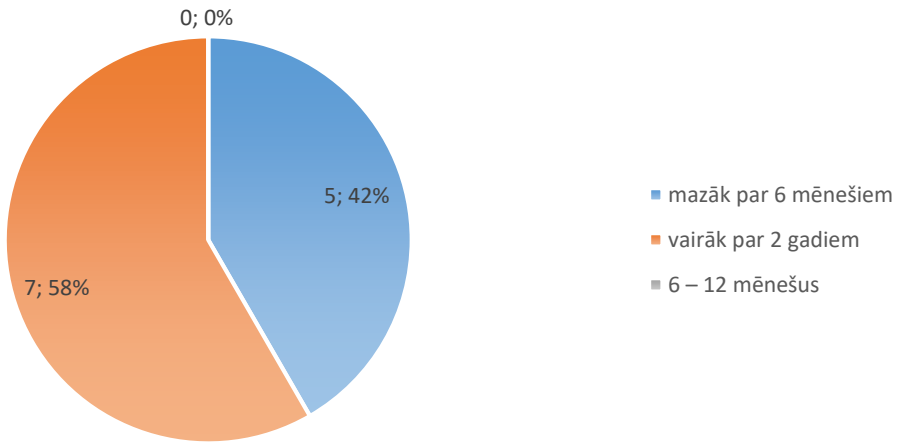
Darbinieku sadalījums pēc izglītības: trīs darbinieki ar vidējo izglītību, trīs darbinieki ar nepabeigtu augstāko izglītību un 6 darbinieki ar iegūtu bakalaura vai maģistra grādu (skatīt 2. attēlu).



2. attēls. ***Respondentu sadalījums pēc izglītības*** *(autores)*

Sadalījums pēc izglītības pārdošanas nodaļā liecina par to, ka pusei no darbiniekiem ir augstākā izglītība, kā arī ir vēl 3 darbinieki, kuriem jau tuvākajā laikā tā būs iegūta. Šie rādītāji ir izskaidrojami ar uzņēmuma personāla vadības politiku, kas paredz to, ka speciālistu amatos darbinieki tiek pieņemti tikai ar augstāko izglītību vai nepabeigtu augstāko izglītību.

Darbinieku sadalījums pēc darba pieredzes ilguma uzņēmumā: 7 darbinieki uzņēmumā strādā jau vairāk nekā 2 gadus, 5 darbinieki uzņēmumā strādā mazāk kā 6 mēnešus (skat. 3. attēlu).



3. attēls. ***Respondentu sadalījums pēc darba pieredzes*** *(autores)*

Darbinieku sadalījums pēc darba pieredzes uzņēmumā liecina par to, ka 7 darbinieki jau vairāk nekā divus gadus strādā uzņēmumā, savukārt 5 darbinieki tik nesen uzsākuši savas darba gaitas šajā uzņēmumā. Šī atšķirība skaidrojama ar uzņēmuma neseno paplašināšanos, kā rezultātā tika pieņemti 5 jauni darbinieki gandrīz vienlaicīgi.

Datu ieguves metodes: lai izvērtētu SOP izstrādes nosacījumus uzņēmuma pārdošanas nodaļā, tika veikta intervija ar uzņēmuma vadītāju un darbinieku aptauja. Darbinieku aptauju veidoja divas daļas:

I daļa. Demogrāfisko jautājumu sadaļa: iekļauti jautājumi par darbinieku darba stāžu uzņēmumā, dzimumu, vecumu un izglītību.

II daļa. Autores veidotā aptauja, balstīta uz veikto teorētisko analīzi. Aptaujā iekļauti jautājumi, lai noskaidrotu darbinieku attieksmi un vērtējumu SOP izstrādei, jautājumos ir jāatzīmē konkrēts variants, dažus paskaidrojot sīkāk. Iekļauti atvērta tipa jautājumi, kur respondentam ierakstāms savs variants, lai iegūtu darbinieku viedokli, kurām darbībām uzņēmumā būtu nepieciešams izstrādāt standarta operāciju procedūras.

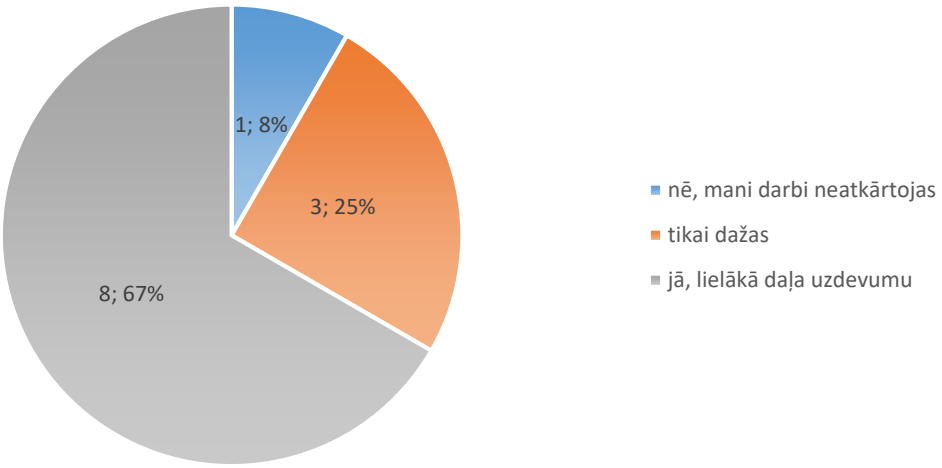
Tika veikta intervija ar uzņēmuma vadītāju, kura sastāv no 8 jautājumiem, lai noskaidrotu vadības viedokli par pārdošanas nodaļas darba trūkumiem – kādas ir visbiežāk novērotās kļūdas un problēmas, noskaidrotu, kurām darbībām būtu vajadzīgs izstrādāt SOP, un kādi būtu ieguvumi no SOP ieviešanas.

Pētījuma rezultātu analīze un interpretācija

Uz aptaujas II daļas jautājumu: “Vai darbā izmantojat darba instrukcijas – standarta darbību procedūras?” visi pārdošanas nodaļas darbinieki atzina, ka neizmanto, jo tādas nav ieviestas.

Uzņēmumā zināšanas par veicamo darbu un darbību metodes tiek nodotas apmācības ceļā no kolēģa, iestājoties darbā. Trīs darbinieki atzina, ka ikdienā dažādu uzdevumu veikšanai vēl joprojām izmanto savus pierakstus, kurus veikuši pirmajās darba dienās. Autore rezumē, ka noteiktu instrukciju neesamība kā veikt darbu var radīt atšķirīgas darbinieku rīcības, kā arī ietekmēt apmācības procesa ilgumu un kvalitāti, nododot jaunajiem darbiniekiem, iespējams, neprecīzas darba metodes. Sekas var izraisīt papildu izdevumus uzņēmumam, patērējot laiku un iespējams papildus resursus kļūdas labošanai, kā arī klientu neapmierinātību.

11 no 12 darbiniekiem, atzina, ka ikdienā darbi regulāri atkārtojas (skat. 4. attēlu).

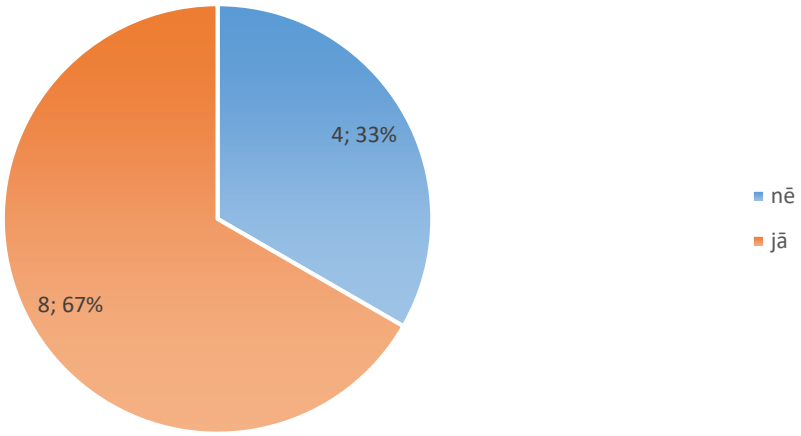


4. attēls. ***Darbinieku viedoklis par darbību atkārtošanos*** *(autores)*

Astoņi darbinieki atbild, ka lielākā daļa no viņu ikdienas uzdevumiem atkārtojas, trīs darbinieki atbild, ka tikai daži uzdevumi atkārtojas. Pēc aptaujās iegūtajiem datiem, darbības, kuras atkārtojas, ir klientu pasūtījumu pieņemšana un noformēšana sistēmā, piedāvājumu sagatavošana, pasūtījumu noformēšana kurjeram, klientu kartiņu ievadīšana nepieciešamajās sistēmās, līgumu sagatavošana, priekšapmaksas rēķinu sagatavošana, klientu informēšana par piegādēm, apmaksām un klientu kartiņu izmantošanas iespējām.

Viens darbinieks apgalvo, ka viņa darbi neatkārtojas, kas ir skaidrojams ar to, ka šis darbinieks ir nodaļas vadītājs, un viņa pienākumos ir vadīt nodaļas darbu, kā arī risināt nestandarta situācijas, kuras katru reizi ir atšķirīgas. Šie rezultāti liecina par to, ka uzņēmumā pastāv darbības, kurām būtu iespēja veidot SOP.

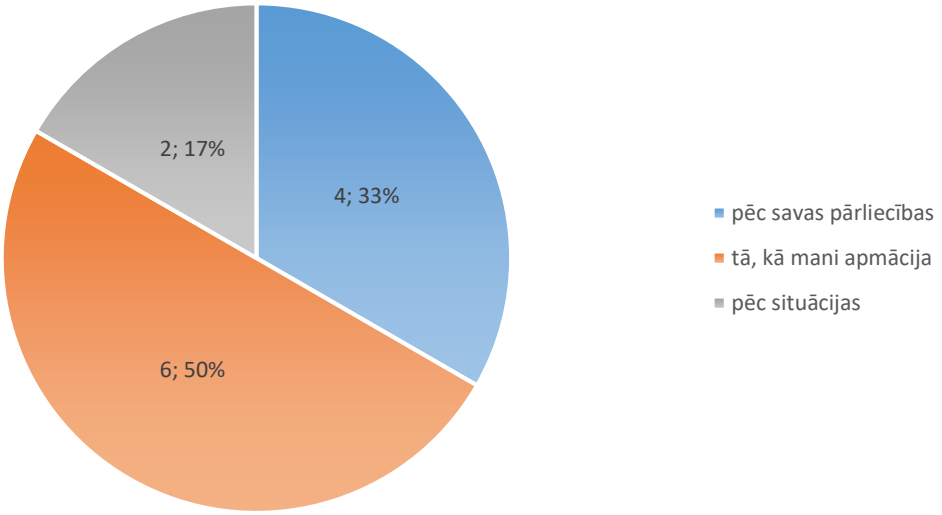
Uz nākamo jautājumu – vai darbības, kuras atkārtojas, ir sarežģītas – 8 darbinieki atbildēja jā, un 4 darbinieki atbildēja nē, kas liecina par to, ka lielākā daļa darbinieku savus darba uzdevumus uzskata par sarežģītiem (skat. 5. attēlu).



5. attēls. ***Darbinieku viedoklis par atkārtoto darbību sarežģītību*** *(autores)*

Kā sarežģītas darbības darbinieki min: klientu profila sagatavošana, līguma nosacījumu veidošana vadoties pēc informācijas, kura iegūta no dažādām datu sistēmām, klientu kartiņu izveide un visas ar to saistītās informācijas pareiza ievadīšana nepieciešamajās informācijas sistēmās. Autore, analizējot iegūtās atbildes uz šo jautājumu, secina, ka SOP izveidošana šīm darbībām, atvieglotu darbinieku ikdienu, jo izpildot katru soli precīzi, kā norādīts instrukcijā, viņiem nebūtu jāpatērē laiks pārdomām, vai uzdevumu paveikuši korekti, un nebūtu jāpatērē laiks pārbaudei vai konsultācijai ar citiem darbiniekiem, kā arī pastāvēs mazāka kļūdas iespējamība, kura ietekmētu darba rezultātu.

Lai noskaidrotu, pēc kā vadās darbinieki, veicot sarežģītās darbības, puse jeb seši darbinieki atbildēja, ka vadās pēc iegūtās informācijas apmācības procesā, iestājoties darbā. Divi darbinieki uz šo jautājumu atbild, ka veic sarežģītās darbības pēc situācijas, bet četri tās veic pēc savas pārliecības (skat. 6. attēlu).



6. attēls. ***Pēc kā vadās darbinieki veicot sarežģītās darbības*** *(autores)*

Tas, ka darbinieki sarežģītos uzdevumus veic pēc savas pārliecības, norāda uz to, ka uzņēmumā nav vienotu standartu, pēc kuriem tiek veiktas darbības. Šī situācija uzņēmuma vadībai liedz iespēju pārskatīt un novērtēt procesus, kā arī fiksēt procesa vājās vietas, kurās tiek pieļautas kļūdas. Uzņēmuma vadībai nav iespējas salīdzināt darbinieku paveikto, jo katram darbinieka patērētais laiks vienam darbam atšķiras atšķirīgās darba veikšanas metodes dēļ.

Uz jautājumu vai darbinieki ir pārliecināti, ka sarežģītos uzdevumus ir paveikuši pareizi, tikai viens darbinieks pārliecinoši sniedza atbildi, ka vienmēr ir pārliecināts. Pārējie darbinieki nejūtas par to pārliecināti. Pēc aptaujas rezultātiem, iemesli tam ir laika

trūkums, kā rezultātā rodas neuzmanības kļūdas, kā arī neizpratne, kā pareizi rīkoties noteiktās situācijās, kā rezultātā nav pārliecināti, vai viņu pieņemtais lēmums ir pareizs.

Divi darbinieki, secinot, ka ir pieļāvuši kļūdas, tās izlabo paši, 10 darbinieki kļūdas labošanā iesaista citus kolēģus: jautā pēc padoma kolēģim, saskaņo savu rīcību ar vecāko speciālistu, lūdz palīdzību citai nodaļai, jo nav paša spēkos novērst. Šie rezultāti liecina par to, ka kļūdas labošanā tiek patērēts ne tikai paša darbinieka laiks, bet nepārtraukti tiek aicināti arī citi kolēģi. Autore rezumē, ka ieviešot SOP, kurā būtu aprakstītas biežākās pieļautās kļūdas un to iespējamie risinājumi, darbinieki, pieļaujot kļūdu, saviem spēkiem to izlabotu, balstoties uz instrukciju, neatraujot no darba pienākumu izpildes citus kolēģus.

Autore, izvērtējot atbildes uz jautājumu: “Vai uzņēmumā Jums ir aizstājējs?”, rezumē, ka pusei no aptaujātajiem darbiniekiem nav pilnvērtīga aizstājēja. Tas norāda uz to, ka gadījumā, kad darbinieks atrodas ikgadējā atvaļinājumā vai ir apslimis, tad viņa darba pienākumi netiek pildīti, kas savukārt norāda uz to, ka uzņēmumā noteikti procesi apstājas, kas ietekmē uzņēmuma apgrozījumu un apgrūtina uzņēmuma attīstības plānošanu.

Izvērtējot aptaujas rezultātus, autore secina, ka darbinieki lielāko daļu sarežģītās darbības veic pēc savas pārliecības, kas rada lielu atšķirību darba metodēs. Tā rezultātā uzņēmuma vadībai nav iespējas noteikt kritiskos procesus, kā arī nav iespējas salīdzināt darbinieku efektivitāti. Uzņēmuma pārdošanas darbinieki prombūtnes laikā nav pilnvērtīgi aizstāti, kas ļauj secināt, ka noteiktas darbības darbinieka prombūtnes laikā netiek veiktas, kas kavē uzņēmuma darbību un attīstību, kā arī, iespējams, ietekmē klientu apmierinātību.

Ekspertintervijas analīze un interpretācija

Lai izpētītu standarta darbības procedūru ieviešanas nosacījumus uzņēmuma “CrossChem” pārdošanas nodaļā, darba autore veica interviju ar uzņēmuma vadītāju.

Intervijā uzņēmuma vadītājs uzsver, ka pārdošanas nodaļas mērķis ir pārdot un reklamēt videi draudzīgus produktus, piesaistīt klientus un nodrošināt to vajadzības, kā rezultātā uzņēmumam palielinātos apgrozījums un tiktu gūta peļņa. Lai izpildītu mērķi, nodaļas uzdevumi ir darbs ar esošajiem klientiem – pasūtījumu, piedāvājumu, rēķinu, līgumu un citu dokumentu formēšana, jaunu klientu piesaiste, darbs ar debitoriem, darbs ar datu bāzēm, dalība izstādēs, lauku dienās un citos pasākumos. “Kā jebkurā citā ar pārdošanu saistītā uzņēmumā uzdevumi regulāri atkārtojas,” min uzņēmuma vadītājs.

Pēc uzņēmuma vadības domām, Pārdošanas nodaļā kļūdas vai neprecizitātes, ir saistītas ar pieredzes un kompetenču trūkumu: cilvēciskās kļūdas un uzmanības trūkums. Tāpat uzņēmuma vadītājs intervijas laikā uzsver, ka kļūdu rašanās ir saistīta ar to, ka nav izstrādāti vienādi uzņēmuma standarti. Tā rezultātā darbinieks rīkojas pēc saviem ieskatiem, kas ne vienmēr sakrīt ar uzņēmuma pārliecību, kā lietas veikt pareizi. Rezultātā ir neapmierināti klienti, papildus izmaksas uzņēmumam, papildus darba apjoms. Tas ietekmē uzņēmuma darbību un klientu kopējo apmierinātību.

Kļūdu rašanās visos procesos galvenokārt ir saistīta ar nepilnīgas, neprecīzas informācijas saņemšanas no klienta un nodošanas atbildīgajai nodaļai. Ir gadījumi, kad darba apjoma dēļ ir paviršība, kā arī gadās, kad darbinieki ar mazāku pieredzi izdara darbu, nepārjautājot zinošākam kolēģim.

Uzņēmumā daļai procesu jau ir izstrādātas SOP un instrukcijas, tomēr, ņemot vērā, lielo procesu apjomu uzņēmumā (ražošanas, noliktavas, termināla darbība), vēl ir daudz instrukciju, kuras vēl ir tikai plānā. Pagaidām SOP ir izstrādātas Ražošanas nodaļai, kas, kā min uzņēmuma vadītājs, bija ļoti darbietilpīgs process. Uzņēmuma mērķis ir piedāvāt klientam kvalitatīvu produktu – ražotu pēc augstākajiem standartiem, un SOP izstrāde šim procesam bija noteicošais posms, lai varētu nodrošināt šo kvalitāti.

Intervijā autore noskaidroja, ka uzņēmuma vadība plāno SOP ieviešanu Pārdošanas nodaļā. Standarta darbību procedūras, pēc uzņēmuma vadības domām, būtu nepieciešams ieviest visos pārdošanas procesos, sākot ar klientu apkalpošanas standartu izveidošanu, līdz sīki aprakstītai procedūrai, kas apraksta, kādu informāciju saņemam no klienta, līdz procesam, kādā secībā un kādu informāciju nodod citām nodaļām.

Uzskats par SOP nepieciešamību uzņēmuma vadībai sakrīt ar teorijās aprakstīto:

1. SOP jāizstrādā ļoti precīzi, līdz ar to tas ir laikietilpīgs process, to nedrīkst sasteigt;
2. procesi uzņēmumā mainās, līdz ar to, jāseko izmaiņām un jāmaina esošie SOP;
3. rodas jauni procesi, kuriem ir ļoti svarīgi nekavējoties izstrādāt SOP.

Salīdzinot aptaujas un intervijas rezultātus, autore secina, ka uzņēmuma pārdošanas nodaļā SOP izstrāde ir nepieciešama. Darbinieki uz vairākiem aptaujas jautājumiem sniedza atbildes, kas norādīja, ka nodaļā pastāv vairākas darbības, kuras regulāri atkārtojas un, pēc darbinieku domām, ir sarežģītas. Savukārt uzņēmuma vadība, pēc intervijā iegūtās informācijas, tieši šīs pašas darbības atzīmē kā procesus, kuros darbinieki visbiežāk kļūdās. Tādēļ autore uzskata, ka SOP ieviešana nodaļā mazinātu darbinieku kļūdas un neprecizitātes, optimizētu labāko – pareizo procedūru visās darbavietās, kā rezultātā darbinieki kļūtu efektīvāki savās darbavietās. Līdz ar to darba rezultāts būs kvalitatīvāks un mazāk patērēts laika, ceļot klientu apmierinātības līmeni, kas

uzņēmumam nodrošinātu lielāku apgrozījumu, kas savukārt efektīvi pārvēršas palielinātā peļņā.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Uzņēmuma “CrossChem” Pārdošanas nodaļā lielākā daļa darbību un uzdevumu regulāri atkārtojas un, pēc darbinieku domām, ir sarežģīti. Sarežģītības un uzņēmumā neesošo standartu dēļ šajos procesos tiek pieļautas visvairāk kļūdas, kas palielina uzņēmuma izmaksas un ietekmē klientu apmierinātību.
2. Darbinieki lielāko daļu sarežģītās darbības veic pēc savas pārliecības, kas rada lielu atšķirību darba metodēs. Tā rezultātā uzņēmuma vadībai nav iespējas noteikt kritiskos procesus, kā arī nav iespējas salīdzināt darbinieku efektivitāti.
3. Uzņēmuma pārdošanas darbinieki prombūtnes laikā nav pilnvērtīgi aizstāti, kas ļauj secināt, ka noteiktas darbības darbinieka prombūtnes laikā netiek veiktas, kavējot uzņēmuma darbību un attīstību, kā arī ietekmē klientu apmierinātību.
4. Uzņēmuma vadībai ir pieredze SOP izstrādē, līdz ar to, tā ir zinoša par SOP izstrādes priekšrocībām, un apzinās procesa sarežģītību un termiņus.
5. Analizējot pētījumā iegūtos datus, tika secināts, ka SOP izstrāde ir nepieciešama, lai uzlabotu klientu apkalpošanu un darbinieka efektivitāti un precizitāti.
6. Uzņēmuma vadībai pilnveidot kvalitātes standartus klientu apkalpošanā, kuri būtu papildināmi ar tādiem punktiem kā pakalpojuma sniegšanas atteikuma gadījumā informēt klientu par iemesliem un ieteikt tālākās darbības; atklātība – nodrošināt iespēju klientam iepazīties ar pakalpojuma gaitu un procedūru; sniegt vispārēja rakstura informāciju par iestādi un sniegtajiem pakalpojumiem; saprotami un savlaicīgi informēt klientu par pakalpojuma cenu.
7. Izstrādāt uzņēmumam atbilstošu procesa aprakstu, kā un kādā secībā pārdošanas nodaļa nodod informāciju noteiktām nodaļām, atklājot pareizās darbības, kuras būtu visefektīvākās, lai šo procesus uzlabotu.
8. Izstrādāt SOP sekojošiem procesiem: procedūrai, kā tiek pieņemts pasūtījums no klienta, informācijas nodošana attiecīgajām nodaļām, klientu profila veidošana, līguma sagatavošana – aprakstīt konkrēti, kuru datu bāzes informācija ir vērā ņemama, un pēc kādiem faktoriem vērtējama, klientu kartiņu izveidošana un reģistrēšana.
9. Veikt darbinieku iepazīstināšanu ar atjauninātajiem kvalitātes standartiem un darba instrukcijām – SOP, jāpamato, kā katra darbība ietekmēs darbinieku efektivitāti – attiecīgi viņa ieguvumu un ietekmi uz uzņēmuma attīstību.

10. Izveidotos SOP integrēt apmācībās programmā, kas uzlabotu apmācību kvalitāti un samazinātu tā ilgumu, kā rezultātā jaunais darbinieks ātrāk iekļautos darba procesā un ātrāk spētu paveikt savus darba pienākumus efektīvi un kvalitatīvi.

Literatūras saraksts

1. Brown, J. (2019). *How to Write Effective Standard Operating Procedures (SOP).* Pieejams: https://helpjuice.com/blog/standard-operating-procedure
2. De Treville, S., Antonakis, J., Edelson, N. (2005). Can Standard Operating Procedures be Motivating? Reconciling Process Variability Issues and Behavioural Outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*. *16(2),* 231-241.
3. Guerrero, G.P., Beccaria, L.M., Trevizan, M.A. (2008). Standard Operating Procedure: use in nursing care in hospital services. *Revista Latino-Americana de Enfermagem. 16 (6),* 966-972.
4. Health Products Regulatory Authority. (2017). *Guide to Quality System for General Sale Wholesale Distributors.* Dublin: Health Products Regulatory Authority. Pieejams: https://www.hpra.ie/docs/default-source/publications-forms/guidance-documents/ia-g0038-guide-to-quality-system-for-general-sale-wholesale-distributors-v5.pdf?sfvrsn=26
5. Henczel, J. (2013). SOP Success: Writing Standard Operating Procedures Workbook and Templates. Canada: Affective Communications.
6. Lavarack, B., Wilson, R. (2018). The development of standard operating procedures for boilers at Mackay Sugar Limited. *International Sugar Journal*. *120(1433),* 248-252.
7. U.S. Environmental Protection (EPA) Agency. (2012). *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs).* Washington: Office of Environmental Information. Pieejams: https://www.epa.gov/quality/guidance-preparing-standard-operating-procedures-epa-qag-6-march-2001

Darba vides pielāgošana sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā Latvijā

Sanda Kandiša Meimane
Zinātniskais vadītājs: Mg. psych. Jana Roze
kandisa.sanda@inbox.lv

Kopsavilkums

Pētījuma mērķis bija izpētīt darba vides pielāgojošās iespējas sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā VUGD Latvijā un izstrādāt priekšlikumus VUGD vadībai sieviešu iekļaušanai minētajā amatā.

Pētījuma galvenie secinājumi ir par Latvijā pastāvošo dzimumu nevienlīdzību VUGD ugunsdzēsēja glābēja amatā; pēc Latvijas normatīvajiem aktiem, ar pašreizējo organizācijas darba vidi, ierobežoto finansējumu un ugunsdzēsēju glābēju noraidošo attieksmi, sieviešu iekļaušana ugunsdzēsēju glābēju amatā nav iespējama.

Pētījuma rezultātā izvirzītie priekšlikumi bija organizācijas vadībai par nepieciešamību pamatot un uzsvērt sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēja glābēja amatā, veicinot šā viedokļa integrēšanu sabiedrības, valdības un amatpersonu vīriešu vidū, lai, iekļaujot pretējā dzimuma pārstāves ugunsdzēsēja glābēja amatā, būtu sakārtota darba vide arī no psiholoģiskā aspekta ar kolēģu atbalstu šajos jaunievedumos. Nepieciešama arī telpu un ekipējuma pielāgošana valstī noteiktajiem normatīvajiem aktiem, lai sieviešu iekļaušana ugunsdzēsēju glābēju amatā darbotos vienoti ar Latvijā izdotajiem likumiem.

Atslēgvārdi: *ugunsdzēsība, sievietes, darba vide, dzimuma nevienlīdzība*

Abstract

The paper is aimed to research the work environment customization possibility to make inclusion for women as a firefighter rescuer at State fire and rescue service of Latvia. As well as based on the research, to develop suggestions to management of SFRS about women inclusion in the position of firefighter rescuer.

Main conclusions of the research were about gender inequalities in the organization of the SFRS; according to Latvian legislation and regulations, with the current work environment of the organization, limited funding and the negative attitude of firefighters, the inclusion of women in the position of firefighters is not possible.

Research suggestions based of main conclusions are about the management of the organization needs to justify and emphasize the inclusion of women in the position of the firefighter, promoting the integration of this view among men in society, government and officials so that the inclusion of the opposite sex in this position in these innovations. It is also necessary to adapt the premises and equipment to the legislation and regulatory enactments established in the country so that the inclusion of women in the position of firefighters can work according to the laws issued in Latvia.

Key words: *firefighting, women, working environment, gender inequality*

Ievads

Mūsdienu darba videi ir jābūt sakārtotai tā, lai netiktu pieļauta dzimumu nevienlīdzības vai diskriminācijas iespēja valstī. Ikvienai organizācijai ir nepieciešams nodrošināt vienlīdzīgas tiesības iegūt darbu un vienlīdzīgu attieksmi darba veikšanas laikā, neatkarīgi no pārstāvētā dzimuma, taču valstiska līmeņa pārvaldītā organizācijā Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā (turpmāk tekstā VUGD*)* sieviešu dzimuma pārstāvēm nav iespējas pieteikties ugunsdzēsēja glābēja amatam gan pastāvošo pretrunu Latvijas normatīvajos aktos dēļ, gan finansiālo aspektu – nesakārtotās organizācijas infrastruktūras, kā arī amatpersonu noraidošās attieksmes dēļ pret sieviešu iekļaušanu minētajā amatā.

VUGD ir bezpeļņas organizācija, kura realizē valsts politiku ugunsdrošības, ugunsdzēsības, glābšanas darbu un civilās aizsardzības jomā, kā arī uzrauga normatīvajos aktos noteikto ugunsdrošības un civilās aizsardzības prasību ievērošanu. Ugunsdzēsēji glābēji sniedz neatliekamus un būtiskus pakalpojumus valsts iedzīvotāju labā, tā ir valstiska mēroga funkcija, bez kuras mūsdienu sabiedrība nav iedomājama. Ņemot vērā šajā amatā noteiktās fiziskās sagatavotības un psiholoģiskās kompetences prasības, ugunsdzēsība tiek identificēta kā darba vide, kurā dominē vīrieši. Ugunsdzēsība var būt fiziski smaga, bīstama un izraisīt paaugstināta stresa apstākļus, pildot dienesta pienākumus. Pēc S. Ambotas veidotā raksta “Vai sievietes var būt ugunsdzēsējas? Jāsakārto infrastruktūra un normatīvi” VUGD visi amati iedalīti grupās pēc uzdevumiem, kur katrai amatu grupai ir noteikta fiziskā sagatavotība, ko lielākoties iedala sieviešu un vīriešu normatīvos, bet tieši darbam ugunsdzēsēja amatā jāizpilda konkrētas fiziskās prasības, nedalot tās dzimumos, taču Latvijā tas nav izdarāms Ministru kabineta noteikto normatīvu dēļ (Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm, 2013). Sieviešu iekļaušana ir tālejošs, taču būtisks mērķis kā Latvijas sabiedrības, tā arī organizācijas attīstībai, kas nozīmētu sieviešu nodarbinātības palielināšanu un dzimuma vienlīdzības principa nostiprināšanu valstī pēc vienotām likumā noteiktām prasībām, piesakot Latviju kā mūsdienīgu sabiedrību ar sakārtotu darba vidi, atbilstošu pēc Latvijas likumā noteiktajiem standartiem.

Pētījuma mērķis: izpētīt darba vides pielāgošanas iespējas sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā VUGD un izstrādāt priekšlikumus VUGD vadībai sieviešu iekļaušanai minētajā amatā.

Pētījuma jautājumi:

1. Vai darba vide VUGD Latvijā ir piemērota sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā?
2. Kādas izmaiņas būtu jāievieš Latvijā pastāvošajos normatīvajos aktos un VUGD praksē, lai iekļautu sievietes kā ugunsdzēsēja glābēja profesijas pārstāves Latvijā?

Pētījuma bāze: VUGD Zemgales reģiona brigādes (turpmāk tekstā ZRB) ugunsdzēsēji glābēji (n=30).

Pētījuma uzdevumi:

1. Teorētiski analizēt Latvijas Republikā pastāvošos normatīvos aktus, VUGD iekšējos dokumentus, zinātniskos un lietišķos pētījumus par darba vidi un dzimumu vienlīdzības principu Latvijā.
2. Veikt empīrisku pētījumu par darba vides pielāgošanas iespējām sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā VUGD Latvijā.
3. Pamatojoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, izdarīt secinājumus.
4. Izstrādāt priekšlikumus VUGD vadībai sieviešu iekļaušanai minētajā amatā.

Pētījuma metodes:

1. teorētiskā: dokumentu, zinātniskās un lietišķās literatūras analīze,
2. VUGD ZRB ugunsdzēsēju glābēju aptauja (autores veidota),
3. ekspertu intervija ar VUGD psiholoģi un VUGD ZRB vecāko speciālisti,
4. datu apstrādes metode: dati tiks analizēti ar MS Excel palīdzību, aprēķinot vidējos rādītājus.

Pētījuma teorētiskais pamatojums: darbs balstās uz M. Getzler, V. Bielbija un M. Berija u.c. autoru pētījumu analīzi par sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā, autoru atziņām, darba pieredzi un praksi, autores veikto pētījumu, kā arī uz Latvijas Republikā pastāvošo normatīvo aktu analīzi, kas var kalpot par pamatu dzimumu vienlīdzības principa ieviešanai organizācijā VUGD Latvijā ugunsdzēsēju glābēju amatā.

VUGD ugunsdzēsēju glābēju darba specifika un darba vides raksturojums

Ugunsdzēsēji glābēji organizācijā ir cilvēku grupa, kura darbojas VUGD un ir vērsta uz vienotu mērķi, kurš ir noteikts normatīvajos aktos (Ugunsdrošības uzraudzības likums, 2002). Ir jāievēro noteiktas prasības gan ētikas, gan atbilstošas uzvedības rīcības jautājumos (Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta ētikas kodekss, 2007). Ugunsdzēsējs glābējs ir VUGD amatpersona – ierindnieks. Balstoties uz amata aprakstā prasītajām kompetencēm, ne mazāk būtiskas kvalitātes par fiziskās sagatavotības un atbilstošas veselības uzstādītajiem normatīviem ir arī psiholoģiska rakstura īpašības, kuras tiek pieminētas Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu

pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likuma amata prasībās kā galvenās vērtības kandidāta izvērtēšanai. VUGD dienējošās amatpersonas ir sava veida sabiedrība, ikviens indivīds, kurš tajā atrodas, ir piederīgs kā sociāls grupas dalībnieks. Balstoties uz psihologa Z. Freida izvirzīto teoriju, tiek secināts, ka šāda veida organizācijas sabiedrībā veidojas spēja ietekmēt citam citu, ietekmēt indivīda vērtības caur organizācijas vērtību skata punktiem, kā arī izveidot kolektīvās domāšanas kopējās vadlīnijas organizācijas sociālajā vidē (Freids, 2016). Piemēram, jaunpienācējam organizācijā esošās vērtības laika gaitā iestrādāsies līdz apziņai, ka tās ir viņa paša individuālās apziņas vērtības, lai gan tās izveidojušās tikai dienesta laikā, uzturoties organizācijas sabiedrības vidē, konkrētajā sociālajā grupā, kur pastāv morālo un ētisko normu vērtības mijiedarbībā ar profesionālajām kompetencēm, kuru galvenais centrālais tēls ir cilvēks un palīdzības sniegšana sabiedrībai nepieciešamajās atbilstošajās situācijās.

VUGD pastāv vadības stils, kurš balstīts uz vienpersonisku lēmumu pieņemšanu, un pilnvaru deleģēšana padotajiem ir ierobežota. Organizācijā amatpersonām ir cieša savstarpēja mijiedarbība, tomēr katram posmam ir savas noteiktās atbildības/pienākumu/lēmumu pieņemšanas robežas. Vislielākā vara un autoritāte atrodas visaugstāk stāvošajam hierarhijas pakāpē, kas ir arī noteikts jau darbā pieminētajos normatīvajos aktos. "Loma ir personības sociālā funkcija, uzvedības veids, ko nosaka personības statuss starppersonu attiecību sistēmā, attiecību dinamiska projekcija sociālo lomu kopumā, kas realizējas sociālā uzvedībā" (Garleja, 2003, 145). Ugunsdzēsēju glābēju darba vidē ir jāievēro noteiktas prasības gan ētikas, gan atbilstošas uzvedības, gan arī rīcības jautājumos. Tātad raksturotais darba vides risks ugunsdzēsēja glābēja amatā visspilgtāk parādās ekstrēmos paaugstinātas bīstamības apstākļos. Salīdzinājumā ar privāto sektoru un, piemēram, darbinieka pienākumiem, kur viss ir strikti aprakstīts darba līgumā un darbiniekam ir jāpilda tajā atrunātie darbam nepieciešamie uzdevumi, tad šāda tipa iestādē pastāv bezierunu pakļaušanās pavēlēm augstākstāvošajām amatpersonām, protams, likuma normas ietvaros, un ir jāpilda pavēles, kuras attiecas gan uz ikdienas dienesta gaitām, gan ekstremālu situāciju novēršanu, pat, ja līgumā tieši konkrētais uzdevums nav aprakstīts pie attiecīgās kvalifikācijas, kas var ietekmēt amatpersonas emocionālo pašsajūtu darba vidē un radīt psihosociālo un organizatoriskos darba vides riska faktorus ugunsdzēsēju glābēju amatā. Lai to mazinātu, ugunsdzēsēju glābēju grupai ir izveidoti savi iekšējās kārtības noteikumi, kuri nav uzskatāmi aprakstīti, taču ugunsdzēsēju glābēju kolektīvā tie tiek regulāri un strikti ievēroti ugunsdzēsēju glābēju darba vidē.

VUGD ugunsdzēsēju glābēju darba vietā Latvijā būtu lietderīgs telpu remonts. Paaugstinātas bīstamības situāciju novēršanas darbu veikšana, kas ietilpst tiešajos ugunsdzēsēja glābēja amata pienākumos, tiek pildīta no darba telpām ārējā vidē, un organizācija šo vidi ietekmēt nevar. Taču organizācijas pienākums ir nodrošināt ugunsdzēsējus glābējus ar nepieciešamo aprīkojumu glābšanas darbu veikšanai un ierīkot Latvijā normatīvo aktu prasībām atbilstošas telpas ugunsdzēsēju glābēju depo, kas realitātē neatbilst nepieciešamajiem standartiem. Lai gan dienesta vietā amatpersonas ir nodrošinātas ar virtuvi, gultas vietām, labierīcībām un dušas telpām, ņemot vērā, ka maiņai attiecīgajā dienēšanas vietā ir jāpavada diennakts, tomēr pēc apkopotās informācijas un formālas sarunas ar VUGD ZRB vecāko speciālisti tiek secināts, ka ugunsdzēsēju glābēju telpas lielākajā Latvijas teritorijā nav pielāgotas, jo nav tikušas remontētas ilgstošā laika posmā. Tā kā iestāde ir atkarīga no valsts piešķirtā finansējuma, uzlabojumus būtu iespējams veikt tikai ar Iekšlietu ministrijas finansējumu un organizācijas iekšējo prioritāšu noteikšanu – piešķirtā budžeta sadalīšanu kosmētiskajiem uzlabojumiem VUGD tajās daļās, kur telpu stāvoklis ir viskritiskākais.

Sieviešu iekļaušanas iespējas ugunsdzēsēju glābēju amatā VUGD

Darba likuma 1. nodaļas 7. pantā Vienlīdzīgu tiesību principā 1. un 2. punktā teikts:

1. Ikvienam ir vienlīdzīgas tiesības uz darbu, taisnīgiem, drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem, kā arī uz taisnīgu darba samaksu.
2. Šā panta pirmajā daļā paredzētās tiesības nodrošināmas bez jebkādas tiešas vai netiešas diskriminācijas – neatkarīgi no personas rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, invaliditātes, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa, seksuālās orientācijas vai citiem apstākļiem.

Kas attiecas uz sieviešu kā ugunsdzēsēju glābēju amata potenciālajām pārstāvēm, pēc Latvijā noteiktajiem normatīvajiem aktiem nav pieļaujama dzimumu diskriminācija attiecībā uz darba gaitām ikvienam cilvēkam. Taču šie minētie darba apstākļi nav pielāgoti, lai ugunsdzēsēju glābēju profesijā Latvijā tiktu iekļauts arī sieviešu dzimuma darbaspēks, kas ir būtisks pamats aizdomām par sieviešu diskrimināciju darba sfērā Latvijā. Kā minēts S. Ambotes rakstā, "viens no iemesliem, kādēļ ugunsdzēsēju glābēju rindās Latvijā nav sieviešu, ir gluži tehnisks – nepiemērota dienesta infrastruktūra, jo nav atsevišķu sieviešu un vīriešu ģērbtuvju un dušas telpu dienesta struktūrvienībās, sanitāri higiēnisko apstākļu nodrošinājums. Ugunsdrošības un civilās aizsardzības koledžā studentu – kadetu rindās ir sievietes, un arī viņas praksē apgūst dzēšanas darbus ar

speciālo ugunsdzēsēju darbam nepieciešamo tehnisko aprīkojumu. Taču, ja kāda kadete vēlētos pretendēt tieši uz glābēja amatu, tam nepieciešams sakārtot Ministru kabineta normatīvos aktus, kā arī infrastruktūru, lai posteņos būtu sakārtota darba vide, kā tas ir noteikts likumdošanā”. Piemēram, Ministru kabineta noteikumi nosaka, ka darba devējam ir jānodrošina atsevišķas ģērbtuves vīriešiem un sievietēm vai, ja tas nav iespējams, jānodrošina ģērbtuves lietošanu atsevišķi vīriešiem un sievietēm (Darba aizsardzības prasības darba vietās, 2009).

Balstoties uz ugunsdzēsēja glābēja darba specifiku, kurā nav iespējams ieplānot precīzu darba izpildes laiku – paredzēt, kad būs izsaukums uz negadījuma vietu, būtu nepieciešams nodrošināt abu dzimumu pārstāvjus ar atsevišķām dušas un ģērbtuves telpām, ievērojot sanitārās un cilvēktiesību prasības Latvijas normatīvo aktu ietvaros. Tāpat arī normatīvajos aktos ir noteikts, ka, izvietojot darba sludinājumu un pieņemot darbā cilvēku, nav atļauts diskriminēt potenciālo pretendentu pēc viņa dzimuma. Šis minētais aspekts izpaužas kā likuma pretrunas, jo sievieti kā ugunsdzēsēju glābēju ar pašreizējiem depo, kādi tie pastāv Latvijā, nedrīkst pieņemt dienesta gaitās šajā amatā, tas būtu sieviešu cilvēktiesību un darba aizsardzības prasību pārkāpums. Arī fiziskās sagatavotības normatīvi ugunsdzēsēja glābēja profesijas pārstāvjiem ir izveidoti atbilstoši vīriešu dzimuma pārstāvjiem. Katrai amatu grupai noteikta fiziskā sagatavotība, ko lielākoties iedala sieviešu un vīriešu normatīvos, bet tieši darbam ugunsdzēsēja amatā jāizpilda konkrētas fiziskās prasības, nesadalītas atbilstoši katra pārstāvētā dzimuma kritērijiem.

Pēc apkopotās informācijas tiek secināts, ka Latvijā netiek dota iespēja sievietēm pretendēt uz šo amatu normatīvo aktu, kā arī nesakārtotās darba vides dēļ. Fiziskā sagatavotība pirmajai amatu grupai “ugunsdzēsēji glābēji” attiecas tikai uz vīriešiem, un, lai iekļautu dienestā sievietes, šajā normatīvajā aktā ir nepieciešami grozījumi, jo šobrīd sievietēm tiek noteikti citi fiziskās sagatavotības normatīvi, kuri nav pielāgoti minētajai profesijai. Tas pats attiecas uz ugunsdzēsēju glābēju aprīkojumu, kuru neizgatavo katram ugunsdzēsējam glābējam individuāli, taču pielāgo no esošajiem, līdz ar to, ekipējums ir pēc vīriešu kārtas standartu izmēriem – zābaki, cimdi, maskas, cepures, bikses, jakas – spectērps, kurš izveidots, lai pasargātu amatpersonu veselību paaugstinātas bīstamības situācijās.

M. Gentzlers savā pētījumā minējis, ka sieviešu iekļaušana ugunsdzēsēju glābēju amatā ir jāaplūko arī no psiholoģiskā aspekta – ņemot vērā, ka pastāv apgalvojums par sievieti kā emocionālāku dzimuma pārstāvi kā vīrietis, ir atklāts jautājums, vai sieviete spētu adaptēties un saglabāt racionālu domāšanu ar spēju ātri reaģēt, atliekot malā savas

emocijas un ieturēt analītisku domāšanu paaugstinātas bīstamības situācijās. Balstoties uz minētā autora apgalvojumu, “dzimuma, fizisko prasību un psihosociālo konstrukciju savstarpējās attiecības ugunsdzēsības jomā nav tik plaši izpētītas, lai iegūtu informāciju psiholoģisko riska uztveres atšķirību ugunsdzēsība starp vīriešiem un sievietēm” (Gentzler and Stader, 2010).

Sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā nepieciešams apskatīt arī no dzimumu līdztiesības un vienlīdzības aspekta Latvijā. K. Sindenas pētījumā tiek pausts viedoklis, ka “negatīva vīriešu attieksme ietekmē sieviešu iespēju lūgt palīdzību fiziski smagu uzdevumu veikšanai un tālākai adaptācijai darba vidē” (Sinden, 2012). Veselīga darba vide nozīmē ne tikai fizisku, bet arī emocionālu drošības izjūtu darba vietā, kas nozīmē, ka sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēju glābēju amatā būtu nepieciešams arī atbalsts no vīriešu kolektīva puses – sieviešu akceptēšanu amatpersonu vidū. Latvijas sabiedrībā dominē dzimtē balstīti stereotipi par sieviešu un vīriešu lomu ģimenē un publiskajā jomā, secināts Sabiedrības integrācijas fonda (SIF) pētījumā "Sabiedrības izpratnes un informētības paaugstināšanas pasākumu stratēģija pretdiskriminācijas un dažādības veicināšanai", taču sabiedrība Latvijā neredz nevienlīdzīgu attieksmi pēc dzimuma kā diskrimināciju, pret kuru ir jācīnās, dzimuma lomas uztverot kā dabiskas un kā ierasto lietu kārtību (SIF, 2017).

Balstoties uz M. Berija paustajiem uzskatiem, “plaši izplatīts ir stereotips, ka sievietes pēc savas būtības nav pietiekami spēcīgas, lai izpildītu darba fiziskās prasības, un organizācija, kas nodarbina sievietes, apdraud sabiedrības drošību, pazeminot fiziskos standartus. Šis pieņēmums nepareizi piemēro vispārinājumus par sievietēm, kuras pretendē uz ugunsdzēsēja glābēja amatu” (Berry, 2000). Tiek secināts, ka šādi stereotipi var radīt nelabvēlīgu darba vidi organizācijā, nosodošu sabiedrības attieksmi pret sievietēm ugunsdzēsējām glābējām, kā arī veicināt sabiedrības neuzticēšanos organizācijas darbībai. Sabiedrībā pastāv uzskats, ka dienests ir vīriešu pārziņā veicams darbs, un sievietēm ir nepieciešams ieņemt VUGD citus amatus atbilstošākus šī dzimuma pārstāvēm, kas funkcionē darba praksē no organizācijas pastāvēšanas laika līdz pat mūsdienām. “Lielākajā daļā ugunsdzēsēju depo pirmais solis pretī dzimumu vienlīdzības mērķim būtu atzīt, ka organizācijas prasības pret potenciālajām amatpersonām mūsdienās nav vienādas starp abu dzimumu pārstāvjiem. Ir nepieciešams pieprasīt vienlīdzīgas attieksmes standartus, kas vismaz četras desmitgades ir noteikts likumā, kā arī tiek plaši uzskatīti par sabiedrības normām” (Greenberg and Baron, 1993, 622).

Pēc V. Bielbija (Bielby, 2000) zinātniskā pētījuma analīzes, pirmais rīcības plāns, lai novērstu sieviešu diskrimināciju valstī šajā darba jomā, ir augstākās vadības atbildība

– organizācijas vadītāji, komandieri un citas ieceltās vai ievēlētās amatpersonas, kuriem būtu jāizstrādā stratēģija sieviešu iekļaušanas iespējām ugunsdzēsēja glābēja amatā, kā mērķi formulējot sieviešu nodarbinātības uzlabošanu un tā nepieciešamību arī sabiedrības vidū, aktualizējot šo jautājumu un sieviešu interesi konkrētajā amatā. Šis uzskats ir neatlaidīgi un uzstājīgi jāziņo sabiedrībai, veicot gan nepieciešamās darbības, gan atrodot atbilstošus vārdus. Kā nākošais solis, ir nepieciešama uzraudzība un atbildība, plašo mērķi pārvēršot tiešās personīgās interesēs vidēja līmeņa amatpersonām un citiem organizācijā strādājošajiem. Par ieguldījumu mērķa sasniegšanā jāapbalvo snieguma novērtējumos, paaugstinājumos. Par uzvedību, kas neatbilst mērķim, vadības reakcijai ir jābūt sankcionētai, atbilstoši likumā noteiktajam sodam par vienlīdzības neievērošanu kā nopietnu pārkāpumu organizācijas praksē.

Savukārt kā nākošā no veicamajām darbībām būtu jāizveido cilvēkresursu pārvaldības procedūras, kuras piesaistītu un iekļautu sieviešu dzimuma pārstāves šajā profesijā ar personāla atbalsta sistēmu nevienlīdzīgas attieksmes draudu novēršanai un psiholoģiskam atbalstam organizācijā. Šīm procedūrām jāaizstāj tradicionālās procedūras, kas šobrīd Latvijā ļauj ievērot dzimumu stereotipus un gan individuālus, gan grupas līmeņa aizspriedumus, kuri, savukārt, rada nevienlīdzību un noraidošu attieksmi pret sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā. Tas atrisinātu gan nepilnības normatīvajos aktos, gan veicinātu VUGD dienesta telpu remontu, kurš ir nepieciešams lielākajai daļai no organizācijas izvietotajām teritoriālajām brigādēm Latvijā, uzlabotu darba apstākļus ugunsdzēsēju glābēju depo arī jau dienējošajām amatpersonām. Kā arī nojauktu dzimumu nevienlīdzības barjeru šajā sfērā un motivētu sievietes pieteikties dienesta gaitām organizācijā minētajā amatā, kas aizpildītu vakantās vietas ugunsdzēsēju glābēju profesijā. Sieviešu iekļaušana ugunsdzēsēju glābēju amatā pieteiktu Latviju ne tikai Baltijas valstu starpā, bet arī Eiropā kā integrētu valsti ar atvērta tipa sabiedrību, kura pieņem katra cilvēka individuālismu un sniedz vienlīdzīgas izvēles iespējas, neatkarīgi no dzimuma.

Pēc SIF veiktā pētījuma “Sabiedrības izpratnes un informētības paaugstināšanas pasākumu stratēģija pretdiskriminācijas un dažādības veicināšanai”, “Latvijā sabiedrībā dominē dzimtē balstīti stereotipi par sieviešu un vīriešu lomām ģimenē un publiskajā jomā. Stereotipi nosaka sieviešu un vīriešu izglītības, profesijas, nodarbinātības modeļu, darba un ģimenes dzīves savienošanas izvēles. Tāpēc būtiski ir mazināt dominējošos stereotipus par sieviešu un vīriešu lomām, rādot piemērus, kas atšķiras no ierastajiem stereotipiem. Jāpaaugstina sabiedrības informētības un izpratnes līmenis par dzimuma diskriminācijas izpausmēm un jāiedrošina iestāties par savām tiesībām” (SIF, 2017).

S. Ambotes rakstā “Vai arī sievietes var būt ugunsdzēsējas?” apstiprinās autores izvirzītie apgalvojumi par nepieciešamību sakārtot organizācijas infrastruktūru: “Ja kāda kadete vēlētos pretendēt tieši uz glābēja amatu, tam nepieciešams sakārtot Ministru kabineta normatīvus, kā arī infrastruktūru, lai posteņos būtu atsevišķas dušas un ģērbtuves.” Pamatojoties uz rakstā minēto informāciju, šobrīd Ugunsdzēsības un civilās aizsardzības koledžā ir sievietes, kuras praksē apgūst dzēšanas darbus ar smago aprīkojumu, tomēr viņas tiek virzītas citiem organizācijā esošajiem amatiem. Studiju laikā sievietēs tiek ieguldītas zināšanas par inspektora darbu, vīrieši tiek tendēti uz glābšanas darbu vadīšanu un, lai gan studiju rindās ir sieviete, kura vēlētos pretendēt uz ugunsdzēsēja glābēja amatu, ņemot vērā organizācijā pastāvošo nevienlīdzību, nesakārtoto infrastruktūru un normatīvos aktus, nepastāv iespēja, ka viņa uz šo amatu varētu pretendēt, ko kā trūkumu atzīmē arī Ugunsdrošības un civilās aizsardzības koledžas kadetes (Ambote, 2020).

Ņemot vērā, ka VUGD ir bezpeļņas organizācija, lai īstenotu sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā, ir nepieciešams finansiāls atbalsts no Finanšu ministrijas un budžeta piešķiršana organizācijai, kā arī Iekšlietu ministrijas atbalsts šīs ieceres īstenošanai, ņemot vērā, ka VUGD atrodas Iekšlietu ministrijas pakļautībā. Savukārt no organizācijas vadības puses ir nepieciešami priekšlikumi valsts pārvaldei ar pamatotu, lietderīgu un konkrētu rīcības plānu sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā, protams, integrējot šo viedokli arī ugunsdzēsēju glābēju vidū, lai, iekļaujot pretējā dzimuma pārstāves šajā amatā, būtu sakārtota arī darba vide no psiholoģiskā aspekta ar kolēģu atbalstu šajā jautājumā. Ugunsdzēsēju glābēju atbalsts ir ne mazāk svarīgs par iepriekšminētajiem nepieciešamajiem veicamajiem uzdevumiem, jo sievietēm ugunsdzēsējām glābējām nāktos ne tikai “atvērt” durvis uz jauna domāšanas veida sabiedrību, likuma sakārtošanu dzimumu vienlīdzībā darba sfērā Latvijā un savu spēju pierādīšanu šajā jautājumā, bet, balstoties uz ugunsdzēsēja glābēja saskarsmes, ciešas komunikācijas un savstarpējās mijiedarbības prasītajām kompetencēm amata aprakstā, īpaši darbībā paaugstinātas bīstamības situācijās, iekļaušanās kolektīvā ir ne mazāk būtiska vajadzība funkcionālai ugunsdzēsēju glābēju maiņas operatīvai darbībai, kur katra no amatpersonām ir kā svarīgs posms dienesta veikšanai sabiedrības labā. Arī ugunsdzēsējiem glābējiem ir nepieciešams saprast sieviešu iekļaušanas konkrētajā amatā pozitīvos faktorus un to, kā tas spēs atrisināt un aizpildīt vairākas nepilnības šajā sfērā valstiska līmeņa pārvaldītā organizācijā. Šajā jautājumā amatpersonām un ar organizāciju saistītajiem dalībniekiem ir jābūt ciešā mijiedarbībā ar iekšējo pārliecību par pārmaiņām, kuras veicinātu sieviešu iekļaušana ugunsdzēsēju glābēju amatā, un, uz kurām tiektos

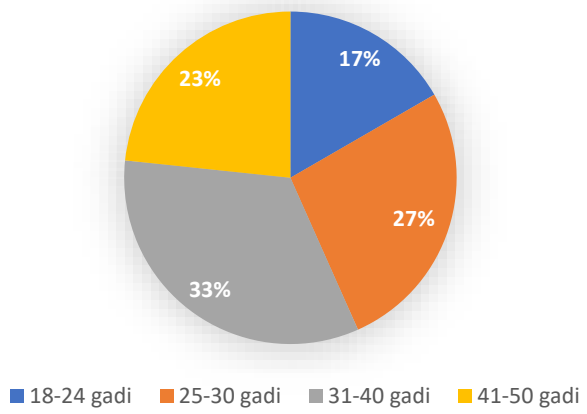
Latvija, sākot risināt dzimumu nevienlīdzības pastāvošo situāciju valstī VUGD organizācijas saistībā.

Empīriskais pētījums par darba vides pielāgošanas iespējām sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā VUGD Latvijā

Lai uzzinātu ugunsdzēsēju glābēju domas par sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā, tika veikta aptauja, kuras veikšanai tika izvēlēti VUGD ZRB 30 ugunsdzēsēji glābēji. Balstoties uz organizācijas vienoto darba specifiku, respondentu atbildes var attiecināt arī uz pārējām teritoriālajām daļām Latvijā, jo situācija šajā darba specifikā ir vienota visā valstī. Analizējot S. Ambotes ievietoto rakstu par VUGD amatpersonu statistiku Latvijā, tiek noskaidrots, ka VUGD strādā virsnieki ugunsdrošības uzraudzībā, civilaizsardzībā, augstākos amatos un vada struktūrvienību nodaļas. Kā arī organizācijā dienē otras kategorijas pārstāvji instruktori – ugunsdzēsēji, glābēji un dispečeri. No 455 virsniekiem 83 ir sievietes, un daļa no virsniecēm ir zvanu centru priekšnieces, kas tālāk strādā ar dispečerēm, kuras ir instruktora amatu kategorijā. No kopumā 2295 instruktoriem 84 ir sievietes, no kurām 60 ir tieši zvanu centru dispečeres (Ambote, 2020).

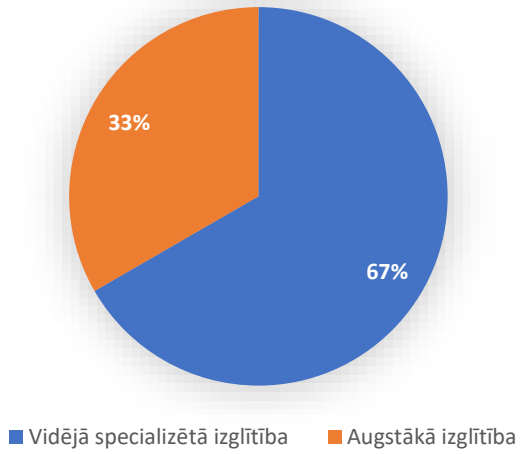
Darbā aptaujātie 30 no 30 dalībniekiem ir vīrieši, no kuriem 5 ir vecuma kategorijā no 18 – 24 gadu vecumam, 8 ir vecuma kategorijā no 25 – 30 gadiem, 10 respondenti atrodas vecuma kategorijā no 31 – 40 gadu vecumam, savukārt, 7 no 30 vecuma kategorijā no 41 – 50 gadu vecumam. 20 no aptaujātajiem respondentiem ir ieguvuši vidējo specializēto izglītību, 10 no aptaujātajiem 30 respondentiem ir ieguvuši augstāko izglītību, kas apliecina pieminēto informāciju par specializētas izglītības nepieciešamību šīs profesijas pārstāvjiem. Kas attiecas uz darba stāžu, 8 no 30 respondentiem dienestā atrodas no 0 – 4 gadiem, 11 respondentu darba stāžs ir 5 – 9 gadi, 9 respondentu 10 – 14 gadus ilgs darba stāžs, taču 2 no aptaujātajiem 30 respondentiem darba stāžs ir no 15 līdz 20 gadiem.

Aptaujas dalībnieku sadalījumu pēc vecuma skat. 1. attēlā.



1. attēls. ***Respondentu sadalījums pēc vecuma*** *(autores)*

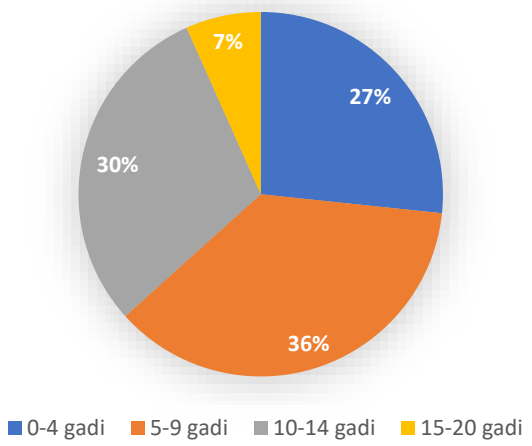
5 no aptaujātajiem respondentiem bija vecuma kategorijā no 18 līdz 24 gadiem, 8 respondenti bija vecuma kategorijā no 25 līdz 30 gadu vecumam, 10 aptaujātie respondenti vecuma kategorijā no 31 līdz 40 gadu vecumam, savukārt 7 no respondentiem ietilpa 41 – 50 gadu vecuma kategorijā. Respondentu sadalījumu pēc izglītības līmeņa skat. 2. attēlā.



2. attēls. ***Respondentu sadalījums pēc izglītības līmeņa*** *(autores)*

Izglītības līmenis 20 no 30 aptaujātajiem respondentiem tika norādīts kā vidējā specializētā izglītība, kas arī ir atbilstoši "Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likuma" 7. panta 2. punkta prasībām, kā noteiktais obligātais izglītības līmenis, ugunsdzēsēju glābēju profesijā dienējot, ja personai, stājoties dienestā, nav iegūta cita atbilstoša nepieciešamajai kvalifikācijai izglītība, savukārt, 10 respondentiem ir augstākā līmeņa izglītība. Darba stāžs ugunsdzēsēja glābēja amatā 8 no aptaujātajiem respondentiem uz anketēšanas brīdi bija līdz četriem gadiem, 11 no respondentiem darba stāžs uzrādīts no 5-9 gadiem, 9 no respondentiem darba stāžs atzīmēts no 10 –14 gadiem,

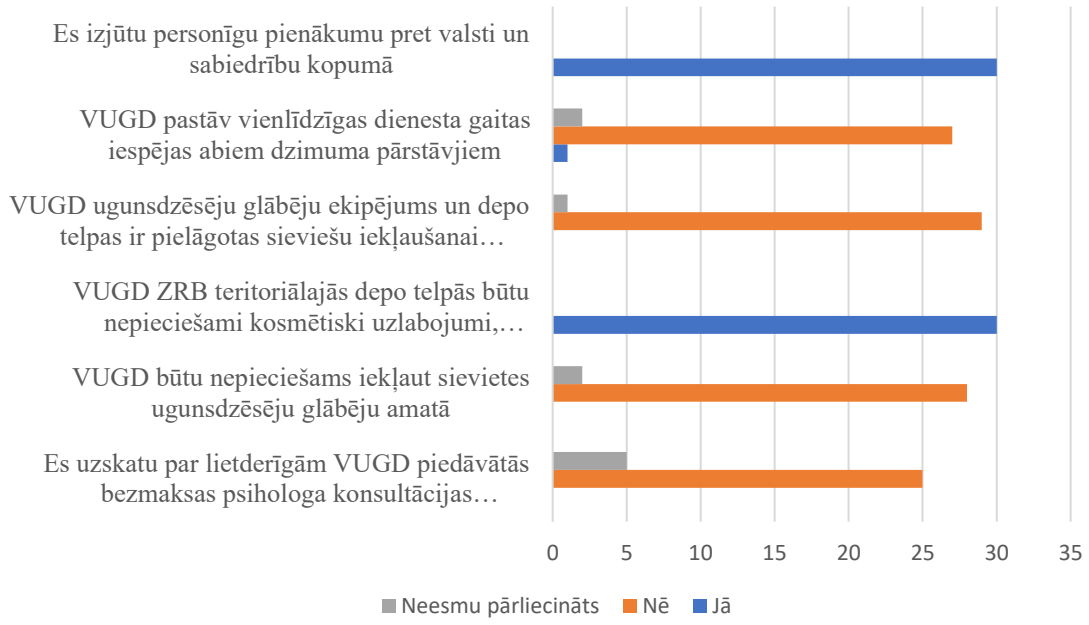
savukārt, tikai 2 ugunsdzēsējiem glābējiem, kuri tika aptaujāti, darba stāžs tika atzīmēts no 15 –20 gadu kategorijā.



3. attēls. ***Respondentu sadalījums pēc darba stāža VUGD*** *(autores)*

Balstoties uz apkopotajiem demogrāfisko rādījumu rezultātiem, VUGD ZRB aptaujātie ugunsdzēsēji glābēji ir aptuveni vienādā vecuma kategorijas sadalījumā ar procentuāli augstāku vidējās speciālās iegūtās izglītības rādītāju, kā arī ar aptuveni vienādu procentuālu darba stāža sadalījumu, izņemot darba stāžu no 15 līdz 20 gadiem, kas bija vismazākais respondentu skaits. Aptaujas dalībnieki ar šādiem demogrāfiskajiem rādītājiem sniedz optimālāko kopējā viedokļa interpretāciju uz uzdotajiem jautājumiem, jo nav īpaši izteikti kādas konkrētas kategorijas dalībnieki, aptaujātās amatpersonas ir mērenā demogrāfisko rādītāju vidējā skaitā.

Analizējot VUGD ZRB aptaujāto respondentu atbildes uz slēgtā un atvērtā tipa jautājumiem, šīs atbildes tiek pielīdzinātas kopējam amatpersonu viedoklim, jo situācija kopumā Latvijā ir vienota un arī uz uzdotajiem jautājumiem atbildes pārsvarā tika sniegtas saturiski vienādas, līdz ar to tas tiek uzskatīts par kopējo atmosfēru VUGD ugunsdzēsēju glābēju vidū Latvijā. Aptaujas metode ir viens no optimālākajiem veidiem, kā iegūt informāciju saistītu ar dažādiem jautājumiem un respondentu attieksmi pret tiem. Papildus aptaujai tika intervētas divas speciālistes – VUGD ZRB vecākā speciāliste un VUGD psiholoģe, kuras ir ar lielu darba stāžu organizācijā un ikdienā veic darba pienākumus saistītus ar ugunsdzēsēja glābēja profesijas pārstāvju atbalstu ikdienas dienesta gaitu pildīšanai, tātad ir ciešā mijiedarbībā ar amatpersonām, organizācijā esošo vidi un tās psiholoģisko klimatu. Organizācijā strādājošajām speciālistēm personāla atbalsta funkcija ir kā viens no veicamajiem darba pienākumiem, līdz ar to tiks iegūts gan kompetentu darbinieku viedoklis šajā jautājumā, gan arī viedoklis kā no sieviešu dzimuma pārstāvēm, kuras strādā organizācijā un ir ar ilgstošu pieredzi VUGD. VUGD. 4. attēlā apkopotas respondentu atbildes uz aptaujas slēgtā tipa jautājumiem.



4. attēls. ***Respondentu atbildes uz aptaujas slēgtā tipa jautājumiem*** *(autores)*

Aptaujā iegūto rezultātu analīze rāda, ka 100% no aptaujātajiem respondentiem izjūt pienākumu valsts un sabiedrības priekšā. Tiek secināts, ka personas izvēli par labu dienesta gaitām ietekmē cilvēka personīgās vērtības un personības iezīmes, kas lielā mērā ietekmē to, ka ugunsdzēsējs glābējs ir gatavs sniegt palīdzību paaugstinātas bīstamības situācijā nonākušiem iedzīvotājiem, kā arī novērst to rezultātā radušās sekas. Ņemot vērā krīzes situācijās paaugstināto psiholoģisko spriedzi amatpersonām, autore uzskata, ka pamatotas ir organizācijas piedāvātās bezmaksas psiholoģes konsultācijas. Taču, analizējot ugunsdzēsēju glābēju aptaujas rezultātus, 25 no aptaujātajiem 30 respondentiem ir nolieguši psihologa konsultāciju nepieciešamību un 5 nav pārliecināti par savu atbildi. Vairumam no šāda veida nolieguma pamatā ir domas par psihologa apmeklēšanu kā emocionāli vāja rakstura izpausmi, lai gan autore uzskata, ka šajā profesijā tās būtu nepieciešams un pat ieviešamas kā obligātas amatpersonu psiholoģiskās veselības uzturēšanai, ņemot vērā minētos ugunsdzēsēju glābēju profesijas aspektus saistībā ar paaugstinātas bīstamības situācijām.

Kas attiecas uz apgalvojumu par VUGD ZRB teritoriālo depo telpu kosmētisku uzlabojumu nepieciešamību, tad šajā saistībā ugunsdzēsēji glābēji savā atbildē bija vienoti, un 30 no aptaujātajiem 30 respondentiem uzskata, ka šie uzlabojumi ir nepieciešami, kā arī, ka VUGD organizācijā ugunsdzēsēju glābēju ekipējums un depo telpas nav pielāgotas sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēja glābēja amatā. Principā vienota bija arī atbilde par sieviešu iekļaušanas nepieciešamību ugunsdzēsēju glābēju amatā – 28 no aptaujātajiem 30 respondentiem noliedz sieviešu iekļaušanas nepieciešamību un tikai

2 nav pārliecināti par savu atbildi. Tas ir apstiprinājums tam, ka Latvijā šajā sfērā pastāv dzimumu barjera starp vīrietim un sievietei “paredzētajām” profesijām organizācijā, kā par to arī liecina organizācijā pastāvošais amatu lomu sadalījums, balstoties uz dienējošā/darbinieka dzimumu.

Pēc autores secinājumiem no atvērtā tipa jautājumu atbildēm, ugunsdzēsēji glābēji uzskata, ka organizācijā ir strikti nošķirti vīriešu un sieviešu pienākumi, katrs no posmiem organizācijā pilda savas noteiktās funkcijas, un sieviešu dzimuma pārstāves nespētu gan fiziski, gan arī emocionāli tikt galā ar situācijām, ar kurām saskaras amatpersonas, pildot dienesta pienākumus. Ugunsdzēsēju glābēju aptaujātā grupa noliedz apgalvojumu, ka organizācijā VUGD pastāv vienlīdzīgas darba/dienesta gaitu iespējas abiem dzimumu pārstāvjiem. 27 no aptaujātajiem 30 respondentiem apstiprina, ka VUGD nepastāv vienlīdzīgas darba/dienesta gaitas iespējas, 2 nav pārliecināti par savu atbildi, savukārt, 1 no aptaujātajiem respondentiem uzskata, ka organizācijā VUGD pastāv vienlīdzīgas darba/dienesta gaitas iespējas, taču tiek pieļauts, ka aptaujātais respondents šo atbildi veicis no aspekta, ka organizācijā strādā sievietes citos amatos, nevis no iespējas pieteikties dienesta gaitām ugunsdzēsēja glābēja amatā. Lai gan amatpersonas apzinās šo organizācijā pastāvošo nevienlīdzību, tomēr pašlaik, balstoties uz apkopotajiem aptaujas rezultātiem, sieviešu iekļaušana organizācijā VUGD ugunsdzēsēju glābēju amatā nav nepieciešama.

Kopumā analizējot ugunsdzēsēju glābēju aptaujas rezultātus, autore uzskata, ka organizācijas amatpersonas nav emocionāli gatavas iekļaut sievietes šajā vīriešu pārstāvētajā amatā un secina, ka pēc ugunsdzēsēju glābēju domām VUGD ir nepieciešams telpu kosmētiskais remonts, taču ne sieviešu iekļaušanai šajā amatā. Pēc aptaujas rezultātiem tiek secināts, ka amatpersonas apzinās organizācijā pastāvošās nevienlīdzības tiesības uz dienesta gaitām, taču nav gatavas pieņemt pretējā dzimuma pārstāves un nojaukt šīs diskriminācijas barjeras. Vīrieši nav gatavi pieņemt sievietes ugunsdzēsēja glābēja amatā, jo uzskata, ka viņas nespētu veikt paaugstinātas fiziskas un psihoemocionālas slodzes darbu ikdienā, un, ja netiks mainīta domāšana tās koncepcijā, pat veicot izmaiņas normatīvajos aktos un organizācijas telpu un ekipējumu pielāgošanā, emocionālā darba vide sieviešu iekļaušanai nebūs labvēlīga psiholoģiskā spiediena dēļ, kas veicinās savstarpējo attiecību saspīlējumu un neuzticēšanos amatpersonu vidū, kas šajā profesijā ir neatņemama sastāvdaļa – cieša amatpersonu mijiedarbība, spēja sastrādāties un komunicēt dienestu gaitu pildīšanā.

Ņemot vērā faktu, ka ugunsdzēsēju glābēju rindās sastopamie respondenti ir 100% vīrieši, autore veica divas ekspertu intervijas ar VUGD ZRB vecāko speciālisti, kura

darbojas organizācijā jau 14 gadus un pilda gan vecākās lietvedes amata aprakstā noteiktās funkcijas, gan arī teritoriālajā brigādē tiek uzskatīta par neformālu līderi, kura veic personāla atbalsta funkciju ikdienas dienesta gaitās amatpersonām un veicina saskarsmi ar teritoriālās brigādes vadību un savstarpējo mijiedarbību ar personāla vadību Rīgā, Centrālajā aparātā.

Otra eksperta intervija tika veikta ar VUGD psiholoģi, kura ikdienā organizācijā strādā ar vīriešu amatpersonu psiholoģiskās veselības veicināšanu un analizēšanu. Autore vēlējās salīdzināt un analizēt iegūtās aptaujas atbildes ar šo speciālistu sniegtajām atbildēm uz intervijas jautājumiem, ņemot vērā, ka viņas ir sieviešu dzimuma darbinieces organizācijā, tātad aplūkot un salīdzināt iegūtos datus no vīriešu un sieviešu dzimuma puses.

Pēc abu speciālistu vienota viedokļa, šobrīd organizācijā sievietēm nav vienādas izaugsmes iespējas, jo nav vispārpieņemtas normas un likumi, kas atļautu sievietēm veidot karjeru VUGD kā ugunsdzēsējām glābējām, kas veicinātu sieviešu izaugsmi pastāvošajā hierarhijas pakāpju struktūrā. Autore piekrīt VUGD psiholoģes apgalvojumam, ka cilvēka darba spējas nav atkarīgas no dzimuma, taču ir svarīga fiziskā un intelektuālā attīstība, ģenētika, iemaņas un prasmes, kā arī psihes struktūra. Šis būtu pamatots viedoklis, kuru nepieciešams integrēt ugunsdzēsēju glābēju, kā arī sabiedrības vidū, lai veicinātu psiholoģiski veselīgu vidi sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēju glābēju amatā. Tas atrisinātu VUGD vecākās speciālistes pausto viedokli par iespējamo psiholoģisko barjeru starp dzimumiem konkrētajā profesijā, kur pastāv noliegums no vīriešu puses par sieviešu nepieciešamību konkrētajā amatā un potenciālie draudi kā nespēja sastrādāties un komunicēt dienesta gaitu procesā, kas organizācijas darbībā ir viens no būtiskākajiem faktoriem dienesta gaitu funkcionālai pildīšanai.

VUGD ZRB vecākā speciāliste uzskata, ka sievietes ugunsdzēsējas glābējas būtu nepieciešams iekļaut organizācijā, pielāgojot gan esošās funkcijas, ko tagad veic ugunsdzēsēji glābēji – vīrieši, gan veidojot funkcijas, kuras varētu pildīt sievietes ugunsdzēsējas glābējas, piemēram, veikt medicīnisko palīdzību paaugstinātas bīstamības situācijās, kādās pēc likumā noteiktās kārtības, netiek pielaists medicīniskais personāls. Ugunsdzēsēji glābēji nedrīkst pieļaut nepiederošu personu klātesamību paaugstinātas bīstamības situācijās, jo medicīniskajam personālam nav nepieciešamās zināšanas un iemaņas, lai piedalītos šādās situācijās cilvēku glābšanas operācijās, kur ir paaugstināta bīstamība, kas apdraud ārstējošās personas dzīvību. Speciāliste piekrīt, ka šī iespēja aizpildītu vakantās vietas ugunsdzēsēja glābēja amatā īpaši teritoriālajās brigādēs, kur

konkrētā amata personāls ir iztrūkstošā skaitā. Tas veicinātu arī sieviešu nodarbinātības pieaugumu valstī.

Arī VUGD psiholoģe nav pārliecināta par amatpersonu psiholoģisko gatavību pieņemt sievietes kā ugunsdzēsējas glābējas organizācijā. Pēc viņas uzskata, tas varētu izraisīt paaugstinātu spriedzi un veicināt neuzticību, kas savukārt ietekmētu savstarpējo mijiedarbību kolektīvā. Tāpēc būtisks ir priekšlikums par sieviešu ugunsdzēsēju glābēju nepieciešamību organizācijā kā viedokļa integrēšanu no vadības puses amatpersonām – sieviešu iekļaušanas nepieciešamību un tās pozitīvajiem aspektiem organizācijā, izpētot un pieminot citu valstu praksi pasaulē, kas operatīvi funkcionē jau gadiem, izejot garu viedokļa integrācijas procesu sabiedrībā un amatpersonu vidū. Ir nepieciešama padziļināta izpēte saistībā ar sabiedrības viedokli šajā jautājumā un arī sieviešu gatavību pieteikties ugunsdzēsēju glābēju amatam pat, ja šie normatīvie akti tiktu pielāgoti un sakārtota tiktu arī organizācijas infrastruktūra valstī. Pieminētajā S. Ambotes rakstā “Vai sievietes var būt ugunsdzēsējas? Jāsakārto infrastruktūra un normatīvi” (Ambote, 2020) tiek minēta informācija par kadetes gatavību pieteikties minētajam amatam, būtu nepieciešama padziļināta izpēte saistībā ar sieviešu aktivitātes statistiku par potenciālajām ugunsdzēsējām glābējām Latvijā.

Analizējot iegūtos datus, tiek secināts, ka būtiski atšķiras sieviešu un vīriešu dzimuma pārstāvju viedokļi par sieviešu iekļaušanas ugunsdzēsēju glābēju amatā nepieciešamību. Ja vīriešu kārtas amatpersonas to noliedz, tad sievietes, strādājošās organizācijā, balstoties uz savu pieredzi, ar pamatotu viedokli apstiprina sieviešu iekļaušanu ugunsdzēsēju glābēju amatā nepieciešamību kā mūsdienīgu un atvērtu organizācijas struktūru, kura nojauks šīs ilgstošās gadu gaitā izstrādātās dzimumu robežas. Lai iekļautu sievietes ugunsdzēsējas glābējas, ir nepieciešams šo viedokli paust arī esošo amatpersonu vīriešu vidū, lai tas kļūtu par vienotu mērķi, uz ko tiecas organizācija, protams, ar tās vadību priekšgalā, jo šāda veida sociālajā vidē ir iespējams integrēt amatpersonās organizācijas vērtībām atbilstošu viedokli, līdz tas kļūst par konkrētās amatpersonas personīgajiem uzskatiem. Tāpat arī veicināt sabiedrības domas šī jautājuma aktualizēšanā, lai integrētu šīs nozares sakārtošanas nepieciešamību iedzīvotāju vidū un spētu strukturēti uzskaitīt sieviešu ugunsdzēsēju glābēju pozitīvos aspektus, piemēram, diskriminācijas izskaušana organizācijas saistībā, sakārtota infrastruktūra un normatīvie akti Latvijā, aizpildītas vakantās vietas ugunsdzēsēju glābēju amatā, kā arī veicināta gan sieviešu izaugsme darba vidē, gan valstiska līmeņa izaugsme organizācijā.

Pēc kopēji paustā abu intervēto speciālistu viedokļa, ir nepieciešams sakārtot ugunsdzēsēju glābēju darba vidi, ar kuru tiek saistīta ne tikai organizācijas infrastruktūra – telpas ugunsdzēsēju glābēju depo, bet arī psiholoģisko darba vidi veselīgam klimatam organizācijā, kur pieņem cilvēku, nešķirojot pēc dzimuma – radot dzimumu vienlīdzību valstiski pārvaldītā organizācijā, kā arī ļauj izpaust savas darba prasmes un kompetences ikvienam indivīdam, kurš ir piemērots darba/dienesta gaitu pildīšanai, balstoties uz amatam nepieciešamajām prasībām un kompetencēm.

Ņemot vērā VUGD izveidošanos, organizācijai ar šādu vēsturisku struktūru, atrodoties valsts pārvaldē, ir jārada piemērs izaugsmes procesā un likumā noteiktās kārtības ievērošanā Latvijā, kā tas tiek prasīts likuma ietvaros gan privātajā sektorā, gan arī valstiski izveidotajās organizācijās gan saistībā ar dzimumu vienlīdzības tiesību ievērošanu, gan arī pārējiem ar organizāciju saistošajiem jautājumiem.

Secinājumi

1. VUGD ugunsdzēsēja glābēja amatā nevar pieteikties sieviešu dzimuma pārstāves likuma pretrunu un nepielāgoto normatīvo aktu dēļ. Katrai amatu grupai noteikta fiziskā sagatavotība, ko lielākoties iedala sieviešu un vīriešu normatīvos, bet tieši darbam ugunsdzēsēja amatā jāizpilda konkrētas fiziskās prasības, nesadalītas atbilstoši katra pārstāvētā dzimuma kritērijiem.
2. Latvijā pastāv nevienlīdzības barjera ugunsdzēsēju glābēju profesijā.
3. VUGD darba telpas depo un ugunsdzēsēju glābēju ekipējums nav pielāgots sievietēm.
4. Sabiedrībā ugunsdzēsēja glābēja profesija ir atpazīstama kā vīriešu kārtas pārstāvēta profesija, un iespējams noliegums, zema aktivitāte no sieviešu puses, piesakoties ugunsdzēsēju glābēju amatam pat, ja tiktu pielāgoti normatīvie akti un darba vide sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēju glābēju amatam.
5. VUGD ugunsdzēsēji glābēji, izteikti teritoriālajās brigādēs ir iztrūkstošā skaitā, un ir nepieciešams piesaistīt papildus dienējošos, kuri būtu gatavi pildīt šo valstiski būtisko funkciju Latvijā.
6. VUGD kā bezpeļņas organizācija, kura atrodas valsts pārvaldē, ir atkarīga no valstī pieņemtajiem lēmumiem un budžeta, tā ir slēgtā tipa iestāde, kura grūti pakļaujas jaunievedumiem.
7. VUGD pastāv hierarhijas modeļa dienesta pakāpes amatpersonām, tā ir autoratīvā vadības stila pazīme, kas nozīmē, ka šāda veida organizācijās kolektīvajā vidē praktiski nepastāv iespēja izrādīt savu iniciatīvu vai paust ieteikumus darba vides

uzlabošanai no dienējošo puses, piemēram, pēc ugunsdzēsēju glābēju domām nepieciešamo telpu remonts.

8. Neskatoties uz darbinieku/amatpersonu skaitu teritoriālajās brigādēs, šajās struktūrvienībās nav izvietots personāla speciālists, kurš veicinātu amatpersonu/darbinieku – vadības mijiedarbību un pildītu amatpersonu/darbinieku atbalsta funkciju ikdienā.
9. Organizācijā ir spēcīgi stresori, paaugstinātas bīstamības darbs un liela profesionālās izdegšanas iespēja, kas rada riskus sieviešu iekļaušanai ugunsdzēsēju glābēja amatā un prasa padziļinātu pētījumu.

Literatūras saraksts

1. Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm. (28.05.2013) Ministru kabineta noteikumi Nr.288. Redakcija: 30.05.2013. Rīga: Latvijas Vēstnesis
2. Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums. (15.06.2006). LR likums. Redakcija: 01.10.2006. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
3. Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta ētikas kodekss. (12.03.2007). Noteikumi izdoti saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma 72.panta pirmās daļas 2.punktu. Redakcija: 12.03.2007. Pieejams: https://www.vugd.gov.lv/
4. VUGD oficiālā mājas lapa, pieejama: https://www.vugd.gov.lv/
5. Ambote, S. (2020). "Vai sievietes var būt ugunsdzēsējas? Jāsakārto infrastruktūra un normatīvi." Pieejams: https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/vai-ari-sievietes-var-but-ugunsdzesejas-jasakarto-infrastruktura-un-normativi.a350485/
6. Berry, M. (2000). Physical characteristics of elite female firefighters, at http://www.strengthcats.com/elitefemale.htm
7. Bielby, W. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. Contemporary Sociology.
8. Freids, Z. (2016). Kultūra un sabiedrība, I. Rīga: Zvaigzne ABC.
9. Garleja, R. (2003). Darbs, organizācija un psiholoģija. Rīga: RAKA.
10. Gentzler, M. and Stader S. (2010). Posture stress on firefighters and emergency medical technicians associated with repetitive reaching, bending, lifting, and pulling tasks.
11. Greenberg, J. and Baron, R. (1993). Behavior in Organizations. Boston: Allyn and Bacon.
12. Sabiedrības integrācijas fonds "Sabiedrības izpratnes un informētības paaugstināšanas pasākumu stratēģija pretdiskriminācijas un dažādības veicināšanai". (2017).Pieejams: https://www.sif.gov.lv/images/files/nodevumi/ESF_Da%C5%BE%C4%81d%C4%ABbas/Informetibas_paaugstinasanas_pasakumu_strategija.pdf

Krūmmelleņu dārza ierīkošana un ogu realizēšana

Guntars Eizenbergs
Zinātniskais vadītājs: Dr.sc.adminstr., Mg. psych. Signe Enkuzena
guntarseizenbergs@inbox.lv

Kopsavilkums

Latvijas ekonomikā lauksaimniecības nozare ieņem nozīmīgu vietu un vienmēr ir bijusi aktuāla. Sabiedrībā aizvien popularitāti saglabā vietējā produkcija, tomēr Latvijas zemniekiem jāspēj konkurēt ar lielveikalu sortimentu – ārzemju augļiem un ogām. Šodienas tirgū lielāks pieprasījums veidojas pēc saldām ogām – avenes, zemenes, krūmmellenes. Augļkopības nozare Latvijā nav pārsātināta, par ko liecina Latvijas augļkopības institūtā veiktais pētījums par nepieciešamo augļu dārzu platību, lai apgādātu Latvijas iedzīvotājos ar ogām un augļiem (Skrīvele, 2000). Ogulāju audzēšana prasa diezgan specifiskus apstākļus, taču var būt samērā ienesīgs bizness. Tieši krūmmelleņu audzēšana ir diezgan brīva niša, jo šī augļkopības kultūra Latvijā ienākusi nesen. Šī raksta mērķis ir izvērtēt iespējas izveidot ražojošu un pelnošu krūmmelleņu dārzu 1 ha platībā un noteikt šāda veida biznesa attīstības iespējas.

Lai izvērtētu augļkopības nozari Latvijā, analīzei izmantoti Lailas Ikases un Māras Skrīveles pētījumi augļkopībā, Valsts augu aizsardzības dienesta un Lauku atbalsta dienesta informatīvie materiāli, dažādi Latvijas Republikas normatīvie akti par saimniekošanas veidiem augļu dārzos un finanšu piesaistes iespējām krūmmelleņu dārza izveidē. Praktiskie pētījumi veikti Z/S "Mazmoricas" par krūmmelleņu audzēšanas un realizēšanas iespējām. Veikta finanšu aprēķinu analīze, ierīkojot krūmmelleņu dārzu 1 ha platībā. Izmantotas sekundārās datu analīzes un kontentanalīzes metodes, aptaujas anketas metode un finanšu plūsmas modelēšana.

Izpētes rezultātā noskaidroti noteicošie apstākļi un faktori, kas ietekmē krūmmelleņu dārza ierīkošanu, ogulāju audzēšanu un produkcijas realizēšanas iespējas. Noskaidrotas peļņas iespējas un apmēri, saimniekojot krūmmelleņu komercdārzā 1 ha platībā.

Atslēgas vārdi: *krūmmellenes, augļkopība, augļkopības iespējas un tirgus Latvijā*

Abstract

The agricultural sector takes an important place in the Latvian economy. Local products are still popular in the society, but Latvian farmers must be able to compete with the assortment of supermarkets – foreign fruits and berries. In today's market, there is a greater demand for sweet berries – raspberries, strawberries, blueberries. The fruit growing sector in Latvia is not oversaturated, as evidenced by the study of the leading researcher of the Latvian Fruit Growing Institute, about the necessary orchard area to supply the population of Latvia with berries and fruits (Skrīvele, 2000). Growing berries requires quite specific conditions, but can be a relatively lucrative business. Growing blueberries is a fairly free niche, because this fruit growing culture has recently entered Latvia.

The aim of this article is to evaluate the possibilities of creating a productive and profitable high bush blueberry garden in the area of 1 ha and to determine the possibilities of this type of business development. In order to evaluate the fruit growing sector in Latvia, for the analysis Laila Ikase and Māra Skrīvele research in fruit growing, informative materials of the State Plant Protection Service and the Rural Support Service,

various regulatory enactments of the Republic of Latvia on types of farming in orchards and possibilities of additional financing in establishing a blueberry garden were used. Materials and reports by Jana Apše and Andris Kārkliņš, as well as Liene Dabiņa were used for financial calculations on the costs of establishing a blueberry garden. Practical research has been carried out by Z / S “Mazmoricas” on the possibilities of growing and selling blueberries. An analysis of financial calculations was performed by installing a blueberry garden in the area of 1 ha. Secondary data analysis and content analysis methods, questionnaire method, and financial flow modeling were used.

As a result of the research, the determining conditions and factors influencing the establishment of a blueberry garden, berry growing and the possibilities of product sales have been clarified. Profit opportunities and amounts for managing blueberries in a commercial garden in the area of 1 ha have been clarified.

Keywords: *high bush blueberries, fruit growing, fruit growing sector and market in Latvia*

Ievads

Lauksaimniecības nozare Latvijas ekonomikā vienmēr ir bijusi aktuāla, lai arī nav no lielākajām tautsaimniecības nozarēm valstī. Šobrīd sabiedrībā aizvien popularitāti saglabā Latvijā audzēti un ražoti produkti. Laikam ejot, patērētāju gaume mainās – ja pirms 30 gadiem galapatērētāji labprāt iegādājās plūmes, ābolus, jāņogas un upenes, tad šodien Latvijas zemniekiem jāspēj konkurēt ar lielveikalu sortimentu – ārzemju saldajiem augļiem un ogām. Šodienas tirgū lielāks pieprasījums veidojas pēc saldām ogām – avenes, zemenes, krūmmellenes. Augļkopības nozare Latvijā nav pārpildīta joma, par ko liecina Latvijas augļkopības institūta vadošās pētnieces Māras Skrīveles pētījums par nepieciešamo augļu dārzu platību, lai apgādātu Latvijas iedzīvotājos ar ogām un augļiem (Skrīvele, 2000).

Krūmmelleņu audzēšana ir diezgan brīva niša, jo šī augļkopības kultūra Latvijā ienākusi nesen. Šī raksta mērķis ir izpētīt iespēju izveidot ražojošu un pelnošu krūmmelleņu dārzu 1 ha platībā un noteikt šāda veida biznesa attīstības virzienus.

Pētījuma jautājumi:

1. Kādas ir iespējas izveidot veiksmīgu biznesu, ierīkojot ražojošu krūmmelleņu dārzu?
2. Kādi ir potenciālo pircēju krūmmelleņu pirkšanas paradumi?
3. Kā radīt uzņēmuma tēlu ar pozitīvu atpazīstamību?

Pētījumā izmantotas teorētiskās un empīriskās pētniecības metodes: sekundāro datu analīze, zinātniskās un lietišķās literatūras analīze; anketēšana, finanšu plūsmas modelēšana.

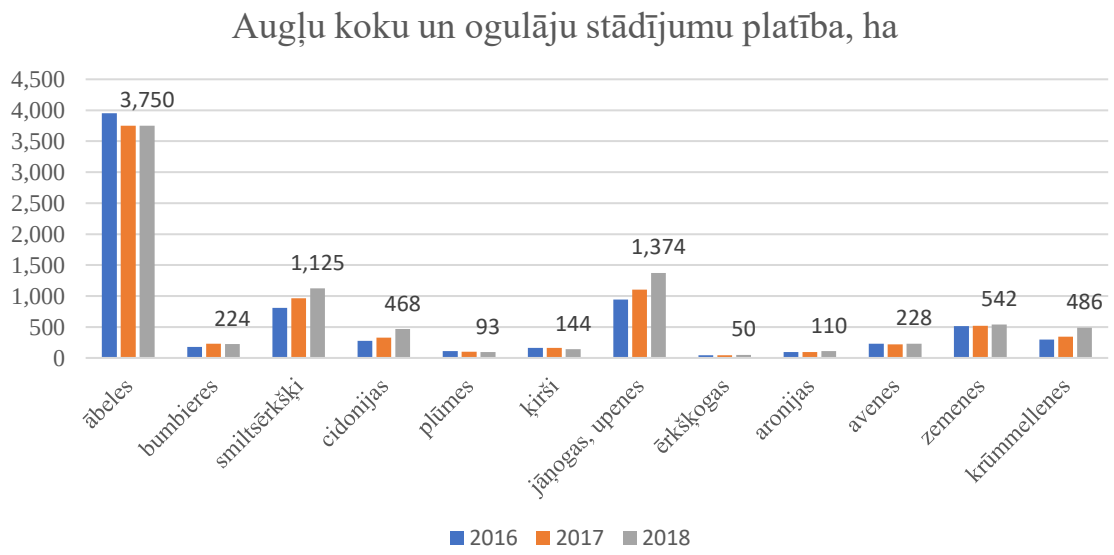
Pētījuma bāze: Z/S Mazmoricas.

Pētījuma veikšanai izmantoti Lailas Ikases, Māras Skrīveles pētījumi augļkopībā, kā arī Valsts augu aizsardzības dienesta un Lauku atbalsta dienesta informatīvie materiāli,

Ministru kabineta noteikumi, finanšu aprēķiniem izmantoti Janas Apšes un Andra Kārkliņa veidotie materiāli par krūmmelleņu audzēšanas ekonomiskajiem aspektiem, kā arī Lienes Dabiņas sastādītais pārskats Latvijas lauku konsultāciju centra bilances aprēķins par 2016. gadu.

Alternatīvu vērtējums augļkopības nozarē

Latvijas augļkopības nozares attīstība vienmēr bijusi saistīta ar visas valsts attīstību. Ilggadīgu kultūru audzēšana var būt sekmīga, ja zeme pieder īpašniekam un stabilitāti nodrošina paaudžu pēctecība (Ikase, 2015). Lai apmierinātu tikai Latvijas iedzīvotājus ar svaigiem augļiem un pārstrādes rūpnīcas ar izejvielām, kopējām augļu dārzu platībām Latvijā vajadzētu sasniegt 25-30 tūkst. ha (Skrīvele, 2000). Centrālās statistikas dati par augļu koku un ogulāju platībām liecina, ka 2018. gadā Latvijā tās sasniedza ap 8500 ha (Centrālā statistikas pārvalde 2019).



1. attēls. ***Augļkopības kultūru stādījumu platības Latvijā*** *(CSP dati)*

Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, Latvijā populārākā kultūra augļu dārzos ir ābeles, bet populārākās ogulāju kultūras ir upenes, smiltsērkšķi un zemenes. Aiz zemenēm seko cidonijas un krūmmellenes (sk. 1. attēlu).

Pirms uzsākt dārza ierīkošanu, autors izvirza kritērijus uzņēmējdarbības uzsākšanai: iespēja ražot savā zemē; augsnes piemērotība kultūrai; stādu cena; dārza ikgadējās kopšanas sarežģītības pakāpe; biznesa uzsākšanas izmaksas; peļņas potenciāls; nepieciešamā tehnika; pesticīdu lietošanas nepieciešamība.

Autors, izvērtējot potenciālo tirgu, sev pieejamos resursus un dažādu kultūru audzēšanas aspektus, savu izvēli izdara par labu krūmmelleņu audzēšanai. Lai varētu

izvērtēt svarīgākos kritērijus veiksmīgam biznesam, papildus izvēlētajai ogulāju kultūrai – krūmmellenēm, tika izvērtētas iespējas audzēt arī citas kultūras. Iespējamā alternatīva augļu kokiem – ābeles, bumbieri, ķirši, iespējamā alternatīva ogulājiem – vasaras avenes, zemenes, upenes un jāņogas.

Krūmmellenes: stādu cena 3-5 EUR/gab. Nav vajadzīga bagātīga augsne, nav bīstamu kaitēkļu vai slimību. Vajadzīga skāba kūdra, mulčēšana ar skuju koku šķeldas materiālu. Ogas labi pacieš pārvadāšanu, neizšķīst, vēsumā var uzglabāt 2-3 dienas (Ikase, 2015; Naudiņš, 1976). Raža 15-20 tonnas no hektāra (turpmāk t/ha), ogu cena 3-9 EUR/kg. Audzējot ogulājus biznesam, jāņem vērā, ka pilnu ražu iespējams iegūt ne ātrāk kā sestajā gadā, bet pēc tam, pareizi kopjot, tās ražo vismaz 30 gadus (Z/S Strēlnieki, 2010).

Ābeles un bumbieri: ābeļu stādu cena 4-5 EUR/gab., vajadzīga neitrāla un bagātīga augsne. Nepieciešama tehnika, ar ko pļaut rindstarpas, veikt miglošanas darbus. Attīstoties vajadzīgas zemes platības 10 ha un vairāk (Ikase, 2015). Ābols ir populārs auglis, un sezonās, kad raža ir liela, var rasties problēmas ar noieta tirgu. Bumbieriem ir problēmas ar augļu uzglabāšanu, jo tie ātri bojājas. Ābolu cena 0,60 EUR/kg, raža 30 t/ha.

Vasaras avenes: dārza ierīkošanai stādi ir lēti, augsne der skāba, stādi aug no atvasēm, ko var viegli pavairot pašu spēkiem, taču neiztikt bez pesticīdu lietošanas. Nezāles būtiski ietekmē ražu un ogu lasīšanu, tādēļ nepieciešams sekot līdzi auga attīstības stadijām, lai, lietojot pesticīdus, tie darbotos, vai jāalgo strādnieki, kas vairākas reizes sezonā ravē dārzu (Ikase, 2015). Ražas vākšanas laiks apmēram 2-3 nedēļas, ogas nepacieš pārvadāšanu, jārealizē 24 stundu laikā. Raža 2-3 t/ha, cena 2,5 EUR/kg.

Zemenes: komerciālai ražošanai stādījuma mūžs ir 4 gadi, tad jāstāda jauni stādi, stādus var pavairot pašu spēkiem no stīgām. Nepieciešama vāji skāba, sausa augsne un laistīšanas sistēma. Zemenes ir ātra un laba īstermiņa peļņa ar lielu darba ieguldījumu, jo būtiska ir ravēšana, stādīšana un augsnes sagatavošana ik pa 4 gadiem, pesticīdu lietošana pareizos laikos (Rīderers, 2007). Ogas slikti panes pat īstermiņa uzglabāšanu, sevišķi, ja ražas novākšanas laikā līst lietus (Ikase, 2015). Ražo 6-7 t/ha, cena 4-6 EUR/kg par laukā augušām ogām.

Upenes un jāņogas: lēti stādi, aug vāji skābā vai neitrālā augsnē, nepanes mitrumu, upenēm vajag vieglu augsni ar smilti vai smiltsmālu (Meļehina, 1982). Ogām ir zems noiets tirgū, ogu lasīšanas izdevumi nespēj nosegt ienākumus no pārdotās produkcijas. Ražo 6-8t/ha, cena 1,80-2 EUR/kg.

Ķirši (skābie, saldie): saldiem ķiršiem nepieciešama bagātīga augsne, skābajiem der arī vāji skāba augsne, abi slikti panes mitrumu. Jāievēro, lai jaunie stādi neieaug zālē,

jāmiglo dārzs pret kaitēkļiem un slimībām ar pesticīdiem. Pareizi jāveido koku vainagi visa mūža garumā. Ogas ātri jārealizē, ražo 2-3 nedēļas atkarībā no šķirnes (Ikase, 2015). Kopējā raža 10-12 t/ha, cena 4-6 EUR/kg.

Izvērtējot dažādu lauksaimniecības kultūru kritērijus, var secināt, ka neviena cita Latvijā populārā augļu koku vai ogulāju kultūra labi nepanes augsnes mitrumu, kas ir būtisks faktors. Apkopotā informācija par dažādām augļkopības kultūrām 1. tabulā novērtēta, izvēloties septiņus galvenos kritērijus, kas būtiski ietekmē peļņu uzņēmumā, kritēriju svars vērtēts skalā no 1-5 punkti. Piemērotākā kultūra ir tā, kura savāc visvairāk punktus.

1. tabula. ***Augļkopības kultūru izvērtējums pēc kritērijiem*** *(autora)*

Kultūras ---------- Kritēriji	*Krūmu mellenes*	*Ābeles bumbieri*	*Vasaras avenes*	*Zemenes*	*Upenes jāņogas*	*Ķirši (skābie, saldie)*
Augsnes piemērotība kultūrai	5	1	2	1	2	1
Stādu cena	1	1	4	5	5	3
Dārza ikgadējās kopšanas sarežģītības pakāpe	4	1	2	1	2	1
Biznesa uzsākšanas izmaksas	1	2	4	4	4	3
Peļņas potenciāls	5	3	3	4	1	2
Nepieciešamā tehnika	5	5	5	4	5	5
Pesticīdu lietošanas nepieciešamība	5	2	1	1	2	2
Kopā	**26**	17	21	20	21	17

Lai arī krūmmelleņu dārza ierīkošanas izmaksas un stādu izmaksas ir augstas, ogu krūmi ražos ilgus gadus, dārza ikgadējā uzturēšana ir vienkāršāka, salīdzinot ar augļu kokiem, kur neiztikt bez zaru izgriešanas un vainagu kopšanas katru gadu. Vislielākais peļņas potenciāls, ņemot vērā kultūras ražību no 1 ha un cenu par produkcijas kilogramu, ir krūmmellenēm. Turklāt ogas pēc ražas novākšanas labi glabājas un panes transportēšanu.

Krūmmelleņu audzēšanas raksturojums, finansējuma piesaistīšanas iespējas

Krūmmellenes pieder pie melleņu dzimtas, bet pēc vecākas sistēmas tās iedala viršu dzimtā. Tuvu radniecīgas tām ir mūsu purva zilenes un parastās mellenes (Ikase, 2015). Krūmmelleņu audzēšana Latvijā veiksmīgi attīstās īpaši piemēroto klimatisko apstākļu dēļ.

Augsne: krūmmellenēm nepieciešama viegla, ūdens un gaisa caurlaidīga, trūdvielām bagāta augsne. Vislabāk sajaukt augsni ar kūdru attiecībā 1:1 vai stādīt skābā kūdrā 4,5-5,5pH sajaucot ar koksnes un mizu mulču. Irdenā kūdra nodrošinās gaisa apmaiņu pirmajos krūma augšanas gados (Skrīvele, 2000). Krūmmelleņu kā mežu un

purvu augu audzēšanai vispiemērotākās ir vieglas, skābas (pH/KCl4.5±0.3), labi aerētas un organiskām vielām bagātas (> 8%) minerālaugsnes. Piemērota ir smilts vai mālsmilts augsne. Krūmmellenēm nav piemērotas neitrālas augsnes, jau pie paaugstinātas augsnes reakcijas pH 5,2 sākas ogulāja lapu dzeltēšana, jo trūkst divvērtīgā dzelzs (Integrētās augu aizsardzības kultūrspecifiskās vadlīnijas, 2019).

Stādīšana un mēslošana: krūmmelleņu stāda bedrei jābūt 50 cm dziļai, attālums stādiem vienam no otra apmēram 1-1,5 m. Vislabāk izvēlēties 2-3 gadus vecus stādus. Uz hektāra stāda 2000-3000 stādus, pirmajos gados izkniebj pumpurus. Katru otro gadu krūmus mulčē ar skaidu-mizu mulču. Kultūras sakņu sistēma ir ļoti jūtīga pret lielu sāļu koncentrāciju augsnē, tāpēc mēslo ik pēc 3-4 nedēļām (Skrīvele 2000). VAAD krūmmelleņu stādījumu ierīkošanai rekomendē atklātu, saulainu vietu, kas pasargāta no vēlajām pavasara un agrajām rudens salnām. Augsnē ieteicams iestrādāt mikroelementus saturošu komplekso mēslojumu ar pazeminātu kālija saturu (Integrētās augu aizsardzības kultūrspecifiskās vadlīnijas, 2019).

Ražas novākšana: Raža ienākas pakāpeniski, tāpēc to novāc 2-3 reizes sezonā ar 10-14 dienu starplaiku. No pieauguša krūma iegūst 5-10 kg ogas atkarībā no šķirnes, laika un augšanas apstākļiem. Ogas svaigā veidā pie 0 līdz +2 C^0 var uzglabāt līdz 4 nedēļām, labi glabājas saldētā veidā (Skrīvele, 2000; Timbare 2007).

Latvijā ir iespēja iegūt finansējumu saimniekošanai augļkopības nozarē vairākos veidos. Viens no veidiem ir Eiropas Savienības līdzfinansējums lauksaimniecības attīstībai caur Lauku atbalsta dienesta īstenotajiem projektiem. Pastāv arī iespēja meklēt aizdevuma iespējas caur banku un privātām nebanku iestādēm saimniecības attīstībai.

Finansējuma iespējas Lauku atbalsta dienestā:

1. Lauku attīstības programmas investīciju pasākumu 2014-2020. gada periodā ir atvērts Lauku atbalsta dienesta projekts "Atbalsts ieguldījumiem lauku saimniecībām", izmaksu kategorijā ietilpst arī ilggadīgo stādījumu ierīkošana, kur maksimālā atbalsta intensitāte ir 40% (Tiešo maksājumu (TM) un Lauku attīstības pasākumu (LAP) galveno nosacījumu kopsavilkums, 2017).
2. Lauku atbalsta dienesta finansējuma iespējas ir maksājums jaunajiem lauksaimniekiem. Jaunais lauksaimnieks ir fiziska persona, kas 6 mēnešu laikā no projekta apstiprināšanas brīža pārņems vai dibinās saimniecību un attiecināmās izmaksas ir kompensējošs maksājums, lai segtu ar saimniecības dibināšanu, izveidošanu un attīstību saistītās izmaksas. Maksimālais atbalsta apmērs vienam pretendentam ir 40 tūkst. EUR (Tiešo maksājumu (TM) un Lauku attīstības pasākumu (LAP) galveno nosacījumu kopsavilkums, 2017).

Citu aizdevēju iespējas:

1. Banka piešķir finansējumu, ja uzņēmums spēj pierādīt, ka ir darboties spējīgs un ar savu gūto peļņu spēs segt kredīta maksājumus (SEB bankas konsultācija). Jebkura nopietna naudas aizdevēju kompānija vispirms vērtēs kredītuzticību un kredīta ņēmēja maksātspēju, vai uzņēmējs būs spējīgs atbildēt par savām saistībām nākotnē (Kutuzova, 2001).
2. Sabiedrība "Altum" piedāvā izsniegt 10 000 EUR kredītu, lai iestādītu dārzu, un 4000 EUR par stādiem tiktu atgūti caur projektu "Atbalsts ieguldījumiem lauku saimniecībām". "Altum" neaizdod naudu, jo tā 5 gadu laikā jāatmaksā, bet tikko iestādīts divgadīgs krūmmelleņu dārzs vēl neražos, tas dos peļņu pēc 3 gadiem. Naudas aizdevēji piekristu dot kredītu, ja dārzs dotu peļņu jau pirmajā ražas sezonā. Arī šajā gadījumā kompānija būtu ar mieru dot kredītu, ja bizness būtu pelnošs jau aizdevuma brīdī (sk. 2. tabulu).

2. tabula. ***Aizdevuma atmaksa un uzņēmuma ienākumi pa gadiem*** *(autora)*

Gads	**Aizdevuma 10 000 EUR atmaksa**	**Peļņa no krūmmelleņu dārza, pārdodot ogas uz svara kilogramos**	**Peļņa no krūmmelleņu dārza pārdodot ogas pasākumos 0.3 kg iepakojumos**
2018.	2000 EUR	nav	nav
2019.	2000 EUR	nav	nav
2020.	2000 EUR	Ogu raža 6t/ha, 6 EUR /kg 36 000 EUR	Ogu raža 6t/ha, EUR/kg 60 000 EUR
2021. bez-zaudējumu punkts	2000 EUR	Ogu raža 9 t/ha 6 EUR /kg 54 000 EUR	Ogu raža 9 t/ha 10 EUR /kg 90 000 EUR
2022.	2000 EUR	Ogu raža 15 t/ha 6 EUR /kg 90 000 EUR	Ogu raža 9 t/ha 10 EUR /kg 150 000 EUR

Kā redzams 2. tabulā, aizņemoties līdzekļus stādu iegādei 1 ha dārza apstādīšanai, peļņa no ogu ražas ienāktu tikai trešajā gadā no stādīšanas brīža. Šajā situācijā ir vērts meklēt privātu investoru iespējas, jo aizdevumu 10 000 EUR apmērā būtu iespējams atdot pilnā apmērā ceturtajā gadā pēc aizdevuma saņemšanas.

Pēc aprēķiniem 3. tabulā var secināt, ka ceturtais gads dārza ierīkošanā ir brīdis, kad ar ienākumiem tiek segti visu iepriekšējo gadu izdevumi un rodas peļņa 13 tūkst. EUR apmērā, ko iespējams izmantot aizdevuma atmaksai.

*3. tabula. **Ierīkošanas un kopšanas izmaksas līdz ražai** (autora)*

KRŪMMELLEŅU LAUKA IERĪKOŠANAS UN KOPŠANAS IZMAKSAS LĪDZ RAŽAI

Materiāli un darbi	Mērvienība	Ierīkošanas, stādīšanas gads **1.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **2.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **3.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **4.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **5.gads**		
		Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR
Ienākumi no realizācijas (ražas)	kg							6000	5,00	30000,0	9000	5,00	45000,0	15000	5,00	75000,0
KOPĀ (1):										**30000**			**45000**			**75000**
MATERIĀLU IZMAKSAS																
Stādāmais materiāls - stādi	gab.	3000	3,00	9000,00			0			0			0			0
Mēslojums:				0,00			0			0			0			0
tīrvielā:		N:P2O5:K2O(38:15:25)			N:P2O5:K2O(38:15:25)			N:P2O5:K2O(38:15:25)			N:P2O5:K2O(38:15:25)			N:P2O5:K2O(38:15:25)		
Minetālmēsli				0,00			0			0			0			0
NPK 12:11:18 (YaraMila complex)	kg	140	0,77	107,52	140	0,768	107,52	140	0,77	107,52	140	0,77	107,52	140	0,77	107,52
Amonija sulfāts	kg	100	0,30	30,00	100	0,3	30	100	0,30	30,00	100	0,30	30,00	100	0,30	30,00
Mikroelementi				162,15			162,15			162,15			162,15			162,15
Augu aizsardzība:				0,00			0			0			0			0
Herbicīdi				24,39			0			0			0			0
Fungicīdi				66,91			66,91			66,91			66,91			66,91
Citas mainīgās izmaksas:				0,00			0			0			0			0
Pilienveida laistīšanas sistēma	gab.	1	4700,00	4700,00			0			0			0			0
Pretsalnu laistīšanas sistēma	gab.	1	5700,00	5700,00			0			0			0			0
Kūdra (mulča)	m^3	224	11,00	2464,00			0	80	11	880			0	80	11	880
Žogs	gab.	1	1110,00	1110,00			0			0			0			0
KOPĀ (2)				*23364,97*			*366,58*			*1247*			*366,6*			*1247*

Materiāli un darbi	Mērvienība	Ierīkošanas, stādīšanas gads **1.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **2.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **3.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **4.gads**			Ierīkošanas, stādīšanas gads **5.gads**		
		Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR	Daudzums	Cena, EUR	Kopā, EUR
MAŠĪNU UN ROKU DARBA OPERĀCIJAS										0			0			0
Agroķīmiskās analīzes	reizes	1	50	50			0			0			0			0
Laistīšanas sistēmu izveide	reizes	1	2300	2300						0			0			0
Virsmas līdzināšana	reizes	1	285,00	285,00						0			0			0
Kūdras uzvešana	reizes	1	20,00	20,00				1	10	10			0	1	10	10
Aršana	reizes	1	50,01	50,01						0			0			0
Smidzināšana (traktorvilkmes)	reizes	1	20,33	20,33						0			0			0
Kultivēšana	reizes	1	30,74	30,74						0			0			0
Vagu dzīšana	reizes	1	24,71	24,71						0			0			0
Stādīšana	gab.	3000	0,68	2040,00						0			0			0
Minerālu izkliedēšana	reizes	2	17,70	35,40	2	17,70	35,40	2	17,70	35,40	2	17,70	35,40	2	17,70	35,40
Mulčēšana	h	23	3,30	75,90	23	3,30	75,90	23	3,30	75,90	23	3,30	75,90	23	3,30	75,90
Zālāja sēšana	reizes	1	28,46	28,46			0,00			0,00			0,00			0,00
Laistīšana	nedēļas	6	8,50	51,00	6	8,50	51,00	6	8,50	51,00	6	8,50	51,00	6	8,50	51,00
Ogu lasīšana	gab.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	6000	1,00	6000,00	9000	1,00	9000,00	15000	1,00	15000,0
Pārdošanas darbi	reizes	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	1500,00	1500,00	1	2250,00	2250,00	2	3750,00	7500,00
Ravēšana (manuāli - 4 reizes)	h	320	3,30	1056,00	320	3,30	1056,00	320	3,30	1056,00	320	3,30	1056,00	320	3,30	1056,00
Smidzināšana (manuāli)	reizes	5	17,70	88,50	5	17,70	88,50	5	17,70	88,50	5	17,70	88,50	5	17,70	88,50
Zaru izgriešana	gab.	0	0,00	0,00	3000	0,60	1800,00	3000	0,60	1800,00	3000	0,60	1800,00	3000	0,60	1800,00
Rindstarpu zāles pļaušana	reizes	10	60,00	600,00	10	60,00	600,00	10	60	600	10	60	600	10	60	600
Žoga uzstādīšana	reizes	1	740,00	740,00			0,00			0			0			0
Transports	reizes	1	60,00	60,00			0,00			0			0			0
KOPĀ (3)				*7556,05*			*3706,80*			*11216,8*			*14956,8*			*26216,8*

KOPĀ IZMAKSAS (4) (2+3=4)	**30921,02**	**4073,38**	**12463,38**	**15323,38**	**27463,38**	
ATBALSTS						
Vienotais platības maksājums	62,46	62,46	62,46	62,46	62,46	
Zaļināšanas maksājums	36,56	36,56	36,56	36,56	36,56	
Brīvprātīgs saistītais atbalsts par augļiem un ogām (SAU)	151,79	151,79	151,79	151,79	151,79	
KOPĀ (5)	250,81	250,81	250,8	250,8	250,8	
BRUTO SEGUMS (6) (6=5+1-4 (atbalsts + ieņēmumi - kopā izmaksas))	**-30670,21**	**-3822,57**	**17787,43**	**29927,43**	**47787,43**	**61009,51** **Bilance**

Pēc aprēķiniem 3. tabulā var secināt, ka ceturtais gads dārza ierīkošanā ir brīdis, kad iestājas bezzaudējuma punkts.

Tālāk praktiskā pētījuma daļā autors analizē krūmmelleņu audzēšanas un realizēšanas iespējas ZS “Mazmoricas”. ZS “Mazmoricas” ir neliela saimniecība, kas savā darbībā tendēta uz Latvijā un tīrā vidē ražota produkta pārdošanu – zaļo mārketingu. Autors uzskata, ka nelielā ģimenes uzņēmumā saimniekošana ar videi draudzīgām metodēm ir iespējama atklātā un godīgā veidā. Lauksaimniecības zeme ir autora īpašums. Ir apstādīta 0,15 ha platība ar krūmmellenēm.

Praktiskā pētījuma datu iegūšanai tika izmantotas sekojošas pētījumu metodes:

1. sekundāro datu analīze konkurentu izpētei – izmantoti valsts iestāžu datu apkopojumi par zemnieku saimniecībām. Apkopota informācija no dažādu saimniecību darbību vērošanas praksē un verbālā informācija – praktiskas pieredzes stāstījumi par produkta realizāciju tirgū;
2. aptaujas metode par pircēju krūmmelleņu pirkšanas paradumiem un balsojums sociālajos tīklos par piemērotāko saimniecības logo. Lai noskaidrotu iedzīvotāju viedokli par krūmmelleņu pirkšanas paradumiem, tika veikta potenciālo krūmmelleņu pircēju anonīma anketēšana. Aptaujā piedalījās 100 respondenti individuāli no dažādām Latvijas pilsētām vecumā no 22 līdz 57 gadiem. Veidojot uzņēmuma logo, tika veikta aptauja interneta portālā *Facebook*;
3. finanšu plūsmas modelēšana, ietverot darba, materiālu un tehniskās izmaksas, kā rezultātā iegūstot bruto segumu par katra gada saimniekošanas periodu. Ar finanšu modelēšanas metodi ir iegūta informācija par krūmmelleņu dārza 1 ha platībā ierīkošanas izmaksām un peļņas izmaiņām pa gadiem;

Lai arī ogu audzēšana Latvijā ir joma, kuru nepieciešams piepildīt, tomēr ir svarīgi pirms dārza ierīkošanas izpētīt tuvumā esošos konkurentus. Talsu novadā ir 4 krūmmelleņu dārzi apmēram 3,97 ha krūmmelleņu stādījumu, no tiem 0,5 ha ir neražojoši krūmi un 0,4 ha ir jauns stādījums, kas sāks ražot pēc 2 gadiem. Ražojoši stādījumi ir 2,07 ha platībā (Augļkoku, ogulāju un dārzeņu audzētāju reģistrs, 2017). Neviena no konkurentu saimniecībām nav bioloģiskā saimniecība. Konkurentu izpētē iezīmējas arī noieta tirgus, tie ir ogu uzpircēji un Rīgas centrāltirgus vai kāds no tuvāk esošajiem tirgiem. Nevienai no konkurentu saimniecībām nav pieredzes ar ogu piegādāšanu lielveikaliem vai eksportu uz ārvalstīm.

Nozīmīgu lomu produkta pārdošanā ieņem uzņēmuma zīmols. Vadoties pēc potenciālo pircēju asociācijām, tika izveidoti logo, kas simbolizē dabai draudzīgu saimniekošanu (sk. 2. attēlu).

2. attēls. ***Uzņēmuma logo varianti atbilstoši klientu aptaujai*** *(autora)*

No respondentu atbildēm autors secina, ka logo vēstījums par zemnieku saimniecību, kas audzē krūmmellenes, ir skaidrs, un nav vajadzīgi lieki elementi, tādēļ tika veiktas zīmola korekcijas, vadoties pēc potenciālo pircēju domām un ieteikumiem (sk. 2. attēlu).

Dati no aptaujas anketas par krūmmelleņu pirkšanas paradumiem ļauj secināt, ka lielākā daļa aptaujāto būtu gatavi maksāt vairāk par bioloģiskā saimniecībā audzētām krūmmellenēm, tāpēc jāizvērtē iespēja veidot sertificētu bioloģisko saimniecību. Izvērtējot aptaujas anketas rezultātus, var secināt, ka vidējais krūmmelleņu pircējs iegādāsies:

1. svaigas ogas,
2. tirgū vai zemnieku saimniecībā,
3. par cenu 3-5 EUR/kg,
4. Latvijā un bez ķīmijas audzētas ogas,
5. gatavs maksāt vairāk par bioloģiski audzētām ogām.

Potenciālie pircēji, kas gatavi pirkt ogas par augstāku cenu 9 EUR, procentuāli sastāda 43% no aptaujāto skaita. Tas nozīmē, ka krūmmellenes var pārdot par augstāku cenu nekā vidējie aptaujas rezultāti. Nelielai saimniecībai tas ir pozitīvs signāls, lai veiksmīgi realizētu uzņēmējdarbību. Anketēšanas rezultāti par krūmmelleņu pirkšanas paradumiem pierādīja, ka, pircējam ir svarīgi Latvijā tīrā vidē audzēts produkts.

Saimniecības krūmmelleņu dārza mērķa platība ir 1 ha, lai varētu nodrošināt augstu kvalitāti, kas rada iespēju pārdot produkciju par augstāku cenu. Izvērtējot pieredzi pēc 2019. gada vasaras sezonas pirmās krūmmelleņu ražas, secināts, ka, ogu krūmu ražošanas periods ir no 15. jūlija līdz 7. septembrim. Radās ideja par vēli ražojošu šķirņu krūmmelleņu audzēšanu. Šāda ogu audzēšanas metode nodrošina ražošanas sezonas pagarināšanos līdz oktobra vidum.

Uzsākot uzņēmējdarbību, ir svarīgi noskaidrot bruto seguma apjomu. Bruto segums ir starpība, ko iegūst, no bruto produkcijas novērtējuma atskaitot mainīgās izmaksas. (Dabiņa, 2017). Finanšu aprēķiniem krūmmelleņu dārza ierīkošanai par pamatu ņemts

Latvijas Lauksaimniecības universitātes pētnieku zinātniski praktiskais pētījums par krūmmelleņu audzēšanas ekonomisko aspektu (Apše, Kārkliņš, 2013), kā arī Latvijas lauku konsultāciju centra bruto aprēķini pirmajos krūmmelleņu dārza ierīkošanas gados. Lai bruto seguma aprēķinu varētu izmantot autora dārza ierīkošanas izmaksām, ir jāņem vērā tieši ZS “Mazmoricas” izmantotā krūmmelleņu stādīšanas un dārza uzturēšanas tehnoloģija un darba izmaksas.

Finanšu aprēķinos redzams, ka lielākie izdevumi, ierīkojot krūmmelleņu dārzu, rodas tieši pirmajā gadā. Laukā tiek stādīti divgadīgi ogulāju stādi, un trešajā gadā pēc stādīšanas var iegūt pirmo ražu, kas nav maksimāli liela, tomēr ogas 6 t/ha sedz dārza uzturēšanas izmaksas. Trešajā gadā pirmo reizi ienākumi pārsniedz izdevumus. Sākot ar trešo gadu, bruto segums katru gadu ir pozitīvs.

Balstoties uz 3. tabulā veiktajiem finanšu plūsmas aprēķiniem, trešajā dārza ierīkošanas gadā rodas ienākumi no produkcijas pārdošanas 30 tūkst. EUR apmērā, taču ienākumi no ogu ražas trešajā gadā vēl nesedz iepriekšējo gadu izdevumus kopumā. Ceturtā dārza ierīkošanas gadā ienākumi no ogu pārdošanas sasniedz jau 45 tūkst EUR, sedzot 4 gadu perioda izdevumus pilnībā, tādēļ ceturtajā gadā iestājas bezzaudējumu punkts un rodas pirmā patiesā peļņa 13 000 EUR apmērā (sk. 4. tabulu).

4. tabula. ***Bezzaudējumu punkta aprēķins*** *(autora)*

	Izdevumi EUR	Ienākumi EUR	Peļņa EUR
	-30921,02	250,81	
	-4073,38	250,81	
1.-3. gads	-12463,38	30250,81	
Kopā	**-47457,78**	**30752,43**	-16705,35
	-30921,02	250,81	
	-4073,38	250,81	
	-12463,38	30250,81	
1.-4. gads	-15323,38	45250,81	
Kopā	**-62781,16**	**76003,24**	**13222,08**

Aptaujas anketā vairākums respondentu norādīja, ka būtu gatavi maksāt vairāk par bioloģiski audzētām ogām. Ja īstenotu koncepciju par sertificētu bioloģisku krūmmelleņu dārzu, tad ogu cena pieaugtu no 5 EUR/kg uz 7 EUR/kg, taču tas peļņu nepalielinātu, jo bioloģiskajā lauksaimniecībā aizliegts lietot minerālmēslojumu, kas būtiski samazina ogulāja ražību un ogu izmērus. Peļņa paliktu nemainīga. Savukārt cits būtisks saimniecisko darbību ietekmējošs faktors ir noieta tirgus. Bioloģiski audzētas ogas vairs nevarēs nodot ogu uzpircējiem, jo tie nemaksās vairāk kā par ogām, kas audzētas ar standarta metodēm. Bioloģiskam produktam būtiski ir reklāma, iepakojums un

izsekojamība ogu izcelsmei, ogas būtu jāpiedāvā speciālos veikalos, gadatirgos, tas būtiski sadārdzina produkta izmaksas.

5. tabula. ***Finanšu plūsma 5 gadu periodā*** *(autora)*

Ražošanas gads/Naudas plūsma	**1. gads**	**2. gads**	**3. gads**	**4. gads**	**5. gads**
Izdevumi (EUR)	-30921	-4073,38	-12463,4	-15323,4	-27463,4
Ienākumi (EUR)	250,81	250,81	30250,81	45250,81	75250,81
Bruto (EUR)	-30670,2	-3822,57	17787,43	29927,43	47787,43
Bilance (EUR)					**61009,51**

Analizējot finanšu rādītājus piecu gadu periodā uzskatāmi redzams, ka, bruto ienākumi pārsniedz izdevumus un, summējot bruto segumu, veidojas pozitīva bilance (sk. 5. tabulu). Tātad krūmmelleņu audzēšana ir rentabls bizness, kas sākumā prasa būtisku finansiālu ieguldījumu, taču ilgtermiņā ienākumi pārsniedz izdevumus un rada labas peļņas iespēju.

Secinājumi

1. Pirms stādīt augļu dārzu, ir būtiski izvērtēt kritēriju kopumu piemērotākās kultūras izvēlei, lai tā ilgtermiņā labi augtu atbilstošajā augsnē, būtu iespējami viegli ik gadu uzturama un nestu peļņu.
2. Krūmmelleņu dārzs sāk ražot sasniedzot ir 5-6 gadu vecumu un ražo vismaz 30 gadu garumā. Latvijā ir grūtības piesaistīt finansējumu, lai uzsāktu ilgtspējīgu biznesu, kur pirmajos gados peļņa netiek gūta.
3. Krūmmelleņu dārza ierīkošanas finanšu aprēķins parāda, ka bezzaudējuma punktu uzņēmums sasniedz ceturtajā gadā, kad rodas īstā peļņa 13 tūkst. EUR apmērā, piektajā gadā tiek iegūta maksimālā peļņa, kad ogulāji sasniedz maksimālo ražību.
4. Populārākais krūmmelleņu noieta tirgus Latvijā ir uzpircēji ogu pārstrādes rūpnīcās, dažādu pilsētu tirgi, kā arī lielveikali. Papildu pārdošanas iespēja ir tirgot ogas uz vietas saimniecībā.
5. Būtiskākie faktori krūmmelleņu iegādē pircējiem ir Latvijas produkts un tīrā vidē audzēts produkts, nevis lēta cena un izskats.
6. 2019. gada vasarā pirmo sezonu tika pārdotas krūmmellenes par cenu 5 EUR/kg, taču pieprasījums par šādu cenu būtiski pārsniedz piedāvājumu. No aptaujātajiem respondentiem 75% iegādājas krūmmellenes, no tiem 43 % maksātu par ogām 5-9 EUR/kg.

7. Lai izveidotu pircējiem pievilcīgu uzņēmuma tēlu, liela nozīme ir veiksmīgi izveidotam logo, tādēļ, ir svarīgi uzzināt potenciālo klientu viedokli par asociācijām, kas rodas, ieraugot logo attēlu.

Literatūras saraksts

1. Apše J., Kārkliņš A. (2013) Krūmmelleņu audzēšanas ekonomiskie aspekti. *Zinātniski praktiskā konference “LAUKSAIMNIECĪBAS ZINĀTNE VEIKSMĪGAI SAIMNIEKOŠANAI”, 21.–22.02.2013*. Jelgava: LLU lauksaimniecības fakultāte Pieejams: https://llufb.llu.lv/conference/Latvia_Agricult_Science_Successful_Farming/Latvia_Agricult_Science_Successful_Farming-131-137.pdf
2. *Augļkoku, ogulāju un dārzeņu audzētāju reģistrs* (2017). Reģistri un saraksti. Valsts augu aizsardzības dienests www.vaad.gov.lv Pieejams: (http://www.vaad.gov.lv/sakums/registri/audzetaju-registrs.aspx)
3. Centrālā statistikas pārvalde. 2019. CSP datu bāze. Pieejams: http://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/lauks/lauks__03Augk__ikgad/LAG070.px/
4. Dabiņa L. (2017) *Lauksaimniecības bruto segumu aprēķini par 2016. gadu.* Ozolnieki: SIA ‘‘Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs’’
5. Ikase L. (2015). *Augļkopība.* Rīga: Latvijas augļkopības institūts
6. *Integrētās augu aizsardzības kultūrspecifiskās vadlīnijas* (2019). Valsts augu aizsardzības dienests. Integrētā audzēšana. Pieejams: https://www.zm.gov.lv/public/files/CMS_Static_Page_Doc/00/00/00/66/67/ZM_rikojuma_4pielikums_krummel.pdf
7. *Lauksaimniecības produktu integrētās audzēšanas, uzglabāšanas un marķēšanas prasības un kontroles kārtība.* (15.09.2009.) Ministru kabineta noteikumi Nr. 1056. Aktuālā redakcija: Meļehina 14.09.2019. Izdevējs: Ministru kabinets
8. Naudiņš J., Buļbiks P. (1976). *Augsnes zinātne.* Rīga: Zvaigzne
9. Rīderers J. (2007). *Zemeņu audzēšana*. Rīga: Zvaigzne
10. Skrīvele M. (2000). *Intensīvas augļkopības rokasgrāmata*. Dobele: Sia “Latgales druka”
11. *Tiešo maksājumu (TM) un Lauku attīstības pasākumu (LAP) galveno nosacījumu kopsavilkums* (2017). Lauku atbalsta dienests www.lad.gov.lv Pieejams: http://www.lad.gov.lv/files/tm_un_lap_kopsavilkums_25maijs2017.pdf
12. Timbare R. Pāvule A. (2007) *Ieteikumi augšņu agroķīmiskās izpētes materiālu izmantošanai.* Rīga: VSIA “Agroķīmisko pētījumu centrs”
13. Z/S Strēlnieki (2010). Pieejams: http://www.strelnieki.lv/strelnieki_old/juna.html

Nodokļu ietekme uz mazā uzņēmuma “HQ Restyling” darbību un ieteikumu izstrāde uzņēmumu darbības uzlabošanai

Ramona Tarasova
Zinātniskais vadītājs: Mg.oec. Anita Puzule
ramonalaizane@inbox.lv

Kopsavilkums

Izstrādājot pētījumu un veicot nodokļu analīzi Īrijā un Latvijā, galvenā uzmanība tika pievērsta uzņēmuma “HQ Restyling” nodokļiem un finansiālajiem rādītājiem, koeficientu aprēķināšanai, lai noteiktu, cik rentabls ir uzņēmums, kā tas spēs attīstīties mainīgajā uzņēmējdarbības vidē.

Pētījuma mērķis: izpētīt personālsabiedrības maksājamo nodokļu veidus Latvijā un Īrijā, kā arī nodokļu ietekmi uz “HQ Restyling” darbību.

Pētījuma uzdevumi:

1) teorētiski analizēt mazo uzņēmumu nodokļu veidus Latvijā un Īrijā un to nozīmi,
2) veikt praktisku pētījumu par “HQ Restyling” uzņēmējdarbības rādītājiem,
3) analizēt Īrijas un Latvijas nodokļu ietekmi uz uzņēmuma ”HQ Restyling” saimniecisko darbību,
4) izteikt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma ”HQ Restyling” turpmākās darbības uzlabošanai.

Pētījuma metodes:

1. monogrāfiskā jeb aprakstošā metode,
2. dokumentu analīzes metode,
3. horizontālās analīzes metode,
4. statistiskās salīdzināšanas metode.

Pēc dotajiem kritērijiem, “HQ Restyling” darbojoties Īrijā 2018. gadā, uzņēmumam nepietiktu līdzekļu nodokļu samaksai, ja maksātu darba algu. Savukārt, ja uzņēmums darbotos Latvijā, tad procentuāli uzņēmumam paliktu vairāk līdzekļu pēc nodokļu nomaksas.

Atslēgas vārdi: *mazie uzņēmumi, nodokļi, personālsabiedrība*

Abstract

The development of the paper and tax analysis in Ireland and Latvia focused on HQ Restyling's taxes and financial performance, the calculation of ratios to determine how profitable the company is, how it will be able to develop in the changing business environment.

The aim of the research: to study the types of taxes payable by a partnership in Latvia and Ireland, as well as the impact of taxes on the operation of HQ Restyling.

Research tasks:

1) to theoretically analyze the types of small business taxes in Latvia and Ireland and their significance,
2) to conduct a practical study on the business performance of HQ Restyling,
3) to analyze the impact of Irish and Latvian taxes on the economic activity of the company “HQ Restyling”,
4) to express conclusions and develop proposals for the improvement of the future operations of HQ Restyling.

Research methodology:

1. Monographic/descriptive method.
2. Document analysis method.
3. Method of horizontal analysis.
4. Method of statistical comparison.

According to the given criteria, if HQ Restyling operated in Ireland in 2018, the company would not have enough funds to pay taxes if it paid a salary. On the other hand, if the company operated in Latvia, the percentage of the company would have more funds after taxes.

Keywords: *small businesses, taxes, partnership*

Ievads

Izstrādājot pētījumu un veicot nodokļu analīzi Īrijā un Latvijā attiecībā uz konkrēto uzņēmumu, galvenā uzmanība tika pievērsta uzņēmuma “HQ Restyling” nodokļiem un finansiālajiem rādītājiem, koeficientu aprēķināšanai, lai noteiktu, cik rentabls ir uzņēmums, kā tas spēs attīstīties mainīgajā uzņēmējdarbības vidē.

Pētījuma mērķis: izpētīt personālsabiedrības maksājamo nodokļu veidus Latvijā un Īrijā, kā arī nodokļu ietekmi uz “HQ Restyling” darbību.

Pētījuma uzdevumi:

1. teorētiski analizēt mazo uzņēmumu nodokļu veidus Latvijā un Īrijā un to nozīmi,
2. veikt praktisku pētījumu par “HQ Restyling” uzņēmējdarbības rādītājiem,
3. analizēt Īrijas un Latvijas nodokļu ietekmi uz uzņēmuma ”HQ Restyling” saimniecisko darbību,
4. izteikt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma ”HQ Restyling” turpmākās darbības uzlabošanai.

Pētījuma jautājums: kur uzņēmumam “HQ Restyling” būtu mazāks nodokļu slogs – darbojoties Latvijā vai Īrijā?

Pētījuma metodes:

1. monogrāfiskā jeb aprakstošā metode – zinātniskās un nozaru literatūras izpētei,
2. dokumentu analīzes metode – veicot likumdošanas izpēti,
3. horizontālās analīzes metode – salīdzinot uzņēmuma darbības un nodokļu maksājumu izmaiņas laika gaitā,
4. statistiskās salīdzināšanas metode – veicot nodokļu saistību aprēķinus.

Pētījuma bāze: Īrijas uzņēmums “HQ Restyling”.

Personālsabiedrības nodokļu sistēma Latvijā un Īrijā

Pilnsabiedrība ir personālsabiedrība, kuras mērķis ir komercdarbības veikšana, izmantojot kopīgu firmu, un kurā uz sabiedrības līguma pamata apvienojušās divas vai

vairākas personas (biedri). Pilnsabiedrības biedri ir personīgi atbildīgi par pilnsabiedrības saistībām. Par pilnsabiedrības biedru var būt fiziska vai juridiska persona, kā arī tiesībspējīga personālsabiedrība (LR Uzņēmumu reģistrs, 2018).

Pētāmais uzņēmums pēc Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem pieder pie mikrosabiedrības, uzņēmuma gada apgrozījums nepārsniedz 40 000 EUR un strādā 2 personas (Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums, 2015).

Pēc Īrijas normatīvo aktu prasībām personālsabiedrībai jāmaksā sekojoši nodokļi:

1. Uzņēmumu ienākuma nodoklis.
2. Ienākuma nodoklis (turpmāk – IIN) (IDA Ireland, 2019).
3. Sociālās apdrošināšanas iemaksas (turpmāk – PRSI) (Alan Moore, 07.02.2019).
4. Vispārējais sociālais maksājums (turpmāk – USC) (Money Guide Ireland, 11.10.2019).
5. Pievienotās vērtības nodoklis (IBBC Company Formations Limited, 2017).

“HQ Restyling” nodokļu maksājumu izvērtējums

Veiktajā pētījumā starp Latviju un Īriju tika aprēķināts, kādi nodokļi un cik lielā mērā uzņēmumam būtu jāmaksā, darbojoties bez nodokļu atvieglojumiem. Rezultātu iegūšanai autore balstījās uz pētāmā uzņēmuma gada pārskata datiem par 2018. gadu. (SoloCheck.ie, 25.04.2020).

Pētāmais uzņēmums pēc Latvijas normatīvā regulējuma tuvojas PVN slieksnim, pēc Īrijas regulējuma jau ir sasniedzis PVN slieksni, līdz ar to uzņēmumam jāsāk maksāt PVN. Latvijā PVN slieksnis ir 40 000 EUR 12 mēnešu periodā, Īrijā 37 500 EUR uzņēmuma darbības gadā. Pētāmā uzņēmumam PVN likme pēc uzņēmējdarbības veida sastāda Latvijā 21 %, savukārt Īrijā 23 % (Avalara Vatlive, 2019).

Neto apgrozījums abās valstīs ir vienāds, jo tas bija bez PVN. Pirkumu summas tika iegūtas, atskaitot noteikto PVN likmi Īrijā un Latvijā. Aprēķiniem tika izmantota 1. formula (Степанова, 21.09.2019):

$$\textbf{Preču vērtība bez PVN = Preču vērtība ar PVN / 123 * 100} \qquad (1)$$

Aprēķinātais PVN nodoklis tika iegūts no neto apgrozījuma, atskaitot katras valsts noteikto PVN procentu, aprēķiniem tika izmantota PVN aprēķina 2.formula (Прохоров, 2019):

$$\textbf{PVN = neto apgrozījums * PVN likme / 100} \qquad (2)$$

Darba autore, vadoties no iegūtajiem PVN aprēķina rezultātiem, izveidoja tabulu vieglākam informācijas pārskatam (skat. 1. tabulu).

1. tabula. ***PVN aprēķins Īrijā un Latvijā*** *(autores)*

Rādītāji	**Īrija**	**Latvija**
Neto apgrozījums, EUR	31865	31865
Pirkumi, EUR	8360	8498
PVN likme, %	23	21
Aprēķinātais PVN, EUR	7329	6692
Atskaitāmais priekšnodoklis, EUR	1923	1785
Budžetā maksājamais, EUR	5406	4907

Sākumā tika aprēķināts, cik uzņēmuma vadītājiem būtu jāsamaksā par iepirktajām precēm bez Īrijas PVN likmes (23%), ja uzņēmums būtu jau reģistrēts kā PVN maksātājs. Lai to aprēķinātu, tika ņemta 1. formula, kur rezultātā iegūst 10283 / 123 * 100 = 8360 EUR. Pievienotās vērtības nodoklis no summas sastāda 10283 – 8360 = 1923 EUR. No pieejamās informācijas tika aprēķināts, ka, ja uzņēmuma īpašnieki iegādātos izejmateriālus bez pievienotās vērtības nodokļa, bruto tirdzniecības peļņa Īrijā uzņēmumam būtu bijusi 31 865 – 8360 = 23 505 EUR.

Ņemot vērā, ka uzņēmuma "HQ Restyling" īpašnieki iegādājas izejmateriālus, par kuriem jau ir nomaksāta PVN likme, tad nomaksāto PVN summu ir jāatceras kā nodokļu kredītu.

Nodokļu kredīts – tā ir summa, par kuru pārskata perioda beigās ir iespējams veikt nodokļu atskaitījumu no nodokļu saistībām – tas ir, samazināt nodokļu summu, ko maksā budžetā (Revenue Irish Tax Credits, 11.03.2020). Nodokļu saistības ir summa, kura jāmaksā valsts budžetā.

Uzņēmuma īpašnieku nodokļu saistības no iegūtajiem ienākumiem:

31 865 * 23 / 100 = 7329 EUR, bet, ņemot vērā, ka uzņēmums jau nomaksāja 23% nodokļu likmi par iepirktajām precēm un tam ir apliecinoši dokumenti, tad no šīs summas var atskaitīt jau nomaksātos nodokļu procentus 7329 – 1923 = 5406 EUR (Noteikumi par pievienotās vērtības nodokļa deklarācijām, 15.01.2013).

Autore secināja, ka 2018. gadā, uzņēmumam darbojoties Īrijā, P uzņēmuma īpašniekiem valstij kopējā PVN summa būtu jāmaksā 5406 EUR.

Ņemot vērā uzņēmuma datus par 2018. gadu, tiek aprēķināts, piemērojot Latvijas PVN likmi (21%).

10283 / 121 * 100 = 8498 EUR. Pievienotās vērtības nodoklis no summas sastāda 10283 – 8498 = 1785 EUR. No pieejamās informācijas, ja uzņēmuma īpašnieki iegādātos izejmateriālus bez pievienotās vērtības nodokļa, bruto tirdzniecības peļņa, uzņēmumam darbojoties Latvijā, būtu bijusi 31 865 – 8498 = 23 367 EUR.

Uzņēmuma īpašnieku nodokļu saistības no iegūtajiem ienākumiem:

31 865 * 21 / 100 = 6692 EUR, bet ņemot vērā, ka uzņēmums jau nomaksāja 21% nodokļu likmi par iepirktajām precēm un tam ir apliecinoši dokumenti, tad no šīs summas var atskaitīt jau nomaksātos nodokļu procentus 6692 – 1785 = 4907 EUR.

2018. gadā uzņēmumam darbojoties Latvijā, PVN uzņēmuma īpašniekiem valstij kopējā summa būtu jāmaksā 4907 EUR.

No iegūtajiem rezultātiem tika secināts, ka, uzņēmumam darbojoties Latvijā, budžetā maksājamais PVN nodoklis būtu mazāks par 499 EUR, attiecīgi uzņēmumam vajadzētu mazāku naudas summu nomaksāt valstij, atšķirībā no Īrijas.

Uzņēmuma ienākuma nodoklis Īrijā 12,5% no peļņas pirms nodokļu samaksas:

12 127 EUR = 31 865 – 19 738

UIN 12,5% = 1516 EUR

Grāmatvedības peļņa = Kopējie ieņēmumi – kopējās izmaksas – uzņēmuma ienākuma nodoklis (Uzdevumi.lv, 2019).

12 127 – 1516 = 10611 EUR, grāmatvedības peļņa jeb tīrā neto peļņa.

Uzņēmuma ienākuma nodoklis Latvijā ir 20%, un tas ir pielietojams, tikai izmaksājot dividendēs peļņas sadalīšanas brīdī. Pieņemam, ka uzņēmuma īpašnieki gada beigās Latvijā nolēma 6000 EUR sadalīt dividendēs. No tā izriet, ka uzņēmuma ienākuma nodoklis no peļņas sastādīs (Breicis Tax Solutions, 2018):

6000 / 0,8 * 20% = 1500 EUR UIN no iegūtās peļņas.

Uzņēmuma tīrā peļņa Latvijā sastādītu:

12 127 – 1500 = 10627 EUR.

Par 2018. gadu Īrijā uzņēmuma tīrā peļņa sastādītu 10611 EUR, Latvijā 10627 EUR, ja uzņēmuma darbinieki visu peļņu nemaksātu dividendēs. Uzņēmumam darbojoties Latvijā, pie noteikuma, ka dividendēs izņem tikai 6000 EUR, uzņēmums iegūtu par 16 EUR lielāku neto jeb tīro peļņu nekā Īrijā. Latvijas UIN nodoklis uzņēmumu iespaido pozitīvāk peļņas gūšanā, lai arī nodokļa likme ir lielāka nekā Īrijā, tomēr, maksājot algas, uzņēmums ir atbrīvots no uzņēmuma ienākuma nodokļa. Īrijā uzņēmumam UIN ir jāmaksā no visas gūtās peļņas pirms nodokļu atskaitīšanas, līdz ar to uzņēmuma neto peļņa ir mazāka.

Personālsabiedrības biedri var izvēlēties maksāt sev darba algu un nemaksāt dividendes. Autore aprēķināja no darba algas maksājamos nodokļus, pieņemot, ka Īrijā katrs darbinieks saņems 500 EUR nedēļā, bet Latvijā 6000 EUR gadā katram no īpašniekiem jeb 500 EUR mēnesī.

Īrijā katrs strādājošais maksā nodokli pats no saviem ienākumiem. Tā kā abu strādājošo personu ienākumi gadā pārsniedz valsts noteikto likmi 13 000 EUR, tad strādājošajiem ir jāmaksā nodokļi no visiem ienākumiem.

Autore iegūtos aprēķinus apkopoja tabulā (sk. 2. tabulu).

*2. tabula. **No darba algas maksājamie nodokļi Īrijā** (autores)*

Rādītāji	**Ruslans**		**Jurijs**	
Bruto alga	500,00 EUR		500,00 EUR	
PRSI	4%	20,00 EUR	4%	20,00 EUR
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	20%	100,00 EUR	20%	100,00 EUR
USC	4,5%	17,10 EUR	4.5%	17,10 EUR
Kopā nodoklis no algas	137,10 EUR		137,10 EUR	
Neto alga	**362,90 EUR**		**362,90 EUR**	
Darba devēja sociālais nodoklis	10,95%	54,75 EUR	10,95%	54,75 EUR
Īpašnieku maksājamie nodokļi kopā	**191,85 EUR**		**191,85 EUR**	

Tā kā abi darbinieki ir uzņēmuma vadītāji, tad viņi ir atbildīgi par nodokļiem un to apmaksām. Kopējais nodoklis no algu izmaksām darbiniekiem Īrijas valstij sastāda 383,70 EUR / nedēļā jeb 383,70 * 52 nedēļas = 19 952,40 EUR gadā.

Sociālo nodokli 4 % apmērā rēķina no nedēļas bruto ienākumiem, ja darba alga ir noteikta un nemainīga gada laikā:

500,00 * 4% = 20,00 EUR

Ruslans ir vientuļa persona, bez bērniem un atvieglojumiem, ar aprēķinātajiem ienākumiem 500 EUR nedēļā. Tā kā Ruslana ienākumi gadā nepārsniedz valsts noteikto robežlikmi 35 300 EUR, Ruslana IIN nodokļa likme ir 20%.

Jurijs ir precējies, ar viena precētā ienākumiem, kuri nepārsniedz valsts noteikto robežlikmi 44 300 EUR gadā, līdz ar to Jurija IIN likme ir 20%.

Iedzīvotāju ienākuma nodoklis tiek aprēķināts no nedēļas bruto algas:

500,00 * 20% = 100,00 EUR

USC jeb universālais sociālais nodoklis tiek aprēķināts no algas, kas paliek pēc PRSI un IIN nodokļa:

500,00 – 20,00 – 100,00 = 380,00 EUR (summa, no kuras atskaita USC nodokli);

380,00 * 4,5 % = 17,10 EUR (USC nodoklis).

Darba devēja sociālo nodokli aprēķina no darbinieka bruto ienākumiem:

500,00 * 10,95% = 54,75 EUR (darba devēja sociālais nodoklis par darbinieku).

Autore iegūtos aprēķinus par aprēķinātajiem nodokļiem no darba algas Latvijā apkopoja tabulā (sk. 3. tabulu).

*3. tabula. **No darba algas maksājamie nodokļi Latvijā** (autores)*

Rādītāji	**Ruslans**		**Jurijs**	
Bruto alga	500,00 EUR		500,00 EUR	
Sociālais nodoklis	11%	55,00 EUR	11%	55,00 EUR
Neapliekamais minimums		230,00 EUR		230,00 EUR
Atvieglojumi par apgādībā esošajām personām			1 x 230,00 EUR	230,00 EUR
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	20%	43,00 EUR	20%	0 EUR
Kopā nodoklis no algas	98,00 EUR		55,00 EUR	
Neto alga	**402,00 EUR**		**445,00 EUR**	
Sociālais nodoklis, darba devēja daļa	24,09%	120,45 EUR	24,09%	120,45 EUR
Īpašnieku maksājamie nodokļi kopā	218,44 EUR/mēn.		175,45 EUR/mēn.	

Abi darbinieki ir uzņēmuma vadītāji, līdz ar to viņi ir atbildīgi par nodokļiem un to apmaksām. Kopējais nodoklis no algu izmaksām darbiniekiem Latvijas valstij sastāda 393,89 EUR / mēn. jeb 393,89 * 12 mēn. = 4726,68 EUR gadā.

Ruslans ir vientuļa persona, bez bērniem un atvieglojumiem, ar aprēķinātajiem bruto ienākumiem 500,00 EUR mēnesī.

Autore veica valsts sociālo apdrošināšanas iemaksu aprēķinu. Valsts sociālās apdrošināšanas likme darba ņēmējam ir 11%:

500,00 * 11 % = 55,00 EUR (sociālās apdrošināšanas nodoklis).

Iedzīvotāju ienākuma nodokļa likme būs 20%, jo gada apgrozījums nepārsniedz 20 004 EUR gadā. Mēneša algas neapliekamais minimums ir 230 EUR:

500 – 55 = 445,00 – 230,00 = 215,00 EUR;

215,00 * 20% = 43 EUR (iedzīvotāju ienākuma nodoklis).

Ruslana neto alga pēc nodokļu nomaksas sastāda 402,00 EUR mēnesī.

Jurijs ir precējies, ar 1 apgādājamo, Jurija aprēķinātie bruto ienākumi mēnesī sastāda 500,00 EUR.

Valsts sociālās apdrošināšanas nodoklis:

500,00 * 11 % = 55,00 EUR (sociālās apdrošināšanas nodoklis).

Iedzīvotāju ienākuma nodokļa likme būs 20%, jo gada apgrozījums nepārsniedz likumā noteiktos kritērijus. Ņemot vērā, ka Jurijam ir apgādājamais, tad Jurijam ir atvieglojumi par apgādībā esošo personu 230,00 EUR, līdz ar to Jurijs ir atbrīvots no IIN nodokļa.

Jurija neto alga pēc nodokļu nomaksas sastāda 445,00 EUR mēnesī.

No darba algas darba devējam arī ir jāmaksā par darbinieku sociālās apdrošināšanas iemaksas. Darba devēja sociālās apdrošināšanas iemaksu likme ir 24.09%.

500,00 * 24,09% = 120,45 EUR (darba devēja maksājamais sociālais nodoklis)

120,45 * 2 = 240,90 EUR / mēn. jeb 240,09 * 12 mēn. 2890,08 EUR gadā.

Autores secināja, ka Īrijā darba algas ir lielākas nekā Latvijā, tomēr nodokļi krasi neatšķiras no iegūtās darba algas. Latvijā ir noteikts neapliekamais minimums no darba algām, savukārt Īrijā neapliekamais minimums no darba algām nepastāv, pastāv par gada nopelnītā ienākuma neapliekamais minimums. IIN nodokļi abās minētajās valstīs sastāda 20%, Īrijā no bruto peļņas atskaita IIN, savukārt Latvijā no summas, no kuras jau atskaitītas valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas un neapliekamais minimums, līdz ar to Latvijā IIN kopsumma ir mazāka nekā Īrijā. Latvijā valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas ir 11% no bruto darba algas, Īrijā sociālais nodoklis kopā 9,5 %, kas iedalās sociālajā nodoklī 4% un tiek aprēķināts no bruto darba algas, un universālajā sociālajā nodoklī 4,5%, kas tiek aprēķināts no darba algas pēc visiem algas nodokļiem. Kopējais sociālais nodoklis Īrijā sastāda mazāku kopsummu nekā Latvijā. Kopējais nodoklis no darba algām Īrijā atšķirībā no Latvijas ir lielāks par 39,10 EUR. Nodokļu slogs, no darba algas maksājamos nodokļus attiecinot pret aprēķināto algu, Latvijā ir 39,39%, bet Īrijā 38,37%, par 1,02% mazāks nekā Latvijā.

Autore, vadoties no iegūtajiem nodokļu aprēķina datiem, veica nodokļu salīdzinājumu starp Īriju un Latviju, cik daudz līdzekļu uzņēmuma vadībai jānomaksā nodokļos katrā no minētajām valstīm par gadu (sk. 4. tabulu).

4. tabula. ***Īrijas un Latvijas maksājamo nodokļu kopsummas gadā*** *(autores)*

Nodokļi	Īrija/EUR	Latvija/EUR
PVN nodoklis	5406,00	4907,00
Uzņēmuma īpašnieku kopējie nodokļi no darba algām	19 952,40	4726,68
UIN nodoklis	1516,00	1500,00

Īrijā pēc visu nodokļu nomaksas ar darba algām uzņēmumam nepietiktu līdzekļu uz pastāvēšanu, aprēķiniem tiek izmantota formula neto peļņa = peļņa atskaitot tiešās izmaksas – nodokļi (Ивченков, 18.04.2018).

12 127,00 – 26 874,40 = - 14 747,40 EUR neto peļņa pēc nodokļu nomaksas.

Ņemot vērā, ka Īrijā ir lielākas algas, līdz ar to nodokļos aiziet vairāk līdzekļu.

Latvijā neto peļņa sastādītu 2493,32 EUR vai 5720,00 EUR atkarībā no nopelnītās naudas saņemšanas principa:

12 127,00 – 9633,68 = 2493,32 EUR (neto peļņa, ja maksā darba algu),

12 127,00 – 6407,00 = 5720,00 EUR (neto peļņa, ja maksā dividendes un UIN).

Izvērtējot uzņēmuma 2018. gada datus pie neto apgrozījuma 31 865 EUR, Īrijā nodokļu slogs procentuāli sastādītu:

5406,00 + 19 952,40 + 1516,00 = 26 874,40 EUR (kopā maksājamie nodokļi);

26 874,40 / 31 865,00 * 100 = 84,34 %.

Izvērtējot uzņēmuma 2018. gada datus pie neto apgrozījuma 31 865 EUR, Latvijā nodokļu slogs procentuāli sastādītu:

4907,00 + 4726,68 = 9633,68 EUR (kopā maksājamie nodokļi ja maksā darba algu);

4907,00 + 1500,00 = 6407,00 EUR (kopā maksājamie nodokļi, ja maksā UIN).

9633,68 / 31 865,00 * 100 = 30,23 % (ja maksā darba algu);

6407,00 / 31 865,00 * 100 = 20,11 % (ja maksā UIN).

Izvērtējot iegūtos datus, var secināt, ka Īrijā ar pieņemtajām nosacītajām darba algām 500 EUR nedēļā uzņēmumam nepietiks līdzekļu pastāvēšanai, jo nodokļu slogs procentuāli sastādīs 84,34 % no kopējā apgrozījuma. Latvijā pie pieņemtajām algām 500 EUR mēnesī uzņēmuma nodokļu slogs procentuāli sastādītu 30,23%, ja uzņēmums maksātu UIN, nodokļu slogs procentuāli sastādītu 20,11 %. Dotie procenti liecina, ka uzņēmumam vieglāk pastāvēt Latvijā, ar noteikumu, ka maksā minimālo algu vai visu iegūto peļņu neizmanto dividendēs.

Autore iesaka uzņēmumam, darbojoties Īrijā, maksāt UIN un sadarboties ar Īrijas ieņēmumu dienestu, lai saņemtu nodokļu atlaides un samazinātu kopējo nodokļu slogu.

Ja uzņēmums izlemj pārcelt darbību uz Latviju, tad autore iesaka maksāt UIN, sadalot peļņu dividendēs.

Secinājumi

1. Nodokļus nemaksā pati personālsabiedrība, bet katrs partneris atsevišķi, jo katra partnera daļa no partnerattiecību ienākumiem tiek pieskaitīta viņa ar nodokli apliekamajiem ienākumiem.
2. Īrijā un Latvijā personālsabiedrībām jāmaksā PVN, nodokļi no darba algu ieņēmumiem un uzņēmuma ienākuma nodoklis.
3. “HQ Restyling” reģistrēts 2017. gada 24. janvārī Īrijā un darbojas autoservisa jomā. Neto apgrozījums 2018. gadā, salīdzinot ar 2017. gadu, pieauga 4,2 reizes. 2017. gadu uzņēmums pabeidza ar neto zaudējumu 720 EUR, savukārt 2018. gadā neto peļņa sastādīja 9855 EUR.

4. "HQ Restyling" pirmos divus darbības gadus (2017. un 2018. gadā) bija atbrīvots no nodokļiem, jo tā gada ienākumi nepārsniedza 40 000 EUR gadā.
5. "HQ Restyling" pievienotās vērtības nodokļa reģistrācijas slieksnis Latvijā sastāda 40 000 EUR, Īrijā 37 500 EUR. PVN likme Latvijā sastāda 21%, kas ir par 2 % mazāk nekā Īrijas valsts teritorijā, līdz ar to no 2018. gada apgrozījuma budžetā maksājamais nodoklis Latvijā būtu par 499 EUR mazāk nekā Īrijā.
6. Iedzīvotāju ienākuma nodoklim abās valstīs zemākā likme ir vienāda 20% apmērā, atšķiras aprēķināšanas princips. Īrijā aprēķina no bruto algas, Latvijā no summas, kura paliek pēc neapliekamā minimuma un valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu summas atskaitīšanas.
7. Darba ņēmēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas Latvijā ir 11%, Īrijā sociālais nodoklis sadalīts divos, no kuriem viens ir 4,5%, un otrs 5%.
8. Darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas Īrijā ir 10,95%, Latvijā 24,09%. Latvijas darba devēja nodoklis ir par 13,14% lielāks nekā Īrijā.
9. "HQ_Restyling" nodokļu slogs, no darba algas maksājamos nodokļus attiecinot pret aprēķināto algu, Latvijā ir 39,39%, bet Īrijā 38,37%, par 1,02% mazāks nekā Latvijā.
10. Maksājot darba algas, "HQ Restyling" darbojoties Īrijā, nodokļu slogs procentuāli kopējiem 2018. gada ienākumiem sastādītu 84,34%, Latvijā 30,23%, ja maksātu darba algu, vai 20,11%, ja peļņu sadalītu dividendēs.
11. Pie autores izvēlētajiem kritērijiem, "HQ Restyling" darbojoties Īrijā 2018. gadā, uzņēmumam nepietiktu līdzekļu nodokļu samaksai, ja maksātu darba algu. Savukārt, ja uzņēmums darbotos Latvijā, tad procentuāli uzņēmumam paliktu vairāk līdzekļu pēc nodokļu nomaksas.

Literatūras saraksts

1. *Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums.* (22.10.2015). LR likums. Redakcija: 03.01.2018. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
2. *Noteikumi par pievienotās vērtības nodokļa deklarācijām.* (15.01.2013) LR likums. Redakcija: 20.07.2019. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
3. Alan Moore (07.02.2019). *Tax Guide 2019*. Retrieved from: https://www.alanmoore.ie/tax-guide-2019/
4. Avalara Vatlive (2019). *2019 European Union VAT rates.* Retrieved from: https://www.avalara.com/vatlive/en/vat-rates/european-vat-rates.html
5. Breicis Tax Solutions (2018). *Jaunais Latvijas uzņēmumu ienākuma nodoklis: kā to izmantot savā labā?* Pieejams: http://breicis.com/jaunais-latvijas-uznemumu-ienakuma-nodoklis-ka-izmantot-sava-laba/
6. IBBC Company Formations Limited (2017). *Uzņēmuma dibināšana Īrijā*. Pieejams: http://www.ibccompanyformations.com/lv/Eiropa/Eiropa-2/uznemuma-registracija-irija/

7. IDA Ireland (2019). *Ireland’s Tax Regime*. Retrieved from: https://www.idaireland.com/invest-in-ireland/ireland-corporate-tax
8. LR Uzņēmumu reģistrs (2018). *Pilnsabiedrība*. Pieejams: https://www.ur.gov.lv/lv/registre/ uznemumu-vai-komersantu/pilnsabiedriba/
9. Money Guide Ireland (11.10.2019) *USC Rates in 2019.* Retrieved from: http://www.moneyguideireland.com/usc-rates-2019.html
10. SoloCheck.ie (25.04.2020) *Hq-Restyling.* Retrieved from: https://www.solocheck.ie/Irish-Business/Hq-Restyling-589524
11. Revenue Irish Tax and Customs (11.03.2020). *Tax credits*. Retrieved from: https://www.revenue.ie/en/jobs-and-pensions/tax-credits/index.aspx
12. Uzdevumi.lv (2019.). *Peļņas vai zaudējumu aprēķins.* Pieejams*:* https://www.uzdevumi.lv/p/ekonomika/10-12-klase/uznemums-un-komercdarbiba-2158/re-e20e1516-77af-4033-b005-bb2e907ba8c2
13. Ивченков, С. (18.04.2018). *Как правильно посчитать прибыль бизнеса.* Доступный: https://lifehacker.ru/kak-poschitat-pribyl-biznesa/
14. Прохоров, В.В. (2019.). *Формулы расчета НДС.* Доступный: https://www.finances-analysis.ru/procent/interest-vat.htm
15. Степанова, Н. (21.09.2019.). *Как считать НДС: правильно вычисляем 20% от суммы (пример, алгоритм).* Доступный: https://nalog-nalog.ru/nds/nalogovaya_baza_nds/kak-schitat-nds-pravilno-vychislyaem-20-ot-summy-primer-algoritm/

Studiju moduļa “Militārā vadība” analīze un tā uzlabošanas iespējas NAA bakalaura studiju programmā “Sauszemes spēku militārā vadība”

Anna Šmite
Zinātniskais vadītājs: Dr.sc.adminstr., Mg. psych. Signe Enkuzena
anna.smite92@gmail.com

Kopsavilkums

Latvijas Republikas Nacionālie bruņotie spēki ir valstiskas nozīmes organizācija, kas aizsargā valsts suverenitāti, teritoriālo nedalāmību, kā arī demokrātisku konstitucionālo kārtību un pilsoņu brīvības. Pamatojoties uz Latvijas Aizsardzības ministrijas un NBS uzdevumiem, jau 2016. tika noteikts, ka LR NBS MVP NAA ir jāsagatavo lielāks virsnieku skaits, tāpēc 2017. gadā tika licencēta jauna profesionālā bakalaura studiju programma “Sauszemes spēku militārā vadība”, kas paredz 4 gadu studijas 5 gadu vietā.

2018. gadā NBS tika veikts pētījums par līderības un vadības prasmju apguves realizāciju apmācību programmās un secināts, ka līderības un vadības prasmes tajās visās ir iekļautas, tomēr ir novērojamas nepilnības, un nepieciešams izvērtēt esošo apmācību programmu un tajā iekļautos studiju moduļus. Raksta mērķis ir novērtēt LR NBS MVP NAA bakalaura studiju programmas “Sauszemes spēku militārā vadība” studiju moduli “Militārā vadība” un, pamatojoties uz iegūto informāciju, izstrādāt priekšlikumus šī moduļa pilnveidei.

Raksta teorētiskajā pētījumā apkopota zinātniskā un lietišķā literatūras analīze, veikts vispārējās militārās izglītības raksturojums, kā arī militārās vadības un līderības izglītības raksturojums pasaulē un Latvijā. Empīriskais pētijums tika veikts, izmantojot kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes, analizējot studiju moduli “Militārā vadība”. Pamatojoties uz iegūto informāciju, izstrādāti secinājumi, izskatītas iespējamās studiju moduļa pilnveides iespējas.

Atslēgvārdi: *militārā izglītība, virsnieku kompetences, militārā vadība un līderība*

Abstract

The National Armed Forces (hereinafter referred to as the NAF) of the Republic of Latvia (hereinafter referred to as the LR) is an organization of national significance that protects the sovereignty, territorial indivisibility, as well as democratic constitutional order and civil liberties. Based on the tasks of the Ministry of Defense of Latvia and the NAF, already in 2016 it was determined that a larger number of officers should be trained by the LR NAF MVP NAA, therefore in 2017 the new professional bachelor study program “Land Forces Military Management” was licensed providing 4 years of study instead of 5 years. In 2018, the NAF conducted a study on the implementation of leadership and management skills in training programs and concluded that leadership and management skills are all included, but there are gaps and it is necessary to evaluate the existing training program and study modules included in it. The aim of the article is to evaluate the study module “Military Command” of the LR NAF MVP NAA bachelor study program “Land Forces Military Management” and, based on the obtained information, to develop proposals for the improvement of this module.

The theoretical research of the article summarizes the analysis of scientific and applied literature, the description of general military education, as well as the description of military leadership and leadership education in the world and in Latvia. Empirical

research was carried out using qualitative and quantitative research method, analyzing the study module "Military Command". Based on the obtained information, conclusions have been developed, possible possibilities of study module improvement have been examined.

Keywords: *military education, officer competencies, military command and leadership*

Ievads

Militārie formējumi, kas aizstāv savu valsti un tautu, ir pastāvējuši kopš civilāzijas sākuma. Latvijas Republikas (turpmāk tekstā – LR) Nacionālie bruņotie spēki (turpmāk tekstā – NBS) ir valstiskas nozīmes organizācija, kas aizsargā valsts suverenitāti, teritoriālo nedalāmību, kā arī demokrātisku konstitucionālo kārtību un pilsoņu brīvības. Katram, kurš ir izvēlējies savu dzīvi saistīt ar militāro karjeru un vēlas kļūt par virsnieku, ir jāiegūst attiecīga izglītība, ko Latvijā nodrošina LR NBS Mācību vadības pavēlniecības (turpmāk tekstā – MVP) Nacionālā aizsardzības akadēmija (turpmāk tekstā – NAA), kas ir viena no LR NBS MVP skolām un vienīgā augstskola Latvijā, kas realizē virsnieku apmācību.

Pamatojoties uz Aizsardzības ministrijas un NBS uzdevumiem, jau 2016. tika noteikts, ka LR NBS MVP NAA ir jāsagatavo lielāks virsnieku skaits, tāpēc 2017. gadā tika licencēta jaunā profesionālā bakalaura studiju programma “Sauszemes spēku militārā vadība”, kas paredz 4 gadu studijas 5 gadu vietā. 2018. gadā NBS tika veikts pētījums par līderības un vadības prasmju apguves realizāciju apmācību programmās un secināts, ka līderības un vadības prasmes tajās visās ir iekļautas, tomēr ir novērojamas nepilnības, un ir nepieciešams izvērtēt esošo apmācību programmu un tajā iekļautos studiju moduļus. Raksta autore izvēlējās analizēt studiju moduli “Militārā vadība” un piedāvāt risinājumus tā pilnveidei, lai virsnieku augstākā izglītība Latvijā būtu arvien konkurētspējīgāka celtu Bruņoto spēku virsnieka profesijas prestižu Latvijā un pasaulē

Pētījuma mērķis ir izpētīt LR NBS MVP NAA bakalaura studiju programmas “Sauszemes spēku militārā vadība” studiju moduli “Militārā vadība” un, pamatojoties uz iegūto informāciju, izstrādāt priekšlikumus šī moduļa pilnveidei.

Pētījuma jautājumi:

1. Kāda ir pasaules labā prakse militārās līderības izglītībā?

2. Kāda ir Latvijas Republikas NBS MVP NAA studiju moduļa “Militārā vadība” satura atbilstība pasaules labajai praksei?

3. Kādi ir veicamie uzlabojumi studiju moduļa pilnveidošanai?

Pētījuma bāze: LR NBS MVP NAA Sauszemes studiju kurss.

Darba teorētisko pamatojumu veido literatūras apskats par augstākās militārās izglītības principiem un mācību metodēm, raksturota augstākā militārā izglītība vadībā un līderībā Latvijā un pasaulē, pētītas militārā līdera kompetences, analizējot gan Amerikas Savienoto Valstu, gan Lielbritānijas, gan NATO valstu militārās doktorīnas, kā arī Latvijas Republikas leitnanta profesijas standartu. Pētījuma tapšanā izmantoti J. Adair, A. Kozina un H. Gella autoru darbi un LR normatīvie akti. Empīriskā pētījumā tiek izmantota sekundāro datu analīze, ekspertintervija ar programmas direktoru un kadetu aptauja par studiju moduļa saturu un rezultātiem.

Lai izvairītos no datu un informācijas noplūdes, darbā visas personas tiek apzīmētas vīriešu dzimtē, kā arī netiek norādīti to demogrāfiskie dati. Intervijās iegūtās atbildes un informācija no ierobežotas pieejamības dokumentiem ir saskaņota ar atbildīgajām amatpersonām. Informācija, ko nedrīkst publicēt, pamatojoties uz organizācijas specifiku, nav iekļauta darbā.

Vispārējais augstākās militārās izglītības raksturojums

Pasaulē jau p.m.ē. notika dažādi militārie konflikti. Vispasaules attīstības ietekmē militārā sfēra strauji attīstījās un aizvien svarīgāku lomu ieņēma militārie līderi, kuru zināšanām un spējai vadīt bija jābūt attīstītai tādā līmenī, lai tieši viņu pakļautībā esošie karavīri būtu labākie un spējīgākie, kā arī viņu izstrādātā stratēģija un izmantotās metodes būtu tādas, kas atnestu uzvaru. Pamatu augstākās militārās izglītības konceptam jau 19. gs. izveidoja prūši, 1810. gadā Berlīnē dibinot *Kriegsakademie* jeb Prūsijas kara koledžu. Tieši šo izglītoto virsnieku pakļautībā prūši pierādīja izglītota virsnieka nozīmi armijā, jo 1866. gadā notikušajā Austrijas-Prūsijas karā prūši pārliecinoši uzvarēja. Četrus gadu vēlāk prūšu armija uzvarēja franču armiju, kas tika uzskatīta par spēcīgāko armiju Eiropā. Pēc šiem notikumiem pārējās valstis, sekojot Vācijas impērijas piemēram, dibināja savas augstākās militārās izglītības iestādes. I un II pasaules kara laikā Vācijas izglītības sistēma kārtējo reizi pierādīja tās izcilību un nozīmību. “Līderība ir galvenais faktors, lai gūtu panākumus biznesā – lai kāds būtu jūsu bizness un lai kā jūs saprastu vārdu “panākumi”” (Adair,2005).

Mūsdienās pasaulē augstāko militāro izglītību var iegūt vairāk nekā 100 militārajās augstskolās, un katrai valstij ir atšķirīgas prasības, lai pretendents varētu iestāties attiecīgajā militārajā augstskolā. Augstākā militārā izglītība ir obligāta tiem, kas vēlas kļūt par virsniekiem.

Tāpat kā civilās augstākās izglītības ieguvei ir savi principi, arī militārā augstākā izglītība tiek veidota, pamatojoties uz noteiktiem principiem un standartiem. Šos militārās

izglītības principus ietekmē ne tikai valsts aizsardzības vajadzības, bet arī katras valsts ģeopolitiskais stāvoklis. Mācību metodes, kādas tiek lietotas militārajā sfērā, krasi atšķiras no tām, kādas tās ir civilajā sfērā. Topošie virsnieki apgūst ne tikai akadēmiskos priekšmetus, bet attīsta savas zināšanas un prasmes arī lauka apmācībās.

Džons Edeirs, kurš ir ne tikai pasaulē atzīts līderisma zinību pasniedzējs, bet arī izbijis Lielbritānijas armijas virsnieks un militārās līderības pasniedzējs Sandhērstas Karaliskajā militārajā akadēmijā, ir izdalījis piecas militārā līdera apmācības daļas: struktūra, līdera kurss, lauka mācību līdera apmācība, personāla apmācība, pētniecības un konsultāciju sadaļa (Adair, 1968, 69). Katrai no šīm sadaļām nepieciešams lietot atšķirīgu mācību metodi, līdz ar to iezīmējas divas galvenās sadaļas, kurās notiek militārās augstākās izglītības ieguve: teorētiskās un praktiskās apmācības.

Lai labāk izprastu, kā tiek veidotas augstākās izglītības programmas, autore izpētīja, kā tiek veidotas dažādu valstu programmas un kādu izglītību iegūst jaunie virsnieki dažādās valstīs. Pētīta valstu pieredze, kur jaunie virsnieki līdz ar pirmo virsnieka dienesta pakāpi iegūst bakalaura grādu. Pasaules militārajā izglītībā iegūstamo bakalaura grādu apkopojums attēlots 1. tabulā.

1. tabula. ***Bakalaura grāds militārajā izglītībā pasaulē*** *(autores)*

Valsts	Bakalaura grāds
Somija	Bakalaura grāds militārajā zinātnē ar specializāciju: **Militārā vadība;** Kara māksla; Militārā tehnoloģija; Militārā pedagoģija
Austrija	Bakalaura grāds **militārās vadības** mākslā
Ungārija	Bakalaura grāds: **Militārā vadība;** Militārā loģistika
Horvātija	Bakalaura grāds: Militārā inženierija; M**ilitārā līderība un vadība**
Nīderlande	Bakalaura grāds militārajās zinātnes
Igaunija	Bakalaura grāds **militārajā vadībā**

Tabulā redzams, ka viena no svarīgākajām jomām, kurās jaunie virsnieki tiek apmācīti, ir tieši militārā līderība un vadība. 21. gs. aizvien lielāku lomu virsnieku izglītībā ieņem tieši kompetenču attīstība, kas tiek nodrošināts ar pārdomātu programmu izstrādi un to uzlabošanu atbilstoši katras valsts situācijai un nepieciešamībai. Rakstā padziļinātāk izpētīta ne tikai Eiropas valstu militārās vadības un līderības būtība, bet arī ASV un Kanādas valstu armijas noteiktā, ņemot vērā abu valstu militārās izglītības līmeni un Latvijas sadarbību ar minētajām valstīm.

Augstākās militārās izglītības vadībā un līderībā raksturojums Latvijā un pasaulē

Lai noskaidrotu militārās izglītības vadībā un līderībā principus pasaulē, autore izpētīja, kā tiek definēta vadība un līderība militārajā vidē un kādas ir vispārīgās normas un uzskati. NATO alianse jau vairākus gadus virzās uz vienotiem militārās izglītības standartiem, kas iekļauj arī līderības un vadības moduļa standarta izveidi. H. Gells savā habilitācijas darbā piedāvā iespējamo kompetenču uzskaitījumu un izskaidrojumu, kādas būtu jāapgūst jaunajiem virsniekiem militārās līderības moduļos. Šis uzskaitījums apskatāms 2. tabulā.

2. tabula. ***Militārajam līderim nepieciešamās kompetences*** *(Gells, 2015)*

Metodiskās kompetences	**Personīgās kompetences**
• Analītiskā un kritiskā domāšana • Problēmu risināšanas tehnika • Sistemātiska pieeja	• Augsti morālie standarti • Lojalitāte • Disciplīna • Pašatbildība
Sociālās kompetences	**Rīcības kompetences**
• Sevis un citu motivēšana • Izcilas komunikācijas prasmes • Sadarbības prasmes • Atbildība	• Izlēmība • Iniciatīva • Optimisms • Izturība • Motivēšana • Neatlaidība

Latvijā militārās izglītības saturu nosaka leitnanta profesijas standarts. Vienlaikus arī leitnanta profesijas standarts nosaka, kāda veida kompetences ir jāapgūst militārajam līderim. Leitnants ir zemākā līmeņa militārais vadītājs, kas spēj vadīt, plānot un nodrošināt padotās apakšvienības darbību. Profesijas standartā noteiktās kompetences iekļauj arī tās, kuras leitnanti iegūst tieši militārās vadības studiju moduļa apguves procesā:

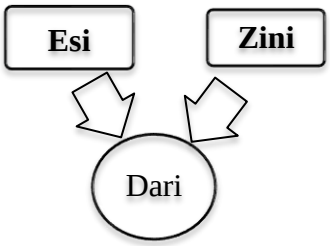
1. Spēja pieņemt lēmumus, vadīt padotās apakšvienības personālsastāvu dažādos pastāvīgi mainīgos apstākļos, tajā skaitā ekstrēmās un bīstamās vidēs, krīzēs un kara apstākļos.
2. Spēja nodrošināt un uzturēt padotās apakšvienības profesionalitāti un kaujas gatavību.
3. Spēja īstenot padotā personāla apmācību un audzināšanas darbu, ievērot un nodrošināt disciplīnu apakšvienībā.
4. Pildīt uzdevumus gan individuāli, gan komandā. Vadīt grupas darbu, uzņemoties līdera funkcijas. Strādāt psiholoģiski sarežģītās situācijās un risināt problēmas. Plānot gan savu, gan komandas darbu, sadalīt, deleģēt un koordinēt pienākumu izpildi.

5. Mutiski un rakstiski sazināties un veidot dokumentus atbilstoši valodas un normatīvo aktu prasībām.
6. Ievērot profesionālo ētiku un rīkoties atbilstoši tai.
7. Organizēt sadarbību ar valsts un sabiedriskajām institūcijām un masu medijiem. Ievērot saskarsmes lietišķo etiķeti.
8. Identificēt būtiskākos no vienlaicīgi veicamajiem dienesta uzdevumiem un organizēt to izpildi prioritātes secībā. Izrādīt iniciatīvu un spēt uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem un rīcību.
9. Plānot apakšvienības karavīru militārās apmācības, vadīt to realizāciju, kā arī personīgi piedalīties padotā personāla apmācībā.
10. Plānot un vadīt pasākumus militārās disciplīnas nostiprināšanai, karavīru apmācībai un komandas veidošanai.
11. Pārzināt noteiktai videi raksturīgās protokola un lietišķās saskarsmes prasības.

Leitnanta profesijas standarts ir kvalitatīvi izstrādāts dokuments, tomēr pēc ārvalstu militārās izglītības izpētes autore norāda, ka LR NBS nav izstrādāts atsevišķs militārās līderības standarts, kā tas ir citās valstīs. Lai tādu nākotnē varētu izstrādāt, autore empīriskā pētījumā salīdzinās tās kompetences, ko topošie Latvijas Republikas virsnieki apgūst, kā arī analizēs, vai tās sakrīt ar Militārajam līderim nepieciešamo kompetenču modeli, ko autore veido, apkopojot pasaules praksi (skat.4. tabulu)

LR NBS ir cieša sadarbība gan ar Baltijas valstu, gan ASV, Lielbritānijas un Kanādas bruņotajiem spēkiem. Darba autore izpētīja ASV, Lielbritānijas un Kanādas augstākās militārās izglītības vadības un līderības moduļus un principus.

Amerikas Savienotajās Valstīs izstrādātajā doktrīnā “Army leadership – be, know, do” ir plaši aprakstītas līderim nepieciešamās kompetences. ASV bruņoto spēku virsnieku apmācība tiek veidota pēc “Be-know-do” jeb “Esi, zini, dari” principa. Šī principa vizualizācija aplūkojama 1. attēlā.



1. attēls. ***ASV armijas līderības princips “Esi, zini, dari”*** *(Leader development, 2015)*

“Esi” raksturo personības iekšējo spēku, lai militārais līderis spētu zināt un darīt. Šī sadaļa savieno zināšanas ar rīcību. Militārais līderis savu raksturu parāda ar savu uzvedību, un viens no galvenajiem pienākumiem ir armijas vērtību iemācīšana padotajiem. Sadaļa “Zini” raksturo līdera prasmes – elastību, adaptēšanās spējas, pareizu secinājumu veikšanu, taktiskums, inovācijas. Veiksmīgam militārajam līderim ir jābūt attīstītām konceptuālajām, tehniskajām, taktiskajām un saskarsmes prasmēm. Sadaļa “Dari”, ko veido pirmās divas sadaļas, paskaidro, kā līderim ir jāvada padotie, kā panākt viņu attīstību un kā sasniegt vajadzīgo rezultātu. Labam militārajam līderim ASV armijā ir jāpiemīt noteiktām līdera iekšējām īpašībām un viņam ir jāizkopj arī uzvedības aspekti un ārējais izskats. Šie aspekti ir noteikti sadaļā “Esi”, un to vizuālais attēlojums ir redzams 3. tabulā.

3. tabula. ***Līdera iekšējās iezīmes un atribūti*** *(Army leadership-Be, know, do, 1999)*

Līdera īpašības	Līdera atribūti
• Vērtību apzināšanās • Lojalitāte • Cieņa • Nesavtība • Personīgā drosme	• Garīgais līdzsvars • Ārējais izskats • Emocionālais līdzsvars

Lielbritānijas līderības modeļa pirmsākumi meklējami 1953. gadā, tomēr līdz mūsdienām ir izkristalizējušies 7 principi, kas veido britu armijas Militārās līderības kodeksu: vadi ar piemēru, veicini domāšanu, uzturi disciplīnu un motivē padotos, iedrošini padotos, radi pārliecību komandā, uzturi izpildes kvalitāte, atpazīsti padoto stiprās un vājās puses, tiecies uz kopējiem mērķiem.

Kanādas bruņotie spēki militārā līdera kompetences un īpašības definējuši jau 2005. gadā, kad tika izdota Kanādas bruņoto spēku doktrīna, un papildus tai ir izstrādāts profesionālās pilnveides vadlīnijas, kuras atspoguļo zināšanas un prasmes būtiskākajās līderi raksturojošajās jomās, dažādos vadības līmeņos, kas savukārt kalpo par pamatu līderības un vadības zināšanu apmācības sistematizēšanai dažādos karjeras apmācības posmos.

ASV, Lielbritānijas un Kanādas bruņoto spēku līderības principi var tikt pielīdzināti Haralda Gella piedāvātajam modelim. Līdz ar to var secināt, ka pasaulē militārās līderības un vadības principi ir ļoti līdzīgi ne tikai Eiropā, bet vispārīgi.

Pamatojoties uz visu izpētīto valstu militārās vadības un līderības kompetencēm, kā arī uz ASV un H. Gella izveidotajiem kompetenču modeļiem, autore apkopoja kompetences, lai atspoguļotu vispusīgu armijas virsniekam nepieciešamo kompetenču

modeli. Visas kompetences darba autore iedalīja 4 lielās grupās – personīgās, sociālās, vadīšanas un rīcības kompetences. Minētais apkopojums atspoguļots 4.tabulā.

4. tabula. ***Militārajam līderim nepieciešamo kompetenču apkopojums*** *(autores)*

Personīgās kompetences	Sociālās kompetences	Vadīšanas kompetences	Rīcības kompetences
• Fiziskā sagatavotība • Ārējais izskats • Disciplīna • Lojalitāte • Taisnīgums • Nesavtība	• Tiekšanās uz komandas mērķiem • Padoto motivēšana • Komunikācijas prasmes • Atbildība par sevi un citiem • Vērtību apzināšanās	• Vadīt ar piemēru • Radīt pārliecību padotajos • Radīt uzticību • Novērtēt padotos • Atpazīt padoto stiprās un vājās puses	• Kritiskā domāšana • Personīgā drosme • Spēj ātri pieņemt pareizus lēmumus • Optimisms • Atdeve • Neatlaidība • Analītiskā domāšana

Autores izveidotajā tabulā ir iekļautas visas kompetences, kuras ir atzītas kā vajadzīgas militārajam līderim pasaules labajā militārajā praksē. Visa norādītās kompetences autores izpētītajās valstīs tiek veidotas pēc militārā līdera kompetenču standartiem, kā arī tiek iekļautas vienotā modulī. Atsevišķas kompetences – fiziskā sagatavotība, disciplīna, ārējais izskats – tiek izkoptas arī citos studiju posmos. Kompetenču pilnveide notiek nepārtraukti, tomēr galvenais uzsvars un nepieciešamās zināšanas militārie līderi apgūst tieši militārās vadības studiju posmā.

LR NBS MVP NAA bakalaura studiju programmas "Sauszemes spēku militārā vadība" studiju moduļa "Militārā vadība" raksturojums un pilnveides iespējas

Pēc teorētiskā pamatojuma izpētes militārās vadības kompetences veidošanai un citu valstu pieredzes militāro līderu apmācībā analīzes ir svarīgi pārskatīt LR NBS MVP NAA studiju programmas saturu un formu, kur kadeti iegūst militārajam līderim nepieciešamās zināšanas un kompetences. Tādēļ darba autore detalizētāk analizēja studiju programmas militārās vadības moduli. Pētījuma bāze bija NBS MVP NAA Sauszemes spēku studiju kurss un bakalaura studiju programmas 3. un 4. kursa kadeti. Pētījumā kopā piedalījās 45 respondenti – kadeti un viens studiju programmas direktors

Autore veica ekspertinterviju ar studiju programmas direktoru, lai noskaidrotu viņa viedokli par studiju moduļa atbilstību militārā līdera izglītības prasībām, atbilstību pasaulē atzītajiem militārās līderības un vadības principiem, kā arī noskaidrotu viņa ievērotās problēmas un iespējamos risinājumus. Intervijā izmantoti atvērtā tipa jautājumi.

NAA Sauszemes spēku militārās vadības 3. un 4. kursa kadeti ir jau apguvuši studiju moduli pilnā apjomā un iegūtās zināšanas pielietojuši praksē, līdz ar to autore

uzskata, ka tieši šo kadetu viedoklis būs daudzpusīgāks un ietvers arī informāciju par iegūto zināšanu pielietošanu praksē.

Studiju modulis "Militārā vadība" ir viens no būtiskākajiem moduļiem programmas saturā, un tā apjoms ir 14 kredītpunkti, no kuriem 6 kredītpunkti tiek iegūti Militārās vadības kursā, 3 kredītpunkti Militārās psiholoģijas un 3 kredītpunkti Militārās pedagoģijas kursu apguves laikā, bet studiju darbs sniedz 2 kredītpunktus. Moduļa mērķis ir sniegt teorētiskās zināšanas militārajā vadībā, militārajā psiholoģijā un militārajā pedagoģijā, izskaidrojot teorētisko atziņu lietojuma iespējas militārajās organizācijās.

Ministru kabineta 2018. gada 9. oktobra noteikumi nosaka, ka leitnanta profesijai standarts ir obligāti piemērojams, līdz ar to autore papildus studiju modulim analizēja arī leitnanta profesijas standartu un kādas kompetences atbilstoši jau minētajam kompetenču modelim ir tajā iekļautas. Pēc studiju moduļa izpētes autore secina, ka moduļa saturs paredz apgūt lielāko daļu kompetenču, kādas atbilstoši pasaules labajai praksei nepieciešamas militārajam līderim. Tomēr kompetences, kas neparādās studiju moduļa apguvē ir:

1. fiziskā sagatavotība;
2. nesavtība;
3. atbildība par sevi un citiem;
4. optimisms;
5. atdeve;
6. neatlaidība.

Autore norāda, ka fiziskā sagatavotība ir noteikta jau militārā dienesta reglamentā, līdz ar to neuzskata, ka atsevišķi nepieciešams uzsvērt tieši šo kompetenci. Kadeti studiju programmā apgūst arī fiziskās sagatavotības kursu, kas viņiem sniedz nepieciešamās zināšanas. Pārējās kompetences, kuras neparādās militārās vadības studiju moduļa apguvē, kadeti apgūst un izkopj visā studiju laikā, līdz ar to var secināt, ka visas kompetences, kādām ir jābūt militārajam līderim, topošie virsnieki apgūst studiju procesā. Tomēr, atsaucoties uz pasaulē atzīto labo praksi, visām kompetencēm būtu jābūt iekļautām vienā studiju modulī.

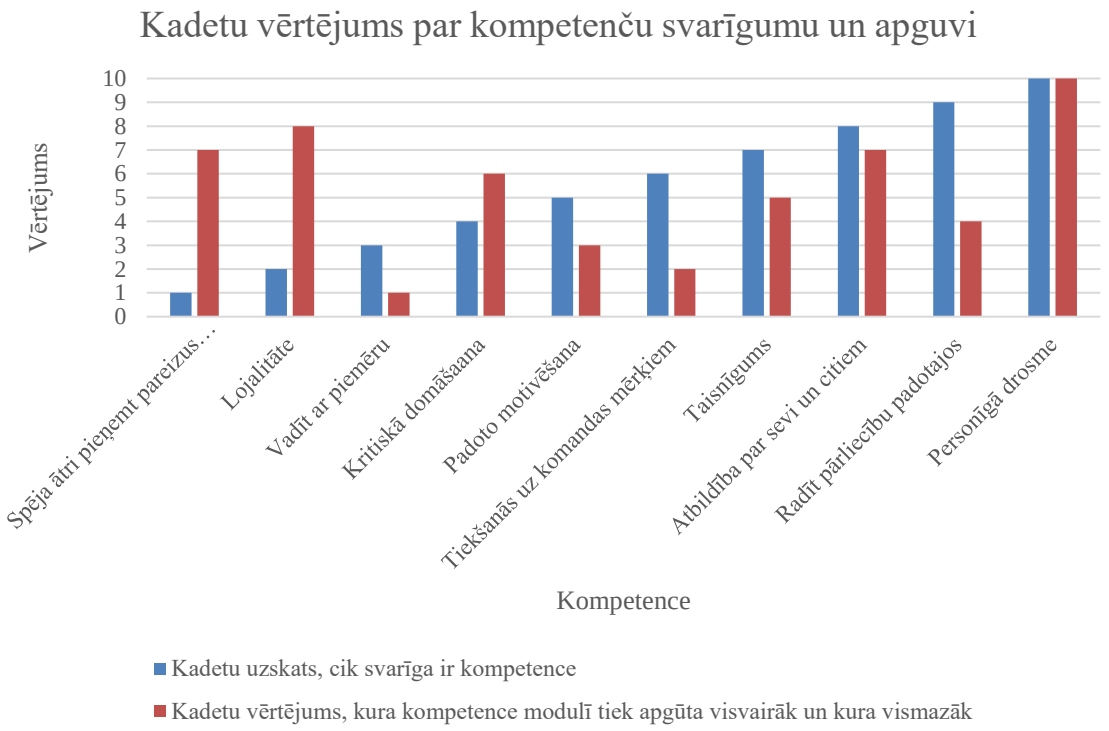
Leitnanta profesijas standarts iekļauj gandrīz visas kompetences, kas tiek norādītas pasaules labajā praksē. Tomēr ir svarīgas kompetences, kas nav iekļautas profesijas standartā: lojalitāte, taisnīgums, padoto motivēšana, padoto stipro un vājo pušu atpazīšana un optimisms.

Sauszemes spēku militārās vadības studiju programmas direktors intervijas laikā norāda, ka Latvijai militārās vadības un līderības standarts ir vienlaicīgi vajadzīgs un arī

nav vajadzīgs. Savu uzskatu direktors pamato ar to, ka Latvijas armijai trūkst pieredzes, kas derētu par pamatu labas un kvalitatīvas doktrīnas izstrādāšanā. Lai gan šāds standarts būtu noderīgs, tā saturam būtu jābūt kvalitatīvam. Līdz ar to programmas direktors min, ka labākais risinājums būtu ASV armijas doktrīnu izmantošana, kas tiek pamatota arī ar to, ka daudzi no vecākajiem virsniekiem Lavijā savas zināšanas ir ieguvuši tieši ASV. Tāpat intervijas laikā programmas direktors min, ka papildu pieredzi par militārās līderības un vadības apguvi ārvalstīs vēlas iegūt ne tikai Baltijas valstu militārajās augstskolām, bet arī ASV. Lai attīstītu līdera kompetences, no 2021. gada janvāra tiks mainīta kadetu ikdiena – vecāko kursu kadeti būs atbildīgi par jaunākajiem, vadīs viņus kā vada komandieri, un tas sniegs iespēju gan iegūt praktisku pieredzi kā vada komandieriem, gan nostiprināt esošās zināšanas, gan arī pilnveidot līdera prasmes. Šāds risinājums ļaus jaunajiem virsniekiem attīstīt atbildību par sevi un citiem – vienu no kompetencēm, kas šobrīd modulī nav iekļauta.

Kadetu viedokļa noskaidrošanā par studiju moduļa saturu un rezultātiem piedalījās 100% jeb visi 3. un 4. kursa kadeti. Aptaujā autore noskaidroja, kādas kompetences paši kadeti uzskata par virsniekam nepieciešamām. Tika izvēlētas desmit svarīgākās kompetences no apkopotā kompetenču modeļa. Tāpat tika noskaidrots viņu viedoklis par to, kuras no minētajām kompetencēm ir mācītas visvairāk un kuras – vismazāk. Abos jautājumos kadeti kompetences vērtēja 10 ballu skalā, kur 1 – vissvarīgākā/visvairāk mācītā (apgūtā) un 10 – mazāk svarīga/mazāk mācīta (apgūta).

2. attēlā ir redzamas ļoti lielas atšķirības starp to, ko kadeti uzskata par svarīgākajām kompetencēm un to, ko viņi ir apguvuši.

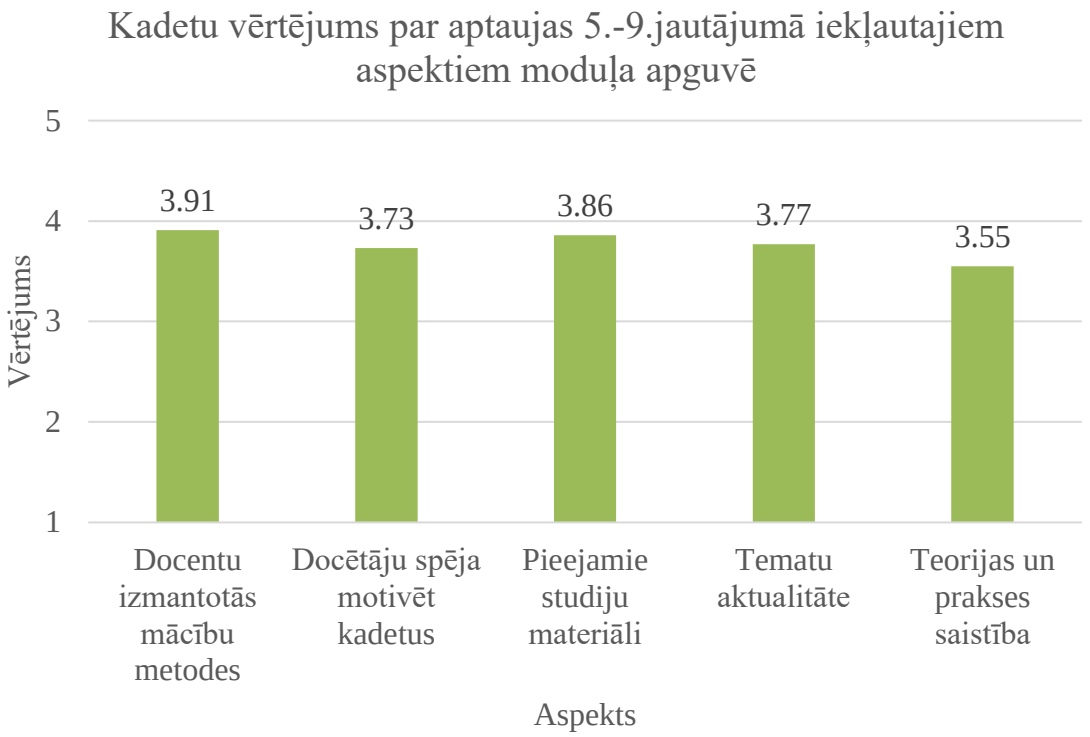


2. attēls. ***Kadetu vērtējums par kompetenču svarīgumu un apguvi*** *(autores)*

Kā svarīgāko kompetenci kadeti uzskata spēju ātri pieņemt pareizus lēmumus, tomēr pie kompetences apguves minēto kadeti novērtējā kā vienu no vismazāk apgūtajām. Tāpat autore norāda, ka kompetence, kas nosaka, ka militārajam līderim padotie ir jāvada ar piemēru, pēc kadetu viedokļa nav vissvarīgākā, tomēr apgūta visvairāk. Programmas direktors šajā jautājumā norāda, ka viena no galvenajām kompetencēm, kādām būtu jāpiemīt jaunam virsniekam, ir tieši vadīšana ar piemēru, kas paralēli norāda arī uz ticību tam, ko dari.

Aptaujā tika noskaidrots, ka no visiem trim studiju moduļa priekšmetiem 70,5% kadetu par vissvarīgāko norādīja militāro vadību, 25% – militāro psiholoģiju, un tikai 4,5% par vissvarīgāko norādīja militāro pedagoģiju.

Tālāk aptaujā tika noskaidrots kadetu vērtējums par docētāju pielietotajām mācību metodēm; spēju motivēt kadetus; pieejamajiem studiju materiāliem; studiju modulī iekļauto tematu aktualitāti un teorijas un prakses saistību. Kadeti minētos aspektus vērtēja 5 ballu skalā, kur kur 1 – neapmierinoši, 2 – vāji, 3 – apmierinoši, 4 –labi 5 – teicami. Kadetu vērtējumu apkopojumu 3. attēlā.



3. attēls. ***Kadetu vērtējums par aptaujas 5.-9.jautājumā iekļautajiem aspektiem moduļa apguvē*** *(autores)*

Kadetu vērtējums norāda, ka no visiem 5 aspektiem viszemāk novērtētais ir teorijas un prakses saistība, kur kadetu vidējais vērtējums ir 3,55. Ņemot vērā, ka visaugstākais vērtējums ir docētāju izmantotajām mācību metodēm, zemais vērtējums par teorijas un prakses saistību norāda uz prakses iespējas nepietiekamība. Programmas direktors norāda, ka militārajā izgītībā Latvijā liels pluss ir tas, ka profesionāļi māca profesionāļus – docētāju vidū ir pieredzējuši virsnieki, kas sniedz ieskatu ne tikai teorētiskajās zināšanās, bet savā profesionālajā pieredzē.

Aptaujā kadeti 5 ballu skalā novērtēja savas personīgās militārās vadības kompetences attīstību studiju moduļa "Militārā vadība" apguvē. Vidējais rādītājs no visu 44 kadetu atbildēm ir 3,5 balles. Aptaujā autore noskaidroja kadetu personīgo motivāciju turpināt pastāvīgi attīstīt militāro līderību, kur vidējais rādītājs veido 3,9 balles. Šādi rādītāji atklāj, ka moduļa apguve paaugstina kadetu vēlmi turpināt patstāvīgi attīstīt savas zināšanas. Programmas direktors intervijas laikā kā vienu no galvenajām kompetencēm jaunam virsniekam norādīja patstāvību, līdz ar ko kadetu vērtējums par viņu vēlmi turpināt patstāvīgi attīstīt līdera īpašības norāda uz to, ka modulis ir sekmīgs un attīsta un pilnveido noteiktas kompetences.

Kā galvenās problēmas moduļa apguves laikā kadeti norādīja moduļa sadalījumu dažādos kursos un informācijas daudzumu. Tomēr lielākā daļa norādīja, ka problēmu

nebija, kā arī daži kadeti savās atbildēs norādīja, ka moduļa apguve ir atkarīga no kadeta paša motivācijas un attieksmes pret studiju procesu un kadeta patstāvība. Aptaujā tika noskaidrots arī kadetu viedoklis par ieguvumiem moduļa apguves laikā. Vairums no respondetiem pie ieguvumiem norādīja vieslektoru iesaisti un viņu pieredzes stāstus. Šāda atbilde liecina par jau esošo virsnieku profesionalitāti, kā arī viņu jau attīstīto līderību, kam pamati ir likti studiju laikā. Autore norāda, ka šādas atbildes no kadetiem liecina par atbilstošu militārās izglītības kvalitāti Latvijā un tās ietekmi uz jau esošajiem un topošajiem virsniekiem kā līderiem. Vienlaikus pie ieguvumiem kadeti norādīja iegūtās zināšanas personāla vadībā un saskarsmē ar padotajiem, kā arī sevis izzināšanu.

Programmas direktors intervijā kā galveno jaunajiem virsniekiem trūkstošo kompetenci norāda pārliecību par savu rīcību un zināšanām.

Salīdzinot pasaules labo praksi ar Latvijas militārajā izglītībā lietotajām metodēm, jāuzsver nepieciešamība izglītības attīstībai uz labāko iespējamo rezultātu. Leitnanta profesijas standarts ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas nosaka galvenās vadlīnijas jauna virsnieka personībai un darba ētikai. Tomēr, ņemot vērā analizēto, kā arī kadetu viedokli, var noteikt, ka ir kompetences, kuras Latvijas militārajā izglītībā nav iekļautas, tomēr tiek attīstītas citās pasaules valstīs. Programmas direktors šajā jautājumā norāda, ka virsnieku zināšanas un pieredze par militārās izglītības veidiem citās valstīs vēl tiek pilnveidotas.

Sauszemes spēku militārās vadības bakalaura studiju programmas moduļa “Militārā vadība” analīze liecina par to, ka Latvijā šis modulis ir kvalitatīvs un daudzpusīgs, taču joprojām nepieciešami uzlabojumi noteiktu kompetenču apguvei un moduļa sadalījumā dažādos kursos, kas sniegs topošajiem virsniekiem pēc iespējas kvalitatīvākas zināšanas un spējas šīs zināšanas izmantot praksē. Iegūtie rezultāti norāda uz turpmāko pētījumu nepieciešamību tieši augstākās militārās izglītības moduļu apguvē. Ņemot vērā, ka Nacionālajā aizsardzības akadēmijā izglītību iegūst topošie virsnieki, ir ļoti svarīgi, lai viņi tiktu nodrošināti ar labāko iespējamo izglītību un zināšanām, jo nākotnē viņi būs tie, kas vadīs personālu, kā arī sniegs ieguldījumu Latvijas valsts aizsardzībā.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Pasaules labā prakse militārajā izglītībā tiek balstīta uz jauno militāro līderu kompetenču attīstību un pilnveidošanu. Galvenās kompetences, kas tiek definētas militārajā līderībā, ir disciplīna, taisnīgums, tiekšanās uz kopējiem mērķiem, vadīšana ar piemēru, analītiskā un kritiskā domāšana. Svarīgākās kompetences, kādas tiek

attīstītas un pilnveidotas militārajā izglītībā pasaulē ir vienādas. Tas norāda uz vienotu principu visā pasaulē un līdzīgu pieeju virsnieku izglītībā.

2. Leitnanta profesijas standarts Latvijā ir kvalitatīvi izstrādāts, tomēr tajā iztrūkst tādas pasaules militārajā izglītībā definētās komptences kā taisnīgums, lojalitāte, padoto motivēšana, vērtību apzināšanās, padoto stipro un vājo pušu atpazīšana un optimisms.
3. Latvijā militārās līderības un vadības izglītība ir kvalitatīva un tiek plānota un īstenota līdzīgi kā pasaules militārās augstskolās. Programmas direktora gūtā pieredze citu valstu militārajās augstskolās sniedz iespēju veikt uzlabojumus un pilnveidot izglītības procesu Latvijā.
4. Pētījums uzrāda atšķirības starp to, ko kadeti uzskata par svarīgākjām virsniekam nepieciešamajām kompetencēm un cik lielā mērā šīs kompetences tiek apgūtas mācību moduļa ietvaros. Viena no galvenajām kompetencēm, ko kadeti moduļa laikā apgūst visvairāk, ir "vadīšana ar piemēru", taču pēc kadetu domām šī kompetence ir mazāk svarīga. Arī "spēju ātri pieņemt pareizus lēmumus" kadeti uzskata par svarīgāku nekā to piedāvā moduļa apguve.
5. Gan programmas direktors, gan kadeti kā vienu no galvenajiem trūkumiem studiju modulī "Militārā vadība" norāda prakses nepietiekamību un studiju moduļa apguves sadrumstalotību dažādos studiju kursos. Autore norāda, ka šī problēma ir identificēta jau agrāk un tiek risināta.
6. Stiprās puses moduļa apguvē Latvijā ir pieredzējušu virsnieku iesaiste mācību procesā, kā arī vispārējā pieeja militārajai izglītībai, kur profesionāli, pieredzējuši virsnieki māca topošos virsniekus.
7. Daļa kompetenču, piemēram, nesavtība, atbildība par sevi un citiem, optimisms, atdeve, neatlaidība atbilstoši pasaules labajai praksei, nav iekļautas studiju modulī "Militārā vadība", bet gan tiek īstenotas citos studiju kursos citos studiju moduļos. Tomēr šīs kompetences būtu iekļaujamas vienā studiju modulī.
8. NBS MVP vadībai turpināt nodrošināt iespēju SZS Militārās vadības programmas īstenotājiem paplašināt pieredzi militārās izglītības apguvē citās pasaules valstīs. Šāda iespēja ļautu atpazīt pasaules labo praksi integrēt to Latvijas militārās izglītības vadībā un līderībā pilnveidei.
9. Lai samazinātu problēmas, kas radušās, studiju moduļa apguvi dalot dažādos studiju gados, NBS MVP NAA vadībai izveidot ekspertu grupu, lai rastu iespēju moduli pilnā apmērā apgūt jau pirmajos divos studiju gados.
10. NBS MVP NAA turpināt piesaistīt citu vienību virsniekus kā vieslektorus dažādu studiju moduļu apguvē. Citu vienību virsnieku nodrošinās iespēju iepazīties ar reāliem

pieredzes stāstiem un gūt pieredzi, kā militāro vadību un līderību pielieto jau esošie virsnieki savā dienesta gaitā.

11. MVP NAA vadībai izveidot ekspertu grupu, lai izstrādātu priekšlikumus leitnanta profesijas standarta uzlabošanai un iekļautu tajā visas pasaulē atzītās militārajam līderim nepieciešamās kompetences. Profesijas standarta uzlabošana ļaus pilnveidot ne tikai studiju moduļa, bet arī visas studiju programmas saturu.

Literatūras saraksts

1. Adair, J. (1968). *Training for leadership.* London: Macdonald and company LTD.
2. Adair, J.2005. *Kā izaudzēt līderus. Septiņi galvenie efektīvas līderības attīstības principi*.Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
3. *Army leadership-Be, know, do* (1999) Headquartes. Department of the army. Pieejams https://www.armyheritage.org/images/Education/FMs/FM%2022-100%20Aug99.pdf
4. Gell, H. (2015) *Increase of Students' personal Development by Internationalisation*. Habilitation thesis. Austria.
5. Kozina, A., The Hidden Curriculum in Military Schools Security and Defence, No 1, (6), Warshaw, National Defence University, 2015.
6. *Leader development* (2015). Headquartes. Department of the army. Pieejams https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
7. Nacionālie bruņotie spēki. (n.d.) *Pakāpju iedalījums.* Pieejams https://www.mil.lv/lv/aktivais-dienests/dienesta-gaita/dienesta-pakapes/pakapju-iedalijums
8. *Obligāti piemērojamo profesiju standartu un profesionālās kvalifikācijas prasību (ja profesijai nav nepieciešams izstrādāt profesijas standartu) saraksts.* (09.10.2018.) Ministru kabineta noteikumi Nr.626. Latvijas Vēstnesis 11.10.2018.,Nr.201.
9. *Par Latvijas Nacionālās aizsardzības akadēmijas Satversmes apstiprināšanu*. (24.09.2015.) Ministru kabineta rīkojums Nr.576. Latvijas Vēstnesis 28.09.2015.,Nr.189
10. Valsts izglītības satura centrs. (nd.) *Leitnanta profesijas standarts*. Pieejams: https://visc.gov.lv/profizglitiba/stand_saraksts_mk_not_626.shtml

III daļa

Tiesību zinātnes

Risinājumi ārstniecības pakalpojumu kvalitātei un konkurētspējai

Dr.iur. Renāte Fila-Roķe
renatef@inbox.lv

Kopsavilkums

Tēmas aktualitāte saistīta ar to, ka Latvijā nav pietiekošā līmenī pievērsta uzmanība dažādu nozaru tiesību aktu savstarpējai kolerācijai, kas ne tika rada iespēju pārāk plaši tos interpritēt, bet arī var būt pamats birokrātiskiem šķēršļiem gan ārstniecības pakalpojumu sniegšanai, gan arī saņemšanai.

Šobrīd ārstniecības attīstība vairāk asociējas kā īpaši uzraudzīta uzņēmējdarbības nozare, nevis kā valsts sociālais pakalpojums. Tātad šādā gadījumā pakalpojuma konkurētspējas, pieejamības un kvalitātes rādītājiem ir būtiska nozīme, kas tieši saistīta ar tautsaimniecības attīstības jautājumiem kopumā.

Pētījuma mērķis – apzināt tiesību aktos pastāvošos šķēršļus ārstniecības pakalpojumu sniegšanai un nodrošināšanai.

Pētījuma metodes – kvalitatīvā, vēsturiskā, deduktīvā, salīdzinošā.

Pētījuma rezultāts – ārstniecības personu sākotnējo sertifikācija nodrošināma izglītības iestādē, līdz ar izglītības programmas beigu pārbaudījumiem un resertifikāciju – kompetenču novērtēšanas procedūras ietvaros.

Atslēgas vārdi: *ārstniecība, profesionālā izglītība, ārstniecības personu atbildība, kompetenču pielīdzināšana, sertifikācija*

Abstract

The actuality of the topic is related to the fact that Latvia does not pay enough attention to the mutual harmonization of legal acts of various sectors, which could be the basis for various bureaucratic obstacles in the field of provision and receipt of services, as well as too wide interpretation.

This is also relevant in medical care, which is developing in the field of specially supervised business, moreover, the availability and quality of services in this sector is directly related to issues in the development of the economy as a whole.

The aim of the research is to identify the obstacles existing in the legislation and to offer a solution for their elimination.

The research uses a historical, deductive and analytical comparative research method, which provided an opportunity to indicate the need to provide medical personnel certification to educational institutions together with the end-of-program examinations and further recertification as a competence assessment procedure.

Keywords: *medical treatment, vocational education, liability of medical practitioners, alignment of competencies, certification*

Ievads

Starptautisko tiesību aktu un rekomendāciju kopums, kas noteic cilvēku tiesību īstenošanu bez diskriminācijas, noteiktas garantijas gan veselības aprūpes, gan izglītības ieguves jomā, tiesības uz pakalpojumu izvēli, norāda arī uz to, ka vairāku jomu tiesību aktiem jāatrodas savstarpējā mijiedarbībā, to pilnveidošanai un attīstībai ir jābūt savstarpējā korelācijā, cieši saistītām, bet ne dublējošām ar citu nozaru tiesību normām.

Katras nozares vēsturiskā attīstība kopumā un vēsturiskais konteksts atsevišķi, vēsturiskā un esošā prakse tās negatīvajā izpausmē jeb kā esoša konflikta apzināšanās veids nodrošina iespēju savlaicīgi novērst neatbilstoša regulējuma izveides riskus visās tiesību nozares jomās – izglītības, veselības aprūpes, uzņēmējdarbības u.c.

Jāatzīmē, ka Latvijā pētījumu par to, kā tiesību aktu izmaiņas kādā konkrētā nozarē varētu radīt, rada vai radījuši ietekmi uz citu nozaru iestāžu vai funkciju izpildi, nav, kā arī nav pietiekami efektīvu rīku, lai novērstu identificētos riskus, it īpaši, ja tas skar vairāku nozaru jautājumus jeb ir ārpus vienas tiesībpolitikas nozares kompetences jautājuma.

Pētījuma mērķis apzināt tiesību aktos pastāvošos šķēršļus viena konkrēta ārstniecības pakalpojuma sniegšanai un nodrošināšanai kā pamatu tam, ka līdzvērtīga situācija var tikt attiecināta uz citām ārstniecības jomām.

Pētījuma metodes: kvalitatīvā pētījuma metode, piemērojot vēsturisko, deduktīvo un salīdzinošo metodi.

Medicīniskās aprūpes regulējums līdz neatkarības atjaunošanai

Bieži vien mūsdienu sociāli ekonomiskajos apstākļos moderna medicīniska aprūpe pie vispārējās prakses ārsta tiek pretstatīta, labākājā gadījumā, iespējai saņemt kompensāciju par izmantotajiem finanšu resursiem ārstniecībā, sliktākajā gadījumā – iespējai ekonomēt, izvairoties no ārstniecības pakalpojumu saņemšanas vai izmantojot pakalpojumus, kuru joma nav klasificējama ne ārstniecībā, ne tautas dziedniecībā.

No vēsturnieku pētījumiem izriet, ka, viduslaikos, kad sāka darboties pirmie mācītie ārsti, viņu pakalpojumi parasti bija pieejami turīgākajiem ļaudīm. Agrīno viduslaiku pilsētās līdzās retajiem ārstiem palīdzību slimību gadījumos parasti sniedza pirtnieki, bārddziņi vai vecmātes. Tā pamazām 13. gs. beigās pilsētās veidojās jau īpaša mediķu kārta, kurā ietilpa bārddziņi, brūču ārsti un vēlāk arī ķirurgi. Brūču ārsti bija praktiķi – empīriķi, kas bija uzkrājuši dziednieciskās zināšanas un daļēji arī apmācīti anatomijā un lietojamo "zāļu" iedarbībā" (Derums, 1978, 194).

Vēstures arhīvos ir Rīgas maģistrāta 1689. gadā pieņemtais lēmums atļaut aptiekāriem “nabagus ārstēt nekaitīgām zālēm” (Derums, 1978, 37). Tas liecina, ka aptiekāriem bija piešķirtas tiesības ārstēt sabiedrības materiāli maznodrošinātos slāņus, kamēr maksātspējīgie – aristokrāti, garīdznieki un turīgie pilsoņi – palika ārsta darbības sfērā.

XIX gadsimta vidū Eiropā ārstniecība tika popularizēta arvien vairāk, un Eiropas tiesībām raksturīgais normatīvisms bija pamats, lai tiesību normu veidā nostiprinātu ārstniecības nozīmi, gan nodrošinātu tās pieejamību, garantētu manipulāciju drošumu, aizsargātu personas no patvaļīgas ārstniecības manaipulāciju izpildes.

Latvijai kā Krievijas imperijas sastāvā esošai Baltijas guberņai, līdz 1918. gadam, kad tika pasludināta Latvijas valsts neatkarība, bija saistošas Krievijas impērijas tiesību normas. Ārstniecības noteikumu pārraudzība, t.sk. arī medicīniskas konsultācijas un arī medicīnas koledžu pārraudzība tajā laikā bija policejiskās pārraudzības jeb iekšlietu resora jautājumus.

Krievijas impērijas likumu VII krājumā ar nosaukumu “Dekanērijas statūti” (*Уставы благочиния*) (Свод зако́нов Росси́йской импе́рии, pieejams https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/1205) Ārstniecības sadaļā tika iekļauts regulējums ārstu, aptiekāru, feldšeru izglītības līmenim, tiesībām uz profesionālo aizvietošanu un uz noteiktām sociālām garantijām, kā arī norādīti ārstniecībai plānotie izdevumi, t.sk. ārstniecības personu atalgojumam.

Pēc Latvijas neatkarības pasludināšanas 1918. gadā valsts loma pieauga visās sabiedrības dzīves jomās. Šajā periodā tika veidoti arī jauni tiesību akti valstiskās kārtības nodrošināšanai ārstniecības jomā, paredzot ārstniecības tiesību ierobežojošas sankcijas – prakses slēgšanu, prakses atļauju anulēšanu, kā arī būtiskus naudas sodus, sodu izciešanu pārmācības namā un pat brīvības atņemšanas sodu gadījumos, ja tas bija saistīts ar ārstniecības personas nolaidību, lipīgu slimību izplatīšanu utml. (Sodu likums, 1942, 217-232).

Pēc Otrā pasaules kara Latvijas ekonomika un sociālā sistēma tika reorganizēta pēc padomju principiem. Šī sistēma gandrīz vienlīdzīgi aptvēra visus iedzīvotājus, bet aprūpes kvalitāte bija samērā zema (Slimību profilakses un kontroles centrs, 2012). Deklaratīvi pasludinātie sociālās veselības aizsardzības pamatprincipi – visiem pieejama, bezmaksas un kvalificēta medicīniskā palīdzība – iedzīvotājiem palika nesasniegti, izņemot augstāko nomenklatūras slāni. Valdošais iecirkņa princips, kurā nebija iespējams izvēlēties ārstus un medicīnas iestādes, stingra centralizācija, pakļautība un vienveidība nekādā veidā neveicināja medicīnas līmeņa attīstību.

Medicīniskās aprūpes regulējuma problemātika pēc neatkarības atjaunošanas

Pēc neatkarības atgūšanas 1990. gadā veselības sistēmas sākotnējās reformas bija vērstas uz decentralizāciju un padomju valsts lomas mazināšanu, tomēr tikai 1993. gadā sākās galvenās reformas, kas pašos pamatos mainīja valsts aprūpes sistēmas struktūru. Ambulatorās veselības aprūpes iestādes (īpaši poliklīnikas) tika vai nu pilnīgi privatizētas, vai pārveidotas par valsts un pašvaldības bezpeļņas sabiedrībām ar ierobežotu atbildību. Primārās veselības aprūpes ārstus mudināja veidot neatkarīgas prakses (Slimību profilakses un kontroles centrs, 2012).

1994. gadā,Latvijas Republikas Satversmes 81. panta kārtībā Ministru kabinets izdeva Ārstniecības noteikumus, kuru 36. pants noteica, ka nodarboties ar ārstniecību atļauts personām, kurām ir medicīniskā izglītība un kuras ir reģistrētas Labklājības ministrijā. Nedaudz vēlāk, 1997. gada 1. oktobrī stājās spēkā Ārstniecības likums (Ārstniecības likums, 1997), kas īpaši laika periodā no 2004. gada līdz 2012. gadam, tika papildināts ar profesiju aprakstiem, kuros norādīta konkrētai ārstniecības specialitātei (profesijai) nepieciešamā izglītība un pamatprasmes ārstniecības veikšanai. Spēkā esošajā Profesiju klasifikatorā (Ministru kabineta 2017. gada 23. maija noteikumi Nr. 264) (turpmāk – Noteikumi Nr.264) ir noteiktas profesionālās darbības pamatuzdevumu, t.sk. arī ārstniecisko darbību veikšanai nepieciešamās zināšanas un prasmes jeb bāzes zināšanu kopums, kuru atbilstība jau sākotnēji tiek vērtēta un atzīta izglītības iestādes realizējamās augstākās pakāpes profesionālās izglītības ietvaros.

Atbilstoši Ārstniecības likuma normām, visiem veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem, neskatoties uz viņu juridisko statusu, tika noteikts pienākums ievērot vienotas obligātās prasības, lai nodrošinātu konkrētu higiēniskām prasībām atbilstošu un plašam klientu lokam pieejamu ārstniecības pakalpojumu sniegšanu (Ministru kabineta 2009. gada 20. janvāra noteikumi Nr. 60). Autores ieskatā, šie nosacījumi būtu vērtējami ka pārspīlēti, ja pieņem, ka:

a) individuāli praktizējošai ārstniecības personai saimnieciskajā darbībā ir zināma brīvība attiecībā uz klientu izvēli,
b) faktiski pilnībā tiek ierobežotas iespējas nodrošināt pakalpojumu sniegšanu dzīvojamās ēkās, bet slēpti tiek izvirzīta prasība ārstniecības pakalpojumu sniedzējiem iegādāties īpašumā vai nomāt atbilstoši pielāgotas telpas.

Analizējot Ārstniecības likumu (Ārstniecības likums, 1997), konstatējams, ka medicīniskā izglītība ir tikai viens no priekšnosacījumiem, lai persona iegūtu ārstniecības personas statusu – otrs ir ārstniecības realizācija kā profesionāla un individuāla slimību profilakse, diagnostika un ārstēšana, medicīniskā rehabilitācija un pacientu aprūpe.

Izvērtējot Ministru kabineta 2016. gada 24. maija noteikumu Nr.317 "Ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu reģistra izveides, papildināšanas un uzturēšanas kārtība" (turpmāk – Noteikumi Nr. 317) normas, var secināt, ka Veselības inspekcija iekļauj reģistrā faktiski visas personas, kuras apguvušas profesionālo izglītību un kurām ir izsniegts noteiktu profesionālo kvalifikāciju apliecinošs dokuments veselības nozarē.

Tas norāda, ka Ārstniecības likumā termina "ārstniecība" definīcijā būtiska ir tieši termina "individuāls" nozīme. Šis termins ir sinonīms terminam "patstāvīgs" un norāda uz personai piemītošo nostāju, rīcību, izvēli un spēju eksistēt vai darboties bez palīdzības un vadības. Atbilstoši likuma normu interpritācijai, tikai ārstniecības personas sertifikāts ir apliecinājums ārstniecības personas profesionālai sagatavotībai un kompetencei patstāvīgā jeb individuālai darbībai konkrētajā specialitātē.

Šajā kontekstā jāatzīmē, ka ārstniecības personu sertifikācijas un resertifikācijas kārtība, kas būtībā ir arī šī pētījuma tēma, ir joma, kurai pievērsusies arī Valsts kontrole, kas veiktajā revīzijas ziņojumā apšauba, vai sertifikācijas institūciju darbība patiesi ir primāri orientēta uz rezultātu – veselības aprūpes pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanu. Revidentu ieskatā ir nepieciešama plaša diskusija, lai vienotos par mehānismiem sertifikācijas procesa lietderības un efektivitātes novērtēšanai, mazinātu nevajadzīgu administratīvo slogu, interešu konfliktu riskus, izmaksas un citas problēmas, kas skar visu medicīnas darbinieku saimi Latvijā (Brikmane, 2019). Autores ieskatā, sertifikācijas nosacījumu kopums vēsturiski bija vairāk vērsts uz to, lai ārstniecības personas var darboties individuāli kā saimnieciskās darbības veicēji, nevis īstenot savu darbību tikai tiešā sasaistē ar ārstu. Savukārt turpmākā sertifikācijas institūta attīstība vērtējama kā šķērslis konkurences brīvības nodrošināšanai, kā arī noteic gan dubultu administratīvo slogu, kā arī neizslēdz interešu konfliktu riskus.

Te ir būtiski atzīmēt arī to, ka sertifikācijas esamība nav saistīta ar ārstniecības prakses īstenošanas kontroles pasākumiem. Turklāt, ja vērējam tieši individuālās atbildības jomu, tad viennozīmīgi secināms, ka gadījumos, ja ārstniecības persona strādā kā darba ņēmējs, tad atbildība pamatā ir saistīta ar jautājumiem par ārstniecības darbību kvalitatīvu izpildi, savukārt, ja ārstniecības persona atbilstoši iegūtai profesijai darbojas individuāli kā saimnieciskās darbības veicējs, tad atbildības apjoms ir saistīts arī ar uzņēmējdarbības normatīvo aktu ievērošanu.

Vienlaikus, jāatzīmē arī tas, ka plašsaziņas līdzekļos (Jelgavniekiem.lv, 2020, A; Jelgavniekiem, 2020, B) ir atrodami piemēri, ka, neskatoties uz to, ka Latvijā ir noteikta administratīvā atbildība par nodarbošanos ar ārstniecību, ja nav iegūta medicīniskā

izglītība, bez jebkādām sankcijām individuāli kā saimnieciskās darbības veicēji darbojas virkne pašpasludināto “ārstniecības personu”.

Jāatzīmē, ka ne vienā, ne arī otrā iepriekš minētajā gadījumā nevar noliegt ārstniecības kļūdu esamību, jo to apzināšanai nepieciešama visaptveroša, komplicēta, efektīva drošības sistēma ar dubultiem kontroles mehānismiem un regulāru apmācību. Šādas sistēmas uzturēšana būtu vērtējama tikai nosacīti, un izmaksu ziņā potenciāli novērtējama kā ļoti dārga. Tāpēc vien atbildība par kļūdām, it īpaši gadījumos, kad ārstniecības pakalpojumi, kurus sniedz ārstniecības persona, saistīti ar saimnieciskās darbības īstenošanu, tiek skatīti kā civiltiesiski un finansiāli tiek ierēķināti ārstniecības izmaksās (Paparde, 2019). Atklāts jautājums par pieļautajām kļūdām paliek attiecībā par pašpasludinātajām “ārstniecības personām”, jo to darbība nav tieši saistīta ar Veselības inspekcijas kompetences jautājumiem. Tomēr pats fakts, ka šādas personas var veiksmīgi turpināt īstenot savu praksi bez ierobežojumiem vairākus gadus, norāda ne tika uz kontrolējošo institūciju, piemēram, arī Valsts ieņēmumu dienesta un Patērētāju tiesību aizsardzības centra kapacitātes trūkumu, bet liecina arī par zināmu klientu bezatbildīgu attieksmi pret savu veselību iepretīm ekonomiskajām vēlmēm saņemt pakalpojumu ar, iespējams, zemākām izmaksām. Te gan jāatzīmē, ka bieži vien pašpasludināto “ārstniecības personu” pakalpojumu cenas ir līdzvērtīgas vai pat augstākas nekā atbilstoši izglītotiem un sertificētiem ārstniecības pakalpojumu sniedzējiem, kuriem, īstenojot individuālo praksi savai saimnieciskajai darbībai izvēlētajās telpās (Ministru kabineta 2009. gada 20. janvār noteikumi Nr. 60), ir arī pienākums ievērot gan telpu pieejamības, gan ugunsdzēsības, gan epidemioloģiskās drošības prasības, uzņemoties atbildību par kaitējumiem personu veselībai un dzīvībai.

Kopējā raksturotajā situācijā, (re)sertifikācija ir tikai specifisks ārstniecības personu individuālo prasmju kontroles mehānisms, kas neformālās aptaujās gan no studējošo, gan no āstniecības personu puses, gan arī atseviškās publikācijās (Brikmane, 2019) ir tikusi novērtēta kā apgrūtinājums gan dublējošu nosacījumu ziņā, gan pašas procedūras ilguma dēļ.

Atbilstoši Ministru kabineta 2012. gada 18. decembra noteikumu Nr. 943 “Ārstniecības personas sertifikācijas kārtība” (turpmāk – Noteikumi Nr. 943) 2.1. punktā definētajam, ārstniecības personas sertifikācija ir ārstniecības personas sertifikāta piešķiršana pēc sertifikācijas eksāmena sekmīgas nokārtošanas, novērtējot un apliecinot ārstniecības personas teorētiskās zināšanas un praktiskās iemaņas specialitātē vai diagnostiskās metodes lietošanā.

Faktiski, ir pietiekoši skaidri nodefinēts, ka sākotnēji ir iegūstama atbilstoša izglītība ārstniecības jomā, iegūstams diploms, notiek reģistrācija ārstniecības personu reģistrā un tad secīgi var tikt nodrošināta arī ārstniecības personas sertifikācija. Vienlaikus, analizējot termina “ārstniecības persona” lietojumu gan Ārstniecības likumā, gan saistītajos tiesību aktos, konstatējums, ka (re)sertifikāciju saistītais risks ir ārstniecības personas individuālās prakses īstenošanas ierobežojums uz nenoteiktu laiku, līdz sertifikāta iegūšanai/atjaunošanai. Šajā periodā ārstniecības personai jāveic ārstniecība tikai sertificētas ārstniecības personas uzraudzībā.

Autores ieskatā, tieši terminoloģiski nošķirot un piešķirot ārstniecības personai tiesības ”veikt ārstniecību uzraudzībā” un “veikt ārtniecību individuāli”, tiktu izveidota precīza tiesības neierobežojoša juridiska konstrukcija.

Tas nozīmē, ka tiesību aktos, attiecībā uz ārstniecības personām būtu nošķirami šādi pamata sertifikācijas veidi:

1. sertifikācija, kuru personai veic vienlaicīgi ar izglītības iegūšanu, un to savas kompetences ietvaros nodrošina atbilstoša izglītības iestāde;
2. sertifikācija, kuru ārstniecības personai veic pēc profesionālajā pieredzē iegūto kompetenču rezultātu novērtējuma jeb pēc noteikta laika, kad veikta ārstniecība citas ārstniecības personas uzraudzībā, un to nodrošina atbilstoša izglītības iestāde, kurai piešķirtas kompetenču novērtēšanas tiesības.

Priekšnosacījumu esamība atbilstošas juridiskās konstrukcijas nostiprināšanai vairāk saistīta tikai ar nepieciešamību iesaistītajām iestādēm pārskatīt procesus kopīgas sadarbības īstenošanai un informācijas aprites kārtībai, pat bez grozījumu iniciēšanas un izdarīšanas tiesību aktos.

Noteikumi Nr. 943 paredz kārtību studējošajam kārtot sertifikācijas eksāmenu līdz ar izglītības programmas pārbaudījumu. Tomēr, šos noteikumus gramatiski tulkojot, ir konstatējams, ka tie attiecināmi uz ārstniecības personām, kuras reģistrētas ārstniecības personu reģistrā. Tieši šāda gramatiska, bet ne normas teleoloģiskā interpretācijas metode (*ratio legis*) no sertificējošo institūciju puses, atsakot izglītības iestādēm īstenot kopīgus gala pārbaudījumus, norāda, ka, pastāvot šo noteikumu 43. punktā noteiktajām tiesībām, citu normu nosacījumu esamība liedz šīs tiesības izmantot.

Spēju jeb kompetenču un kvalifikācijas novērtēšanas kārtību paredz arī Ministru kabineta 2018. gada 14. augusta noteikumi Nr. 505 “Ārpus formālās izglītības apgūto vai profesionālajā pieredzē iegūto kompetenču un iepriekšējā izglītībā sasniegtu studiju rezultātu atzīšanas noteikumi”, nosakot, ka lēmumu par profesionālajā pieredzē iegūto

zināšanu, prasmju un kompetenču, rezultātu atzīšanu pieņem augstskolas vai koledžas izveidota atzīšanas komisija.

Tas nozīmē, ka šādas komisijas sastāvs nav aprobežojams tikai ar augstskolas vai koledžas pedagogu sastāvu, jo saskaņā ar Profesionālās izglītības likuma 18. panta prasībām šiem pedagogiem ir atbilstoša profesionāla izglītība (kvalifikācija). Savukārt atbilstoši Augstskolu likuma 5. panta otrās daļas nosacījumiem augstskolu pienākums ir izstrādāt tādas studiju programmas, lai studējošiem dotu iespēju iegūt zināšanas un profesionālo prasmi atbilstoši zinātnes attīstības līmenim, un nodrošināt tādas pārbaudījumu prasības un procedūras, lai iegūtos izglītības dokumentus un profesionālo kvalifikāciju savstarpēji atzītu gan Latvijas, gan ārvalstu augstskolās. Tas paredz arī izveidot un publiskot tādus studējošo sekmju vērtēšanas kritērijus, nosacījumus un procedūras, kas ļauj pārliecināties par paredzēto studiju rezultātu sasniegšanu.

Ārstniecības sertifikācijas institūcijām ir noteiktas tiesības apstiprināt ārstniecības personu sarakstus, kurām atbilstoši savai kompetencei ir tiesības izglītības iestādēs veikt studējošo apmācību. Šo tiesību piešķīrums rada pienākumu pedagoģiskajā darbā iesaistītām personāmu būt pilnībā atbildīgām par sava darba izpildes rezultātiem augstskolas līmenī, nevis veicot sevis vai citu kolēģu pedagoģisko rezultātu pārbaudi to pašu sertifikācijas institūciju sastāvā.

Gan izglītības iestādēm, saskaņā ar Noteikumiem Nr. 317 par izglītības diplomu ieguvušajiem, lai reģistrētu tos kā ārtniecības personas, gan sertificējošām institūcijām, saskaņā ar Noteikumiem Nr.943 pēc ārstniecības personu prasmju novērtējuma ir pienākums piecu darba dienu laikā iesniegt noteikta satura informāciju Veselības inspekcijai. Tātad, abi noteikumi noteic vienādus termiņus un vienu iestādi informācijas sniegšanai un apstrādei.

Vērtējot Ārstniecības likuma un Augstskolu likuma un tiem pakārtoto normu kopsakarību, ir pietiekošs pamats uzskatīt, ka jau šobrīd ir iespējams studējošajiem vienlaikus ar izglītības programmas beigu pārbaudījumu attiecīgajā specialitātē nodrošināt arī sertifikācijas eksāmena kārtošanu. Tomēr, vērtējot iepriekš norādītās iesniedzamās informācijas apjomu, konstatējams viens norobežojošs formāls nosacījums, kas nošķir izglītības iestādes no sertifikācijas institūcijas sniedzamā informācijas apjoma**,** kas tiek saistīts ar “spēju novērtēšanu” – persona, kura ir ieguvusi noteiktu profesionālo kvalifikāciju apliecinošu dokumentu veselības nozarē, nav ārstniecības persona, jo nav izpildījušies Ārstniecības likuma 1. panta 2. punktā noteiktie nosacījumi, un formāli, pat, ja noslēguma eksāmens un sertifikācijas eksāmens notiktu vienlaikus, formāli, izglītības

iestāde pati nevar iesniegt 5.2. punktā norādīto informāciju, jo tā attiecas uz ārstniecības personām.

Secinājumi un priekšlikumi

Ņemot vērā iepriekš norādīto, var izdarīt no formālās loģikas izrietošu secinājumu, ka faktiski nepastāv ierobežojums Veselības inspekcijai iesniegt informāciju par personu, kura izglītības iegūšanas noslēguma procesā ir vai nav tikusi sertificēta patstāvīgai darbībai ārstniecībā.

Tas nozīmē, ka vienoti izglītības iestādei un sertifikācijas institūcijai (ja tāda ir vērtējama kā nepieciešama) nodrošinot kopīgu beigu pārbaudījumu studējošam, var piešķirt divu veidu tiesības:

1. Nodarboties ar ārstniecību citas ārstniecības personas uzraudzībā. Šādā gadījumā izglītības iestāde pēc gala pārbaudījumu nokārtošanas un izglītības dokumentu izsniegšanas nosūtīs Ārstniecības personu reģistram informāciju par apgūto izglītību atbilstoši Noteikumiem Nr. 317, savukārt sertifikācijas institūcija izsniegs jau reģistrētai ārstniecības personai lēmumu par atteikumu piešķirt sertifikātu atbilstoši Noteikumiem Nr. 943. Tas nodrošinās arī loģisku pēctecību šo noteikumu 46. punkta nosacījumu izpildei, nodrošinot, ka ārstniecības persona, kura nav nokārtojusi sertifikācijas eksāmenu, atkārtoti to var kārtot ne agrāk kā gadu pēc minētā lēmuma spēkā stāšanās dienas.
2. Nodarboties ar ārstniecību patstāvīgi. Šādā gadījumā gan izglītības iestāde, gan arī sertifikācijas institūcija Noteikumu Nr. 317 noteiktā termiņā nosūta Ārstniecības personas reģistram informāciju par personas apgūto izglītību iekļaušanai ārstniecības personu reģistrā un informāciju par iegūto sertifikātu.

Autores ieskatā, procesu optimizēšana, vienota nosacījumu izpratne, institūciju iesaiste, lai vienlaikus ar augstskolu izglītības programmu beigu pārbaudījumiem attiecīgajā specialitātē būtu nodrošinātas "kopīgā diploma" izsniegšanas iespējas, veicinātu gan izglītības kvalitātes līmeņa paaugstināšanu, gan savstarpējo studējošo konkurenci uzsākt individuālo ārstniecības praksi, gan ārstniecības personu interesi kompetenču pilnveidošanai, gan papildu kontroles pasākumu īstenošanai kompetenču novērtēšanas procesā (resertifikācijā), t.sk. arī pakalpojumu sniegšanā. Tie ir būtiski priekšnosacījumi labvēlīgas konkurences vides izveidošanai Latvijā, kas nepieciešami katram sabiedrības indivīdam augstvērtīgu ārstniecības pakalpojumu saņemšanai, t.sk. izslēdzot no tirgus sektora likumam neatbilstošus pakalpojumu sniedzējus.

Izmantotā literatūra

1. Augstskolu likums. Latvijas Vēstnesis, 179, 17.11.1995., Ar grozījumiem, kas izdarīti līdz 01.01.2020., pieejams https://likumi.lv/doc.php?id=37967
2. Ārpus formālās izglītības apgūto vai profesionālajā pieredzē iegūto kompetenču un iepriekšējā izglītībā sasniegtu studiju rezultātu atzīšanas noteikumi. Ministru kabineta 14.08.2018. noteikumi Nr.505, pieejams https://likumi.lv/ta/id/301013-arpus-formalas-izglitibas-apguto-vai-profesionalaja-pieredze-ieguto-kompetencu-un-iepriekseja-izglitiba-sasniegtu
3. Ārstniecības likums. Latvijas Vēstnesis, 167/168, 01.07.1997. Ar grozījumiem, kas izdarīti līdz 01.01.2020.
4. Ārstniecības personu sertifikācijas kārtība. Ministru kabineta 18.12.2012. noteikumi Nr.943, pieejams https://likumi.lv/ta/id/253782-arstniecibas-personu-sertifikacijas-kartiba
5. Ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu reģistra izveides, papildināšanas un uzturēšanas kārtība. Ministru kabineta 24.05.2016. noteikumi Nr.317, pieejams https://likumi.lv/ta/id/282367-arstniecibas-personu-un-arstniecibas-atbalsta-personu-registra-izveides-papildinasanas-un-uzturesanas-kartiba
6. Noteikumi par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām Ministru kabineta 20.01.2009. noteikumi Nr.60., pieejams https://likumi.lv/ta/id/187621-noteikumi-par-obligatajam-prasibam-arstniecibas-iestadem-un-to-strukturvienibam
7. Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām. Ministru kabineta 2017.23.05. noteikumi Nr. 264, pieejams https://likumi.lv/ta/id/291004-noteikumi-par-profesiju-klasifikatoru-profesijai-atbilstosiem-pamatuzdevumiem-un-kvalifikacijas-pamatprasibam
8. Profesionālās izglītības likums Latvijas Vēstnesis, 213/215, 30.06.1999 Ar grozījumiem, kas izdarīti līdz 06.07.2019., pieejams https://likumi.lv/doc.php?id=20244
9. Sodu likums. Tieslietu ģenerāldirekcijas kodificēts 1942. gada izdevums. Ar pārgrozījumiem un papildinājumiem līdz 17.06.1940., pieejams http://flriga.lu.lv/tzpi/materiali/LSL/Sodu_likums_1942.pdf
10. Brikmane E., Latvijai būtu jāacīnās par katru ārstu, pieejams https://lvportals.lv/norises/306522-latvijai-butu-jacinas-par-katru-arstu-2019 (skatīts 2020.16.09)
11. Derums V., Tautas veselība un dziedniecība senajā Baltijā.1978. Rīga: Zinātne. 244 lpp.
12. Jelgavniekiem.lv. Ar masāžu – pret nogurumu un bezspēku, pieejams.http://www.jelgavniekiem.lv/?act=10&art=35753 (skatīts 2020.15.09)
13. Jelgavniekiem.lv Veselibas uzlabošanai – masāža un pirts procedūras, pieejams http://www.jelgavniekiem.lv/?act=4&art=47238 (skatīts 2020.16.09)
14. Paparde I., Diskusija par ārstu atbildību nebūs viegla, Neatkarīgā rīta avīze, 2019.27.11., pieejams https://nra.lv/latvija/298126-diskusija-par-arstu-atbildibu-nebus-viegla.htm (skatīts 2020.15.03)
15. Pārskats par veselības sistēmu līdz 2011.gadam. Slimību profilakses un kontroles centrs. 2012, pieejams https://www.spkc.gov.lv/upload/Starptautiska%20sadarbiba/veselibas_sist_parejas_perioda_lv.pdf (skatīts 2020.15.09)
16. Свод зако́нов Росси́йской импе́рии, pieejams https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/1205 (skatīts 2020.15.09)

Olaines novada pašvaldības policijas sagatavošana darbam ar Administratīvās atbildības likumu

Jānis Rimša
Zinātniskais vadītājs: Mg.iur. Aleksandrs Potaičuks
jcxs@inbox.lv

Kopsavilkums

Pētījuma mērķis bija noskaidrot problēmas Olaines novada pašvaldības policijas sagatavošanai darbam ar Administratīvās atbildības likumu un, pamatojoties uz to, izstrādāt priekšlikumus šo problēmu risinājumiem.

Darbs tika izstrādāts trīs daļās, kur pirmā ir teorētiskās analīzes daļa, balstīta, veicot normatīvo aktu, zinātniskās literatūras un tiesas judikatūras analīzi, izzinot un analizējot būtiskās atšķirības administratīvās atbildības regulējumā, otrajā daļā sniegts vispārējs Administratīvās atbildības likuma ieviešanas situācijas raksturojums Latvijas Republikā. Trešajā, empīriskajā daļā, izmantojot kvalitatīvo un kvantitatīvo pētniecības metodi, tika noskaidrota situācija Administratīvās atbildības likuma ieviešanā Olaines novada pašvaldības policijā. Pamatojoties uz noskaidroto situāciju un teorētisko analīzi, tika izstrādāti secinājumi, izskatīti un piedāvāti iespējamie situācijas uzlabošanas pasākumi.

Pētījuma galvenie secinājumi: Olaines novada pašvaldības policija ir tikai daļēji gatava darbam ar Administratīvās atbildības likumu un tā prasībām, tā nav apmācīta, sagatavota un tehniski nodrošināta darbam ar APAS.

Pētījuma rezultātā izvirzītie priekšlikumi: sagatavot apmācību programmu darbam ar Administratīvās atbildības likumu, procesuālo dokumentu paraugus, apmācīt darbiniekus darbam ar APAS, sagatavot nepieciešamā tehniskā nodrošinājuma specifikāciju un veikt šī tehniskā nodrošinājuma iegādi.

Atslēgas vārdi: *Administratīvā atbildība, Administratīvās atbildības likums, Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodekss, administratīvā pārkāpuma process, procesuālie dokumenti*

Annotation

The aim of the research was to find out the problems of preparing the Olaine municipality police for work with the Administrative Liability Law and on the basis of this, to develop proposals for the solutions to these problems.

Structure of the paper: the paper was developed in three parts, the first is a theoretical analysis, based on the analysis of regulatory enactments, scientific literature and court case law, finding out and analyzing significant differences in administrative liability regulation, the second part provides a general description of the Administrative Liability Law implementation situation in Latvia. In the third, empirical part, using the qualitative and quantitative research method, the situation in the implementation of the Administrative Liability Law in Olaine Municipality Police was clarified. Based on the identified situation and theoretical analysis, conclusions were developed, possible measures to improve the situation were considered and proposed.

The main conclusions of the research: Olaine municipality police is only partially ready to work with the Administrative Liability Law and its requirements, it is not trained, prepared and technically provided for work with APAS.

Proposals put forward as a result of the research: To prepare a training program for work with the Administrative Liability Law, samples of procedural documents, to

train employees to work with APAS, to prepare the specification of the necessary technical equipment and to purchase this technical equipment.

Keywords: *Administrative liability, Administrative Liability Law, Latvian Code of Administrative Violations, administrative violation process, procedural documents*

Ievads

Kopš 1985. gada 1. janvāra Latvijā spēkā ir Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodekss. Šis kodekss ir piedzīvojis neskaitāmus grozījumus. Lai sakārtotu administratīvās atbildības jomu, 2018. gada 25. oktobrī tika pieņemts Administratīvās atbildības likums, kura spēkā stāšanās tika noteikta 2020. gada 1. janvārī. Tomēr ar 2019. gada 12. decembra grozījumiem likumā, tā spēkā stāšanās tika atlikta līdz 2020. gada 1. jūlijam. Savā pētījuma darba autors ir apskatījis būtiskākās atšķirības starp Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksu un Administratīvās atbildības likumu, iemeslus, kādēļ tika atlikta Administratīvās atbildības likuma spēkā stāšanās, kā arī Olaines novada pašvaldības policijas gatavību darbam ar Administratīvās atbildības likumu.

Administratīvajai atbildībai ir būtiska loma tiesību sistēmā. E. Lipatovs (Липатов Э.Г.): “Administratīvā atbildība ir ne tikai svarīgākais administratīvo tiesību institūts, bet arī citu tiesību nozaru tiesiskā regulējuma metode. Piemēram, muitas tiesības, kas ir patstāvīga tiesību nozare, kā juridiskās aizsardzības institūtu izmanto administratīvo atbildību.” (Lipatovs, 2010, 3)

Kā norāda J.Kuzjakins (Ю.П.Кузякин), “Administratīvā atbildība ir viens no administratīvo tiesību pamatjēdzieniem. Administratīvā atbildība ir likumā paredzēts juridiskās atbildības veids, kas iestājas par administrtaīvā pārkāpuma izdarīšanu” (Kuzjakins, 2008, 9).

Arī Eiropas Padome norāda, ka “nav šaubu, ka divkāršu izpildes režīmu un starpdisciplināru pieeju izveidošana sniedz vairākas priekšrocības. Krimināltiesību sistēma tiek uztverta kā laikietilpīga un dārga. Lai izvairītos no nesamērīgu resursu tērēšanas, dažreiz var noteikt prioritātes, lai atvieglotu lietu izskatīšanu, tādējādi padarot nelielus pārkāpumus nesodītus. Kā alternatīvu kriminālsankcijām dažas valstis tādējādi paredz iespēju piemērot administratīvas sankcijas īpašas procedūras laikā, kas tiek veikta, lai sodītu par administratīvajiem pārkāpumiem, kas norādīti to nacionālajos tiesību aktos. Lai novērstu ļaunprātīgu izmantošanu un administratīvos posmus, ECT savā sākotnējā izdevumā tomēr ir lēmusi, ka ECTK 6. panta mērķis, valsts pasākumi, kas nav skaidri noteikti, kas klasificēts kā “noziedzīgs”, tomēr var ietilpt šajā kategorijā atkarībā no attiecīgā noziedzīgā nodarījuma rakstura, tā mērķa un paredzētās smaguma pakāpes.

Citādi sakot, tas skaidri norādīja, ka valstīm ir atļauts izmantot administratīvas sankcijas pat tad, ja tās līdzvērtīgs kriminālsankcijām kā instrumentam ar nosacījumu, ka tie ievēro taisnīgas tiesas pamatstandartus.” (EUROPEAN COMMITTEE ON CRIME PROBLEMS(CDPC), 2020,2)

Dr. iur. Edvīns Danovskis saka, ka “administratīvo sodu tiesības ir administratīvo tiesību apakšnozare. Tradicionāli tiek uzdots jautājums par administratīvās atbildības un kriminālatbildības līdzību. Administratīvo pārkāpumu lietas dažkārt tiek dēvētas arī par "mazajām krimināllietām", tomēr šī līdzība ir tikai šķietama un konstatējama tikai formas un principu līmenī (piemēram, abas nozares vieno tas, ka ir jāievēro cilvēktiesību prasības, piemēram, dubultās sodīšanas nepieļaujamība u.c.). Atšķiras arī saskarsme ar abiem tiesību veidiem: salīdzinoši maz ir tādu personu, kas izdarījušas noziedzīgu nodarījumu, pretstatā administratīvo tiesību pārkāpējiem, kuru ir daudz vairāk, bet sodu saņem tikai neliela daļa (jo pārējie pārkāpumi paliek nepamanīti). Ja krimināltiesībās noziedzīgs nodarījums ir sodāms, lai situācijas atrisinājums būtu taisnīgs, tad administratīvajā atbildībā sodīšana nav atzīstama par tik būtisku elementu taisnīguma panākšanā. Galvenais mērķis ir tiesību normu ievērošanas stimulēšana.” (Danovskis, 2019, 6-8)

Administratīvā atbildība tiek gan pielīdzināta kriminālatbildībai kā “mazā krimināllieta”, gan, piemēram, kā E. Kaidrons (Eithan Y. Kidron) kā vienu no administratīvās atbildības interpretēšanas veidiem norāda “vidusceļu” starp krimināltiesībām un civiltiesībām. (Eithan Y. Kidron, 2018, 323). Tomēr autors uzskata, ka administratīvā atbildība ir patstāvīga joma, tā ieņem nozīmīgu lomu, par ko liecina, piemēram, lielais administratīvo pārkāpumu lietu skaits. Asociācija ar “mazo krimināllietu”, autoraprāt, ir radusies dēļ nepilnīgā administratīvā pārkāpuma procesa regulējuma Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksā. Trūkstošie risinājumi tika meklēti Kriminālprocesa likumā un pielāgoti administratīvā pārkāpuma procesa vajadzībām. Autors uzskata, ka lielākā daļa trūkumu ir atrisināti Administratīvās atbildības likumā, tas ir apskatīts pētījuma 1. nodaļā. Pētījuma autors ir pārliecināts, ka Administratīvās atbildības likums un tā rezultātā izveidojusies judikatūra, nostiprinās administratīvās atbildības jomu, kā patstāvīgu un nozīmīgu.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot problēmas Olaines novada pašvaldības policijas sagatavošanai darbam ar Administratīvās atbildības likumu un pamatojoties uz to, izstrādāt priekšlikumus šo problēmu risinājumiem.

Šajā pētījumā darba autors centīsies rast atbildes uz jautājumiem:

1. Kādas ir būtiskākās atšķirības starp Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksu un Administratīvās atbildības likumu?
2. Kāpēc tika atlikta Administratīvās atbildības likuma ieviešana?
3. Kāda ir Olaines novada pašvaldības policijas gatavība Administratīvās atbildības likuma ieviešanai?

Izvirzītā mērķa sasniegšanai un problēmjautājumu noskaidrošanai darba autors izvirza sekojošus darba uzdevumus:

1. Izvērtēt faktisko situāciju Latvijā un Olaines novada pašvaldības policijā konkrēti.
2. Teorētiski analizēt Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa un Administratīvās atbildības likuma prasības.
3. Izstrādāt secinājumus.
4. Izstrādāt Administratīvās atbildības likuma ieviešanas pasākumus Olaines novada pašvaldības policijā.

Pētījuma bāze ir Olaines novada pašvaldības policija. Administratīvās atbildības likums personām, kas veic procesu, paredz trīs līmeņus – amatpersona, augstāka amatpersona un tiesa. Autors ir veicis pētījumu par Administratīvās atbildības likuma ietekmi uz amatpersonas (Olaines novada pašvaldības policijas inspektori, vecākie inspektori) ikdienas darbu.

Darba autors pētījumā ir izmantojis šādas metodes:

1. Teorētiskā metode – zinātniskās literatūras un tiesas spriedumu analīze.
2. Empīriskā metode – dokumentu analīze, novērošana, profesionālās pieredzes refleksija, nestrukturētas personīgas individuālas un grupu intervijas.

Šis pētījums ir nozīmīgs ar to, ka pētījuma gaitā ir noskaidrotas problēmas, kas kavē Olaines novada pašvaldības policijas pāreju uz Administratīvās atbildības likumu. Pētījuma rezultātā ir iegūts risinājums un sagatavoti priekšlikumi Olaines novada pašvaldības policijas sagatavošanai darbam ar Administratīvās atbildības likumu. Tas nodrošina Olaines novada pašvaldības policijas spēju pilnvērtīgi turpināt tiešo darba pienākumu pildīšanu. Pētījums ir aktuāls, jo administratīvās atbildības likums pašreiz tiek ieviests, tas vēl nav stājies spēkā. Autora darbs ir saistīts ar jaunu, līdz šim maz pētītu jautājumu, par kuru viedokli ir izteikuši vien atsevišķi tiesībzinātnieki.

Būtiskākās atšķirības starp Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksu un Administratīvās atbildības likumu

Administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanas kārtība tiek būtiski mainīta. Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodekss nosaka, ka ir trīs veidi, kā uzsākt administratīvā

pārkāpuma lietvedību – pieņemot lēmumu par administratīvā pārkāpuma lietvedības uzsākšanu, sastādot administratīvā pārkāpuma protokolu vai fiksējot to rezolūcijas veidā uz dokumenta, kas satur ziņas vai faktus par iespējamu administratīvo pārkāpumu. (Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodekss, 07.12.1984., 238.[1] pants, Latvijas Vēstnesis). Savukārt Administratīvās atbildības likums nosaka, ka administratīvā pārkāpuma procesu uzsāk ar lēmumu par administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanu. (Administratīvās atbildības likums, 25.10.2018., 121. pants, Latvijas Vēstnesis).

"Tiesa, pārbaudot lietas materiālus, atzīst, ka lietas materiāliem nav pievienoti dokumenti, no kuriem būtu redzams, ka ar Iestādes lēmumu rezolūcijas vai atsevišķa dokumenta veidā 2018. gada 21. augustā administratīvā pārkāpuma lietvedība būtu uzsākta. Ņemot vērā konstatētos apstākļus, secināms, ka administratīvā pārkāpuma lietvedība uzsākta, sastādot Protokolu, t.i., 2018. gada 29. oktobrī plkst. 08.43. No kā attiecīgi izriet, ka lietvedība administratīvā pārkāpuma lietā uzsākta vēlāk kā sešu mēnešu laikā no pārkāpuma izdarīšanas dienas, proti, no 2018. gada 26. aprīļa. Līdz ar to tiesa atzīst, ka, neievērojot LAPK 37. pantā noteiktos termiņus, lietvedība administratīvā pārkāpuma lietā ir uzsākta, pieļaujot būtiskus procesuālos pārkāpumus, kurus lietas izskatīšanas laikā tiesā nevar novērst."(Rīgas pilsētas Vidzemes priekšpilsētas tiesas 2019.gada 27.septembra Spriedums Nr. 1A-0394-19/27).

"Lai lemtu par procesa uzsākšanu, pietiek ar ziņu saņemšanu par iespējamu administratīvo pārkāpumu. Tas nozīmē, ka ziņām, ko iesniedz amatpersonai, ir jābūt ticamām, bet tām nav jābūt pierādītām. Ziņas ir pierādāmas, uzsākot administratīvā pārkāpuma procesu un izmantojot likumā minētos pierādīšanas līdzekļus" (Laveniece-Straupmane, 2020, 381-382).

Administratīvās atbildības likumā noteiktais administratīvā pārkāpuma lietvedības uzsākšanas regulējums izslēdz autora iepriekš aprakstīto situāciju. Autors uzskata, ka administratīvā pārkāpuma lietvedības uzsākšana ar lēmumu ir pozitīvi vērtējama gan no iestādes skatupunkta, gan personas skatupunkta. Iestāde iegūst neapšaubāmu lietvedības sākuma laiku, izvairoties no procesuālo termiņu pārkāpšanas, savukārt persona tiek savlaicīgi informēta par administratīvā pārkāpuma lietvedību, nodrošinot personai iespēju izmantot tiesības uz aizstāvību. "Lēmumu par administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanu nekavējoties paziņo pie atbildības saucamajai personai. Ja pie atbildības saucamā persona ir zināma procesa uzsākšanas brīdī, lēmums par procesa uzsākšanu kalpo arī kā lēmums, ar kuru personai piešķir pie atbildības saucamās personas statusu" (Laveniece-Straupmane, 2020, 387).

Administratīvās atbildības likums paredz to, ka administratīvā pārkāpuma procesā vairs netiks izmantots administratīvā pārkāpuma protokols. Šobrīd administratīvā pārkāpuma lietvedībā administratīvā pārkāpuma protokolam ir ļoti nozīmīga loma. “Atteikšanās no administratīvā pārkāpuma protokola bija pamatota ar apstākli, ka šim dokumentam nav viennozīmīgas tiesiskās dabas – administratīvā pārkāpuma protokols kalpoja gan kā lēmums par procesa uzsākšanu, gan kā apsūdzības uzrādīšana, gan arī kā lēmums par administratīvā soda piemērošanu” (Laveniece-Straupmane, 2019, 36-43). “Administratīvā pārkāpuma protokols ir dokuments, kurā kompetenta amatpersona rakstveidā fiksē kādas personas prettiesiskas darbības, par kurām paredzēta administratīvā atbildība. Šis dokuments kā sākotnēja apsūdzība ir pamats turpmākai lietvedībai administratīvā pārkāpuma lietā. Līdz ar to, no vienas puses, institūcija, kuras kompetencē ir pieņemt lēmumu lietā, izvērtē, vai persona par protokolā fiksētajām darbībām ir saucama pie administratīvās atbildības. Savukārt, no otras puses, personai, par kuras darbībām protokols sastādīts, ir iespēja pienācīgi īstenot procesuālās garantijas savai aizstāvībai sakarā ar protokolā norādīto pārkāpumu (piemēram, sagatavot savus argumentus, iesniegt pierādījumus). Līdz ar to lēmums administratīvā pārkāpuma lietā būtu jāpieņem par tiem faktiem, kas norādīti protokolā – jaunu faktu norādīšana lēmumā varētu pārkāpt personas procesuālās tiesības.” (Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Administratīvo lietu departamenta 2007.gada 25.aprīļa SPRIEDUMS Lietā Nr. SKA – 157/2007).

Nav vienota viedokļa par administratīvā pārkāpuma protokola lomu. Tam tiek piedēvētas gan divas, gan četras lomas. Pētījuma autors ir apkopojis, viņaprāt, visas administratīvā pārkāpuma protokola lomas. Autors uzskata, ka tās ir sekojošas:

1. Dokuments, kurā fiksētas lietas izlemšanai nepieciešamās ziņas, piemēram, pārkāpumu izdarījušās personas dati.
2. Lēmums par administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanu.
3. Lēmums par administratīvā soda piemērošanu.
4. Apsūdzības uzrādīšana jeb sākotnējā apsūdzība.
5. Pierādīšanas līdzeklis.
6. Administratīvā pārkāpuma lietas identificēšana pēc administratīvā pārkāpuma protokola numura.
7. Pavaddokuments, kurā uzskaitīti un fiksēti administratīvā pārkāpuma lietā esošie dokumenti, piemēram, paskaidrojumi, shēmas utt.

Administratīvās atbildības likums paredz dažādus lēmuma veidus – lēmums par administratīvā pārkāpuma uzsākšanu vai lēmums par atteikumu uzsākt administratīvā

pārkāpuma procesu, lēmums par administratīvā pārkāpuma procesa izbeigšanu vai lēmums par soda piemērošanu, lēmums par ekspertīzes izdarīšanu u.c. Likums paredz iespēju vienā lēmumā apvienot vairākus lēmumus, tādejādi nav jādublē informācija, kas šajos lēmumos atkārtojas. “Turklāt atšķirībā no Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa regulējuma, kas pilnvaroja Ministru kabinetu noteikt administratīvā pārkāpuma protokola veidlapu paraugus, jaunais likums ir balstīts uz citu principu – likums nosaka lēmuma saturu, atstājot formas izvēli katras iestādes ziņā” (Laveniece-Straupmane, 2020, 277-278).

Lēmumi pēc sava satura var būt dažādi. Ir trīs lēmumu veidi pēc satura – lēmumi, kuru saturs nav reglamentēts, lēmumi, kuru saturs ir daļēji reglamentēts, un lēmumi, kuru saturs ir konkrēti reglamentēts.

Galvenā izmeklēšanas darbību funkcija ir pierādījumu iegūšana un nostiprināšana. Izmeklēšanas darbību veikšana ir pieļaujama tikai pēc administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanas (lēmuma par procesa uzsākšanu pieņemšanas). “Par pierādījumu administratīvā pārkāpuma procesā var būt ziņas par faktiem, kuras iegūtas procesuālo darbību veikšanas laikā” (Administratīvās atbildības likums, 25.10.2018., 103. pants, Latvijas Vēstnesis). “Visas izmeklēšanas darbības ir virzītas uz pierādījumu iegūšanu un nostiprināšanu, un tas katrā atsevišķā gadījumā pamato realizējamo izmeklēšanas darbību klāstu noteikta rezultāta sasniegšanai – pietiekama pierādījumu kopuma iegūšanai” (Ziemele u.c., 2020, 343.).

Būtisks jaunievedums ir tāds, ka Administratīvās atbildības likumā nav sevišķās daļas, likums neparedz administratīvo pārkāpumu sastāvus, tādējādi ir notikusi dekodifikācija – administratīvo pārkāpumu sastāvi un sodi ir noteikti nozaru likumos.

Tomēr, autora ieskatā, tas nav pilnīgs jaunievedums. Kā atzīst Jelgavas novada pašvaldības Administratīvās komisijas priekšsēdētājs Mg. iur. Modris Žeivots “Varu apgalvot, ka no praktiķu (precīzāk – "universālā" policijas darbinieka, kura kompetence ir ļoti plaša un daudzās nozarēs) skatpunkta vieglāk strādāt un darbs bija pārskatāmāks, ja materiālās un procesuālās tiesību normas bija atrodamas vienkopus (kodificētas). Protams, jāpiekrīt arī viedoklim, ka LAPK nebija pilnīgs, un daudzas normas bija meklējamas speciālajos nozaru likumos” (Žeivots, 2019, 71-75).

Pētījuma autors, kuram arī ir iespēja vērtēt no “universālā” darbinieka skatupunkta, tomēr uzskata, ka Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodekss faktiski bija kā kādas daļas administratīvo pārkāpumu uzskaitījums, sava veida satura rādītājs. Pašvaldības policija savā ikdienas darbā regulāri sakaras ar nepieciešamību pārzināt

nozaru likumus. Jau šobrīd spēkā esošā Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa sevišķā daļa satur pantus ar tādiem administratīvo pārkāpumu sastāviem, kas balstīti nozaru likumos. Piemēram, Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 75. panta 2. daļā paredzētā administratīvā pārkāpuma sastāvs "Par sadzīves atkritumu radītāja vai īpašnieka nepiedalīšanos pašvaldības organizētajā sadzīves atkritumu savākšanā" ir balstīts uz Atkritumu apsaimniekošanas likuma 16. panta prasībām. Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 173. pantā paredzētā administratīvā pārkāpuma sastāvs "Par bērna aprūpes pienākumu nepildīšanu" ir balstīts uz Bērnu tiesību aizsardzības likuma 24. panta prasībām. Turklāt autors atgādina arī par pašvaldību saistošajiem noteikumiem, kuri arī paredz administratīvo atbildību par šo noteikumu pārkāpšanu.

Arī tiesas ieskatā (Rīgas pilsētas Pārdaugavas tiesas 2018. gada 20. decembra Spriedums lietā arhīva Nr. 1-0491-18/2) administratīvā pārkāpuma protokola saturs pēc savas būtības pielīdzināms apsūdzībai. Administratīvā pārkāpuma protokolā norādīts, ka ir pārkāpts Autortiesību likums, taču nav norādīts, kāda tieši norma ir pārkāpta. LAPK 155.[8] pantā ir paredzēta administratīvā atbildība par autortiesību vai blakustiesību pārkāpšanu. Administratīvā pārkāpuma protokolā nav norādīts, kādas tiesības, autortiesības vai blakustiesības, ir pārkāptas. Saskaņā ar LAPK 243. panta otro daļu iestādē pierādīšanas pienākums administratīvā pārkāpuma lietvedībā ir institūcijai (amatpersonai), kura sauc personu pie administratīvās atbildības, bet tiesā - iestādei. LAPK neparedz tiesneša tiesības papildināt administratīvā pārkāpuma protokolu pēc savas iniciatīvas. Ievērojot faktu, ka administratīvā pārkāpuma protokolā nav atsauces uz pārkāpto tiesību normu un nav norādīts, par ko GĪKS "Bolderāja 2" būtu saucama pie administratīvās atbildības – par autortiesību vai blakustiesību pārkāpšanu, tiesnese secina, ka konkrētajā gadījumā lietā nav iegūti pietiekami pierādījumi un administratīvā pārkāpuma protokolā nav norādītā pārkāpuma būtība tādā apjomā, lai pārkāpumu kvalificētu atbilstoši LAPK 155.[8] pantam. Līdz ar to administratīvā pārkāpuma lieta izbeidzama atbilstoši LAPK 239. panta pirmās daļas 1.punktam, jo nav konstatējams LAPK 155.[8] pantā paredzētā administratīvā pārkāpuma sastāvs (minētā pārkāpuma sastāva konstatēšanai ir jābūt noradītai speciālai tiesību normai, kas attiecas uz autortiesību vai blakustiesību pārkāpumu, ja tāda ir konstatējama). Ņemot vērā minēto un saskaņā ar Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 289.[16] pantu, tiesnese nosprieda izbeigt lietvedību administratīvā pārkāpuma lietā.

"Tiesa atzinusi, ka administratīvā pārkāpuma protokolā nav atsauces uz normatīvajiem aktiem, atbilstoši kuriem filmēšana uz ielas pie Drošības policijas ēkas

būtu aizliegta, ja /pers. B/ filmēšanu būtu veicis. Lietas materiālos nav atrodamas norādes uz konkrētajiem normatīvajiem aktiem” (Rīgas apgabaltiesas Krimināllietu tiesu kolēģijas Spriedums Lietas Nr. 130049515 Lietas arhīva Nr. 104AA-0777-15/26).

Dr. iur. Edvīns Danovskis norāda, ka “Būtiska uzmanība vēršama uz jauno administratīvo sodu katalogu. Būs paredzēti divi pamatsodi (rakstveida brīdinājums un naudas sods) un divi papildsodi (tiesību atņemšana un tiesību izmantošanas aizliegums). Administratīvās atbildības likumā vairs nebūs atrodami tādi līdzšinējie sodu veidi kā administratīvā pārkāpuma priekšmeta vai izdarīšanas rīka konfiskācija un administratīvais arests. Attiecībā uz mutvārdu aizrādījumu jaunajā regulējumā uzsvērts, ka tas nerada tiesiskas sekas (līdz šim bija novērotas situācijas, kad personas tiesā pārsūdzēja mutvārdu aizrādījumus; turpmāk, lai optimizētu administratīvo sodu procesu, mutvārdu aizrādījums netiks reģistrēts sodu sistēmā, lai gan lietas izbeigšana, ja tāda ir bijusi uzsākta, var tikt dokumentāli fiksēta). Saistībā ar maznozīmīgumu jāvērš uzmanība uz to, vai personas izdarītais administratīvais pārkāpums konkrētajos apstākļos nav radījis tādu apdraudējumu tiesiski aizsargājamām interesēm, kas jārisina caur Administratīvās atbildības likumā noteikto procesu” (Danovskis, 2019, 6-8) .

Autors uzskata, ka soda veidu samazinājums no pieciem uz diviem un papildsodu veidu samazinājums no sešiem uz diviem viennozīmīgi atvieglos lēmumu par piemērojamo saoda veidu pieņemšanu.

“Administratīvās atbildības likums ievieš jaunu pieeju attiecībā uz naudas soda apmēra noregulēšanu. Likuma 16. pants paredz, ka "naudas soda apmēru likumā vai pašvaldību saistošajos noteikumos izsaka naudas soda vienībās. Viena naudas soda vienība ir pieci euro". Vienlaikus likums paredz, ka konkrēta naudas soda summa vienmēr būs noteikta lēmumā par sodu piemērošanu. Naudas soda vienību ieviešanas mērķis ir novērst plašu grozījumu veikšanu, mainoties valsts ekonomiskajai situācijai vai ja notiek valūtas svārstības vai citas būtiskas valsts politikas izmaiņas. Šādos gadījumos, lai reaģētu uz izmaiņām, Saeima varēs lemt par vienas naudas soda vienības apmēra samazināšanu vai palielināšanu. Taču sodīto personu tas tiešā veidā neietekmēs, jo lēmumā par soda piemērošanu būs norādīts gan naudas sods naudas soda vienībās, gan naudas soda apmērs eiro. To aprēķinās amatpersona, nevis sodītā persona” (Medina, 2019, 18-24). Autors uzskata, ka šādas izmaiņas naudas soda noteikšanā, būtiski atvieglos gan naudas sodu noteikšanu nozaru likumos, gan pašvaldības policijas darbu, pieņemot lēmumus par naudas sodu un tā apmēru. Autora ieskatā tas ļaus veidot pašvaldības

policijas judikatūrā sava veida "proporciju starp pārkāpuma smagumu un naudas soda apjomu".

Skatoties no Olaines novada pašvaldības policijas darbības viedokļa, ir ieviests viens jauns procesuālais piespiedu līdzeklis – personai piešķirto tiesību izmantošanas apturēšana. Savukārt tādi piespiedu līdzekļi kā administratīvā aizturēšana un atstādināšana no transportlīdzekļu un kuģu vadīšanas un gaisa kuģu pilotēšanas jau šobrīd tiek izmantoti. Minēto līdzekļu pielietošanas specifika (piemēram administratīvās aizturēšanas ietekme uz Cilvēka tiesībām un pamatbrīvībām) ir apgūta iestādes ikdienas darbā un būtiski nemainās ieviešot Administratīvās atbildības likumu.

Jau šobrīd administratīvā aizturēšana tiek pielietota kā galējais līdzeklis, kad izlietoti citi līdzekļi. Tās pielietošanas nepieciešamība, samērīgums un pamatojums tiek īpaši izvērtēti, kā, piemēram, tas redzams Administratīvās rajona tiesas spriedumā: "Vienlaikus, neskatoties uz to, ka par Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 204.[7] pantā paredzētā administratīvā pārkāpuma izdarīšanu pieteicēju nedrīkstēja aizturēt, tiesa uzskata par nepieciešamu norādīt arī uz Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 252. panta pirmajā daļā ietverto regulējumu. Atbilstoši minētajai tiesību normai šajā kodeksā tieši paredzētajos gadījumos, lai pārtrauktu administratīvos pārkāpumus, kad izlietoti citi ietekmēšanas līdzekļi, lai noteiktu pārkāpēja personu, lai sastādītu protokolu par administratīvo pārkāpumu, ja to nevar izdarīt uz vietas un ja protokola sastādīšana ir obligāta, un lai izpildītu administratīvo pārkāpumu lietās pieņemtos lēmumus, ir atļauta personas administratīva aizturēšana, personas aplūkošana un mantu apskate, kā arī mantu un dokumentu izņemšana, un datu iegūšana no elektronisko sakaru komersanta. Kā izriet no prokuratūras apsarga /pers. I/ 2018. gada 15. februāra iesnieguma, pieteicējs, gaidot policijas darbinieku ierašanos, uzrādīja personu apliecinošu dokumentu. Lietas materiālos esošajā jaunākā inspektora ziņojumā norādīts, ka uz vietas tika noskaidrota pieteicēja personība. Savukārt no Administratīvās aizturēšanas protokola Nr. 629 izriet, ka pieteicējs aizturēts, lai sastādītu administratīvā pārkāpuma protokolu. Tiesa vērš uzmanību uz to, ka atbilstoši Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 252. panta pirmajai daļai personas aizturēšana protokola sastādīšanai ir atļauta tikai tajā gadījumā, kad to nav iespējams izdarīt uz vietas. Parasti protokola sastādīšana uz vietas nav iespējama, ja persona, kura izdarījusi administratīvo pārkāpumu, nav identificējama. Tomēr izskatāmajā gadījumā tiesa nesaskata šķēršļus protokola sastādīšanai uz vietas, jo pieteicējs policijas darbiniekiem uzrādīja personu apliecinošu dokumentu un tika identificēts. Tiesas ieskatā policijas darbinieka kompetences trūkums administratīvā pārkāpuma protokola sastādīšanā nevar būt par pamatu personas brīvības ierobežošanai,

t.i., aizturēšanai. Kā atzīts Eiropas Cilvēktiesību tiesas praksē, atbilstoši Konvencijas 5. panta 1. punkta „c" apakšpunktam personas aizturēšanai ir jābūt kā samērīgam līdzeklim, lai sasniegtu nepieciešamo mērķi. Vietējām varas iestādēm vienmēr būtu jāapsver citu, mazāk stingrāku, pasākumu piemērošanu, nevis aizturēšanu, respektīvi – tām ir pienākums apsvērt „alternatīvus līdzekļus". Iestādēm ir pārliecinoši jāpamato aizturēšanas nepieciešamība (Eiropas Cilvēktiesību tiesas 2008. gada 18. jūnija sprieduma lietā „Ladent v. Poland", iesniegums Nr. 11036/03, 55. un 56. punkts un tajā minētā judikatūra, 2018. gada 22. oktobra sprieduma lietā „S., V. and A. v. Denmark", iesniegumi Nr. 35553/12, Nr. 36678/12 un Nr. 36711/12, 77. punkts un tajā minētā judikatūra). Augstākā tiesa atzinusi, ka iestādei ir pienākums pārliecinoši pierādīt, ka pieteicēja aizturēšana izskatāmajā gadījumā ir bijusi samērīga jeb, citiem vārdiem sakot, tā konkrētajos apstākļos ir bijusi patiešām nepieciešama. Konvencijas 5. panta 1. punkta „c" apakšpunkts un kodeksa 252. pants prasa, lai personas aizturēšana (brīvības atņemšana) būtu samērīga, proti, lai tā tiktu piemērota tikai kā galējais līdzeklis, kad citi pieejamie līdzekļi ir izsmelti vai tie acīmredzami nesniegtu vajadzīgo rezultātu (Augstākās tiesas 2019. gada 10. jūnija sprieduma lietā Nr. SKA-791/2019 (A420165317) 13. un 14. punkts un lietā Nr. SKA-795/2019 (A420209917) 13. un 14. punkts). Izskatāmajā gadījumā, pat ja aizturēšana būtu piemērojama par Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 204.7 pantā paredzētā administratīvā pārkāpuma izdarīšanu, nav saskatāma objektīva vajadzība pieteicēja nogādāšanai policijas iecirknī, jo protokols varēja tikt sastādīts turpat uz vietas prokuratūrā. Pieteicējs pamatoti norāda, ka nebija šķēršļu protokola sastādīšanai uz vietas" (Administratīvā rajona tiesas Rīgas tiesu nama 2019.gada 28.jūnija spriedums lietā A42-00627-19).

Administratīvās atbildības likumā ir uzskaitīti visi procesuālie izdevumi:

1) summas, ko izmaksā cietušajiem, lieciniekiem, ekspertiem un tulkiem, lai segtu ceļa izdevumus, kas saistīti ar ierašanos procesuālās darbības veikšanas vietā un atgriešanos dzīvesvietā, un maksu par naktsmītni;
2) summas, ko izmaksā lieciniekiem un cietušajiem kā vidējo darba samaksu par laiku, kurā viņi sakarā ar piedalīšanos procesuālajā darbībā neveica savu darbu;
3) samaksa ekspertiem un tulkiem par darbu, izņemot gadījumus, kad viņi piedalās procesā, izpildot savus dienesta pienākumus;
4) summas, kas radušās sakarā ar administratīvā pārkāpuma lietā izņemtās mantas un dokumentu nodošanu glabāšanā, glabāšanu, iznīcināšanu un realizāciju;

5) summas, kas izlietotas ekspertīzes veikšanai vai kompetentās iestādes atzinuma sagatavošanai;
6) summas, kas saistītas ar apreibinošo vielu ietekmes konstatēšanai veiktajām pārbaudēm. (Administratīvās atbildības likums, 25.10.2018., 75. pants, Latvijas Vēstnesis).

Administratīvās atbildības likuma spēkā stāšanās atlikšana

Šajā nodaļā pētījuma autors ir apskatījis tos apstākļus, kas 2019. gada decembrī kalpoja par iemeslu līdz 2020. gada 1. jūlijam atlikt Administratīvās atbildības likuma spēkā stāšanos.

Ļoti precīzi un spilgti situāciju ir aprakstījis nu jau bijušais Valsts policijas priekšnieks Ints Ķuzis. Neskatoties uz to, ka I.Ķuzis savu vērtējumu ir sniedzis no Valsts policijas skatu punkta, šis vērtējums pilnībā attēlo esošo situāciju. "Par nozaru likumu grozījumiem ir atbildīgas katras nozares ministrijas, nevis Valsts policija, darbs pie likumu kodifikācijas krietni iekavējies, jo vairāki desmiti normatīvo aktu pieņemti tikai pirmajā lasījumā, piemēram, likums "Administratīvo sodu likums par pārkāpumiem pārvaldes, sabiedriskās kārtības un valsts valodas lietošanas jomā". Paredzēts, ka Administratīvo pārkāpumi sastāvi būs iekļauti nozaru likumos un pašvaldību saistošajos noteikumos, kopā izdarot (120 nozaru likumu) grozījumus. Tomēr tie visi vēl nav pat iesniegti izskatīšanai Saeimā, līdz ar to nav skaidrs, kāds būs to galīgais saturs. Lai nodrošinātu likuma prasību izpildi, uzsākta sodu reģistra programmatūras administratīvā pārkāpuma procesa atbalsta informācijas sistēmas izstrāde, kas ir obligāts priekšnosacījums, lai Administratīvās atbildības likums varētu tikt piemērots praksē, jo īpaši administratīvā pārkāpuma vietā. Ja jaunā funkcionalitāte nebūs gatava, nebūs iespēju nodrošināt spēkā stāšanās termiņu ievērošanu, no kuriem savukārt atkarīga ir citu iestāžu informācijas sistēmās reģistrējamo ierobežojumu uzturēšana (CSDD, Zemesgrāmata, PMLP u.c.). Tāpēc tiek veidota APAS sistēma, kuras izstrādi nevar pabeigt, jo vairāku nozaru likumu kodifikācija nav pabeigta, kas liedz jaunās normas iekļaut APAS sistēmas funkcionalitātē. Turklāt ir jāveic grozījumi Administratīvās atbildības likumā, nosakot, ka administratīvā pārkāpuma procesa atbalsta informācijas sistēmā izveido un glabā visus procesuālos dokumentus par administratīvā pārkāpuma procesu un šīs sistēmas pārzinis ir Iekšlietu ministrijas Informācijas centrs. Valsts policijai rodas bažas, ka Administratīvās atbildības likumu nevarēs pilnvērtīgi piemērot bez funkcionālā administratīvā pārkāpuma procesa atbalsta informācijas sistēmas

ieviešanas. Vienlaikus jāvērš uzmanība, ka, neraugoties uz apstākli, ka Valsts policija ik gadu fiksē un izskata ap 80 % no visām administratīvajām lietām, Valsts policija vienatnē nav spējīga īstenot iepriekš norādīto problēmu atrisināšanu, jo vairāki procesi ir saistīti ar Valsts policijas koledžu (apmācības), Informācijas centru (IT risinājumi, sistēmas), Nodrošinājuma valsts aģentūru (izņemto mantu pārvietošana, glabāšana, iznīcināšana, realizācija), VID (konfiskācijas izpilde), tiesu izpildītājiem (sodu, soda naudu, procesuālo izdevumu piespiedu piedziņa), kas savukārt nozīmē, ka vairāki risinājumi ir rodami sadarbībā ar citām iesaistītajām institūcijām" (Ķuzis, 2019, 44-49)

Valsts policijas priekšnieka Inta Ķuža pausto papildina Iekšlietu ministrijas Informācijas centra Administratīvo pārkāpumu uzskaites nodaļas vadītāja Margita Kukjāne: "Jāatzīmē, ka administratīvo pārkāpumu procesa īstenošanai APAS sistēmai ir jāpieslēdzas visām valsts pārvaldes iestādēm un pašvaldību institūcijām, kuras uzsāk administratīvo pārkāpuma procesu un piemēro sodus, turklāt, pieslēdzoties vienotam tehniskam rīkam, ir jāpārveido iestāžu iekšējie informācijas apstrādes risinājumi, kurus nevar pabeigt, ja APAS sistēma nav pabeigta. Tikmēr, kamēr nav pabeigta nozaru likumu kodifikācija, nav iespējams arī pabeigt APAS sistēmas izstrādi. Lai uzsāktu darbu ar APAS sistēmu, ir jāapmāca lietotāji, taču situācijā, kad APAS sistēma vēl nav līdz galam uzprogrammēta un tā pilnā apjomā nefunkcionē, tas ir apgrūtināti" (Kukjāne , 2019, 50-52)

Kā redzams no šajā nodaļā apskatītā, tad ir konstatējamas piecas pamatproblēmas, kas kavēja Administratīvās atbildības likuma ieviešanu:

1. Nesakārtotā normatīvo aktu bāze, iztrūkstošie nozaru likumi.
2. Darbinieki nav sagatavoti darbam ar Administratīvās atbildības likumu.
3. Nav ieviesta APAS sistēma.
4. Darbinieki nav sagatavoti darbam ar APAS.
5. Nav pilnvērtīga tehniskā nodrošinājuma.

Ņemot vērā konstatēto problēmu apjomu, tika aicināts atlikt Administratīvās atbildības likuma spēkā stāšanos uz vienu gadu, tas ir līdz 2021. gada 1. janvārim (https://lvportals.lv/norises/303709-administrativas-atbildibas-likuma-atliksanai-uz-gadu-nav-atbalsta-2019). Tomēr Latvijas Republikas Saeima lēma, ka Administratīvās atbildības likuma spēkā stāšanās atliekama uz pusgadu, tas ir līdz 2020. gada 1. jūlijam.

Olaines novada pašvaldības policijas gatavība darbam ar Administratīvās atbildības likumu

Pētījuma gaitā autors ir konstatējis, ka Olaines novada pašvaldības policijas darbiniekiem ir dažāds skatījums uz gaidāmajām izmaiņām. Autors uzskata, ka ir nepieciešams izstrādāt vienotu iestādes algoritmu administratīvā pārkāpuma procesa veikšanai, lai dažādi darbinieki nonākot vienādās situācijas, veiktu vienādas darbības, tas ir veidotos iestādes iekšējā judikatūra, iestādes rīcība būtu konsekventa.

Pētījuma autors uzskata, ka būtiskākā problēma ir tā, ka nav skaidrības par Administratīvo pārkāpumu procesa atbalsta informācijas sistēmas APAS darbību. Darbam ar APAS nav bijušas apmācības ne vadības līmenī, ne arī darbinieku līmeni. Šo apmācību trūkums neļauj gūt izpratni par sistēmas darbību un līdz ar to arī Administratīvās atbildības likuma prasību ieviešanu. Piemēram, nav skaidrs, kā praktiski notiks administratīvā pārkāpuma procesa numura piešķiršana un lēmuma sagatavošana pārkāpuma izdarīšanas vietā.

Kā sevišķu problēmu autors uzskata to, ka Olaines pašvaldības policija šī brīža situācijā ir ne tikai tehniski nesagatavota, bet arī nevar tikt tehniski sagatavota. Tam ir vairāki iemesli. Kamēr Olaines pašvaldības policija nav iepazīstināta ar APAS darbību, nav iespējams pilnībā paredzēt nepieciešamo tehnisko aprīkojumu. Nav saprotams, kāda tieši tehnika, aprīkojums un programmnodrošinājums būs nepieciešams mobilajai ekipāžai (dežūrgrupai) administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanai un lēmuma pieņemšanai pārkāpuma izdarīšanas vietā. Arī no Iekšlietu ministrijas Informācijas centra līdz šim nav saņemta informācija, kādas tieši tehniskās prasības jānodrošina darbam ar APAS. Jauna tehniskā aprīkojuma iegādei ir nepieciešami līdzekļi, kas savlaicīgi jāieplāno, veidojot Olaines novada pašvaldības policijas budžeta projektu. Tā kā nav zināmas prasības, kāda jauniegādājamā tehnika nepieciešama, līdzekļi tās iegādei Olaines novada pašvaldības policijas šā gada budžetā nav pieejami.

Nesagatavojoties AAL ieviešanai, pastāv nekvalitatīvu administratīvo pārkāpumu procesu risks. Tas var atstāt negatīvu ietekmi, gan uz privātpersonu tiesību ievērošanu, gan uz ONPP darbu, gan uz tiesu darbu.

Visbūtiskāk nekvalitatīvu administratīvo pārkāpumu procesu gadījumā apdraudētas ir cietušo un aizskarto mantas īpašnieku tiesības. Piemēram, nekvalitatīva, augstākas amatpersonas vai tiesas izbeigta procesa gadījumā pastāv risks cietušajam nesaņemt administratīvā pārkāpuma rezultātā radīto mantisko zaudējumu atlīdzinājumu.

Savukārt pret pie administratīvās atbildības saucamo personu pastāv, piemēram, tiesību principu pārkāpuma risks. Piemēram, tehniskā nodrošinājuma trūkuma dēļ,

nepiemērojot sodu administratīvā pārkāpuma izdarīšanas vietā, bet pieņemot lēmumu par administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanu, tiktu pārkāpts procesuālās ekonomijas princips.

Nekvalitatīvu administratīvo pārkāpumu procesu gadījumā negatīvi tiks ietekmēts ONPP darbs un arī iestādes reputācija. Pastāv risks ONPP neizpildīt savus pienākumus personu tiesību ievērošanā, sabiedriskās kārtības un miera nodrošināšanā, pārkāpumu profilaksē utt. Neatceltu nekvalitatīvu lēmumu gadījumā, pastā risks nelietderīgi noslogot tiesas.

Gan procesa dalībnieku, gan personu, kas veic procesu, gan citu personu un visas sabiedrības interesēs ir kvalitatīva administratīvā pārkāpuma procesa veikšana un kvalitatīvas judikatūras veidošana.

Secinājumi

1. Ar AAL ir ieviesti procesuālie dokumenti procesuālo darbību fiksēšanai. Šiem dokumentiem nav noteiktu standartu, ir tikai obligātās prasības to saturam.
2. Olaines novada pašvaldības policija ir tikai daļēji gatava darbam ar AAL un tā prasībām, gan apmācību trūkuma, gan tehniskā nodrošinājuma dēļ. Olaines novada pašvaldības policija nav apmācīta darbam ar AAL un tā prasībām, tomēr darbiniekiem ir izpratne par AAL un tā prasībām.
3. Olaines novada pašvaldības policija nav apmācīta un sagatavota darbam ar APAS, kura šobrīd ir tapšanas stadijā.
4. Olaines novada pašvaldības policija nav tehniski nodrošināta darbam ar APAS, tā kā nav zināmas prasības galalietotājam APAS darbības nodrošināšanai.
5. Administratīvās atbildības likuma 123. panta pirmajā daļā ir pieļauta būtiska pārrakstīšanās kļūda – izlaists vārds, kas maina teikuma būtību. Tajā teikts “Ja administratīvā pārkāpuma uzsākšanas brīdī pie atbildības saucamā persona ir zināma” (Administratīvās atbildības likums, 25.10.2018., 123. panta pirmā daļa, Latvijas Vēstnesis). Tātad runa ir par administratīvā pārkāpuma uzsākšanas brīdi, kaut gan, izvērtējot panta mērķi un paredzēto būtību, ir secināms, ka būtisks ir nevis administratīvā pārkāpuma uzsākšanas brīdis, bet gan administratīvā pārkāpuma procesa uzsākšanas brīdis. Tātad tekstā trūkst vārds “procesa”.

Literatūras saraksts

1. *Administratīvās atbildības likums.* LR likums Redakcija: 07.01.2020. Rīga: Latvijas vēstnesis (nav stājies spēkā)
2. *Atkritumu apsaimniekošanas likums.* LR likums Redakcija: 05.02.2020. Rīga: Latvijas vēstnesis
3. *Bērnu tiesību aizsardzības likums.* LR likums Redakcija: 06.01.2020. Rīga: Latvijas vēstnesis
4. *Latvijas administratīvo pārkāpumu kodekss.* LR likums Redakcija: 05.04.2020. Rīga: Latvijas vēstnesis
5. Administratīvā rajona tiesas Rīgas tiesu nama 2019.gada 28.jūnija spriedums lietā A42-00627-19 (manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi)
6. Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Administratīvo lietu departamenta 2007.gada 25.aprīļa Spriedums Lietā Nr. SKA – 157/2007 (manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi)
7. Rīgas pilsētas Vidzemes priekšpilsētas tiesas 2019.gada 27.septembra Spriedums Nr. 1A-0394-19/27 (manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi)
8. Rīgas pilsētas Pārdaugavas tiesas 2018.gada 20.decembra Spriedums lietā arhīva Nr. 1-0491-18/2 (manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi)
9. Rīgas apgabaltiesas Kriminālllietu tiesu kolēģijas Spriedums Lietas Nr. 130049515 Lietas arhīva Nr. 104AA-0777-15/26 (manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi)
10. Andruškina I., Armagana S., Badovskis M., Bērziņš G., Gratovska I., Laura J., Ziemele M. (2020) *Administratīvo pārkāpumu tiesības. administratīvās atbildības likuma skaidrojumi.* Rīga: Tiesu namu aģentūra
11. Danovskis E. *Kāds būs administratīvās atbildības jaunais regulējums*. Jurista Vārds, 29.01.2019., Nr. 4 (1062)
12. Eithan Y. Kidron, *Understanding Administrative Sanctioning as Corrective Justice,* 51 U. MICH.J.L.REFORM313 2018
13. Kukjāne M. *Par Administratīvo pārkāpumu procesa atbalsta informācijas sistēmas ieviešanas problemātiku.* Jurista Vārds, 17.12.2019., Nr. 50/51/52 (1108/1109/1110)
14. Ķuzis I. *Likums paredz pilnībā mainīt administratīvo sodu sistēmu.* Jurista Vārds, 17.12.2019., Nr. 50/51/52 (1108/1109/1110)
15. Laveniece-Straupmane N. *Izmaiņas administratīvā pārkāpuma procesā iestādē.* Jurista Vārds, 17.12.2019., Nr. 50/51/52 (1108/1109/1110)
16. Medina L. *Administratīvā atbildība un sods nozaru likumos.* Jurista Vārds, 17.12.2019., Nr. 50/51/52 (1108/1109/1110)
17. *REPLIES TO QUESTIONNAIRE ON ADMINISTRATIVE SANCTIONS* EUROPEAN COMMITTEE ON CRIME PROBLEMS(CDPC) 2019
18. Žeivots M. *Procesuālie piespiedu līdzekļi administratīvā pārkāpuma procesā (administratīvā aizturēšana).* Jurista Vārds, 17.12.2019., Nr. 50/51/52 (1108/1109/1110)
19. Липатов Э.Г. *Административная ответственность* Волтерс Клувер, 2010
20. Ю.П.Кузякин *Административная ответственность* Москва 2008
21. Lvportals.lv, pieejams https://lvportals.lv/norises/303709-administrativas-atbildibas-likuma-atliksanai-uz-gadu-nav-atbalsta-2019

Aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšana Latvijā

Ieva Pundure
Zinātniskais vadītājs: LLM Valts Nerets
ieva-pundure@inbox.lv

Kopsavilkums

Visā Eiropas Savienībā pieaug migrācija, un tā ir kļuvusi par vienu no svarīgākajām problēmām. Migrācija notiek gan legālā veidā, gan nelegālā – pa sauszemi, gaisu vai jūru. Nelegālās migrācijas rezultātā notiek aizturēšana, izraidīšana, piespiedu izraidīšana, aizlieguma noteikšana.

Pētījuma mērķis ir izpētīt aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšanas problēmas, lai sniegtu priekšlikumus Valsts robežsardzes priekšniecībai konvojēšanas kvalitātes uzlabošanai.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai un problēmjautājumu noskaidrošanai darba autore izvirza sekojošus pētījuma uzdevumus:

1. Veikt zinātniskās un lietišķās literatūras analīzi un praktisku pētījumu par aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšanas problēmām.
2. Pamatojoties uz darba rezultātiem, izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma izstrādāšanā autore izmantos sekojošas pētījuma metodes:

1. Zinātniskās un lietišķās literatūras analīze.
2. VRS RIP APMD KnN 6 darbinieku un 14 VRS darbinieku aptauja, kuri ir piedalījušies konvojā.
3. Intervija ar VRS RIP APMD KnN priekšnieku.
4. Četru pārrobežu virsnieku, kuri nodarbojas ar konvoju, viedokļu noskaidrošana.
5. Datu apstrādes metodes: aptaujas datu apkopošana.

Iegūtie rezultāti liecina, ka VRS RIP APMD KnN darbinieki apstiprina autores pētījumā veikto problēmu esamību Konvoja nodaļā. Attīstot šo pētījuma tēmu, varētu atklāt vēl vairākas darbu ietekmējošas problēmas, kurām būtu jāpievērš lielāka uzmanība. Palielinoties imigrantu skaitam Latvijā, ar laiku arī palielināsies VRS RIP APMD KnN noslodze un jaunas problēmas, kā arī būs nepieciešams lielāks personāls, tāpēc nepieciešama jau esošo problēmu risināšana un plāna izstrāde nākotnei - efektīvākai darba izpildei.

Atslēgas vārdi: *aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšana, atgriešanas pasākumi, konvojēšanas problēmas*

Annotation

Migration is increasing throughout in the European Union and has become one of the most important challenges. Migration takes both legal and illegal – by land, sea and air. Illegal migration results has to detain, to return, forced expulsion and to impose a prohibition.

The purpose of the qualification paper is to research the State Border Guard Riga Branch Return and Asylum - Seekers' Unit Escort Unit detained foreigners and asylum seekers escort problems, to make suggestions to Chief of the State Border Guard.

In the first chapter the author carried out a study on detained foreigners and asylum seekers in the Republic of Latvia, that escorting and returned measures. In the second chapter the author carried out a study the State Border Guard Riga Branch Return and Asylum - Seekers' Unit Escort Unit industry and specific characteristics.

Keywords: *detained foreigners and asylum seekers escorting, return measures, escorting problems*

Ievads

Visā Eiropas Savienībā pieaug migrācija, un tā ir kļuvusi par vienu no svarīgākajām problēmām. Migrācija notiek gan legālā veidā, gan nelegālā – pa sauszemi, gaisu vai jūru. Nelegālās migrācijas rezultātā notiek aizturēšana, izraidīšana, piespiedu izraidīšana, aizlieguma noteikšana. Latvija atrodas labā ģeogrāfiskā vietā nelegālai migrācijai. Nelegālās migrācijas rezultātā pastāv darbaspēka melnais tirgus, noziedzības līmeņa paaugstināšanās, terorisma draudi vai cilvēku tirdzniecības draudi.

Kvalifikācijas darba pētījuma mērķis ir izpētīt aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšanas problēmas, lai sniegtu priekšlikumus Valsts robežsardzes priekšniecībai konvojēšanas kvalitātes uzlabošanai.

Pētījumā darba autore centīsies rast atbildes uz jautājumiem:

1. Kas ir patvēruma meklētāji un aizturētie ārzemnieki?
2. Kā notiek aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšana?
3. Ar kādām problēmām Valsts robežsardzes Rīgas pārvaldes Atgriešanas un patvērēmumu meklētāju dienesta Konvoja nodaļa (turpmāk tekstā – VRS RIP APMD KnN) saskaras, konvojējot aizturētos ārzemniekus un patvēruma meklētājus?
4. Kādi ir veicamie pasākumi šo problēmu uzlabošanai?

Izvirzītā mērķa sasniegšanai un problēmjautājumu noskaidrošanai darba autore izvirza sekojošus pētījuma uzdevumus:

1. Veikt zinātniskās un lietišķās literatūras analīzi un praktisku pētījumu par aizturēto ārzemnieku un patvēruma meklētāju konvojēšanas problēmām.
2. Pamatojoties uz darba rezultātiem, izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma bāze: VRS RIP APMD Konvoja nodaļas personāls, Valsts robežsardzes personāls, kurš ir pildījis konvoja pienākumus, Portugāles, Spānijas, Francijas un Itālijas policijas virsnieku/imigrācijas virsnieku viedokļi konvojēšanas jautājumos.

Pētījuma izstrādāšanā autore izmantos sekojošas pētījuma metodes:

1. Zinātniskās un lietišķās literatūras analīze.
2. VRS RIP APMD KnN 6 darbinieku un 14 VRS darbinieku aptauja, kuri ir piedalījušies konvojā.
3. Intervija ar VRS RIP APMD KnN priekšnieku.
4. Četru pārrobežu virsnieku, kuri nodarbojas ar konvoju, viedokļu noskaidrošana.

Patvēruma meklētāji un aizturētie ārzemnieki Latvijas Republikā

Patvēruma meklētāji Latvijas Republikā parasti nokļūst, legāli vai nelegāli, šķērsojot Latvijas Republikas robežu, un izsaka lūgumu pēc patvēruma un iesniedz

iesniegumu Valsts robežsardzei par bēgļa vai alternatīvā statusa piešķiršanu Latvijas Republikā. Par patvēruma meklētāju oficiāli kļūst pēc iesnieguma iesniegšanas Valsts robežsardzē. Uz bēgļa statusu var pretendēt trešās valsts valstspiederīgie, kuriem viņu izcelsmes valstī, mītnes zemē ir pamatotas bailes no vajāšanas sakarā ar viņu rasi, reliģiju, tautību, piederību pie noteiktas sociālās grupas vai viņu politiskajiem uzskatiem. Uz alternatīvo statusu var pretendēt trešās valsts valstspiederīgais vai bezvalstnieks, ja ir pamats uzskatīt, ka pēc viņa atgriešanās izcelsmes valstī, mītnes zemē varētu tikt pakļauts smagam kaitējumam kā nāves sods, spīdzināšana, necilvēcīga vai pazemojoša attieksme, apdraudēta dzīvība vai veselība bruņotu konfliktu gadījumā. Personas, kuras neatbilst ne bēgļa ne alternatīvajam statusam, izraida no valsts (Patvēruma likums, 2015).

Lai izpildītu piespiedu izraidīšanu, ārzemniekam nepieciešami derīgi ceļošanas dokumenti. Gadījumā, ja ārzemnieka rīcībā to nav, tad Valsts robežsardze veic pasākumus, lai iegūtu tos. Lai iegūtu ceļošanas dokumentu, Valsts robežsardze sadarbojas ar ārzemnieka pilsonības valsts diplomātisko vai konsulāro pārstāvniecību Latvijā vai ārvalstīs. Ja nav iespējams iegūt ceļošanas dokumentu, tad izmanto izceļošanas dokumentu. Šādu izceļošanas dokumentu izmanto tikai gadījumos, ja valsts, uz kuru izraida šo ārzemnieku, atzīst šādu dokumentu (Ostrovska u.c., 2017).

Organizējot nepilngadīgā atgriešanu, sākotnēji tiek izvērtēta iespēja nodrošināt nepilngadīgajam ārzemniekam bez pavadības iespēju brīvprātīgi atgriezties, tai skaitā izmantojot Atbalstītās brīvprātīgās atgriešanas programmu. Vienlaicīgi kompetentajai iestādei, kas pieņem atgriešanas lēmumu (PMLP un Valsts robežsardze), ir tiesības atcelt tās pieņemto lēmumu par ārzemnieka piespiedu izraidīšanu un pieņemt izbraukšanas rīkojumu, ja ārzemnieks, attiecībā uz kuru pieņemts lēmums, pieteicies uz Atbalstītās brīvprātīgās atgriešanās programmu (Neikens u.c., 2018, 29). Saskaņā ar Imigrācijas likumā noteiktajiem apstākļiem Latvijas kompetentā iestāde var pieņemt lēmumu par piespiedu izraidīšanu arī nepilngadīgajam bez pavadības, ievērojot viņa vajadzības (Imigrācijas likums, 2002). Izraidīšanas laikā nepilngadīgajam tiek nodrošināta pavadība līdz galamērķa valstij un tur tiek viņa nodošana atbildīgajām personām.

VRS RIP APMD Konvoja nodaļas aktuālās problēmas

Pavēlē "Par avio biļešu iegādes kārtību, organizējot piespiedu izraidīšanas pasākumus", 19.01.2017. Valsts robežsardzes pavēle Nr. 90, (turpmāk – pavēle) ir izstrādāta kārtība, kā notiek piespiedu izraidīšanas organizēšanas kārtība.

Pavēlē ir noteikts:

1. informācijas izvērtēšana par plānoto piespiedu izraidīšanas datumu, konvoja sastāvu un maršrutu;
2. komersantu aptauja par avio biļešu, viesnīcas un apdrošināšanas cenām;
3. piespiedu izraidīšanas saskaņošana ar attiecīgās aviokompānijas drošības dienestu;
4. avio biļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu izpirkšana;
5. tranzīta pieprasījuma iesniegšana;
6. kredītrēķina pieprasīšana no attiecīgā komersanta, lai veiktu (vismaz daļēju) izdevumu atgūšanu gadījumā, ja tiek saņemts tranzīta vai aviokompānijas atteikums.

Pēc autores domām, 4. punktā „aviobiļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu izpirkšana" vārdu „izpirkšana" vajadzēu aizstāt ar „rezervēšana", un izpirkšana notiktu tikai pēc tranzīta pieprasījuma iesniegšanas un apstiprināšanas, jo, iesniedzot tranzīta pieprasījumu pēc aviobiļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu izpirkšanas, var gadīties, ka tranzītvalsts vai aviokompānija var atteikt konvoja pakalpojumu. Ja tiek atteikts pakalpojums, tiek zaudēta nauda, jo iztērētos līdzekļus pilnībā nevarēs atgūt, kā tiek aprakstīts 6. punktā. Katrai valstij ir savi tranzīta pieprasījuma termiņi, kas ir stingri jāievēro, un ar tiem var iepazīties Latvijas Republikas valdības slēgtajos nolīgumos par tādu personu atpakaļuzņemšanu, kuras uzturas neatļauti, īstenošanai. Tranzītvalstij un aviokompānijai ir tiesības atteikt konvojēšanu. Otrs, pēc autores domām, šo aviobiļešu iegādei ir jānozīmē amatpersona, kurai ir atbilstoša izglītība šī darba veikšanai, jo jebkurš virsnieks to nevar darīt tikai tāpēc, ka ir virsnieks. Šajā pirkšanas procesā ir jāpārzina gan finanšu, gan grāmatvedības lietas.

Autore, analizējot VRS RIP APMD KnN priekšnieka amata aprakstu, secina, ka KnN priekšniekam nav tiesību parakstīt konvoja uzdevumu. Pēc autores domām, konvoja norīkošanas tiesības vajadzētu piešķirt ne tikai Valsts robežsardzes teritoriālās pārvaldes (turpmāk – Pārvalde) priekšniekam, Pārvaldes priekšnieka vietniekam, bet arī Konvoja nodaļas priekšniekam. Ņemot vērā to, ka viens no Konvoja nodaļas priekšnieka pienākumiem ir organizēt konvoja darbību, dot rīkojumus padotajiem, tad, pēc autores domām, Konvoja nodaļas priekšniekam ir jābūt tiesībām parakstīt konvoja uzdevumu.

Lielākā daļa nelegālo imigrantu Latvijā ierodas bez personu apliecinošiem dokumentiem. Lai šos imigrantus izraidītu no Latvijas Republikas, ir nepieciešami ceļošanas dokumenti. Ceļošanas dokumentu saņemšanas procedūru nosaka „Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) 2016/1953" un Ministru kabineta 2011.gada 21.jūnija noteikumi Nr. 454 „Noteikumi par ārzemnieka piespiedu izraidīšanu, izceļošanas dokumentu un tā izsniegšanu" (Eiropas Parlamenta un Padomes regula (ES) par Eiropas ceļošanas dokumentu izveidi tādu trešo valstu valstspiederīgo atgriešanai,

kuri dalībvalstīs uzturas nelikumīgi, un ar ko atceļ Padomes 1994. gada 30. novembra ieteikumu (2016/1953), 2016; Noteikumi par ārzemnieka piespiedu izraidīšanu, izceļošanas dokumentu un tā izsniegšanu, 2011).

Var rasties problēmas, kad imigrants maldina par savu identitāti, baidoties no tūlītējas izraidīšanas vai citu labumu vadīts. Jo ilgāk maldinās, jo ilgāk būs jāpavada aizturētam, un ilgāk arī ievilksies izraidīšanas process. Jaunu ceļošanas (atgriešanās) dokumentu noformēšana un pasūtīšana aizņem vismaz pāris nedēļas, kā arī kavē izraidīšanas procesa uzsākšanu. Normatīvos aktos nav atrodams piespriežamais sods par nepatiesas informācijas sniegšanu. Piemēram, Vācijas konservatīvais laikraksts "*Die Welt*" mudina sodīt patvēruma meklētājus, kas slēpj savu identitāti, un uzskata, ka "verbālai melošanai jābūt sodāmai, jo tas ir pašsaprotami, ka viltotas pases uzrādīšana ir pārkāpums" (Axel Springer SE, 2017). Šāda veida vilcināšanās rada valsts līdzekļu izšķērdēšanu (transportlīdzekļu degviela un to nolietojums, tiesas, tulku izmantošanas izmaksas, trešās valsts piederīga uzturēšanās izdevumi), kā arī tā ir Konvoja nodaļas amatpersonu lieka noslodze. Analizējot problēmu padziļināti, autore norāda, ka šis ārzemnieks var arī maldināt par savu vecumu un teikt, ka ir nepilngadīgais, kas atkal rada liekas procedūras šīs informācijas noskaidrošanā. Tiek nozīmēta speciāla ekspertīze, ko veic Valsts Tiesu medicīnas ekspertīzes centrs, kas nosaka personas vecumu. Šo ekspertīzi veic, ja personas rīcībā nav dokumentu, kas apstiprina tās vecumu, vai ja ir pamatotas aizdomas, ka šī persona uzdodas par nepilngadīgu, lai izvairītos no izraidīšanas, vai lai ļaunprātīgi izmantotu patvēruma procedūru.

Slēpjot savu identitāti, var rasties vēl citas problēmas, kas jau skar valsts drošību. Šādā veidā var iefiltrēties noziedznieki, teroristi, kaujinieki no aktīvās kara zonas. Autore, analizējot pieejamos informācijas avotus, konstatē, ka šāda veida problēmas Eiropas Savienībā ir. Kā raksta R. Simcoks (*Simcox*), kopš 2014. gada terora aktos, kuros ir iesaistīti patvēruma meklētāji, ir ievainoti un nogalināti gandrīz 1000 cilvēku. Četru gadu laikā līdz 2018. gadam Eiropā bija 16% islāmistu, kas bija patvēruma meklētāji (Robin Simcox, 2018).

Pētījuma rezultāti

Pētījumā piedalījās 20 respondenti, vecumā no 23 līdz 49 gadiem, 10 vīrieši un 10 sievietes, dienestā no 1 līdz 25 gadiem, ar izglītību sākot no vidējās profesionālās līdz bakalauram, pēc pakāpju iedalījuma no inspektora līdz vecākajam virsniekam.

Pētījuma metodes un norise: pētījumā tika pielietota aptaujas metode un intervija. Tika pielietots jaukts pētījuma dizains: veikts gan kvalitatīvais, gan kvantitatīvais

pētījums. Respondentiem tika izsniegta viena aptauja, Konvoja nodaļas priekšniekam intervija, pārrobežu policijas/imigrācijas virsniekiem e-pasts ar jautājumiem:

Pirmā aptauja respondentiem tika izsūtīta elektroniski, lai noskaidrotu viņu viedokli par VRS RIP APMD KnN konvojēšanas problēmām un to risinājumiem. Intervija ar Konvoja nodaļas priekšnieku notika klātienē, kur Konvoja nodaļas priekšnieks sniedza atbildes uz 10 jautājumiem. Ar e-pasta palīdzību tika veikta viedokļu noskaidrošana konvojēšanā uz 11 jautājumiem no Spānijas, Portugāles, Francijas un Itālijas policijas virsniekiem/imigrācijas virsniekiem.

Daudziem respondentiem ieteikumi bija ļoti līdzīgi, kas nozīmē, ka ir problēmas un nepieciešams to risinājums. Populārākās problēmas ir – personāla trūkums, zemais atalgojums, novecojis autoparks, nevajadzīga atskaišu rakstīšana, pavēļu un normatīvo aktu nepilnības.

Analizējot interviju, tad kopumā KnN priekšnieka ieteikumi KnN darbības uzlabošanā ir tādi paši kā respondentu ieteiktie. KnN priekšnieks apzinās to, ka nepieciešamas izmaiņas.

Pēc iepriekš minēto ārzemju respondentu atbildēm autore secina, ka respondentu pārstāvētajās ES dalībvalstīs darba amatu klasifikācija ir citādāka nekā Latvijā. Šajās valstīs nav robežsargu, bet funkcijas veic policija.

Iegūtie rezultāti liecina, ka VRS RIP APMD KnN darbinieki apstiprina autores pētījumā veikto problēmu esamību Konvoja nodaļā. Attīstot šo pētījuma tēmu, varētu atklāt vēl vairākas darbu ietekmējošas problēmas, kurām būtu jāpievērš lielāka uzmanība. Palielinoties imigrantu skaitam Latvijā, ar laiku arī palielināsies VRS RIP APMD KnN noslodze un jaunas problēmas, kā arī būs nepieciešams lielāks personāls, tāpēc nepieciešama jau esošo problēmu risināšana un plāna izstrāde nākotnei – efektīvākai darba izpildei.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Valsts robežsardzes konvoja nodaļas būtiskākās problēmas konvojēšanas nodrošināšanā ir personāla trūkums, zemais atalgojums, novecojis autoparks, nevajadzīga atskaišu rakstīšana, pavēļu un normatīvo aktu nepilnības, kuras ietekmē gan konvoja darbību, gan darbinieku labklājību.
2. VRS RIP APMD KnN priekšnieka ikdiena ir saistīta ar KnN organizēšanu, vadīšanu un kontroli, bet amata aprakstā nav iekļauts svarīgs punkts, kas ļautu parakstīt konvoja uzdevumu.

3. Ir nelegālo imigrantu grupas, kuras Latvijā ierodas bez personu apliecinošiem dokumentiem un nezināmu identitāti, kuru jāiegūst, lai notiktu izraidīšanas procesa tālākā virzība, bet to virzību apgrūtina imigranta nesadarbošanās ar VRS.
4. VRS pavēlē Nr. 90 "Par avio biļešu iegādes kārtību, organizējot piespiedu izraidīšanas pasākumus" ir nepilnības 4. punktā „aviobiļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu izpirkšana”, kas apgrūtina KnN amatpersonas tālākās darbības ar tranzītvalsti un aviokompāniju.
5. Autore iesaka VRS RIP APMD KnN priekšniekam rakstīt ziņojumu VRS RIP priekšniekam par esošajām problēmām, kas tālāk ziņotu VRS priekšniekam. Tas nodrošinās to, ka konvoja darbs tiek veikts atbilstoši normatīvajiem aktiem, atbilstošā darba vidē, un tiks nodrošināts darba apjomam atbilstošs KnN personāla skaitliskais sastāvs.
6. Autore iesakaVRS RIP pārskatīt VRS RIP APM KnN priekšnieka amata apraksta 2. punktu, iekļaujot izmaiņas par konvoja norīkotāja tiesību piešķiršanu: „Pildot amata pienākumus, ir tiesības parakstīt konvoja uzdevumu pēc augstākstāvošo priekšnieku pavēles”. Grozījumu rezultātā tiks uzlabota uzdevuma izpilde un saīsināts sagatavošanās laiks tā izpildei, kā arī laicīgi plānots konvoja sastāvs.
7. Saeimai Administratīvās atbildības likumā iekļaut pantu par soda piemērošanu identitātes slēpšanas gadījumos: „Par ārzemnieka identitātes slēpšanu, sniedzot iestādei nepatiesus personas datus, vai personas identitātes neatklāšanu – uzliek naudas sodu līdz trīssimt euro”. Tas novērsīs izraidīšanas procesa uzsākšanas aizkavēšanu, lieku valsts budžeta tērēšanu, nevajadzīgu amatpersonas darba noslodzi, kā arī novērsīs noziedznieku un teroristu ienākšanu valstī, kuri var radīt draudus valsts drošībai.
8. VRS RIP priekšniekam veikt izmaiņas pavēles Nr. 90 "Par avio biļešu iegādes kārtību, organizējot piespiedu izraidīšanas pasākumus" 4. punktā „avio biļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu izpirkšana”: „avio biļešu, viesnīcas un apdrošināšanas pakalpojumu rezervēšana”. Tas nodrošinās to, ka izpirkšana notiktu tikai pēc tranzīta pieprasījuma iesniegšanas un apstiprināšanas, kā arī nepieciešams nozīmēt tādas amatpersonas, kurām ir atbilstoša izglītība tāda darba veikšanai, jo jebkurš virsnieks to nevar darīt, tikai tāpēc, ka ir virsnieks. Šīs izmaiņas novērstu lieku naudas līdzekļu tērēšanu un noslogotu tādas amatpersonas, kuras pārzina šādu iepirkuma procesu un nepieļautu kļūdas.

Literatūras saraksts

1. *Administratīvās atbildības likums.* (01.01.2020.). LR likums. Redakcija: 01.01.2020. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
2. *Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) 2016/1953 par Eiropas ceļošanas dokumentu izveidi tādu trešo valstu valstspiederīgo atgriešanai, kuri dalībvalstīs uzturas nelikumīgi, un ar ko atceļ Padomes 1994. gada 30. novembra ieteikumu* (26.10.2016). Starptautisks dokuments. Redakcija: 09.10.2019. Eiropas Parlaments un Eiropas Savienības Padome. Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis. Pieejams: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/1953/oj/?locale=LV.
3. *Imigrācijas likums.* (31.10.2002). LR likums. Redakcija: 02.11.2019. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
4. *Noteikumi par ārzemnieka piespiedu izraidīšanu, izceļošanas dokumentu un tā izsniegšanu.* (21.06.2011). Ministru kabineta noteikumi Nr.454. Redakcija: 20.11.2019. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
5. *Patvēruma likums.* (17.12.2015). LR likums. Redakcija: 02.11.2019. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
6. Axel Springer SE. (2017). *Wie beweist man die Identität von Flüchtlingen?*, pieejams: https://www.augsburger-allgemeine.de/politik/Wie-beweist-man-die-Identitaet-von-Fluechtlingen-id40683766.html - (skatīts 05.11.2019).
7. I.Ostrovska, A.Alika, S.Lopatinskis (2017). *Atgriešanas efektivitāte Latvijā: Izaicinājums un labā prakse saistībā ar ES tiesību aktiem un standartiem. Maza apjoma izpētes darbs. Rīga,* pieejams http://www.emn.lv/wp-content/uploads/EMN_LV_Effectivness_of_return_LV-1.pdf – (skatīts 13.11.2019).
8. L.Neikens, A.Alika, K.Kursa - Garkakle (2018). *Prakse darbā ar nepilngadīgām personām bez pavadības. Izpētes darbs Latvijas ziņojums. Rīga.* [tiešsaite]. Pieejams: http://www.emn.lv/wp-content/uploads/EMN-UAM_Latvia_LV.pdf – [14.11.2019].
9. Robin Simcox (2018). *The Asylum–Terror Nexus: How Europe Should Respond*, pieejams: https://www.heritage.org/sites/default/files/2018-06/BG3314.pdf - (skatīts 19.11.2019.)
10. *Par avio biļešu iegādes kārtību, organizējot piespiedu izraidīšanas pasākumus.* (19.01.2017). Valsts robežsardzes pavēle Nr.90. Rīga.