



SIA “Biznesa vadības koledža”

**STUDENTU ZINĀTNISKI PRAKTISKĀS  
KONFERENCES  
“BIZNESA IZAICINĀJUMI LATVIJAS SIMTGADĒ”**

**RAKSTU KRĀJUMS**

Rīga

2018



SIA “Biznesa vadības koledža”

**STUDENTU ZINĀTNISKI PRAKTISKĀS  
KONFERENCES  
“BIZNESA IZAICINĀJUMI LATVIJAS SIMTGADĒ”**

**RAKSTU KRĀJUMS**

Rīga

2018

SIA "Biznesa vadības koledža" studentu zinātniski praktiskās konferences "Biznesa izaicinājumi Latvijas simtgadē" rakstu krājums

2018. gada 14. aprīlī

Šajā krājumā iekļauti koledžu, augstskolu studentu un mācībspēku lietišķie pētījumi, kas tika prezentēti studentu zinātniski praktiskā konferencē "Biznesa izaicinājumi Latvijas simtgadē" 2018. gada 14. aprīlī. Rakstos atspoguļotas problēmas menedžmenta, cilvēkresursu vadības, pakalpojumu mārketinga un jurisprudences aktuālās problēmas jomās.

### **Redkolēģija**

Dr. sc. adm., Mg.psych. Signe Enkuzena

Mg.psych. Jana Roze

MBA Jānis Supe

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

© SIA "Biznesa vadības koledža", 2018

ISBN

## SATURS

Anita Lasmane VADĪBAS LĒMUMU RACIONĀLIE UN IRACIONĀLIE FAKTORI.....	9
Monta Bušmane, Signe Enkuzena DZĪVESSTILA UZŅĒMUMS LATVIJĀ: “PANKŪKMĀNIJA” BIZNESĀ IDEJAS IZVĒRTĒJUMS.....	23
Līva Driķe, Signe Enkuzena DARBA IZPILDES VADĪŠANA DAŽĀDU PAAUDŽU DARBINIEKIEM.....	43
Kaspars Salenieks KPI NOTEIKŠANA SAVSTARPĒJĀS AUTO NOMAS UZŅĒMUMIEM .....	60
Elvijs Raģis, Signe Enkuzena BIZNESĀ IDEJA: “GUDRĀ MĀJA” – LIETOTĀJU ĒRTĪBAI UN ENERĢIJAS TAUPIŠANAI.....	75
Iveta Skrastiņa, Ilze Rubene DARBA LĪGUMS – DARBINIEKA UN DARBA DEVĒJA VIENOŠANĀS .....	90
Normunds Streņģe PUSES NODOMS VĒRSTIES SATVERSMES TIESĀ AR PIETEIKUMU NEVAR BŪT PAR PAMATU LIKUMĪGĀ SPĒKĀ STĀJUŠĀS SPRIEDUMA IZPILDES ATLIKŠANAI .....	107



*Dārgais lasītāj!*

Šajā krājumā iekļauti koledžu, augstskolu studentu un mācībspēku lietišķie pētījumi, kas tika prezentēti studentu zinātniski praktiskā konferencē “Biznesa izaicinājumi Latvijas simtgadē” 2018. gada 14. aprīlī. Rakstos atspoguļotas problēmas menedžmenta, cilvēkresursu vadības, pakalpojumu mārketinga un jurisprudences jomās.

Mūsdienu strauji mainīgajos sociāli ekonomiskajos apstākļos cilvēka prasme izpētīt un izprast likumsakarības, būt elastīgam partnerattiecībās un radoši risināt nestandarta problēmas ir sabiedrībā un darba tirgū augsti pieprasītas prasmes. Konference un šis rakstu krājums ir lielisks pierādījums tam, ka mēs spējam apvienot spēkus un, mācoties vienam no otra, sadarboties un gūt rezultātu. Mēs priecājamies un esam pateicīgi mūsu sadarbības partnerim Juridiskajai koledžai, tās vadībai un mācībspēkiem, Biznesa vadības koledžas darbiniekiem, mācībspēkiem un dažādu nozaru profesionāļiem, kas nesavtīgi piekrita dalībai konferencē, ar savu piemēru iedrošinot studentus - nākamos profesionāļus, veikt pētniecisko darbību, un sadarbības rezultātā veicināt studentu pētniecisko prasmju attīstību. Esam pateicīgi studentiem, kas uzdrīkstējās izkāpt ārpus savas komforta zonas un izdarīt vairāk kā tiek prasīts studiju procesā.

Mēs ticam, ka kopā mēs varam stāties pretī katram izaicinājumam.

Uz tikšanos nākamajā gadā!

Biznesa vadības koledžas direktors  
Jānis Stabiņš





## VADĪBAS LĒMUMU RACIONĀLIE UN IRACIONĀLIE FAKTORI

**Dr. psych. Anita Lasmane**  
*SIA “Biznesa vadības koledža”*  
*anita.lasmane@gmail.com*

### **Kopsavilkums**

Vadības lēmumu racionālo un iracionālo faktoru izpētes aktualitāti nosaka nepieciešamība vadītājiem pieņemt lēmumus, kas ietekmē daudzus uzņēmuma darbības līmeņus. Vadīšanas efektivitātes rādītājs ir sinerģija starp vadītāju lēmumiem un biznesa rezultātiem. Tādēļ aktuāli ir pētīt gan racionālos, gan iracionālos lēmumus un to pieņemšanas faktorus. Pētījumi par cilvēka smadzeņu darbību ir izraisījuši diskusijas par intuitīvu lēmumu precizitāti salīdzinājumā ar racionāliem lēmumiem, izvirzot jautājumu: kādā mērā paļauties uz intuīciju, pieņemot sarežģītus lēmumus?

Raksta mērķis: izanalizēt koncepcijas par vadības lēmumus ietekmējošiem racionāliem un emocionāliem faktoriem un praksē izpētītos topošo vadītāju priekšstatus par lēmumu pieņemšanas faktoriem.

Raksta uzdevumi: analizēt vadības lēmumu pieņemšanas racionālās un intuitīvās koncepcijas un vadības lēmumu pieņemšanu ietekmējošos racionālos un iracionālos faktorus; raksturot studentu – topošo vadītāju priekšstatu par vadības lēmumu racionālajiem un iracionālajiem faktoriem tendences; izveidot turpmāko pētījumu perspektīvu.

Pētījuma metodes: literatūras par vadības lēmumiem, tos ietekmējošiem faktoriem metaanalīze; pamatojoties uz literatūras metaanalīzi, izveidota anketaptauja studentiem – topošajiem vadītājiem.

Galvenie rezultāti: vadības lēmumus ietekmē vadītāja kognitīvās spējas, kas izpaužas gan kā racionālā skaidrība, kas veicina precīzu lēmumu pieņemšanu, gan kā ierobežotā racionalitāte, kuru izraisa neprasme atpazīt emocijas un tās pārvaldīt, neskaidra intuitīvās informācijas uztvere, kas savukārt ierobežo vadības lēmumu efektivitāti konkrētā situācijā; racionālo un iracionālo aspektu izpēte vadības lēmumu pieņemšanā ir aktuāla un lietderīga no topošo vadītāju izziņas spēju daudzveidības attīstības viedokļa, lai sekmīgi pārvaldītu daudzveidīgos vadīšanas procesus nenoteiktā sociālajā un biznesa vidē.

**Atslēgas vārdi:** vadības lēmumi, racionālie un iracionālie faktori, intuitīvie lēmumi.

## **Abstract**

The outstanding necessary to research the rational and irrational factors of management decisions is determined by the need for managers to make decisions affecting many levels of activity in the company.

The indicator of management effectiveness is the synergy between managerial decisions and business results. Therefore, it is urgent to study both rational and irrational decisions and their adoption factors.

Research on the functioning of the human brain prompts discussions about the accuracy of intuitive decisions compared with rational decisions, raising the question: to what extent do you rely on intuition when making complex decisions?

The purpose of the article: to analyze theoretical concepts of rational and emotional factors affecting management decisions and to find out in practice the ideas of future managers about decision-making factors.

Tasks of the article: to analyze the rational and intuitive concepts of management decision making concepts and rational and irrational factors affecting management decisions; describe the trends of students - future managers about the rational and irrational factors of management decisions; to create the perspective of future research.

Research methods: literature on management decisions, factors influencing them, meta-analysis; based on the meta-analysis of literature, a questionnaire for students - future managers.

The key findings: management decisions are influenced by the cognitive ability of the manager, which manifests itself as a rational clarity that promotes the precise decision-making, as well as the limited rationality caused by the lack of competence to recognize and manage emotions, the uncertain perception of intuitive information which, in turn, limits the effectiveness of management decisions in a particular situation; the exploration of rational and irrational aspects in management decision-making is up-to-date and useful in terms of the development of the knowledge capacity of future leaders in order to successfully manage the multifaceted management processes in an unspecified social and business environment.

**Keywords:** management decisions, rational and irrational factors, intuitive decisions.

## Ievads

Raksta aktualitāte ir saistīta ar nepieciešamību vadītājiem pieņemt lēmumus, kas ietekmē daudzus uzņēmuma darbības līmeņus. Vadīšanas efektivitātes rādītājs ir sinerģija starp vadītāju lēmumiem un biznesa rezultātiem. Tādēļ aktuāli ir pētīt gan racionālos, gan iracionālos lēmumus un to pieņemšanas faktorus, jo gan racionāli, gan iracionāli lēmumi var būt precīzi un arī neprecīzi organizāciju darbības efektivitātes aspektā. Jēdzienu “racionāls” un “iracionāls” skaidrojumi ir daudzveidīgi, taču būtiskākais racionālu fenomenu izpratnē ir tas, ka tie ir apzināti, verbalizēti, atbilstoši pieņemtiem loģikas likumiem. Savukārt iracionālu fenomenu izpratnē būtiskākais ir tas, ka šie fenomeni ir neapzināti, grūti verbalizējami (izpaužas sajūtās, tēlos), šķiet alogiski – t.i., ar zināmajiem loģikas likumiem grūti izskaidrojami. Visbiežāk par iracionāliem faktoriem lēmumu pieņemšanas kontekstā uzskata emocijas un intuīciju.

Pētījumi par cilvēka smadzeņu darbību ir izraisījuši diskusijas par intuitīvu lēmumu precizitāti salīdzinājumā ar racionāliem lēmumiem, izvirzot jautājumu: kādā mērā paļauties uz intuīciju, pieņemot sarežģītus lēmumus? Viens no vadošajiem intuitīvi pieņemtu lēmumu pētniekiem G. Kleins (*Gary Klein*) uzskata, ka 90 procenti kritisku lēmumu tiek pieņemti, izmantojot intuīciju (t.i., iracionālu izziņas veidu), tādēļ ir nepieciešams pievērsties arī šā lēmumu pieņemšanas stila izpētei un pilnveidei (Klein, 2003).

Racionalitātes un iracionalitātes fenomenu analizē mācību grāmatās par vadības lēmumu pieņemšanu (Hodgkinson, Starbuck, 2008; Moore, 2011). Pētījumu rezultāti parāda intuīcijas lietderību vadības un biznesa lēmumos (La Pira, 2011; Gigerenzer, 2015; Mousavi, 2016), taču aktuāls ir arī jautājums par intuitīvi uztvertās informācijas drošticamību. Praksē salīdzinoši bieži organizāciju vadītāji, sevišķi mazo un vidējo uzņēmumu vadītāji, arī BVK studenti diskusijās par vadošību un organizāciju psiholoģijas jautājumiem pauduši viedokli, ka svarīga lēmumu pieņemšanā svarīga ir intuīcija. Vienlaikus arī šajos gadījumos tiek izvirzīts jautājums par uzticēšanos intuīcijai.

Raksta mērķis: izanalizēt koncepcijas par vadības lēmumus ietekmējošiem racionāliem un emocionāliem faktoriem un praksē izpētītos topošo vadītāju priekšstatus par lēmumu pieņemšanas faktoriem.

Pētījuma jautājumi:

1. Kādi ir vadības lēmumus ietekmējošie racionālie faktori?
2. Kādi ir vadības lēmumus ietekmējošie iracionālie faktori?

3. Kādas ir topošo vadītāju priekšstatu par vadības lēmumus ietekmējošiem racionāliem un iracionāliem faktoriem tendences?

Pētījuma metodes: literatūras par vadības lēmumiem, tos ietekmējošiem faktoriem metaanalīze; pamatojoties uz literatūras metaanalīzi, izveidota anketaptauja studentiem – topošajiem vadītājiem; kas ietver vairākas sadaļas, no kurām šajā rakstā analizētas: lēmumu pieņemšanas veidu novērtējums, racionālu un precīzu lēmumu pieņemšanas ierobežojumu cēloņu novērtējums; intuīcijas skaidrojumu un tās lietderīguma novērtējums.

Pētījuma bāze: teorētiskā – metaanalīzē apkopotas atziņas no 152 literatūras avotiem, t.sk. – no 18 pētnieku monogrāfijām; empīriskā – 250 studenti – topošie vadītāji – no divām Latvijas augstskolām. Pētījuma periods no 2013. – 2017. gadam.

Iepriekš veiktie pētījumi parāda racionālās pieejas vadības lēmumu pieņemšanā daudzveidību un problemātiku (Moore, 2011; Sarasvathy, Berglund, 2010; Klein, 2015), t.sk., ierobežotās racionalitātes problemātiku (Mousavi, 2016; Klein, 2015; Kahneman, 2003); diskusiju par intuīcijas fenomena skaidrojumu un lietojumu vadīšanā, biznesā daudzveidību (Klein, 2015; Gigerenzer, 2015; Adler, 2010; Sadler – Smith, 2007; Sayegha, Anthony, Perrew, 2004). Pētījumos vadībzinātnē, lietišķajos pētījumos uzņēmējdarbībā 21. gs. aktuāli ir kļuvuši tādi jēdzieni kā uzņēmējdarbības personība (*The Entrepreneurial Personality*); uzņēmējdarbības psiholoģija (*The Psychology of Entrepreneurship*); uzņēmējs kognitīvajā perspektīvā (*The entrepreneur from a cognitive approach*). Šo jēdzienu izpētes kontekstā tiek pētīts lēmumu pieņemšanas process un to ietekmējošie faktori, no kuriem par būtiskākiem tiek uzskatīti lēmumu pieņēmēju subjektīvie racionālie un iracionālie faktori.

Turpmāk rakstā, lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem, tiek analizētas: 1) vadības lēmumu pieņemšanas koncepcijas; 2) lēmumu pieņemšanu ietekmējošie faktori; 3) topošo vadītāju aptaujas rezultātu tendences.

### **Vadības lēmumu pieņemšanas koncepcijas**

Vadības lēmums tiek raksturots kā „vadītāja reakcija uz radušos problēmu; darbības virziena izvēle no iespējamajiem variantiem; iepriekš apzināta mērķa, tā sasniegšanas metožu un līdzekļu izvēle; tāda rīcības veida izvēle, kurš garantē uzņēmuma darbības pozitīvu rezultātu; visefektīvākā, visracionālākā un visoptimālākā rīcības varianta meklēšana un atrašana” (Moore, 2011).

Analizējot vadības lēmumu perspektīvas (Harrison, 1999), tiek izdalītas: integratīvā perspektīva (*integrative perspective*), starpdisciplinārā perspektīva (*interdisciplinary perspective*), centralizācijas perspektīva (*interlocking perspective*), savstarpējo attiecību/sakarību perspektīva (*interrelational perspective*). Sevišķi aktuāla vadības lēmumu izpētē ir starpdisciplinārā pieeja, kurā lēmumu pieņemšana tiek skatīta vairāku zinātņu skatu punktu saistībā: filozofija (vērtības un ētika), ekonomika un statistika (lietderība un iespējamība/varbūtība), psiholoģija (indivīdu uzvedība), socioloģija un sociālā psiholoģija (grupu uzvedība), matemātika (modeļi un simulācijas), tiesības, antropoloģija, politikas zinātne (Harrison, 1999).

Zinātnieku un praktiķu diskusijas izraisījis jautājums par lēmumu asparātīgumu, racionālītāti. Literatūras analīze parāda, ka jau kopš 1959. gada iezīmējas saikne starp lēmumu teoriju un uzņēmējiem, uzsverot racionalitātes nozīmi, lai pieņemtu saprātīgus lēmumus. Taču, tā kā uzņēmējdarbība lielā mērā notiek nenoteiktības un neskaidrības situācijās, tad skatījumam par racionalitātes lietderību jābūt vispusīgam, ietverot vēsturisko perspektīvu un parādot dažādus racionalitātes veidus (Sarasvathy, Berglund, 2010). Diskusijās par racionalitātes veidiem, radās jauns diskusiju jautājums: racionālā un intuitīvā pieeja vadības lēmumu pieņemšanā, Racionālajās lēmumu pieņemšanas koncepcijās uzsver, ka alternatīvu iespēju sistemātiska izpēte un analīze, nosaka lielāku panākumu iespējamību, palīdz labāk izprast pieejamās iespējas. Tas nozīmē, ka lietderīgāka ir darbība, kuru virza nevis intuīcija, bet gan lēmumu pieņemšanas situācijas sistemātiska izpēte un analīze.

Aktuāla ir ierobežotās un procesuālās (*bounded and procedural*) racionalitātes teorija, kura radās 20. gs. otrajā pusē, kad klasiskās racionalitātes teorijas pamatojumus sāka apšaubīt, jo lēmumu pieņemšanas vide kļuva arvien nenoteiktāka un neskaidrāka un tirgus apstākļi bija tālu no atbilstības perfektai konkurencei. Teorijas pamatlicējs Herberts Saimons (Simon, 1986) aktīvi iebilda pret deduktīvo domāšanas veidu un atbilstoši tam – pret formāliem t. s. līdzsvara modeļiem un savā koncepcijā uzsvēra, ka indivīdi cenšas palielināt savu paredzamo lietderību zināmā lēmumu vidē, bet ar dažiem ierobežojumiem informācijas apstrādes kapacitātē, problēmu risināšanas prasmēs un atmiņas izmantošanā. Tā kā šie ierobežojumi būtiski ietekmē uzdevumu maksimizēt paredzamo lietderību, tad šādā situācijā lēmumu pieņēmēji ir spiesti paļauties uz "apmierinošu" (*satisficing*) lēmumu pieņemšanas procedūru.

Tādēļ pētnieki pievērsās heuristiku un aizspriedumu (*bias*) izpētei vadīšanā un uzņēmējdarbībā. Heuristikas tiek definētas kā neapzināts paņēmiens, lai vienkāršotu

sarežģītu situāciju un varbūtību analīzi. Saimons secināja, ka tieši heuristikas un aizspriedumi ir viens no galvenajiem iemesliem, kas izskaidro biežās neveiksmes jaunos projektos, jo heuristikas un aizspriedumi ir kā aizkari, kuri aizklāj skatu uz lēmumu pieņēmēja faktiskajiem riskiem (Simon, 1987). Ierobežotās racionalitātes koncepciju jau 20. gs. beigās sāka izmantot arī vadītāju lēmumu pieņemšanas procesa analīzē, norādot, ka vadītāju racionalitāti lēmumu pieņemšanā ierobežo nepilnīga informācija, laika un izmaksu ierobežojumi un vadītāju izziņas procesu ierobežojumi, kas saistīti ar informācijas uztveri un analīzi (Harrison, 1999). Līdzīgi secinājumi iegūti mūsdienās, pētot elastīgus lēmumus ierobežojošos faktoros (Fabac, 2010).

Kopš 20. gs. 70-to gadu vidus attīstījās **neoklasiskās racionalitātes** (*neoclassical rationality*) teorija, jo pastiprinājās interese par lēmumu pieņemšanu nenoteiktības un riska kontekstā (Ivanova, Gibcus, 2003). Attīstījās izredžu/perspektīvu teorija un nožēlas teorija (*prospect theory and regret theory*), kurās parādītas cilvēku racionalitātes robežas un parādīta racionālu lēmumu pieņemšanas aksiomu neievērošana, kas ir saistīta ar vairākām novirzēm no perfekti racionālas uzvedības. Viena no šīm novirzēm ir tāda, ka cilvēki varbūtības neizvērtē lineāri: viņi lielāku svaru piešķir mazām varbūtībām un mazāku – lielām varbūtībām (Kahneman, 2003; Kahneman, Tversky, 2003). Tādēļ uzņēmējdarbībā bieži vien atbilstoši netiek novērtētas acīmredzamu iespēju pieejamība (Ivanova, Gibcus, 2003).

Daniels Kanemans (*Kahneman*) pamatoja lēmumu pieņemšanas psiholoģisko un ekonomisko aspektu saistību. Tika secināts, ka arī ekonomikā, uzņēmējdarbībā lēmumus un uzvedību ietekmē iracionāli psihiski faktori (Kahneman, 2003). D. Kanemans un viņa kolēģi pētījumos pamatojās uz ierobežotās racionalitātes koncepciju (Kahneman, 2003; Kahneman, Tversky, 2003; Kahneman, Klein, 2009), taču padziļināti pievērsās iracionālo psihisko faktoru, kas ietekmē lēmumu pieņemšanu un izraisa ierobežoto racionalitāti, izpētei. Pētnieki secināja, kā iracionālie psihiskie faktori ir kognitīvās shēmas, kas nosaka domāšanas veidu, subjektīvo loģiku, kas ne vienmēr ir racionāla (Kahneman, Tversky, 2003; Kahneman, 2003).

21. gs. apmierinošu lēmumu pieņemšanas koncepciju saistībā ar ierobežoto racionalitāti turpina attīstīt arī intuitīvās pieejas pētnieki (Klein, 2015). Šī pieeja veido jaunu pētījumu perspektīvu – t.s. dabisko (naturalistic) lēmumu pieņemšana.

**Intuitīvie lēmumi ir aktuāli un diskutabli.** Ir pētījumi, kuros iegūtie rezultāti parāda, ka intuīcija ietekmē efektīvu biznesa lēmumu pieņemšanas, radošu domāšanu

un uzņēmēju elastīgu uzvedību (Mitchell, Friga, Mitchell, 2005), kas savukārt veicina ātru biznesa iespēju atklāšanu (Klein, 2003; Plessner, Czenna, 2008). Pausts viedoklis: intuīcija - ne vienmēr tas ir slikti, un ir apstākļi, kad tas ir labs veids, kā izdarīt pareizo lēmumu (Michael Pratt, Professor of Management and Organization at Boston College's Carroll School of Management).

Analizēto informāciju par intuitīviem lēmumiem var klasificēt intuitīvu lēmumu pieņemšanas koncepcijās:

1) **ierobežotās racionalitātes** – tiek uzsvērti iracionālie faktori: emocijas, stereotipi un ar tiem saistītie citi kognitīvie faktori, aizmirstais apziņas saturs (bezpziņa), kuru ietekmi lēmumu pieņemšanas procesā pastiprina informācijas, laika un līdzekļu deficīts (Kahneman, 2003; Harrison, 1999; Fabac, 2010; Klein, 2015);

2) **intuīcijas vadīšanā/biznesā** (*intuition in management/business*) – pieredze, zināšanas (arī slēptās jeb t.s. tacitās zināšanas), sajūtīgums, insights, radošā domāšana (Klein, 2003; 2015; Mitchell, Friga, Mitchell, 2005; Dane, Pratt, 2007; Sadler-Smith, 2007; Adler, 2010);

3) **vēdera sajūtas** (*gut feeling*) – neurobioloģija biznesā/vadīšanā/ekonomikā: instinktīvās sajūtas, intuitīva pozitīva (virzība uz...) vai negatīva (virzība no...) reakcija uz stimuliem (Klein, 2003; Sadler – Smith, 2007; Gigerenzer, 2008, 2015);

4) **racionālās skaidrības** – iekšēja saskaņotība, precizitāte, uzticamība, lēmumu funkcionalitāte (izmanto IT) (Chachere, Haymaker, 2011).

Iepriekš nosauktās koncepcijas: **intuīcijas vadīšanā/biznesā, vēdera sajūtas, racionālās skaidrības** savstarpēji ir saistītas, un šo koncepciju praktiskā lietojuma loģika ir: intuīcijas kā vēdera sajūtas uztvere un uztvēruma racionāli skaidrs formulējums un, pamatojoties uz šo racionāli skaidro uztvērumu, izmantot intuīcijas vadīšanā/biznesā koncepcijā definētos elementus sekmīgā vadīšanas funkciju īstenošanā.

Kopumā literatūras analīze parāda, ka 21. gs. tiek meklētas abu pieeju – racionālās un intuitīvās – integrācijas iespējas. Svarīgi ir noteikt, kā tiek veidots līdzsvars starp intuitīvo un racionālo (analītisko) polu – t.i., izziņas nepārtrauktību. Intuīciju saista ar lietderības regulējumu lēmumu pieņemšanā (Epstein, 2008): racionālā sistēma nodrošina pamatojumu, izmantojot loģikas un verbālo sistēmu, bet pieredzē pamatotā (empīriskā) sistēma nodrošina dažāda veida neverbālās argumentācijas, izmantojot sajūtas tēlus un jūtas. Argumentācija sākas ar intuitīvu pieeju (pamēģināšana), ko racionālā sistēma palīdz mainīt atkarībā no apstākļiem. Epšteins piedāvā sistēmu, kuru

nosaucis par pašpieredzes teoriju (*experiential self theory (CEST)*), lai pierādītu, ka racionālie un intuitīvie procesi darbojas tandēmā – saskaņoti.

Raksta autore par lietderīgu vadības lēmumu pieņemšanā uzskata pieeju: problēma nav, kuru lēmumu pieņemšanas skatījumu, veidu, pieeju izvēlēties un izmantot: racionālo vai intuitīvo. Svarīgi ir izvērtēt lēmuma pieņemšanas situācijas neskaidrību un zināšanu par šo situāciju – t.i., izvērtēt kontekstu.

### **Lēmumu pieņemšanu ietekmējošie faktori**

Apkopojot analizēto informāciju, var klasificēt četras galvenās faktoru grupas: **racionālie** – apzinātā informācija, kas klasificējama racionālajā skaidrībā, kas ietver arī precīzi sajūtu, apzinātu un verbalizētu intuīcijas informāciju, un ierobežotajā racionalitātē; **iracionālie** – neapzinātie vai daļēji apzinātie, kas klasificējami instinktīvajos, intuitīvajos un emocionālajos; **subjektīvie** – gan racionālie, gan iracionālie; **objektīvie** – ekonomiskā, sociālā, kultūras vide, kas tiešā veidā neietekmē lēmumu pieņemšanu, jo starpnieks šajā procesā ir lēmuma pieņēmēja kognitīvā jeb izziņas sistēma: sajūtas, priekšstati, emocijas, domas, stereotipi u.c.

Lēmumu pieņemšanu ietekmējošo faktoru analīzes pamatā ir **kognitīvā pieeja** (Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011), kuras mērķis ir izskaidrot uzņēmēju un vadītāju uzvedību, panākumus uzņēmējdarbībā, organizāciju vadīšanā, izpētot kognīcijas - izziņas elementus: scenārijus (skriptus), heuristikas, kognitīvo stilu (informācijas apstrādes un izmantošanas veids), emocijas, pašefektivitāti, pārliecības, motivāciju, vērtības. Kopumā turpmāk raksturotie faktori definējami kā subjektīvi racionāli iracionāli faktori, jo katrā faktorā vienā polā var būt racionālā skaidrība, taču otrā polā – ierobežotā racionalitāte.

**Heuristikas** parāda vadītāju izziņas īpatnības: uzņēmēji, kuri heuristikas pamato ar analītisku loģiku (reāliem faktiem to kopsakarībās), ātrāk un precīzāk izprot neskaidru un sarežģītu situāciju jēgu un spēj pieņemt atbilstošus lēmumus; izziņas heuristiku izmantošana var būt saistīta arī ar aizspriedumiem un kļūdām (Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011); nelietderīgu heuristiku izmantošanu pastprina t.s. laika spiediens, kad ātri pieņem heuristisku risinājumu, pamatojoties uz pārliecību, ka iepriekšējais risinājums piemērojams aktuālās problēmas risinājumā, pat ja ir nepamatoti dati (Parker, 2004). Prakse parāda, ka heuristikas, kas ir bijušas noderīgas iepriekšējās situācijās, tās pielāgojot tieši tādā pat veidā, var būt neproduktīvas jaunajos apstākļos (Baron, Hmielesky, Henry, 2012).



**Hipotētiskā domāšana** (*counterfactual thinking*) ir saistīta ar alternatīvu izvērtējumu un priekšstatiem par alternatīvu rezultātiem. Hipotētiskai domāšanai var būt gan pozitīva, gan negatīva ietekme: negatīva, ja rodas hipotētiskas domas par nelabvēlīgiem rezultātiem vai nepareizām cerībām, kas pazemina pašefektivitātes izjūtu, jo rodas nožēla par izdarītajām izvēlēm. Savukārt pozitīva ietekme ir tad, ja rodas atziņa par mācīšanos no pieredzes un lēmums par labāku izvēļu veikšanu nākotnē (Baron, Hmielesky, Henry, 2012; Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011).

**Plānošanas maldi** (*planning fallacy*) ir izziņas aspekts - tendence nenovērtēt, cik laika nepieciešams, lai veiktu konkrētas darbības, vai arī tā, cik daudz var paveikt konkrētā laika periodā, nenovērtēšana (Baron, Hmielesky, Henry, 2012). Plānošanas maldi sevišķi novērojami gadījumos, ja uzņēmējam konkrētās darbības joma ir jauna pieredze (nav iepriekšējās pieredzes tajā jomā). Tādos gadījumos var izveidoties pārāk optimistisks priekšstats par laika un enerģijas resursiem, kas nepieciešami. Tiek atzīts, ka ticība panākumiem ir viena no galvenajām veiksmīga uzņēmējdarbības riska sastāvdaļām, taču nepamatots, nereāls optimisms izraisa plānošanas maldus, kas vairumā gadījumu rada zaudējumus (Baron, Hmielesky, Henry, 2012; Ivanova, Gibcus, 2003; Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011).

Plānošana maldi ir cieši saistīti ar uzņēmēja tendenci pārvērtēt iekšējos un ārējos resursus jeb **pārlieku pārliecinātību** (*overconfidence*), kas nosaka pārāk ekstrēmu spriedumu rašanos un lēmuma pieņemšanas neobjektivitāti, nepietiekamu reālo datu un faktu izvērtēšanu, kas savukārt izraisa kļūdainu lēmumu pieņemšanu un darbību (Ivanova, Gibcus, 2003).

Pētot uzņēmēju **kognitīvos stilus** (*cognitive styles*), secināts, ka tie uzņēmēji, kuriem izteiktāks ir novatora stils, biežāk uzņemas risku; tie, kuriem izteiktāks ir analītiskais stils, biežāk meklē faktus un datus un sekmīgi vada uzņēmējdarbību, ja sarežģītām problēmām prot atrast skaidru un racionālu risinājumu. Savukārt tiem, kuriem izteiktāks ir radošais stils, raksturīga vienota un konceptuāla domāšana. Viņi eksperimentē, jo spēj redzēt iespējas un izaicinājumus, tādēļ labvēlīgi uztver nenoteiktību, kuru izmanto savu ambīciju īstenošanai un sasniegumu gūšanai. Novērots, ka sekmīgi uzņēmēji, kuriem izteikts ir radošais kognitīvais stils, parāda lielāku oriģinalitāti un atrod risinājumus, kuri var būt pretrunā ar tradicionālām zināšanām par uzņēmējdarbības likumsakarībām (Boucknooghe et al., 2007; Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011).

Radošo kognitīvo stilu definē arī kā intuitīvo un secina, ka uzņēmējdarbībā

nepieciešama analītiskā un intuitīvā stila integrācija, kas nodrošina daudzveidīgās un nenoteiktībai raksturīgās sarežģītās informācijas sekmīgu apstrādi, kā arī mazina aizspriedumu negatīvo ietekmi lēmumu pieņemšanā (Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011).

**Emocijas** var radīt emocionālus aizspriedumus (*emotional biases*), lai gan, kā secina pētnieki, emocijas nav pietiekami pētītas lēmumu pieņemšanas kontekstā. Par svarīgu faktoru lēmumu pieņemšanā tiek uzskatīta nožēla: lēmumu pieņēmēji paredz visus iespējamus rezultātus, kas izriet no lēmuma uzdevuma un tādēļ saskaras ar kognitīvo slodzi. Tāpat svarīgs faktors ir emocionālā neobjektivitāte, jo uzņēmēju domāšanas veids izraisa infūziju – t. i., emocijas, kas pieredzē bija saistītas ar vienu situāciju, informācijas avotu, var ietekmēt spriedumu par citām pat nesaistītām situācijām un informācijas avotiem. Infūziju pastiprina tas, ka uzņēmējiem bieži nepieciešams domāt ar intensīvu piepūli (Ivanova, Gibcus, 2003).

**Pašefektivitāte** (*self-efficacy*) tiek definēta kā indivīda izziņas priekšstati, prognozes par viņa spējām mobilizēt motivāciju, izziņas resursus un rīcības virzienus, kas vajadzīgi, lai īstenotu kontroli pār notikumiem savā dzīvē un adaptētos pārmaiņām, kā arī izskaidrotu savu darbību cēloņsakarības. Pašefektivitāte ir svarīgs faktors, lai veiktu uzņēmējdarbību, vadītu cilvēkus un procesus, kas izpaužas kā ticība savām spējām, lai sekmīgi veiktu profesionālajā lomā ietvertos uzdevumus (Sanchez, Carballo, Gutierrez, 2011). Pašefektivitāte mobilizē citus procesus un tādā veidā rada emocionālos, kognitīvos, sociālos un finanšu resursus (Baron, Hmielesky, Henry, 2012).

Kopumā lietarūras analīze parādīja, ka ir daudzveidīgi un daudzskaitlīgi vadības lēmumus ietekmējoši faktori. Šajā rakstā uzsvērti autores skatījumā būtiskākie subjektīvie racionāli iracionālie faktori, jo diskutabls ir strikts faktoru iedalījums racionālos un iracionālos.

### **Topošo vadītāju aptaujas rezultātu tendences**

Aptaujas rezultāti parādīja, ka praksē topošie vadītāji aptaujā raksturotos lēmumu pieņemšanas veidus, no kuriem katrs (turpmāk rakstā skaidrotais) kādā mērā ietver emocionālus aspektus, drīzāk izmanto kā neizmanto, ko var uzskatīt par lietderīgu pieeju. Emocionālo aspektu dēļ šo lēmumu pieņemšanas veidu lietojums gandrīz vienmēr vai vienmēr būtu nelietderīgāks.

Aptaujā novērtējumam tika iekļauts lēmumu pieņemšanas veids: **paļaušanās uz noteikumiem un principiem; pierastām reakcijām; vienotu tradicionāli pieņemtu procesu**. Tendence gandrīz vienmēr vai vienmēr izmantot iepriekš nosaukto lēmumu pieņemšanas veidu var radīt savukārt tendenci objektīvo - ārējās vides faktoru - ietekmes novērtējumā arī pamatoties uz sabiedrībā pieņemtām tradicionālām attieksmēm pret šiem ārējās vides faktoriem. Tāds lēmuma pieņemšanas veids ietver emocionālu aspektu – paļaušanos, kas atbilstoši Kanemana koncepcijai (Kahneman, 2003) parāda ierobežoto racionalitāti.

Lēmumu pieņemšanas veids: **paļaušanās uz savu spriedumu, intuīciju, radošumu, iedvesmu, savā pieredzē radītiem noteikumiem**, kas definējami kā subjektīvi gan racionāli, gan iracionāli lēmumi, arī var ietvert ierobežoto racionalitāti atbilstoši tam, cik precīza ir intuīcija un cik atbilstoši realitātei ir individuālajā (subjektīvajā) pieredzē radītie noteikumi. Lēmumu pieņemšanas veids: **tieks novērtēti iespējamie ieguvumi un aprēķināta katras alternatīvas paredzamā vērtība** ir racionāls veids. Tā racionalitāti var ierobežot alternatīvu izvēles precizitāte, un precizitāti izvēles procesā var ietekmēt kognitīvi emocionāli faktori. Lēmumu pieņemšanas veids: **noformulē sasniedzamo mērķi un meklē alternatīvas, kamēr ir atrasta tā, kas atbilst mērķim** arī ir racionāls lēmums, taču vadīšanas procesā tas var kļūt par ierobežojumu, ja pārāk ilgi tiek meklētas un izvērtētas alternatīvas. Alternatīvu meklēšanas un izvērtēšanas ilgumu var ietekmēt kognitīvi emocionāli faktori.

Topošo vadītāju **priekšstati par intuīciju kā subjektīvu iracionālu lēmumu pieņemšanas faktoru** tika noskaidroti atbilstoši tam, kādā mērā viņi piekrīt uzskatiem, kas ir intuīcija, un kādā mērā katrs no uzskatiem palīdz sekmīgā lēmumu pieņemšanā. Rezultāti parādīja tendenci, ka pētījuma dalībnieki piekrīt uzskatiem, kas kopumā atbilst biznesa intuīcijas koncepcijas autoru skaidrojumam par intuīcijas būtību (Sadler – Smith, 2007; Klein, 2003, 2015; Gigerenzer, 2008, 2015) un lietderīgumu biznesā, organizāciju vadīšanā (Kahneman, Klein, 2009; Mitchell, Friga, Mitchell, 2005, Klein, 2015). Biežāk bija vērojama piekrišana intuīcijas skaidrojumam un pielietojumam praksē lēmumu pieņemšanā: intuīcija, ir apskaidrības uzliesmojums, un lēmumu pieņem, ieklausoties sava organisma sajūtās; pamats, kas nodrošina panākumus, pat, ja cilvēks nezina intuīcijas darbības principus; intuīcija palīdz sajust to punktu, kurā notikumi tiek uztverti to vislielākajā labvēlībā iespēju īstenojumam.

## Secinājumi

1. Vadībzinātnē un psiholoģijā ir izstrādātas daudzveidīgas vadības lēmumu pieņemšanas racionālās un intuitīvās koncepcijas. 21. gadsimtā aktuāla ir tendence integrēt abas konceptuālās pieejas: racionālo un iracionālo, lai nodrošinātu efektīvu vadības lēmumu pieņemšanu ārējās vides nenoteiktības apstākļos.

2. Vadības lēmumus ietekmē racionālie faktori: racionālā skaidrība, ko nosaka vadītāja kognitīvās spējas, un iracionālie faktori: emocijas un intuīcijas izpratne. Lēmumu pieņemšanas efektivitāti veicina tādi kognitīvie faktori kā: - un tādi iracionālie faktori kā: prasme pārvaldīt emocijas un precīzi izmantot intuīciju.

3. Studentiem – topošajiem vadītājiem – ir pietiekami atbilstoši priekšstati par vadības lēmumu pieņemšanas racionālajiem un iracionālajiem faktoriem, lai viņi varētu īstenot lēmumu pieņemšanas funkciju vadīšanas procesos. Iegūtie rezultāti ir pamats vadības lēmumu pieņemšanas koncepcijas teorētiskās un praktiskās apguves pilnveidei vadinību un organizāciju psiholoģijas studijuursos.

4. Turpmākajos pētījumos lietderīgi ir detalizētāk pētīt studentu - topošo vadītāju – emociju, vērtību, pašefektivitāti, lēmuma pieņemšanas kognitīvo stilu, attieksmes pret risku savstarpējo saistību un saistību ar vadības lēmumu efektivitāti, iepriekš izstrādājot atbilstošus lēmumu efektivitātes kritērijus.

## Literatūras saraksts

1. Adler, N. J. (2010). *Leadership Insight*. London: Routledge.
2. Baron, R. A., Hmielesky, K. M., Henry, R. A. (2012). Entrepreneur's dispositional positive affect: The potential benefits – and potential costs – of being “up”. *Journal of Business Venturing*, 27(9), 310 – 324.
3. Bouckenooghe, D., Vanderheyden, K., Mestdagh, S., Van Laethem, S. (2007). Cognitive Motivation Correlates of Coping Style in Decisional Conflict. *The Journal of Psychology*, 141(6), 605–625.
4. Chachere, J. M., Haymaker, J. R. (2011). Framework for Measuring the Rationale Clarity of AEC Design Decisions. *Journal of Architectural Engineering*, September, 86 – 96.
5. Dane, E., Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
6. Epstein, S. (2008). Intuition from the perspective of cognitive-experiential self-theory. In H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). *Intuition in judgment and*

- decision making*. New York: Laurence Earlbaum Associates/Taylor & Francis Group, 23-37.
7. Fabac, R. (2010). Complexity in Organizations and Environment – Adaptive Changes and Adaptive Decision -Making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8(1), 34-48.
  8. Gigerenzer, G. (2008). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. London: Penguin Books, p. 288.
  9. Gigerenzer, G. (2015). *Simply rational. Decision making in the real world*. New York: Oxford University Press.
  10. Harrison, E. F. (1999). *The Managerial Decision – Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company
  11. Hodgkinson, G. P., Starbuck, W. H. (Eds.). *The Oxford handbook of organizational decision making*. New York: Oxford University Press.
  12. Ivanova, E., Gibcus, P. (2003). *The decision – making entrepreneur. Literature Review*. Pieejams: <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/n200219.pdf> (skatīts 2018. gada 11. aprīlī).
  13. Klein, G. A. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Currency, Doubleday.
  14. Klein, G. A. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 164-168.
  15. Kahneman, D. A (2003). Psychological Perspective on Economics. *The American Economic Review*, 93(1,2), 162-168.
  16. Kahneman, D., Tversky, A. (2003). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Judgement and Decision Making*, 35-52.
  17. Kahneman, D., Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
  18. La Pira, F. (2011). Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing*. Pieejams: <http://www.aabri.com/manuscripts/10554.pdf> (skatīts 2018. gada 17. aprīlī).
  19. Mitchell, J. R., Friga, P. N., Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurial research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 653 – 679.

20. Moore, D. A. (2011). *Managerial decision making*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc.
21. Mousavi, S. (2016). Gerd Gigerenzer and Vernon Smith: Ecological Rationality of Heuristics in Psychology and Economics. In R. Frantz, S-H. Chen, F. Heukelom, S. Mousami (Eds.). *Routledge handbook of behavioral economics*. London: Taylor&Francis, 88 - 100).
22. Parker, S. C. (2004). *Learning About the Unknow: How Past Do Entrepreneurs Adjust Their Beliefs?* Pieejams: [www.dur.ac.uk/resources/dbs/businessschool/Research%20paper%20009.pdf](http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/businessschool/Research%20paper%20009.pdf) (skatīts 2018. gada 9. maijā).
23. Plessner, H., Czenna, S. (2008). The benefits of intuition. In H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). *Intuition in judgment and decision making*. New York: Laurence Earlbaum Associates/Taylor & Francis Group, 251-265.
24. Sadler – Smith, E. (2007). *Inside Intuition*. USA: Routledge.
25. Sanchez, J. C., Carballo, T., Gutierrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psicothema*. 32(3), 433 – 438.
26. Sarasvathy, S. D., Berglund, H. (2010). On the relevance of the decision – making in entrepreneurial decision – making. In F. Lohrke, H. Landstrom H. (Eds.). *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*. Pieejams: <http://www.henrikberglund.com/Sarasvathy&Berglund-uncorrectedproofs.pdf> (skatīts 2018. gada 15. aprīlī).
27. Sayegha, L., Anthony, W. P., Perrewe, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-200.
28. Simon, H. A. (1986). Rationality and Psychology in Economics. *Journal of Business*, 59(4), 5209–5224.
29. Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.

## DZĪVESSTILA UZŅĒMUMS LATVIJĀ: "PANKŪKMĀNIJA" BIZNESĀ IDEJAS IZVĒRTĒJUMS

**Monta Bušmane**

**Dr. sc. adm., Mg. psych. Signe Enkuzena**

*SIA "Biznesa vadības koledža"*

*montabus@gmail.com*

### **Kopsavilkums**

„Dzīvesstila uzņēmumi” kļūst par aizvien aktuālāku tematu lietišķajā pētniecībā kā Eiropas Savienībā tā arī Latvijā. 99% no visiem uzņēmumiem Eiropas Savienībā ir mikrouzņēmumi, mazie un vidējie uzņēmumi. Tie nodrošina divas no trim privātā sektora darbavietām. Arī Latvijā saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes 2015. gada datiem 99% no ekonomiski aktīvajiem komersantiem un komercsabiedrībām bija mikro, mazie un vidējie uzņēmumi. Šī raksta mērķis ir ar gadījuma analīzes palīdzību izpētīt konkrētas biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” dzīvotspēju kā „dzīvesstila uzņēmumam”. Rakstā skaidrots, kas ir mazā uzņēmējdarbība, kas ir „dzīvesstila uzņēmumi”, kāda ir vide mazās uzņēmējdarbības uzsākšanai Latvijā, kādi ir atbalsta pasākumi un barjeras mazās uzņēmējdarbības uzsākšanai Latvijā, kā arī analizēti ir galvenie kritēriji sekmīgas biznesa idejas izvēles izdarīšanai un aprakstīta gadījuma analīze par biznesa ideju „mini pankūciņu cepšana un tirgošana”, lai secinātu vai konkrētā biznesa ideja būs dzīvotspējīga un pelnoša? Pētījuma metodes: teorētiskās literatūras analīze, sekundāro datu ieguves metodes, uzņēmējdarbības finanšu analīze. Galvenie rezultāti parāda, ka mazās uzņēmējdarbības vide Latvijā ir ievērojami uzlabojusies, topošajiem uzņēmējiem tiek piedāvāti dažādi atvieglojumi, atbalsta pasākumi biznesa uzsākšanā, un ka biznesa ideja „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” būs dzīvotspējīga un pelnoša jau pirmajā darbības gadā.

**Atslēgas vārdi:** Dzīvesstila uzņēmums, uzņēmuma dzīvotspēja, gadījuma analīze, mazie un vidējie uzņēmumi, mazā uzņēmējdarbība, biznesa uzsākšana

## **Abstract**

„Lifestyle business” is becoming an increasingly topical subject in applied research both in the European Union and in Latvia. 99% of all the enterprises in European Union are micro, small and medium-sized enterprises. They provide two out of three jobs in the private sector. Also in Latvia in the year of 2015 according to the data of the Central Statistical bureau 99% of the economically active enterprises were micro, small and medium-sized enterprises. The purpose of this article is with a help of a case study to examine the viability of the certain business idea „mini pancake baking and selling” as a „lifestyle business”. The article explains what small business is, what is „lifestyle business” and what is the environment for starting a small business in Latvia? Then analyses the main criteria for choosing a successful business idea and describes a case study for business idea „mini pancake baking and selling” to find out whether the particular business idea will be viable and profitable. Research methodology: analysis of the theoretical literature, secondary data acquisition methods, business financial analysis. The main results show that the small business environment in Latvia has improved considerably, different relieves and support for business start-ups are offered to the future entrepreneurs and that the business idea „mini pancake baking and selling” is going to be viable and profitable in the first year of operation.

**Keywords:** Lifestyle business, viability of the company, case study, small and medium enterprises, small business, business start up

## **Ievads**

„Dzīvesstila uzņēmumi” kļūst par aizvien aktuālāku tematu pētniecībā kā Eiropas Savienībā tā arī Latvijā, jo 99% no visiem uzņēmumiem Eiropas Savienībā ir mikrouzņēmumi, mazie un vidējie uzņēmumi un tie nodrošina divas no trim privātā sektora darbavietām. Arī Latvijā saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes 2015. gada datiem 99% no ekonomiski aktīvajiem komersantiem un komercsabiedrībām bija mikro, mazie un vidējie uzņēmumi. Šī raksta mērķis ir ar gadījuma analīzes palīdzību izpētīt konkrētas biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” dzīvotspēju kā „dzīvesstila uzņēmumam”. Vai konkrētā biznesa ideja pieder pie „dzīvesstila uzņēmumiem”? Vai tā būs dzīvotspējīga? Vai tā būs pelnoša? Pētījuma metodes ir: teorētiskās literatūras analīze, sekundāro datu ieguves metodes (Latvijas Republikas un



Eiropas Savienības normatīvie akti un statistikas dati, konkurentu mājaslapu analīze), uzņēmējdarbības finanšu analīze. Pētījuma bāze: mazās uzņēmējdarbības vide Latvijā.

### **Kas ir mazā uzņēmējdarbība un kas ir dzīves stila uzņēmumi?**

Eiropas Savienībā (turpmāk tekstā ES) 99% no visiem uzņēmumiem ir mikrouzņēmumi, mazie un vidējie uzņēmumi (turpmāk tekstā MVU). Tie nodrošina divas no trim privātā sektora darbavietām un sastāda vairāk nekā pusi no ES uzņēmumos radītās pievienotās vērtības (ES faktu lapas, 2017). MVU darbojas galvenokārt vienas valsts robežās, un ES ir relatīvi maz tādu MVU, kas iesaistījušies pārrobežu darījumos (ES faktu lapas, 2017). Raugoties no ilgtermiņa perspektīvas, MVU ir viens no galvenajiem avotiem inovācijām, kas veicinās ekonomisko izaugsmi (Šneidere, Būmane, 2016).

Eiropas Komisijas (turpmāk tekstā EK) Regulas Nr.800/2008 1. pielikumā noteikta MVU definīcija, kuras būtība atspoguļota 1. tabulā. (sk. 1. tabulu). Uzņēmums pieder pie atbilstošās uzņēmumu grupas, ja tas nepārsniedz divus no trim pirmajā tabulā noteiktajiem kritērijiem MVU grupas noteikšanai (Ekonomikas Ministrija, Uzņēmējdarbības vide, 2017).

1. tabula. **Kritēriji MVU grupas noteikšanai** (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2016) (autoru veidots)

Nr. p.k.	Uzņ. veids Kritērijs	Vidējie uzņēmumi	Mazie uzņēmumi	Mikro uzņēmumi
1	Darbinieku skaits	Darbinieku skaits: 50-249	Darbinieku skaits: 10-49	Darbinieku skaits: 1-9
2	Gada apgrozījums	Gada apgrozījums nepārsniedz 50 milj.eiro	Gada apgrozījums nepārsniedz 10 milj.eiro	Gada apgrozījums nepārsniedz 2 milj.eiro
3	Gada bilances kopsumma	Gada bilances kopsumma nepārsniedz 43 milj.eiro	Gada bilances kopsumma nepārsniedz 10 milj.eiro	Gada bilances kopsumma nepārsniedz 2 milj.eiro

MVU resursu pieejamība bieži ir atkarīga no paša biznesa īpašnieka talantiem un prasmēm (Barney, 1991). Šiem uzņēmējiem nepieciešams apvienot pieejamos resursus ar viņu unikālajām prasmēm un spējām, lai tie būtu konkurētspējīgi un veiksmīgi (Blackburn, Hart, Wainwright, 2013).

Pētot un analizējot mazo uzņēmumu vidi, aizvien biežāk parādās termins "dzīvesstila uzņēmumi". Par "dzīvesstila uzņēmumu" uzskata uzņēmumu ar ierobežotu straujas izaugsmes potenciālu, kura attīstīšanai bieži pietiek ar dibinātāja līdzekļiem un aizņēmumiem. Dzīvesstila uzņēmēji ir raksturoti kā - "nedz bagātību meklētāji, nedz arī finansiāli neatkarīgi cilvēki, kuri var nodarboties ar savu hobiju. Tie ir - privātpersonas, kuriem pieder uzņēmumi un kuri aizrautīgi īsteno uzņēmējdarbību ciešā saskaņā ar viņu personiskajām vērtībām, pārlicībām, interesēm un vaļaspriekiem" (Marcketti, Niehm, Fuloria, 2006).

Jautājumu par MVU panākumiem ir pētījuši daudzi autori (Romar, 2009). Vairākums no esošajiem MVU pētījumiem ir koncentrēti uz īpašnieku-vadītāju rakstura īpašību analīzi, lai saprastu šo uzņēmumu darbības un likumsakarības (Blackburn, Hart, Wainwright, 2013).

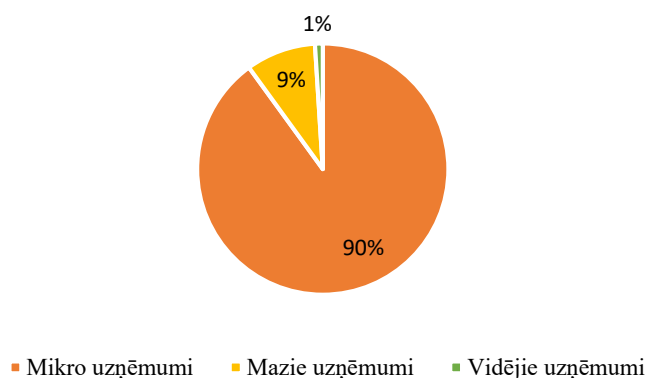
Uzņēmēju motivāciju uzsākt biznesu Latvijā ir pētījuši B. Sloka, I. Kantāne, V. Avotiņš un E. Jermolajeva 2014. gada pētījumā "Uzņēmēju motivācijas analīze uzņēmējdarbības uzsākšanā,- salīdzinošais pētījums par situāciju Latvijā salīdzinājumā ar Kanādu, ASV un Meksiku". Galvenie pētījuma rezultāti norāda, ka kopumā mazās uzņēmējdarbības īstenoātāju motivācijas faktori dažādās valstīs ir līdzīgi. Vissvarīgākie faktori, kas nosaka biznesa izdošanos, Latvijas uzņēmējiem ir: teicama klientu apkalpošana, draudzīgums pret klientiem, godprātīga reputācija, harizma un labas vadības prasmes. Latvijas uzņēmēji biznesa uzsākšanā ir vairāk orientēti uz iekšējiem jeb personīgajiem motīviem. Vismotivējošākie faktori Latvijas uzņēmējiem uzsākt pašiem savu biznesu ir: iespēja būt neatkarīgiem un pašiem pieņemt lēmumus, palielināt ieņēmumus un saglabāt personīgo brīvību (Sloka, Kantāne, Avotiņš, Jermolajeva, 2014).

Tātad ES 99% no visiem uzņēmumiem ir MVU un tie ir viens no galvenajiem inovāciju avotiem, kas veicina ekonomisko izaugsmi. Pētot MVU, jārunā arī par „dzīvesstila uzņēmumiem” - uzņēmumiem ar ierobežotu straujas izaugsmes potenciālu, kas darbojas saskaņā ar dibinātāju personiskajām vērtībām. Motivējošākie faktori Latvijā uzsākt mazo biznesu ir iespēja būt neatkarīgiem, palielināt ieņēmumus un saglabāt personīgo brīvību.

### **Kāda ir vide mazās uzņēmējdarbības uzsākšanai Latvijā?**

Latvijā MVU tāpat kā citur Eiropā veido lielāko tautsaimniecības daļu, un tiem ir nozīmīga loma iekšzemes kopprodukta radīšanā un nodarbinātībā. Saskaņā ar

Centrālās statistikas pārvaldes 2015. gada provizoriskiem datiem (sk. 1. attēlu) Latvijā bija 101 208 ekonomiski aktīvie komersanti un komercsabiedrības (neskaitot zemnieku, zvejnieku saimniecības un pašnodarbinātas personas, kuras veic saimniecisko darbību), no kuriem 99% atbilda MVU kategorijai. Latvijā ekonomiski aktīvo MVU sadalījums: mikro uzņēmumi – 90%, mazie uzņēmumi – 9%, vidējie uzņēmumi – 1% (Ekonomikas Ministrija, Uzņēmējdarbības vide, 2017).



1.attēls. **Ekonomiski aktīvo MVU sadalījums Latvijā 2015. gadā** (autoru veidots).

Būtisks ekonomisko aktivitāti raksturojošs rādītājs ir ekonomiski aktīvo komersantu un komercsabiedrību (tai skaitā zemnieku, zvejnieku saimniecību un pašnodarbināto personu, kuras veic saimniecisko darbību) skaits uz 1000 iedzīvotājiem. Latvijas rādītājs ir pastāvīgi audzis pēdējo 10 gadu laikā no 17 vienībām 2001. gadā līdz 83 vienībām 2014. gadā (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2016). Diemžēl statistikas dati par situāciju šobrīd nav pieejami.

Ministru Kabinets 2009. gada 30. oktobrī apstiprināja koncepciju (Ministru kabineta rīkojums Nr. 784, 2009) par mikrouzņēmumu atbalsta pasākumiem, kuras mērķis ir radīt nepieciešamos priekšnoteikumus, lai bez darba palikušos iedzīvotājus mudinātu uzsākt komercdarbību, izveidot mikrouzņēmumu darbību veicinošu vidi, samazinot bezdarba līmeni, kā arī attīstīt uzņēmēja spējas, tādējādi palielinot uzņēmēju īpatsvaru kopējo nodarbināto skaitā. Koncepcija veiksmīgi tiek īstenota. 2010. gada maija grozījumi Komerclikumā (Komerclikums/ Grozījumi Komerclikumā, 2010) būtiski samazināja uzņēmējdarbības uzsākšanas izmaksas, nosakot, ka sabiedrību ar ierobežotu atbildību (SIA) var dibināt ar samazinātu pamatkapitālu (sākot no 1 eiro).

No 2010. gada fiziska persona, kas veic saimniecisko darbību noteiktās profesijās vai darbībās, var izvēlēties maksāt patentmaksu, kas ir galīgs nodokļa maksājums par fiziskās personas saimniecisko darbību noteiktā profesijā (pārsvarā amatniecības pakalpojumiem). 2010. gada 1. septembrī stājās spēkā arī Mikrouzņēmumu nodokļa (Mikrouzņēmumu nodokļa likums, 2010) (turpmāk tekstā MUN) likuma, kas paredz iespēju juridiskām un fiziskām personām iegūt mikrouzņēmuma nodokļa maksātāja statusu, ja atbilst noteiktiem kritērijiem (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2016).

MUN labvēlīgi ietekmējis tautsaimniecību – mazo uzņēmumu skaits no 25.2 tūkstošiem 2013. gadā pieaudzis līdz teju 51 tūkstošim 2016. gada rudenī. Mazie uzņēmumi ar darbu nodrošina vairāk nekā 94 tūkstošus cilvēku. Valsts budžeta ieņēmumi no mazo uzņēmumu darbības 2015. gadā sasniedz 59 miljonus, un 2016. gadā 63.5 miljonus eiro (VID dati) (Ekonomikas ministrijas rosinātais mazo uzņēmumu nodokļa regulējums guvis lielāko atbalstu arī uzņēmēju vidē, 2017).

Autori secina, ka Latvijā MVU veido lielāko tautsaimniecības daļu, un tiem ir nozīmīga loma iekšzemes kopprodukta radīšanā un iedzīvotāju nodarbināšanā. Ministru kabinets 2009. gada 30. oktobrī apstiprināja koncepciju par mikrouzņēmumu atbalsta pasākumiem. Kā būtiskākos atbalsta instrumentus var minēt SIA dibināšanas iespēju ar samazinātu pamatkapitālu, iespēju fiziskām un juridiskām personām iegūt mikrouzņēmuma nodokļa maksātāja statusu, kā arī iespēju fiziskām personām, kuras veic saimniecisko darbību noteiktās profesijās, maksāt patentmaksu.

### **Atbalsta pasākumi un barjeras mazās uzņēmējdarbības uzsākšanai Latvijā**

Veiksmīga uzņēmējdarbība ir priekšnoteikums jebkuras valsts ekonomiskajai izaugsmei, nodarbinātībai, populācijai un ir īpaši novērtēta ES. Kā viena no svarīgākajām ES aktivitātēm mazās uzņēmējdarbības attīstības veicināšanai jāmin jau 2008. gadā pieņemtais "Eiropas mazās uzņēmējdarbības akts" (Eiropas Mazās uzņēmējdarbības akts "Small Business Act", 2008). Tā izstrādi un pieņemšanu sekmēja fakts, ka ES gandrīz 99% ir MVU un tie nodarbina 2/3 no visiem strādājošiem uzņēmējdarbības vidē (The European Commission, 2009).

Latvijas pievienošanās ES ir devusi iespēju saņemt finansējumu uzņēmējdarbības attīstībai. Par to liecina Eiropas dažādu fondu īstenotie projekti 2007.-2013. plānošanas periodā 4.53 mljrd. eiro apmērā. Šajā plānošanas periodā īstenotas vairākas programmas, kas motivē, palīdz un atbalsta uzsākt mazo uzņēmējdarbību. Finansējuma

pieejamību uzņēmējdarbības veicējiem 2014.-2020. gada plānošanas periodā nodrošina AS "Attīstības finanšu institūcija Altum" (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2016). Riska kapitāla pieejamība ir viens no ilgtspējīga start-up biznesa izdošanās pamatojumiem, jo kapitāla aizdevēji nodrošina arī biznesa konsultācijas un atbalstu (Bocken, 2015).

Lai veicinātu jaunu, dzīvotspējīgu un konkurēt spējīgu komersantu veidošanos un attīstību Latvijas reģionos, nodrošinot tos ar komercdarbībai nepieciešamo vidi, konsultatīvajiem pakalpojumiem, apmācībām un pasākumiem par vispārīgiem uzņēmējdarbības jautājumiem, mentoru atbalstu, grantu līdzfinansējumu darbības izmaksām, 2016. gada otrajā pusgadā LIAA uzsāka īstenot 2014.–2020. gada plānošanas perioda ERAF līdzfinansētu projektu. Tas tiek īstenots 3.1.1.6. pasākuma "Reģionālie biznesa inkubatori un radošo industriju inkubators" ietvaros (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2016). Kopš 2016. gada oktobra visā Latvijā darbojas 15 inkubatori, kas sniedz atbalstu personām un komersantiem uzņēmējdarbības uzsākšanai un attīstībai (LIAA). To darbības rezultātā kopumā no 2009. gada līdz 2014. gada beigām sniegts atbalsts 1300 uzņēmumiem, izveidotas un/vai saglabātas vidēji 2000 darba vietas gadā (Šneidere, Būmane, 2016).

Ministru kabineta 2016. gada 10. maija sēdē apstiprināja jauna Ekonomikas ministrijas izstrādāta atbalsta programma uzņēmējiem – Inovāciju motivācijas programma, kuras mērķis ir motivēt perspektīvu ideju autorus uzsākt uzņēmējdarbību, izstrādājot inovatīvus risinājumus un uzsākot to ražošanu. 2016. gadā 14. novembrī Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA) un Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (CFLA) parakstīja vienošanos par projekta "Inovāciju motivācijas programma" īstenošanu. Šīs programmas mērķis ir informēt un iedrošināt sabiedrību uzsākt inovatīvu uzņēmējdarbību, kā veicināšanas mehānismu izmantojot arī godalgu piešķiršanu. Pasākuma mērķa grupa ir potenciālie komercdarbības uzsācēji, pašnodarbinātas personas, fiziskas personas (biznesa ideju autori), biedrības un nodibinājumi, izglītības iestāžu audzēkņi un studenti, augstskolas, zinātniskās institūcijas, pašvaldības un pašvaldību iestādes, valsts institūcijas un sabiedrība kopumā (LIAA).

Līdz ar pozitīvajām tendencēm normatīvajā regulējumā, kas veicina mazās uzņēmējdarbības attīstību, praksē vērojamas problēmas, kas saistītas ar nodokļu optimizāciju un sociālo nodrošinātību mikronodokļa maksātājiem. To novēršanai tika veikti vairāki grozījumi "Mikrouzņēmuma nodokļa likumā". Kā būtiskākie no tiem

minami – nodokļu likmes palielinājums līdz 15% un nozaru saraksts, kurās nevarēs izmantot mikronodokļa maksātāja statusu (Šneidere, Būmane, 2016).

Ar uzņēmējdarbības uzsākšanu saistītās barjeras dažādās Eiropas valstīs ir iestāžu barjeras, kā arī zināšanu un iemaņu trūkums (Lakovleva, Kovereid, Gorgievski, Sorhan, 2014). Tāpat kultūra un apkārtējā vide ietekmē uzņēmējdarbības aktivitātes un rezultātus (Moriano, Gorgievski, Laguna, Stephan, Zarafshani, 2012). Problēma, kas ievērojami ietekmē lēmumu pieņemšanu uzņēmumā, ir izmaksu identificēšana un ierobežošana (Myškova, Doupalova, 2015).

Katrs uzņēmums savas darbības laikā saskaras ar dažādiem riskiem, kas var novest līdz uzņēmuma vērtības krišanai, tā novājināšanai vai pat līdz darbības izbeigšanai. Tāpēc ir ļoti būtiski nepieļaut vai samazināt riska faktoru ietekmi līdz minimumam (Myškova, Doupalova, 2015). Daudzi vadītāji tic, ka viņi riskiem pievērš pietiekamu uzmanību, tomēr, īpaši mazos uzņēmumos, riski netiek uzraudzīti sistemātiski, bet gan izlases veidā, vadoties pēc intuīcijas un neoficiāli. Samērā bieži dominējošā pārliecība ir tāda, ka mazā uzņēmuma vadība vai īpašnieks pārzina visus iespējamus riskus un ka nav vajadzības riskus atsevišķi apskatīt un izpētīt. (Myškova, Doupalova, 2015). Domājot par savas uzņēmējdarbības uzsākšanu, raksta autore pievērta pastiprinātu uzmanību tiem riskiem, kas ietekmē mazā uzņēmuma darbību vēl pirms tā kā saimniecisku darbību īstenojošas vienības dibināšanas.

Viena no svarīgākajām ES aktivitātēm MVU attīstības veicināšanai ir jau 2008. gadā pieņemtais „Eiropas mazās uzņēmējdarbības akts”. Eiropas dažādu fondu īstenotie projekti liecina, ka Latvijas pievienošanās ES ir devusi iespēju saņemt līdzfinansējumu uzņēmējdarbības attīstībai. Kopš 2016. gada visā Latvijā darbojas 15 biznesa inkubatori, kas sniedz atbalstu uzņēmējdarbības uzsākšanā. Visbiežākās barjeras uzņēmējdarbības uzsākšanā Eiropas valstīs ir iestāžu administratīvās barjeras un zināšanu trūkums.

### **Dažādu biznesa ideju izvirzīšana, salīdzināšana un konkrētas biznesa idejas izvēle**

Lai izvēlētos konkrētu biznesa ideju ir svarīgi šādi faktori:

- 1) apzināt vairākas alternatīvas biznesa idejas;
- 2) par katru biznesa ideju veikt izvērtējumu galvenajiem kritērijiem: kādas ir iespējas saražot precī vai pakalpojumu, atrast nepieciešamos piegādātājus un partnerus, pārdot, meklēt un apzināt pārdošanas un izplatīšanas kanālus,

partnerus un klientus, kāda ir spēja gūt ieņēmumus, jāizvērtē potenciālā biznesa rentabilitāte un finansējuma piesaistes iespējas;

3) novērtēt potenciālo noieta tirgu.

Praktiskā pētījuma daļā veikta gadījuma analīze un izvērtēta biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” dzīvesstila uzņēmuma potenciāls Latvijā.

Lai atbildētu uz pētījumā izvirzīto jautājumu “Kāds ir biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” potenciāla izvērtējums”, pētījuma autore veikusi:

- 1) dažādu biznesa ideju izvirzīšanu, izvērtēšanu un salīdzināšanu;
- 2) biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” potenciālā tirgus izvērtējumu;
- 3) biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” naudas plūsmas plānu.

Uzsākot jebkuru biznesu, tā pamatā ir jābūt idejai. Viens no izplatītākajiem veidiem ir atrast biznesa ideju sev pazīstamā un tuvā sfērā, bet tikpat labi par labu ideju var kļūt hobijs, iemaņas un prasmes kādā noteiktā profesionālā jomā vai kāds cits ierosmes avots. Ideju novērtēšanu veic pēc tam, kad tās ir rūpīgi atlasītas un apkopotas. Idejas var vērtēt pats idejas autors, vai šajā procesā iesaistīt arī draugus, paziņas, radus, augstskolas pasniedzējus, noteikto nozaru ekspertus, banku pārstāvjus, u.c. (LIAA).

Autorei bija septiņas dažādas biznesa idejas, kuras tika izvērtētas pēc autores izvirzītiem kritērijiem biznesa uzsākšanai. Kritēriji bija šādi: naudas investīcijas uzsākot biznesu, laika ieguldījums biznesa uzsākšanā, nepieciešamās kompetences, potenciālais tirgus, pārdošanas stratēģija, pašas motivācija, biznesa uzsākšanai nepieciešamie cilvēkresursi, galvenie riski. Biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” izvērtējums attēlots 2. tabulā (sk. 2. tabulu).

2. tabula. **Biznesa idejas “Mini pankūciņu cepšana un tirgošana” izvērtējums**

(autoru veidots)

Nr. p.k.	Biznesa ideja		Tuvākajā laikā potenciāli iespējams/ neiespējams (+/-)
	Biznesa idejas izvēli ietekmējošie faktori	Mini pankūciņu cepšana un tirgošana	
1	Naudas investīcijas uzsākot	Vidējas (ap 1000 EUR)	+/-
2	Laika ieguldījums biznesa uzsākšanā	Neliels, jo strādāt var sākt uzreiz pēc aprīkojuma un produktu iegādes. Nav nepieciešams ilgs laiks produkcijas izstrādei	+
3	Nepieciešamās kompetences	Nelielas kompetences darba drošībā, ēdiena gatavošanā, klientu apkalpošanā	+
4	Potenciālais tirgus (virzīšanas specifika)	Pankūciņas garšo jebkura vecuma cilvēkiem, tāpēc tirgus ir neierobežots	+

Nr. p.k.	Biznesa ideja		Tuvākajā laikā potenciāli iespējams/ neiespējams (+/-)
	Biznesa idejas izvēli	ietekmējošie faktori	
5	Pārdošanas stratēģija	Tirgoties ar pankūciņām iesākumā paredzēts gadatirgos un privātos pasākumos, piemēram, bērnu ballītēs, dzimšanas dienās, un citos pasākumos	+
6	Pašas motivācija	Ar līdzīgu lietu jau esmu nodarbojusies, šāds darbs man problēmas nesagādātu un patiktu	+
7	Cilvēkresursi	Papildus darbinieki nav uzreiz nav nepieciešami, bet ar laiku var būt nepieciešami, ja tirgojas lielos pasākumos	+/-
8	Riski (vislielākie)	Lai nokļūtu uz tirgošanās vietu, nepieciešama automašīna, kura var saplīst, arī plīts var nestrādāt kā iepļānots, tirgošanās lielā mērā ietekmētu arī laika apstākļi (lietus vai liela svelme)	-
<b>Kopā (+/-):</b>			<b>6 plusi no 8 punktiem</b>

Apkopojot informāciju, tika secināts, ka biznesa ideja “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” ir vispiemērotākā, jo tās uzsākšana neprasa lielu finansiālu investīciju, biznesa uzsācējam piemīt profesionāla kompetence un ir ļoti augsta personīgā motivācija šīs biznesa idejas uzsākšanai.

Tika izpētīts, ka uzsākot jebkuru biznesu, tā pamatā ir jābūt idejai. Autorei bija septiņas dažādas biznesa idejas, kuras tika novērtētas atbilstoši autores izvirzītiem kritērijiem veiksmīgas uzņēmējdarbības uzsākšanai. Tika secināts, ka biznesa ideja „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” ir vispiemērotākā attīstīšanai reālā dzīvē.

### **Biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” tirgus izvērtējums**

Biznesa idejas “mini pankūciņu cepšana un tirgošana” darbības virzieni būs izbraukuma tirdzniecība un sabiedriskā ēdināšana. Viens no diviem sākotnējiem pārdošanas kanāliem būs sabiedriskie pasākumi, piemēram, pilsētas svētki, gada tirgi, koncerti, mūzikas festivāli, kur tiks īstenota izbraukuma tirdzniecība. Konkurenti šajā gadījumā būs visi sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumi, kuri nodarbojas ar izbraukuma tirdzniecību Rīgā vai tās apkaimē. Apmeklējot sabiedriskos pasākumus, autore novērojusi, ka visbiežāk tirgoti tiek tādi produkti kā popkorns, cukura vate, kartupeļu virtuļi, saldējums, picas, smalkmaizītes, ķiploku grauzdiņi un riekstiņi. Tiek tirgotas arī pankūkas, bet to piedāvājums atšķiras no autores produkta.



Lai izpētītu esošos konkurentus Rīgā, autore apmeklēja “Mārtiņdienas tirdziņu” Kalnciema kvartālā, kas ir viens no Rīgas dzīvajiem kultūras centriem. Plaši pārstāvēti bija konditorejas izstrādājumi ar cenām no 1,50 EUR līdz 5 EUR par porciju. Pārstāvēti bija arī burgeri, zupas, sautējumi un sautēti kāposti ar desiņām, bet šie produkti bija samērā dārgi – no 3 EUR līdz 7 EUR. Kopumā produktu klāsts bija liels, bet mazāka nozīme tika pievērsta klientu apkalpošanas kvalitātei. Tirgotāji nesmaidīja, necentās ar klientiem aprunāties un izzināt viņu vēlmes. Klientu apkalpošanas procesā tas ir ļoti būtiski, jo klientam jājūtas īpašam un gaidītam. Novērotajai tirgotāju attieksmei iespējamais skaidrojums ir fakts, ka preču un produktu ražotāji ar saviem ražojumiem netirgojas paši, bet algo pārdevējus, kuri nav pietiekami ieinteresēti profesionālā klientu apkalpošanā.

Otrs pārdošanas kanāls ir mini pankūciņu cepšana privātās viesībās, pamatā orientējoties uz bērnu auditoriju. Ir daudz uzņēmumu, kas piedāvā ēdināšanas pakalpojumus privātās viesībās, taču šie uzņēmumi visu sagatavo pirms pasākuma un gatavo pārtiku tikai nogādā nepieciešamajā vietā. Biznesa idejas īstenotāja plānojusi pankūciņas gatavot tirdzniecības /viesību norises vietā, jo tām jābūt svaigi ceptām. Tādējādi svaiga, uz vietas gatavota produkta pasniegšana būtu šī biznesa konkurētspējīgā priekšrocība, un produkta unikalitāte veicinātu ielaušanos tirgū. Šobrīd apzināts, ka zināma tikai viena persona, kas pārdod identisku produktu, bet saimnieciskā darbība tiek veikta Ventspilī, līdz ar to nav uzskatāma par tiešu konkurentu.

3. tabula. **Pankūciņām līdzīgu produktu un to cenu apkopojums** (autoru veidots)

Nr. p.k.	Ražotājs vai pārdevējs	Produkts	Cena/ EUR par pankūku
1	Restorāns LIDO	Pankūka ar sieru un spinātiem	1,30
2	Restorāns LIDO	Pankūka ar biežpienu	1,30
3	Restorāns LIDO	Pankūka ar sieru un šķiņķi	1,30
4	Restorāns “Vairāk Saules”	Ķirbju rauga pankūka	0,60
5	Ātrās ēdināšanas restorāns “Pankūkas”	Dažādu garšu sālās un saldās pankūkas	0,60 - 1,00
6	Gastronomija “Lage”	Dažādu garšu sālās un saldās pankūkas	0,60 - 0,80
<b>Vidējā cena par vienu pankūku:</b>			<b>1,00</b>

Visus izejmateriālus nepieciešams iegādāties iespējami tuvāk tirdzniecības dienai, lai tie saglabātos svaigi. Cenu politikas noteikšanai tika apskatītas un salīdzinātas cenas

identiskiem vai līdzīgiem produktiem restorānos "LIDO", "Vairāk saules", ātrās ēdināšanas restorānā "Pankūkas" un gastronomijā "Lage" un dati apkopoti 3.tabulā (sk. 3. tabula).

No tabulā redzamajiem datiem varam secināt, ka vidējā pankūkas cena restorānā ir 1,00 (EUR), bet jāpiebilst, ka produkti ievērojami atšķiras no tiem, ko biznesa idejas autore plāno piedāvāt un daudzos gadījumos ir iepriekš sagatavoti, nevis svaigi cepti.

Sabiedriskos pasākumos vissvarīgākais faktors būs pārdošanas apjoms un temps, lai gūtu maksimālu peļņu. Šajā gadījumā cena būs atkarīga no produkta ražošanas izmaksām, klientu pirktspējas un vēlamās peļņas. Plānotā cena par porciju sabiedriskajos pasākumos būs 2,00 līdz 3,00 EUR. Tirgojoties privātās viesībās, uzsvars tiks likts uz apkalpošanas procesu un atmosfēras radīšanu. Šajā gadījumā cenu veidos apkalpojošās personas darbs plus produkta ražošanas izmaksas. Plānotā cena privātās viesībās būs 5,50 līdz 6,00 EUR par personu.

Noskaidrots, ka biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” darbības virzieni būs izbraukuma tirdzniecība un sabiedriskā ēdināšana. Konkurenti šajā gadījumā būs visi sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumi, kas nodarbojas ar izbraukuma tirdzniecību Rīgā vai tās apkaimē. Svaiga, uz vietas gatavota produkta pasniegšana būs šī biznesa konkurētspējīgā priekšrocība. Plānotā cena par porciju sabiedriskos pasākumos būs 2,00 līdz 3,00 EUR par porciju, bet privātās viesībās 5,50 līdz 6,00 EUR par personu.

### **Naudas plūsmas plāns**

Viens no svarīgākajiem grāmatvedības dokumentiem uzņēmumā ir naudas plūsmas pārskats, kas parāda kā nauda uzņēmumā ieplūst, tiek apgrozīta un izplūst. Naudas līdzekļi jebkuram uzņēmumam ir ierobežoti, tāpēc ir jāplāno, kā šos līdzekļus efektīvi sadalīt, lai tie pietiktu konkrētam laika periodam.

Latvijas grāmatvedības standarts Nr.2 "Naudas plūsmas pārskats" (Grāmatvedības padomes lēmums/ Par Latvijas grāmatvedības standarta Nr.2 "naudas plūsmas pārskats" pieņemšanu, 2004) nosaka naudas plūsmas pārskata struktūru, saturu un sagatavošanas kārtību, kā arī uzrādāmo informāciju par uzņēmuma naudas un tās ekvivalentu izmaiņām pārskata periodā, lai finanšu pārskata lietotāji, pamatojoties uz naudas plūsmas pārskatu, varētu novērtēt uzņēmuma spēju iegūt naudu un tās

ekvivalentus, kā arī paredzēt to iegūšanas laiku, avotus, izlietojumu un naudas plūsmas stabilitāti.

Pozitīva naudas plūsma nozīmē, ka uzņēmums piedzīvo izaugsmi un tas var segt saistības, ieguldīt naudu uzņēmuma izaugsmei, nodrošināt rezerves pret nākotnes finanšu problēmām un piesaistīt ārējo kapitālu. Tātad pēc naudas plūsmas rādītājiem var pateikt vai uzņēmums nākotnē augs un attīstīsies vai nē.

Parasti naudas plūsmā vispirms tiek uzskaitīti ieņēmumi, tad izdevumi un visbeidzot atlikums jeb tīrie ieņēmumi, kas tiek iegūti no kopējiem ienākumiem atņemot kopējos izdevumus.

Sastādītais naudas plūsmas plāns biznesa idejas "Mini pankūciņu cepšana un tirgošana" iespējamās peļņas vai zaudējumu aprēķināšanai 2018. gadam, veidots no naudas plūsmas pārskata, jo tā iespējams detalizēti apskatīt visus izdevumu avotus (sk. 4. tabulu) pa mēnešiem.

4. tabula. **Naudas plūsmas pārskats** (autores veidots)

Radītāji	Mēnesis											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>A. Atlikums no iepriekšējā perioda</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	1228.80	1892.37	2012.96	2133.36	2338.15	2549.30	3249.30	3249.30
<b>B. Naudas ieņēmumi</b>												
1. Pamatkapitāls	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Aizņēmums no sevis	883.00	94.70	539.53	568.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. NETO apgrozījums tirdziņos	0.00	0.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	0.00	0.00
4. NETO apgrozījums privātos pasākumos	0.00	0.00	0.00	428.80	428.80	428.80	428.80	428.80	428.80	428.80	0.00	0.00
<b>B. kopā (EUR):</b>	883.00	94.70	539.53	1797.02	1228.80	1228.80	1228.80	1228.80	1228.80	1228.80	0.00	0.00
<b>C. Izdevumi</b>												
1. Izejvielu izmaksas	0.00	0.00	0.00	202.24	202.24	202.24	202.24	202.24	202.24	202.24	0.00	0.00
2. Pasniegšanas izmaksas	0.00	0.00	0.00	26.56	26.56	26.56	26.56	26.56	26.56	26.56	0.00	0.00
3. Saliekamā tirdzniecības telts 2.5 x 2.5 m	0.00	0.00	240.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Saliekamais galds	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5. Pankūciņu cepšanas plīts	843.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6. Virtuves elektriskie svāriņi	0.00	7.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7. Mikseris	0.00	0.00	35.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8. Elektriskā aukstuma kaste	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9. Pankūku mīklas dozētājs	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10. Galdauts 140 x 220 cm	0.00	39.98	0.00	0.00	19.99	0.00	19.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11. Atkritumu spainis 9 L	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12. Pagarinātājs 3 m ar 4 iedaļām	0.00	0.00	2.76	0.00	2.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13. Pūdercukura dozētājs	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14. Dakšiņa pankūciņu apgriešanai	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Rādītāji	Mēnesis											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
15. Plastmasas spainītis ar vāku mīklas maisīšanai 5 L	0.00	0.00	0.89	0.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16. Trauks pārtikas uzglabāšanai ar snīpi un vāku 1.25 L	0.00	0.00	0.00	2.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17. Plastmasas kaste ar vāku pārtikas uzglabāšanai	0.00	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18. Stikla trauks ievārījuma uzglabāšanai un servēšanai 0.75 L	0.00	0.00	8.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19. Sēņotāju nazis	0.00	0.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20. Stikla burciņa ar vāka fiksatoru 0.7 L	0.00	0.00	6.48	0.00	4.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
21. Tējkarote	0.00	0.00	1.95	0.00	0.00	1.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
22. Ēdamkarote	0.00	0.00	1.23	1.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23. Eļļas otiņa (silikona)	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
24. Fairy trauku mazgāšanas līdzeklis 5 L	0.00	0.00	1.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25. Dezinfekcijas līdzeklis keramikas virsmām 500 ml	0.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26. Švammītes traukiem (10 gab.)	0.00	0.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27. Priekšauts	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28. Lakatiņš vai cepure matiem	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29. Maiciņa darbam	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30. Bikses darbam	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31. Apavi darbam	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
32. Atkritumu maisi 20 gab.	0.00	0.00	0.75	0.00	0.75	0.75	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00
33. Industriālais papīrs 180 m ( x 2 ruļļi iepakojumā)	0.00	0.00	0.00	13.66	0.00	0.00	13.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34. Dezinfekcijas līdzeklis rokām "Seal" 300 ml	0.00	0.00	3.42	0.00	3.42	0.00	3.42	3.42	0.00	0.00	0.00	0.00
35. Mitrās salvetes antibakteriālās 40 gab.	0.00	0.00	2.19	0.00	2.19	2.19	0.00	2.19	0.00	0.00	0.00	0.00

Rādītāji	Mēnesis											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
36. Vienreizlietojamie cimdi 100 gab.	0.00	0.00	0.00	6.30	0.00	6.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
37. Tirdzniecības vietas maksa	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00
38. Elektriķa tirdzniecības vietā	0.00	0.00	0.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.00
39. Automašīnas īre	0.00	0.00	0.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	0.00
40. Degvielas izmaksas	0.00	0.00	0.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	0.00
41. Reklāmas materiāli (plakāti, skrejlapas, vizītkartes)	0.00	0.00	36.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
42. Sanitārā grāmatīņa	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
43. Aizņēmuma atmaksa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	568.22	539.53	488.85	488.85	0.00	0.00	0.00
44. Darba alga*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>C. kopā (EUR):</b>	883.00	94.70	539.53	568.22	565.23	1108.21	1108.40	1024.01	1017.65	528.80	0.00	0.00
<b>Tīrie ieņēmumi (ieņēmumi mīnus izdevumi)</b>	0.00	0.00	0.00	1228.80	663.57	120.59	120.40	204.79	211.15	700.00	0.00	0.00
<b>Atlikums perioda beigās (A+B-C)</b>	0.00	0.00	0.00	1228.80	1892.37	2012.96	2133.36	2338.15	2549.30	3249.30	3249.30	3249.30
* darba alga netiek rēķināta, jo strādāšu pati un tā man būs peļņa, nevis darbinieka alga												

Pēc plānā apkopotās informācijas un aprēķinātajiem datiem secināms, ka sākotnēji būs nepieciešams uzņēmumā ieguldīt īpašnieka personīgos līdzekļus inventāra un izejmateriālu iegādei. Neskatoties uz lielajiem izdevumiem, ieguldīto naudu būs iespējams atgūt jau pirmajā darbības gadā, sākot ar trešo tirdzniecības mēnesi. Pilnībā ieguldījumi tiks atgriezti devītajā tirdzniecības mēnesī, un visi ienākumi no desmitā tirdzniecības mēneša uzskatāmi par peļņu. Kopā gada laikā plānots nopelnīt 3249.30 EUR, no kuriem vēlāk būs nepieciešams atņemt uzņēmuma ienākuma un sociālo nodokli, vai mikrouzņēmuma nodokli. Darba alga plānā netika norādīta, jo biznesa īpašnieks strādās pats, un ieņēmumi kļūs par peļņu.

Šajā nodaļā tika noskaidrots, ka viens no svarīgākajiem grāmatvedības dokumentiem uzņēmumā ir naudas plūsmas pārskats, kas parāda kā nauda uzņēmumā ieplūst, tiek apgrozīta un izplūst. Pozitīva naudas plūsma nozīmē, ka uzņēmums piedzīvo izaugsmi un tas var segt saistības. Naudas plūsmas pārskats ir pamats biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” naudas plūsmas plāna izveidei un secināms, ka biznesa ideja ir dzīvotspējīga un pelnoša jau pirmajā darbības gadā.

### **Secinājumi**

1. Kā ES tā arī Latvijā 99% no visiem uzņēmumiem ir mikro, mazie un vidējie uzņēmumi un tie ir viens no galvenajiem avotiem inovācijām, kas veicinās ekonomisko izaugsmi.

2. Pie MVU kategorijas pieskaitāmi arī „dzīvesstila uzņēmumi” – privātpersonas, kuras īsteno uzņēmējdarbību saskaņā ar savām pārlicībām, vērtībām un interesēm, iztiekot tikai ar saviem privātajiem līdzekļiem vai aizņēmumiem.

3. Pēdējos gados mazās uzņēmējdarbības vide Latvijā ir ievērojami uzlabojusies, jo Latvijai iestājoties ES topošajiem uzņēmējiem tiek piedāvāti dažādi atvieglojumi un atbalsta pasākumi biznesa uzsākšanā.

4. Izvērtējot dažādas biznesa idejas pēc autores izvirzītiem kritērijiem tika secināts, ka vispiemērotākā realizēšanai ir „mini pankūciņu cepšana un tirgošana”, jo tās uzsākšana neprasa lielu finansiālu investīciju un laika patēriņu, kā arī biznesa uzsācējam piemīt profesionāla kompetence un motivācija šīs biznesa idejas uzsākšanai.

5. Biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” darbības virzieni būs izbraukuma tirdzniecība un sabiedriskā ēdināšana. Konkurenti šajā gadījumā būs visi sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumi, kas nodarbojas ar izbraukuma tirdzniecību Rīgā vai tās apkaimē. Svaiga, uz vietas gatavota produkta pasniegšana būs šī biznesa konkurētspējīgā priekšrocība. Plānotā cena par porciju sabiedriskos pasākumos būs 2,00 līdz 3,00 EUR. Plānotā cena par privātās viesībās būs 5,50 līdz 6,00 EUR par personu.

6. Biznesa idejas „mini pankūciņu cepšana un tirgošana” naudas plūsmas plāns uzskatāmi parāda, kā nauda uzņēmumā ieplūst, tiek apgrozīta un izplūst. Autore secinājusi, ka biznesa ideja ir dzīvotspējīga un pelnoša, jo ticis aprēķināts, ka kopā gada laikā būs iespējams nopelnīt 3249.30 EUR, tirgojoties tikai pa brīvdienām un svētku dienām.

### Literatūras saraksts

1. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. *Biznesa inkubatori. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra*. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/fondi/2014-2020/biznesa-inkubatori> (skatīts 2017. gada 27. martā).
3. Blackburn, R.A., Hart, M., Wainwright, T. (2013). Small Business Performance: Business, Strategy and Owner – Manager Characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
4. Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable Venture Capital – Catalyst for Sustainable Start – up Success? *Journal of Cleaner Production*, 108(1), 647-658.
5. Eiropas Mazās uzņēmējdarbības akts "Small Business Act", 2008, COM, 2008, 394 galīgā redakcija.
6. *Ekonomikas ministrijas rosinātais mazo uzņēmumu nodokļa regulējums guvis lielāko atbalstu arī uzņēmēju vidē. Ekonomikas ministrija*. Pieejams: <https://em.gov.lv/lv/jaunumi/14414-em-rosinatais-mazo-uznemumu-nodokla-regulejums-guvis-lielako-atbalstu-ari-uznemeju-vide> (skatīts 2018. gada 11. februārī).
7. *Mazie un vidējie uzņēmumi. Eiropas Savienības faktu lapas*. Pieejams: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_2.4.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lv/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.4.2.html) (skatīts 2018. gada 13. februārī).
8. Grāmatvedības padomes lēmums/ Par Latvijas grāmatvedības standarta Nr.2 "naudas plūsmas pārskats" pieņemšanu, 2004, "Latvijas Vēstnesis", 12.02.2004., 23 (2971).
9. Lakovleva, T. A., Kovereid, L., Gorgievski, M. J., Sorhang, O. (2014). Comparisons of Perceived Barriers to Entrepreneurship in Eastern and Western European Countries. *International Journal of Entrepreneurship and Management*, 13 (2-3), 115-133.
10. Marcketti, S. B., Niehm, L. S., Fuloria, R. (2006). An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality. *Family & Consumer Sciences Research Journal*, 34 (3), 241-259.



11. Mikrouzņēmumu nodokļa likums, 2010, "*Latvijas Vēstnesis*", 19.08.2010., 131 (4323).
12. Ministru kabineta rīkojums Nr. 784/ Par koncepciju par mikrouzņēmumu atbalsta pasākumiem, 2009, "*Latvijas Vēstnesis*", 17.11.2009., 182 (4168).
13. Komerclikums/ Grozījumi Komerclikumā, 2010, "*Latvijas Vēstnesis*", 29.04.2010. 68 (4260).
14. Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., Zarafshani, K. (2012). A Cross – Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39 (2), 162-185.
15. Myškova, R., Doupalova, V. (2015). Approach to Risk Management Decision-making in Small Business. *Business Economics and Management 2015 Conference in Czech Republic*, *Procedia Economics and Finance*, 34 (2015), 329-336.
16. Romar, E. J. (2009). Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6/3, 57-67.
17. Sloka, B., Kantane, I., Avotins, V. Jermolajeva, E. (2014). Analysis of Entrepreneur's Motivation to Start Business (Comparative Studies in Latvia in Comparison with Canada, USA, Mexico). *European Integration Studies*, 2014/8.
18. Šneidere, R., Būmane, I. (2016). Small Business Support Policy in Latvia. *Society.Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*. Volume IV, 27th – 28th of May, 2016, 448-462.
19. *The European Commission*, 2009. Pieejams: [file:///dc-lfs-01/fldredirect\\$/127542/Downloads/report\\_think\\_small\\_first\\_en.pdf](file:///dc-lfs-01/fldredirect$/127542/Downloads/report_think_small_first_en.pdf) (skatīts 2018. gada 12. februārī).
20. *Uzņēmējdarbības vide. Ekonomikas ministrija*. Pieejams: [https://www.em.gov.lv/lv/nozares\\_politika/nacionala\\_industriala\\_politika/uznemejdarbibas\\_vide/](https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/uznemejdarbibas_vide/) (skatīts 2018. gada 11. februārī).
21. *Uzņēmējdarbības veicināšana un inovācijas. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra*. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-veicinasana-un-inovacijas> (skatīts 2018. gada 12. februārī).

22. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. Ekonomikas ministrija.  
Pieejams: [https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas\\_attistiba/2016\\_jun.pdf](https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/2016_jun.pdf)  
(skatīts 2018. gada 11. februārī).

## DARBA IZPILDES VADĪŠANA DAŽĀDU PAAUDŽU DARBINIEKIEM

Līva Driķe

Dr. sc. adm., Mg. psych. Signe Enkuzena

SIA "Biznesa vadības koledža"

E-pasts: livadrike@gmail.com

### Kopsavilkums

Darba devējiem jāņem vērā, ka globālā līmenī ekonomiskie apstākļi turpina uzlaboties. Tas nozīmē, ka, lai realizētu augošu ekonomiku, iespējams jāpalielina nodarbināto skaits, kas var potenciāli nozīmēt savstarpēju konkurenci darba devēju vidū par piemērotāko kandidātu piesaisti. Tā kā strādājošo skaits drīz sāks sarukt, tad darba devējiem ir nepieciešams mācēt strādāt ar dažādu vecumgrupu darbspējīgiem iedzīvotājiem. Darba autore par šī pētījuma mērķi izvirza noskaidrot darba izpildes atšķirības dažādu paaudžu darbiniekiem un aktualizē pētniecisko jautājumu - cik nozīmīgas ir paaudžu atšķirības un vai tās būtu jāņem vērā darba izpildes vadīšanā.

Lai atbildētu uz izvirzīto jautājumu, pirmkārt, tiek izpētīta teorētiskā literatūra, lai uzzinātu, kas ir paaudze. Pirmo reizi šis termins tiek definēts grāmata "Esejas par zināšanu socioloģiju", kur iekļauta eseja "Paaudžu problēma", kur Karls Mannheimis pirmo reizi definē, kas ir paaudze.

Otrkārt, tiek raksturotas darba tirgū aktīvās paaudzes - vidējā paaudze jeb Baby Boomers (dzimuši 1946.-1964.g.), paaudze X (dzimuši 1965.-1979.g.), paaudze Y (1980.-1994.g.), un paaudze Z (dzimuši pēc 1994.g.).

Tālāk darba autore apraksta atšķirīgas darba izpildes vadīšanas pieejas augstākminētajām paaudzēm, kā arī apraksta organizāciju piemērus darba izpildes vadībā dažādām paaudzēm.

Lai gan ir iespējams rast piemērus tam, cik veiksmīgi uzņēmumiem ir izdevies transformēt to darbību un gūt rezultātus, ņemot vērā paaudžu atšķirības, tomēr, dažādi autori atšķirīgi interpretē laika periodus un raksturojošās paaudžu īpašības. Praktiskajos pētījumos par darbinieku apmierinātību teorija par paaudžu atšķirībām nav apstiprinājusies, kas ir pamats diskusijai, ka jaunās pieejas cilvēkresursu vadībā balstāmas

galvenokārt ar vispārēju biznesa vides transformāciju un nav atkarīgas no dažādu paaudžu darbinieku atšķirībām.

*Atslēgas vārdi:* Darba izpildes vadība, paaudžu teorija, efektivitāte, biznesa vides transformācija, darba izpildes vadība dažādām paaudzēm.

## **Abstract**

Employers need to take into consideration that economic continues to improve. This means that in order to keep up with economic growth, employers may potentially need to increase employee count, which could also lead to between them in order to attract the most suitable candidates. As soon the count of people in the workforce will decrease, employers need to learn to employ candidates that represent different generation. The author of the paper as the main goal of this study sets to find differences in job performance for employees who represent different generations and also sets the focal question for this study – how important are differences between generations and whether they should be taken into account in the management of performance of work. In order to answer this question, first of all, it is necessary to gather information from theoretical literature about what is a generation. For the first time this term is defined in the book “Essays on the Sociology of Knowledge”, which includes the essay “The Problem of Generations”, where Karl Mannheim for the first time defines what a generation is.

Secondly, generations that are currently active in the workforce need to be described – Baby Boomers (born 1946-1964), Generation X (1965-1979), Generation Y (1980-1994) and Generation Z (born after 1994).

In the following chapters, the author of the paper describes different management methods for different generations, in order to manage them effectively, and also describes best practices from global companies for managing different generations.

Even though examples can be found of how companies have successfully transformed their businesses and received results with the consideration for different generations, but, nonetheless, several authors adhere criteria that describes one generation and also mention non-coherent dates and time periods for the same exact generation. Moreover, in practical research on employee satisfaction generational theory has not been confirmed to be true,

which can be used as the basis for a discussion, that changes and new approaches to Human Resources management are in fact, primarily, based on transformation of the business environment and are not dependent on differences between employees of different generations.

**Keywords:** Management of job performance, generational theory, effectivity, transformation of business environment, management of job performance for different generations.

### **Ievads**

Latvijā cilvēku segmentēšana pēc piederības kādai paaudzei popularitāti ieguvusi pēdējos gados. Tas ir balstīts uz ekonomiskajiem un demogrāfiskajiem faktoriem. 2017.gada nogalē AS Swedbank galvenais ekonomists Latvijā Martiņš Kazāks prezentēja datus par demogrāfiskajām izmaiņām valstī un prognozēja, ka strādājošo skaits drīz sāks sarukt, kas darba devējiem nozīmē to, ka nepieciešams optimāli izmantot visus pieejamos darba tirgū esošos resursus jeb nodarbināt dažādu paaudžu darbiniekus. Tāpat tika prezentēti dati par Latvijas ekonomisko situāciju un prognozēm šajā sektorā. Par ekonomisko situāciju Martiņš Kazāks komentēja sekojoši: "Ja skatāmies uz pašreizējo brīdi, tad redzam, ka pasaules ekonomika attīstās diezgan labi. Līdz ar to pieprasījums pasaulē ir augošs." (Martiņš Kazāks: Nekādu trekno gadu vairs nebūs, 2017). Labvēlīgi ekonomiskie apstākļi un pieaugošais pieprasījums globālā līmenī atspoguļojas darba devēju pieaugošā pieprasījumā pēc papildus darba spēka. Līdz ar to darba devējiem ir jāmaina skatījums uz to, kādu darba spēku un kādā veidā piesaistīt, kā arī noturēt, lai nodrošinātu pieprasījuma izpildi. Ja uzņēmuma vadību interesē veidot komandas, kas spētu sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus, nepieciešams ieviest darba izpildes vadības sistēmu

Šī **pētījuma mērķis** ir noskaidrot darba izpildes atšķirības dažādu paaudžu darbiniekiem.

**Pētnieciskais jautājums:** cik nozīmīgas ir paaudžu atšķirības un vai tās būtu jāņem vērā darba izpildes vadīšanā.

### **Pētījuma uzdevumi:**

1. iepazīties ar teorētisko literatūru par atšķirībām dažādu paaudžu darbinieku darba izpildes vadīšanā;
2. izzināt aktuālo praksi dažādu paaudžu darbinieku nodarbināšanā;
3. izpētīt paaudžu teorijas pamatotību;
4. izdarīt secinājumus vadītājiem par atšķirībām darba izpildes vadīšanā dažādu paaudžu darbiniekiem.

### **Pētījuma metodes:**

1. teorētiskā literatūras analīze;
2. dokumentu analīze.

**Pētījuma bāze:** paaudžu teorijas izmantošana darba izpildes vadīšanā.

Lai gan ir veikti pētījumi par dažādu paaudžu darbiniekiem darba vidē, atšķirībām vērtībās, tomēr daudzi no pētījumiem ir teorētiski, kā arī pētījumu rezultāti ir atšķirīgi, kas norāda uz pretrunīgiem viedokļiem, līdz ar to nevar viennozīmīgi apstiprināt teorijas lietderīgumu biznesa vidē. Iepriekš nav veikti pētījumi par paaudžu atšķirību nozīmīgumu darba izpildē.

Turpmāk rakstā apskatīsim, kas ir paaudze, kas darba izpildes vadības sistēma un kas to raksturo.

### **Kas ir paaudze?**

Teorija par paaudžu atšķirībām tika radīta jau pagājušā gadsimtā, atzīstot, ka dažādu vecumgrupu pārstāvošiem cilvēkiem ir līdzīgi uzskati, vērtības un attieksme. Tās autors ir Karls Mannheim (Karl Mannheim), Ungārijā dzimis sociologs, klasiskās socioloģijas pamatlicējs (Encyclopaedia Britannica, 2018). 1952. gadā Londonā tika izdota grāmata “Esejas par zināšanu socioloģiju”, kur iekļauta eseja “Paaudžu problēma” (Obmann, 2014), kur Karls Mannheim pirmo reizi definē, kas ir paaudze. Paaudze ir sabiedrības daļa, kas ir piedzīvojuši līdzīgus noteikumus noteiktā laika periodā. Mannheim identificē paaudzes vidi, kā eksistenciālu zināšanu noteicošo aspektu. Katra paaudze ir sociāla vide, kas var ietekmēt indivīda apziņu tāpat, kā piederība kādai noteiktai kultūrai vai sociālajam slānim. Indivīdi, kuri ir dzimuši noteiktā gadā, kādas paaudzes ietvaros, ir daļa no sociāla procesa vēsturiskas dimensijas. Tie veido paaudzes vienoto apziņu, ietverot sevī kolektīvās

mentalitātes attīstību, kas attēlo dominējošo pasaules skatījumu, vērtības un bāzi vienotai rīcībai. Mannheim raksturo vēlīnos pusaudžu gadus, kā galveno periodu personības attīstībā, kad veidojas sociālie un politiskie uzskati. Ja noteiktu cilvēku grupa, kas ir līdzīgā vēlīno pusaudžu gadu vecumā, piedzīvo nozīmīgu vēsturisku notikumu, ļoti iespējams iegūs vienotu apziņu.

Lai analizētu paaudžu atšķirības, nepieciešams izmantot sistēmu, klasifikāciju. 1991. gadā divi amerikāņu autori un vēsturnieki Nīls Hovs (*Neil Howe*) un Viljams Strauss (*William Strauss*) izdeva grāmatu “Paaudzes”, kur aprakstīja Amerikas Savienoto Valstu vēsture līdz pat 16.gadsimtam, sadalot to paaudzēs. Šie autori definē sociālo paaudzi, kā aptuveni divdesmit gadus ilgu laika periodu jeb laika posmu no bērna dzimšanas līdz vēlīniem pusaudža gadiem (Van Eck, Van Twist, Newcombe, 2017), kas ir daļa no kopēja dzīves cikla – bērnība, jaunība, pusmūžs un vecumdienas. Paaudzes tiek identificētas no dzimšanas līdz indivīda miršanai jeb apskatot dažādas grupas.

Jāņem vērā, ka pilnā apmērā Amerikas Savienotajās Valstīs izmantotu paaudžu sadalījumu nevar precīzi attiecināt uz Eiropu, jo notikumi katrā valstī individuāli ietekmē paaudžu mainību, tomēr svarīgi uzsvērt, ka ir bijuši arī vēsturiski globāli notikumi, kas ietekmējuši visu pasauli (Codrington, 2008).

Šī darba izstrādē ir svarīgi analizēt darba tirgū aktīvās paaudzes, tātd par pamatu izvēloties Vidējo paaudzi jeb Baby Boomers (dzimuši 1946.-1964.g.), paaudzi X (dzimuši 1965.-1980.g.), paaudzi Y (1980.-1994.g.), paaudzi Z (dzimuši pēc 1994.g.), kā arī šīm paaudzēm raksturīgos kritērijus, kas ietekmē darba izpildi.

Vidējās paaudzes (Baby Boomers) pārstāvji ir dzimuši laikposmā, sākot no Otrā pasaules kara beigām. Tā kā darba tirgū pastāvēja intensīva konkurence, un darbiniekiem grupas izmēra dēļ bija jāsaņem savā starpā par darbavietām, uzmanību un paaugstinājumiem amatā, tad liela daļa šīs paaudzes darbinieku ir darbaholiķi ar nopietnu attieksmi pret darbu (Fenzel, 2013). Darba nozīmīgums šīs paaudzes pārstāvjiem ir ļoti augsts to dzīvēs, kā arī zemu vērtē atpūtas laiku (Paaudzes (1) Iedalījums un raksturojums, 2011).

Lielāko daļu darba tirgus sastāda paaudzes X pārstāvji. Tā kā iepriekšējās paaudzes pārstāvji savās dzīvēs par vissvarīgāko uzskatījuši darbu, tāpēc šīs paaudzes darbinieki ir pastāvīgi (Paaudzes (1) Iedalījums un raksturojums, 2011). Šīs paaudzes darbinieki nav tik

uzticīgi uzņēmumiem, kuros tie strādā, kā arī to nesagaida pretim. Gatavi mainīt darbavietu, lai sasniegtu profesionālo izaugsmi. Paaudzes X moto ir “strādā, lai dzīvotu”, kā arī darba un atpūtas balansu vērtē daudz augstāk par vidējo paaudzi (Fenzel, 2013).

Šobrīd darba tirgū jau stabili pārstāv sevi paaudze Y jeb Millenials. Daudzas vērtības šī paaudze ir pārņēmusi no iepriekšējās, kā arī vēl tās attīstījusi. Ļoti augstu vērtā darba dzīves un atpūtas balansu. No tā izriet arī vēlme pēc elastīga darba laika, kā arī augstu vērtē personīgo brīvību. Šīs paaudzes pārstāvji no bērnības ir uzauguši, izmantojot tehnoloģijas un digitālos risinājumus, tāpēc tos izmanto un iekļauj visās dzīves sfērās. Tā kā šī paaudze tik ļoti paļaujas uz tehnoloģijām, tad tai tiek piedēvētas sliktas komunikācijas un sociālās spējas (Zelevansky, 2014).

Darba tirgū sāk ienākt jauna paaudze – paaudze Z. Agrīnā jaunībā šīs paaudzes pārstāvji piedzīvojuši globālus finanšu sfēras kritumus, recesiju, kas rezultējusies šīs paaudzes prasmēs pārvaldīt naudu un finanses daudz apzinīgāk un uzmanīgāk (Wallop, 2014). Lai gan zināšanas ir svarīgās, tomēr šī paaudze tiek raksturota kā nespējīga fokusēties. Pateicoties tehnoloģijām ir pieejams liels informācijas apjoms visur un visu laiku, tāpēc šīs paaudzes pārstāvji ir attīstījuši spēju ātri apstrādāt informāciju, tomēr, lai to darītu, maz laika tiek veltīts, lai iedziļinātos informācijā.

Paaudzes Z pārstāvji ir pieraduši pie ātras komunikācijas un rīcības, tiem nav bijis jāgaida uz kaut ko. Tas pats attiecas arī uz uzticību biznesam, uzņēmējiem. Viņi sagaida augstus standartus un, ja tas netiek nodrošināts, tad tie ātri ir gatavi mainīt rīcību (Beall, 2017).

### **Darba izpildes vadība dažādām paaudzēm un tās nozīme vēlamā rezultāta sasniegšanai**

Laba darba izpildes vadīšana ir nepārtraukts process, ko nodrošina regulāra komunikācija starp darba devēju un padoto. Tās galvenais uzdevums ir nodrošināt, lai darbinieka sniegums sniedz pievienoto vērtību komandas un arī organizācijas mērķiem. Darba izpildes vadīšanas galvenais mērķis ir uzlabot darbinieka, kā arī uzņēmuma kopumā sniegumu (How to manage performance).

Ieviešot uz rezultātu orientētu organizācijas vadības sistēmu, organizācijā tiek uzlabota darba procesa norise un sakārtota darba vide. Tas sniedz darbiniekiem skaidras



norādes par veicamajiem darba uzdevumiem, piešķir organizācijas darbam mērķtiecību un ievērojami uzlabo darba efektivitāti (Darba izpildes vadība). Uz rezultātu orientēta organizācijas vadības sistēma palīdz savienot organizācijas stratēģiskos mērķus ar katra strādājošā ikdienas darba uzdevumiem. Tās ieviešana sakārto organizācijas iekšējos darba procesus atbilstoši galvenajiem biznesa mērķiem un liek darbiniekiem koncentrēties uz organizācijai vissvarīgāko uzdevumu veikšanu.

Lai ieviestu uz efektivitāti vērstu darba izpildes sistēmu, jāveic vairākas secīgas darbības. Pirmkārt, nepieciešams uzstādīt mērķus (Gerbers, 2013). Sākot ar misijas definēšanu, kas ir precīzs uzņēmuma pastāvēšanas iemesla jeb sūtības formulējums. Ja ir precīzi formulēta misija, uzņēmums var koncentrēt savu darbību konkrētā virzienā. Visi pārējie mērķi tiek izvirzīti, lai realizētu šo misiju. Izvirzītie mērķi var nodrošināt vēlamo rezultātu tikai tad, ja organizācija spēj pielāgoties šīm dažādajām interešu grupām.

Tātad nepieciešams veikt mērķu kaskadēšanu līdz katra individuāla darbinieka līmenim. Mērķu definēšana sniedz uzņēmumam un darbiniekiem informāciju par tālāko virzību, sniedz vadlīnijas darbībai. Tāpat mērķi ir pamats plānošanai, kā arī mērķu noteikšana sniedz atskaites punktu, lai novērtētu sasniegumus. Sasniegumi motivē darbiniekus uz aktīvu rīcību (Feliciano, 2008).

Otrkārt, uzņēmumam svarīgi ir izveidot vērtību sistēmu. Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par to, kuri mērķi un rīcības ir nozīmīgāki, prioritārāki. Kopā ar mērķiem vērtības rada kopējo vīziju, kas piesaista un ieinteresē esošos un potenciālos darbiniekus. Uzņēmuma vērtības veido iekšējo uzņēmuma kultūru.

Sakārtojot iekšējo uzņēmuma procesus, radot apstākļus, kuros darbinieki spētu pildīt darba pienākumus pēc iespējas kvalitatīvāk un produktīvāk, iespējams ieviest uz efektivitāti vērstu darba izpildes vadību (Heathfield, 2016). Tā sākas no brīža, kad ir definēts amats līdž brīdim, kad darbinieks izbeidz darba tiesiskās attiecības.

Darba vadības sistēmas izstrādāšana ir būtiska, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, tomēr svarīgi, lai tā tiek pielāgota dažādu cilvēku vajadzībām un motivācijai. Dažādās nozarēs profesionāļi iedala cilvēkus pēc vecuma grupām, jo tām ir atšķirīgi uzskati un vērtības, tāpēc uzņēmumu vadītājiem ir būtiski ņemt vērā dažādu paaudžu darbinieku raksturojošos kritērijus, lai izstrādātu piemērotu darba vadības sistēmu. Tālāk rakstā apskatīsim darba

tirgū esošo paaudžu raksturojumu, kā arī darba izpildes vadīšanas nianse katrai paaudzei, uzņēmumu pieredzi, integrējot paaudzēm būtiskus faktoros darba vidē.

Baby Boomers jeb vidējās paaudzes pārstāvji augstu vērtē organizāciju struktūru, tāpēc nepārkāpj piešķirtās pilnvaras, kas nozīmē, ka šie darbinieki paļaujas uz vadītāju lēmumiem, kā arī ir pieraduši, ka vadība pieņem lēmumus patstāvīgi, vienlaikus šīs paaudzes darbinieki augstu novērtētu, ja tiktu iesaistīti lēmumu pieņemšanā, jo tad viņi būtu atvērtāki idejām, kā arī to realizēšanā. Noteikti nepieciešams ņemt vērā vidējās paaudzes pārstāvju vajadzības, lai izstrādātu labāku darba izpildes vadīšanas pieeju. Šīs paaudzes darbinieki ir visvecākie darba tirgū, tāpēc vadītājiem un darba devējiem būtu ieteicams parūpēties par šo darbinieku veselību, piedāvājot veselības un dzīvības apdrošināšanas paketes (Pockels, 2013).

Tā kā šī vecuma pārstāvji, atšķirībā no jaunākajām paaudzēm, nav uzauguši laika posmā, kad attīstījās tehnoloģijas un internets, organizāciju vadītājiem iespējams būtu jānodrošina papildus IT tehnoloģiju atbalsts un intensīvas apmācības datora lietošanā, lai nodrošinātu atbilstošu darba izpildi un produktivitāti 21.gadsimta prasībām.

Iespējami riski, kas jāņem vērā, vadot Vidējās paaudzes (Baby Boomers) darbiniekus, ir tas, ka tie nebūs gatavi regulāri bez ietekmīgas papildus samaksas pavadīt darbavietā vairākas stundas pēc darba laika. Vadītājiem noteikti jāplāno darba sadalījums kolektīvā tā, lai vecākie darbinieki varētu nestrādāt vairāk par 8 stundām darba dienā (Pockels, 2013). Tā kā šī gadu gājuma darbinieki ir pieraduši pie hierarhijas un uzskata, ka augstākajos amatos jāatrodas pieredzējušiem vadītājiem, tad šīs paaudzes padotie nevēlēsies un nepiekrītīs, ka vadītājs ir gados jaunāks.

Paaudzes X vadīšanas pieejām ir jābūt atšķirīgām no tām, kas izmantotas, lai veicinātu vidējās paaudzes darba sniegumu. Tā kā paaudzes X darbinieki ir pirmie ar augstu izglītības līmeni, tad vadītājiem ir jāpārdomā, ka šie darbinieki vēlēsies zināt, kāds ir darba mērķis, kā tiks mērīti sasniegumi un kāds atbalsts, nodrošinājums un resursi būs pieejami, lai sasniegtu mērķi. Tāpat jāuzsver, ka šīs paaudzes padotie ātri apgūst tehnoloģijas, kas uzlabo to sniegumu, salīdzinot ar iepriekšējo paaudzi. Šīs paaudze labprātāk lieto e-pastu saziņai, jo uzskata, kas tas ir lietderīgāks resurss komunikācijai par saziņu ar vēstulēm rakstiskiem rīkojumiem, tāpēc vadītājiem nav jāuztraucas par sadarbību ar šīs paaudzes darbiniekiem, jo tie ir salīdzinoši elastīgi, ja tiek nodrošināti nepieciešami apstākļi.

Vadītājiem jāņem vērā, kā šīs paaudzes darbiniekiem ir skeptiskāks dzīves redzējums, tāpēc vadītājiem ir jābūt iesaistītiem, ar līderības īpašībām, lai iedrošinātu darbiniekus un radītu pārlicību par mērķi un tā jēgu (Pockels, 2013). Tā ir viena no lielākajām X paaudzes darbinieku problēmām – tie lielā mērā paļaujas uz vadību, uz to, lai vadība pieņem lēmumus, pasaka, kā to izdarīt un ko nedarīt. Tas atspoguļojas arī nesamērīgi lielās gaidās un prasībās pret vadītājiem. Šobrīd liela daļa, X darbinieku atrodas vadītāju, līderu pozīcijās.

Svarīgi saprast arī Y paaudzi, bieži vien dēvētu par Millennials, jo strauji pieaug tās proporcija ekonomiski aktīvo cilvēku vidū. Svarīgākais faktors, kas jāpiefiksē vadītājiem, ir tas, ka šīs paaudzes darbinieki ir uzauguši ar tehnoloģijām, tie tās pārvalda (Pockels, 2013). Katram uzņēmumam, kurš nodarbina Y paaudzes pārstāvjus, ir jābūt gatavam investēt un ieviest jaunus tehnoloģiskus risinājumus, kā programmatūrā, tā arī iekārtās. Viena no lielākajiem šīs paaudzes priekšrocībām orientēšanās tehnoloģijās vienlaikus ir arī šīs paaudzes lielākais risks, jo tie alkst pēc komunikācijas, kas var būt traucējoši, kā arī neproduktīvi. Sociālie mediji, kā arī tehnoloģiju iespējas ir pieradinājuši šos darbiniekus pārbaudīt ziņas sapulču laikā, rakstīt īsziņas braucot un darīt vairākas darbības vienlaicīgi (*multitasking*). Tas var rezultēties vairāku mazu projektu izpildei viegli un ātri, tomēr pastāv riski, ka vairāki projekti paliek nepabeigti.

Millenials darbinieku motivāciju labākam sniegumam veicina arī tas, ka tie tiek informēti par kopbildi, par organizācijas misiju. Tas sakņojas jau iepriekšējās paaudzes vēlmē zināt noteiktu darbību mērķi, tomēr Y paaudzes pārstāvji šo ideju ir attīstījuši. Nozīme darbinieka motivēšanā ir arī sociālajam aspektam. Y paaudzes darbinieki augstu vērtē komandas sniegumu un cilvēkus, ar ko tie kopā strādā. Ja vadītājs spēs parādīt darbiniekam, ka komandā strādā līdzcilvēki un ka ir svarīgs paaudzes Y darbinieka sniegums, motivācija strādāt produktīvi būs nodrošināta.

Ilgu laika posmu jaunākā paaudze darba tirgū bija Millennials paaudze. Lai spētu šos tehnoloģiju laikmeta guru integrēt organizācijās, eksperti daudz diskutēja, kas raksturo šo paaudzi, kas tos motivē un kā veidot sadarbību ar citiem darbiniekiem. Šobrīd situācija ir mainījusies, jo darba tirgū parādās jauna paaudze, ko sauc par paaudzi Z.

Vadītājiem noteikti jāpievērš uzmanība tam, ka Z paaudzes darbinieki visaugstāk vērtē nemonetāru atzinību par labiem darba sasniegumiem. Tā kā viens no lielākajiem

globālajiem notikumiem, kas definē šo paaudzi ir globālā finansiālā krīze, tad šos darbiniekus motivē būt gudrākiem, informētākiem, tāpēc vadītājiem radoši jāizstrādā šo darbinieku motivācijas sistēma, par veiksmīgi izpildītiem darba pienākumiem pretim piedāvājot iespēju strādāt kopā ar kādu ļoti kompetentu darbinieku vai vadīt atsevišķu darba grupu.

Vienlīdzība un cilvēktiesības kļūst par arvien aktuālāku tematu. Paaudze Z ir uzaugusi, novērojot dažādas sociālās pārmaiņas, iniciatīvas, veidojot tajos arī aktīvistu garu. Šīs paaudzes darbinieki neuzskata, ka darbinieka vecumam vai nodarbinātības ilgumam ir jābūt noteicošam, lai tiktu piedāvātas noteiktas iespējas. Z paaudzes darbinieka vadītājiem jāreķinās ar to, ka šie darbinieki vēlēšies lai tos uztver par vienlīdzīgiem kolektīvā, vēlēšies tikt uztverti nopietni darba vietā. Tāpēc vadītājam komunikācijā ar paaudzes Z pārstāvjiem jāpauž, ka tas, ko viņi dara ir nozīmīgi, kā arī jāpastāsta, kādu labumu tas sniedz uzņēmumam. Svarīgs ir caurspīdīgums. Ja tiek uzdots jauns uzdevums paaudzes Z darbiniekiem, tad nepietiks tikai ar to, ka vienkārši tiek nodota informācija, vadītājam ir jāspēj atklāti izskaidrot, kāda nozīme ir šim uzdevumam vai kāpēc tiek mainīta esošā pieeja.

### **Organizāciju piemēri darba izpildes vadībā dažādām paaudzēm**

Dažādas paaudzes un to īpatnības nav tikai teorija, arī vairums globālu kompāniju atzīst to, ka dažādu paaudžu darbinieku vajadzības, motivācija un darba izpilde atšķiras, kā arī ir to izpētījušas un realizējušas darba vidē, daloties savos atklājumos un pieredzē ar šo informāciju arī ar citiem uzņēmumiem.

Viens no šādiem uzņēmumiem ir PricewaterhouseCoopers grupa, kas nodarbojas nodokļu, juridisko, darījumu, revīzijas, IT un citu pakalpojumu nozarē (PricewaterhouseCoopers Latvija). 2013.gadā šī organizācija organizēja līdz šim vērienīgāko paaudžu pētījumu. Galvenie rezultāti bija par paaudzi Y jeb Millenials. Pētījuma datu ievākšanai izmantoja 44 000 interneta aptaujas, kas tika aizpildītas anonīmi, kā arī 300 klātienē intervijas un 30 fokusa grupas (Finn, Donovan, 2013). Apkopojot pētījuma datus, secināts, ka paaudzes Y darbinieki neuzskata, ka tiem atmaksātos vēltīt pārāk daudz pūles un resursus darba vajadzībām, upurējot privāto dzīvi. Tomēr paaudzes Y darbinieki nav vienīgie, kuri izteikuši šādu darba laika organizēšanas vēlmi, arī citu

paaudžu darbinieki pievienojas šim viedoklim – arī citi darbinieki labprāt upurētu izaugsmes iespējas, lai iegūtu vairāk atpūtas laiku.

Vēl nozīmīgāks atklājums – Millenials paaudzes darbinieki neuzskata, ka produktivitāti var mērīt pēc darbā pavadīto stundu skaita darba vietā. Darbs netiek uztverts, kā “vieta”, bet gan kā “priekšmets”, “pienākumi”, kas ir jāizpilda.

Pateicoties šādiem pētījumiem, PricewaterhouseCoopers grupas uzņēmumi ir labāk sagatavoti, lai nodarbinātu dažādu paaudžu darbiniekus. Uzņēmums rosina arī citām organizācijām atzīt šo fenomenu un izstrādāt atbilstošas stratēģijas. Uzņēmums un tā vadītāji turpmākajos gados plāno pārskatīt personālvadības stratēģijas. Jau šobrīd darbinieku rotācijas koeficients ir samazinājies, un darbinieku iesaistes koeficients ir paaugstinājies. Organizācija neplāno apstāties, bet gan turpināt investēt laiku un enerģiju, lai uzklautu darbiniekus un uzzinātu informāciju, kas palīdzētu radīt un nodrošināt lielisku darba pieredzi (Finn, Donovan, 2013).

Kā nākamo piemēru kā starptautiskas un ietekmīgas kompānijas realizē pārmaiņas paaudžu darbiniekiem, kas šobrīd pārsvarā pārstāv darbu tirgu, var minēt General Electric (turpmāk tekstā – GE). Arī uzņēmums GE atzīst, ka biznesa vide mainās, un viena no tās pārmaiņām ir Millenials paaudzes darbinieki, kas šobrīd sastāda lielāko daļu no kopēja darba tirgus. Lai izzinātu darbinieku vēlmes un vajadzības, uzņēmums veica darbinieku viedokļa pētījumu, kur darbinieki skaidri norādīja, ka GE uzņēmumam ir nepieciešams mainīt iekšējo kultūru – decentralizēt un vienkāršot organizācijas struktūru biznesa vajadzībām, kā arī nodot pilnvaru un atbildību tiem darbiniekiem, kam tā nepieciešama, lai veiktu izmaiņas. Uzņēmums izstrādāja jaunu kultūras formātu “GE Beliefs” ar jauniem uzvedības principiem, lai nodrošinātu jauna domāšanas veida iedzīvināšanu. Jaunās vērtības atspoguļo ātru darbību, veiklību un fokusu uz klientu vajadzībām (Krishnamoorthy, 2015).

Labu piemēru citiem uzņēmumiem rāda arī uzņēmums Accenture. Kā uzņēmums, kas pārstāv tehnoloģiju industriju, Accenture tās izmanto, lai ievāktu atsauksmes no darbiniekiem, kas pēc tam tiek integrētas iekšējās procedūrās un nolikumos. Arī darbinieku piesaistē tiek izmantoti tehnoloģiskie risinājumi - analizējot datus par to, ko jaunākās paaudzes publicē sociālajos portālos, kā arī ziņas uzņēmuma iekšējā portālā. Šī informācija

tiek apkopota un analizēta, uzzinot informāciju par to, kādus labumus paaudzes Y darbinieki vēlas, kādu darba vidi tie gribētu redzēt, cik bieži un kā jāizrāda atzinība.

Uzņēmuma Accenture izpilddirektors un atbildīgā persona cilvēkresursu jautājumos Manoj Biswas skaidro, ka personāla vadības process ir pilnībā transformēts, pielāgojot to darbinieku skatījumam par to, kādai vajadzētu būt darbinieka iesaistei uzņēmumā. Katra darbība un aktivitāte ir izveidota tā, lai jaunāko paaudžu darbaspēkam radītu apstākļus progresīvai karjeras izaugsmei, kas ir svarīgi šo paaudžu pārstāvjiem – strauja virzība augšup pa karjeras kāpnēm (Bhattacharyya, Shreya, 2014).

### **Atšķirīgas paaudzes vai vispārēja biznesa vides transformācija?**

Lai gan ir iespējams rast piemērus tam, cik veiksmīgi uzņēmumiem ir izdevies transformēt to darbību un gūt rezultātus, ņemot vērā paaudžu atšķirības, tomēr jau pēc PricewaterhouseCoopers uzņēmuma veiktā pētījums rezultātiem, ir pamats diskusijai, ka jaunās pieejas cilvēkresursu vadībā pamatojamas galvenokārt ar vispārēju biznesa vides transformāciju un nav atkarīgas no dažādu paaudžu vajadzībām. Piemēram, vēlme pēc elastīgāka darba laika ir vairumam darba tirgū pārstāvošo paaudžu, tāpēc nepieciešams noskaidrot citus viedokļus, lai saprastu, vai darba izpildes vadīšana, balstoties uz paaudžu raksturojošiem kritērijiem, ir labākā pieeja.

Viens no viedokļiem, kas noliedz darba izpildes vadīšanu, izmantojot paaudžu raksturojošus kritērijus, pieder Oracle organizācijas un talantu attīstības konsultantei Džesikai Krīgelai (*Jessica Kriegel*), kura ir ieguvusi doktora grādu cilvēkresursu vadībā, pētot paaudžu atšķirības (*Millennial Stereotyping Is Hurting Corporate America*, 2015). Šī uzņēmuma pieredze ir būtiska starptautiskā līmenī, jo šis uzņēmums ir viens no lielākajiem IT un dator tehnoloģiju uzņēmumiem pasaulē. Kā vienu no svarīgākajiem aspektiem, kāpēc informācija par paaudzēm ir apšaubāma, jo dati un paaudžu ekspertu viedokļi ir atšķirīgi. Ka piemēru var minēt Nīlsa Hovsa (Neil Howe) un Viljamsa Štrausa (William Strauss) grāmatu, kurā viņi pirmo reizi definē Millenials, nosaucot to par “brīvprātīgo paaudzi”. Savukārt, Megana Džonsone (*Meagan Johnson*) un Larijs Džonsons (*Larry Johnson*), kas ir grāmatas *Generations Inc.* autori, piedēvē Millenials raksturojošas īpašības vidējai paaudzi (Baby Boomers).

Tāpat Džesika Krīgela pauž viedokli, ka iedalot cilvēkus pēc paaudzēm, tiem tiek piešķirti noteikti stereotipi, liedzot saskatīt katru cilvēku kā individualitāti, kā personību, kas mēs katrs esam. Personība katram cilvēkam ir atšķirīga, tas ir viens no būtiskākajiem aspektiem, kas katru cilvēku padara unikālu un neatkārtojamo. Tādēļ ir būtiski zināt arī personības attīstības teorijas. Vienu no teorijām ir izvirzījis Ēriks Eriksons (*Erik Erikson*), vācu psihoanalītiķis, kas galvenokārt iedvesmojies no Zigmunda Freida (*Erikson's Stages of Development*, 2014). Eriksons piedāvā teoriju, sadalot personības attīstību 8 posmos, definējot noteiktas īpašības katram posmam, kā arī izvirza nosacījumus, kas raksturo veiksmīgu pāreju uz nākamo posmu. Tas, savukārt, norāda uz to, ka līdz brīdim, kad nav sasniegti nosacījumi, attīstība nav notikusi. Tā kā katra cilvēka dzīves apstākļi ir tik ļoti atšķirīgi, arī personības attīstība katram cilvēkam ir individuāla, un to noteikti būtu jāņem vērā darba devējam, neskatoties uz vecuma grupu, ko tas pārstāv.

Līdzīgu viedokli Džesikai Krīgelai pauž britu zinātniece Judīte Kārtere (*Judith Christian-Carter*). Kārteri raksturo vairāk kā 30 gadu pieredze mācīšanās un attīstības nozarē, tāpat viņa vada Britu mācīšanās un attīstības institūtu. Kārtere uzskata, ka paaudžu teorijā paustais ir pilnīgi aplams, jo nav iespējama situācija, kad pilnīgi viennozīmīgi var apgalvot, ka kāda iezīme piemīt tikai vienai paaudzei, un nav iespējams, ka tas nekādā mērā nav raksturīgs arī citu vecumu cilvēkiem (*Croner-i*, 2017).

Kārtere uzsver faktu, ka šī paaudžu teorija nav balstīta uz reāliem un pamatotiem pētījumiem, kas apstiprinātu teorijā izvirzīto informāciju. Reāli pētījumi, kas veikti par darba apmierinātību un uzticību organizācijām, liecina, ka prakse ir krasi atšķirīga no teorijā paustā. Turklāt, Kārtere arī norāda uz draudiem un negatīvām sekām, kas izriet no šīs teorijas pielietošanas. Pat tad, ja pierādīts, ka šī teorija nav pielietojama reālajā biznesa vidē, ir konsultēšanas uzņēmumi un mārketinga speciālisti, kas uzspiež teoriju, redzot sev finansiālus ieguvumus. Tomēr uzņēmumiem jābūt jāņem vērā riskiem, ko tie uzņemas, virzot paaudžu raksturojošus stereotipus. Bieži vien tā sauktajiem *Millenials* paaudzes pārstāvjiem jāsasaras ar situācijām, kad tiem netiek dota iespēja veikt kādu darba uzdevumu, balstoties uz paaudzi raksturojošu darba ētiku. Uzspiežot šādus stereotipus, darba devēji riskē zaudēt vērtīgus darbiniekus, tāpēc Kārtere iesaka ignorēt šo teoriju un fokusēties uz darbinieku vajadzībām.

## Secinājumi

1. Laba darba izpildes vadīšana sākas jau ar darbinieka pieņemšanu un beidzas, pārtraucot darba tiesiskās attiecības, tomēr praktiski uzņēmumam ir jāveic priekšdarbi, lai to realizētu. Darba izpildes vadības sistēmas ieviešana sākas ar mērķu definēšanu un kaskadēšanu, vērtību noteikšanu, veiksmīgu komunikācijas stratēģiju un amatu un to nozīmes definēšanu.

2. Teorija par paaudzēm balstās uz idejas, ka katru paaudzi definē un veido viens vai vairāk globāli notikumi, tomēr tik pat lielu nozīmi to uzskatos veido arī iepriekšējās paaudzes rīcība. Šajā darbā autore kā pirmo apraksta tā dēvēto “Vidējo paaudzi” jeb Baby Boomers, ko raksturo darbaholisms, lojalitāte uzņēmumam. Nākamā paaudze, nevēlējās paši pieļaut šādu situāciju, tāpēc jau meklē darba un privātās dzīves balansu. Millenials paaudze jau uzauga, novērojot, kā to vecāki cenšas veltīt vairāk laiku ģimenei. Tā brīvais laiks ir kļuvis par šīs paaudzes vērtību. Visjaunākā paaudze – paaudze Z ir mācījusies no priekštečiem un jau analizē savas darbības.

3. Vidējās paaudzes darbiniekiem ieteicams būtu autoratīvāks vadības stils, jāņem vērā, ka vecākiem cilvēkiem jānodrošina papildus apmācības un atbalsts. Jau no paaudzes X darbiniekiem, kā arī jaunākas paaudzes var vadīt ar daudz brīvāku pieeju, kur ļauj tiem pieņemt patstāvīgus lēmumus, ņemot vērā dažas nianšes, kā piemēram, visjaunākās paaudzes darbiniekus motivē jaunu un inovatīvu risinājumu ieviešana, pilnas atbildības uzņemšanās, par kāda sarežģīta procesa izstrādi, kas jau vairāk pieprasa liberālu pieeju.

4. Šajā darbā tiek aprakstītas trīs pasaulē zināmas kompānijas – PricewaterhouseCoopers, General Electric un Aceenture. Tas, ko abu kompāniju vadība ir realizējusi – elastīgs darba laiks, kas ir būtiski, jo  $\frac{3}{4}$  no pārstāvētajām paaudzēm vēlas lielāku balansu starp brīvo un darba laiku. Šobrīd jau šo uzņēmumu pārstāvji, kā arī darbinieki atzinīgi novērtē veiktās izmaiņas.

5. Jau pēc PricewaterhouseCoopers kompān veiktā pētījums rezultātiem, ir pamats diskusijai, ka jaunās pieejas cilvēkresursu vadībā pamatojamas galvenokārt ar vispārēju biznesa vides transformāciju un nav atkarīgas no dažādu paaudžu vajadzībām. Uzņēmuma Oracle organizācijas un talantu attīstības konsultante Džesika Krīgela pauž viedokli, ka iedalot cilvēkus pēc paaudzēm, tiem tiek piešķirti noteikti stereotipi, liedzot saskatīt katru cilvēku kā individualitāti, kā personību, kas mēs katrs esam. Līdzīgu viedokli pauž britu



zinātniece Judīte Kārtere. Kārtere uzskata, ka paaudžu teorijā paustais ir pilnīgi aplams, jo nav iespējama situācija, kad pilnīgi viennozīmīgi var apgalvot, ka kāda iezīme piemīt tikai vienai paaudzei, un nav iespējams, ka tas nekādā mērā nav raksturīgs arī citu vecumu cilvēkiem. Kā arī šī paaudžu teorija nav balstīta uz reāliem un pamatotiem pētījumiem, kas apstiprinātu teorijā izvirzīto informāciju. Reāli pētījumi, kas veikti par darba apmierinātību un uzticību organizācijām, liecina, ka prakse ir krasi atšķirīga no teorijā paustā.

### Literatūras saraksts

1. Avotiņš, V. (2017.gada 10.novembris). *Ekonomists Mārtiņš Kazāks: Nekādu trekno gadu vairs nebūs*. Pieejams: <http://nra.lv/latvija/228113-ekonomists-martins-kazaks-nekadu-trekno-gadu-vairs-nebus.htm> (skatīts 2018.gada 04.aprīlī).
2. Beall G. (2017) 8 Key Differences between Gen Z and Millennials. Retrieved from: [https://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differences-between\\_b\\_12814200.html](https://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differences-between_b_12814200.html)
3. Bhattacharyya, R., Shreya, R. (2014) *Engaging Gen Y at workplace: Coca Cola, Accenture, Mindtree, & other to create career progression model*. Pieejams <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/engaging-gen-y-at-workplace-coca-cola-accenture-mindtree-others-create-career-progression-model/articleshow/31912552.cms>
4. Codrington, G. (2008) *Detailed Introduction to Generational Theory*. Pieejams: [http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday\\_detailed\\_intro\\_to\\_Generations.pdf](http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_detailed_intro_to_Generations.pdf)
5. Croner-i Ltd (2017, May 3). Generational theory: useful or useless? Pieejams: <https://app.croneri.co.uk/feature-articles/generational-theory-useful-or-useless>
6. *Darba izpildes vadība*. Pieejams: <http://fontes.lv/pakalpojums/darba-izpildes-vadiba/>
7. David, L. (2014, July 23). *Erikson's Stages of Development*. Pieejams: <https://www.learning-theories.com/eriksons-stages-of-development.html>
8. Feliciano, D. (2008) *Why are Goals and Objectives Important?* Pieejams: <https://www.fastcompany.com/795028/why-are-goals-and-objectives-important>

9. Fenzel, L. J. (2013) *Examining Generational Differences Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement*. Pieejams:  
<http://dc.uwm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=etd>
10. Finn, D., Donovan, A. (2013) *PwC's NextGen: A global generational study 2013*. Pieejams: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
11. Gerbers, M. E. (2013). *Uzņēmējdarbības meistarība*. Rīga: Zoldnera izdevniecība.
12. Heathfield S. M. (2016) *Performance Management*. Pieejams:  
<https://www.thebalance.com/performance-management-1918226>
13. *How to manage performance*. Pieejams:  
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2927>
14. Judith Christian-Carter. Pieejams: <https://www.ef.com/blog/language/author/judith-christian-carter/>
15. Karl Mannheim. Encyclopaedia Britannica. Pieejams:  
<https://www.britannica.com/biography/Karl-Mannheim>
16. Kriegel, J. (2015, September 3). *Millennial Stereotyping Is Hurting Corporate America*. Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/oracle/2015/09/03/millennial-stereotyping-is-hurting-corporate-america/#ccd057d65776>
17. Krishnamoorthy, R. (2015) *GE's Culture Challenge After Welch and Immelt*. Pieejams: <https://hbr.org/2015/01/ges-culture-challenge-after-welch-and-immelt>
18. Obmann, S. (2014). *Karl Mannheim's Theory of Generations*. Pieejams:  
<https://prezi.com/wfozyf0vjwix/karl-mannheims-theory-of-generations/>
19. *Paaudzes (1). Iedalījums un raksturojums* (2011). Pieejams:  
<https://cvorecruitment.wordpress.com/2011/03/31/paaudzes-1-iedalijums-un-raksturojums/>
20. Pockels, S. (2013). *PERFORMANCE MANAGEMENT: Generation X, Y, And the Baby Boomer*. Pieejams: [https://prezi.com/pxqcofrsa\\_qq/performance-management-generation-x-y-and-the-baby-boomer/](https://prezi.com/pxqcofrsa_qq/performance-management-generation-x-y-and-the-baby-boomer/)
21. PricewaterhouseCoopers Latvija. Pieejams: <https://www.pwc.com/lv/lv.html>

22. Van Eck, A., Van Twist D., Newcombe S. (2017) Strauss-Howe Generational Theory. Pieejams: <http://censamm.org/resources/inform-database/strauss-howe-generational-theory>
23. Wallop, H. (2014). *Gen Z, Gen Y, baby boomers - a guide to the generations*. Pieejams: <http://www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-the-generations.html>
24. Zelevansky, N. (2014). *Bridging the Gap at Work: Improving Intergenerational Communication*. Pieejams: <http://www.coca-colacompany.com/stories/bridging-the-gap-at-work-improving-intergenerational-communication>

## **KPI NOTEIKŠANA SAVSTARPĒJĀS AUTO NOMAS UZŅĒMUMIEM**

**Kaspars Salenieks**  
*Banku Augstskola*  
*ksalenieks@gmail.com*

### **Kopsavilkums**

Attīstoties tehnoloģijām un papildinoties biznesa modeļu skaitam nozarē, rodas nepieciešamība mainīt izmantotos KPI. Rakstā apskatītas atšķirības biznesa modeļos auto nomas nozarē starp tradicionālajiem auto nomas modeļiem un savstarpējās auto nomas uzņēmumiem. Rakstā apskatīta KPI nozīmība, tehniskās iezīmes un nepieciešamība tos pielāgot konkrētai nozarei. Veicot uzņēmumu analīzi izveidots salīdzinājums izmantojot Osterwalder Business Model Canvas modeli. Balstoties uz atšķirībām biznesa modelī un citu autoru piedāvātajiem KPI auto nomas nozarei izveidoti rādītāji savstarpējās auto nomas uzņēmumiem. Darbā netiek apskatīta jauno rādītāju spēja prognozēt uzņēmuma finanšu rezultātus.

**Atslēgas vārdi:** automašīnu noma, biznesa modelis, KPI.

### **Abstract**

Growing number of new type of car rental companies and advancements in technology demand new set of KPI. This research paper investigates differences in business model between traditional business models used in car rental and peer-to-peer model to propose new set of KPI's that is more suited to peer-to-peer model. Article looks explores necessity of customized KPI's and technical aspects of creating applicable indicators. Based on Business model canvas developed by Osterwalder differences in business models between traditional car rental and peer-to-peer model are discovered. Based on these findings new set of KPI's is proposed. This research is not extended to look into predictive abilities of proposed set of KPI's.

**Keywords:** Car rentals, business model, KPI, peer-to-peer car rental.

## Ievads

Mūsdienās aizvien lielāku popularitāti gūst auto koplietošanas modeļi, kuri dažādas formās attīstījušies gan Eiropā gan citur pasaulē un ir daļa no tā sauktās “*dalīšanās ekonomikas*”. Pasaulē slavenākie šāda veida uzņēmumi ir Turo (ASV, Kanāda, Lielbritānija un Vācija), Getaround (ASV), Drivy (Francija, Vācija, Spānija). Galvenā atšķirība starp šiem uzņēmumiem un tradicionālajām auto nomām – tie piedāvā izīrēt auto no privātpersonām, kurām auto konkrētajā brīdī nav nepieciešams. Šī ir būtiska atšķirība, jo parasti auto nomas uzņēmuma liela daļa finansējuma ieguldīta autoparka uzturēšanā un pārvaldīšanā, kamēr šajos uzņēmumos šādas izmaksu pozīcijas nav, tāpēc nepieciešams mainīt arī KPI.

Par šo tēmu vairākkārt izteikušies arī akadēmisko darbu autori uzsverot, ka nav iespējams izveidot vienotu KPI bāzi visiem uzņēmumiem un tas jādara jomu un iespējams arī reģionu ietvaros, jo galvenā KPI vērtība ir spējā uz to bāzes veidot prognozes par uzņēmuma dzīvotspēju un gaidāmajiem finanšu rezultātiem. Tiesa, Smits (Smith & van der Heijden, 2017) apkopojot analītiķu viedokļus par KPI nozīmību sniedzis secinājumu, ka lai arī jomu starpā KPI ir atšķirīgi, lai tie būtu lietderīgi, tiem jāpiemīt kopīgām īpašībām.

Šī darba mērķis ir salīdzinot dažādus auto nomas nozarē eksistējošos biznesa modeļus piedāvāt KPI savstarpējās auto nomas uzņēmumiem. Lai šo mērķi sasniegtu rakstā tiks pētīts KPI nozīmīgākās pazīmes, izanalizētas biznesa modeļu atšķirības minētajās nozarēs un piedāvāti KPI savstarpējās auto nomas nozarei.

Darba laikā tiks veikta literatūras analīze par pieejamajiem pētījumiem par KPI nozīmību un to svarīgajiem raksturlielumiem. Veicot gadījuma analīzi tiks salīdzināti tradicionālo un savstarpējo auto nomu biznesa modeļi izmantojot “Business model canvas” (turpmāk BMC) un balstoties uz teorētiskajiem ieteikumiem un biznesa modeļa atšķirībām ieteikti KPI savstarpējās auto nomas nozarē

Pētījums balstīts uz Osterwalder izstrādāto BMC modeli, metodiskajiem norādījumiem par KPI izstrādi, kā arī Ursacescu un Nedrelid pētījumiem par KPI auto nomas uzņēmumos. Galvenie datu avoti ir auto nomas uzņēmumu SIXT un AUTOLEVI publiski pieejamo informāciju, kā arī izmantoti Centrālās Statistikas pārvaldes apkopotie dati.

### **KPI nozīme un veidošanas principi**

Zinātniskās literatūras izpētes mērķis ir aplūkot KPI izveidošanas pamatprincipus gan no tehniskā aspekta, gan izpētīt galvenos principus, kas definē labu rādītāju.

Dažādu autoru darbos KPI tiek aplūkoti kopš pagājušā gadsimta noslēguma, kad veikspējas rādītāji jeb KPI tipiski dēvē par darbības vai procesa panākumu mēru (Fitz-Gibbon, 1990). Kopš 2000.-šo gadu sākuma KPI ir patstāvīga daļa arī no uzņēmumu gada pārskatiem tādās valstīs kā Lielbritānija un ASV (PwC, 2007). To lietderība vairākkārt pamatota ar spēju prognozēt uzņēmumu finanšu rādītājus, pirms tie ir apkopoti un publicēti. Zināmākais piemērs ir no ASV aviācijas industrijā (Behn, 1999). Salīdzinoši nesen pētījumā, kas veikts Turcijā pierādīts, ka eksistē ievērojama saistība starp finanšu rādītājiem un ne finanšu rādītājiem, kurus uzņēmumi bija publicējuši. Papildus, konstatēts, ka uzņēmumi, kuru finanšu rādītāji ir labāki, ir ar labākiem ne finanšu rādītāju atklāšanas rādītājiem (Arosoy, Bora, & Karabiyk, 2014). No šiem piemēriem varam secināt, ka KPI ļauj prognozēt nozares uzņēmumu attīstību, un tādejādi samazināt investoru risku ieguldījumiem šajās nozarēs. Virziens, kas šajā darbā netiks apskatīts – vai jaunu nozaru attīstības ātrums korelē ar skaidri definētu KPI esamību, ar kuru palīdzību iespējams prognozēt uzņēmumu finanšu rādītājus.

KPI rādītājus auto ražošanas industrijā pētījis un veiksmīgi savā darbā “KPI Book” aprakstījis Smits un Jeff (Smith, 2001). Grāmatā sniegts skaidrojums un piemēri KPI lietojumam un tā rakstīta ar mērķi dot pamatu racionālai argumentācijai uz vienotas bāzes. Lai arī KPI attēloti sadalot visu grāmatu 5 nodaļās – Pārdošana, Serviss, Auto daļas, Auto izskats, Uzņēmuma vadība, katrā no daļām tie noteikti atsevišķi, bet ir divi principi, kas piemīt visiem no tiem. Pirmkārt katrs tiek prezentēts ar matemātisku formulu un tie sadalīti 3 nozīmīgās daļās attiecībā pret to mērīšanas veidu:

- sasniedzamais līmenis jeb atalons (*Benchmark*);
- minimālais līmenis (*Baseline*);
- Pamatprincips (*Guidline*) (Smith, 2001).

No dotajiem piemēriem varam secināt, ka šīs divas detaļas ir būtiskas, lai veidotu vienotu uztveri par KPI nozīmi un lietojumu, tādēļ ir vērts pieturēties pie to lietojuma aprakstot KPI dažādās nozarēs.

Pārejot no tehniskā KPI attēlojuma uz galvenajiem pamatprincipiem, KPI definēšanai vērtīgi aplūkot Smith un Van Der Heijden analītiķu novērtējumu apkopojumu par KPI lietojumu, standartizāciju un kvalitātes nodrošināšanu (Smith & van der Heijden, 2017). Apskatot jautājumu par KPI noderību autori pēta arī kopīgu elementu esamību starp dažādām nozarēm. Šajā jautājumā autori nonāk pie secinājuma, ka svarīgs kritērijs, lai KPI pūtu praktiska vērtība, ir tā spēja sniegt jaunu vai detalizētāku informāciju par uzņēmuma spēju veidot ienākumus. Īpaši, ja tie dod detalizētāku informāciju par pārdošanas ienākumiem piemēram sadalot to pa produktu veidiem un klientu tipiem (Smith & van der Heijden, 2017). No tā varam secināt, ka precīza klienta profila un pārdošanas kanālu definēšana ir būtiska, labu KPI izveidošanai.

Tā kā minētajā darbā pētīta KPI lietderība no ārējo analītiķu viedokļa, ne visi secinājumi ir attiecināmi pilnībā, jo KPI tiek izmantoti arī uzņēmuma iekšējās darbības organizēšanai. Darbā tiek minēts, ka KPI, kas ir pēc iespējas tuvāk aktivitātes novērošanas brīdim ir vērtīgāki un tie ir īpaši nozīmīgi, kad aplūko darbības aspektu, kas nav nosakāms ar citiem aprēķiniem, ko var balstīt uz finanšu dokumentiem (Smith & van der Heijden, 2017). Šos novērojumus ne vienmēr var izpildīt pilnībā, bet iespējams secināt, ka būtiski iedziļināties informācijā, ko iespējams laicīgi savākt un apstrādāt, ar nosacījumu, ka tā nedublē finanšu datus.

Aplūkojot galvenos tehniskos un KPI veidošanas pamatprincipus, ko nozares speciālisti atzinuši par nozīmīgiem varam pāriet pie biznesa modeļu salīdzināšanas.

### **Biznesa modeļu salīdzinājums**

Biznesa modeļu attēlošanai izmantosim metodi, kuru savā grāmatā “Business Model Generation” (2008) aprakstījis Alesandrs Ostervalder un Yves Pigneur. Darbā tiek argumentēts, ka biznesa plāns ir novecojis formāts tirgū, kas ir ļoti mainīgs, tādēļ tiek piedāvāts uzņēmuma darbības pamatelementus strukturēt 9 pamatelementos:

- klientu segmenti – prioritārās klientu grupas ar kurām vēlaties strādāt;
- vērtības piedāvājums – klientiem pielāgots vēstījums par jūsu piedāvājumu;
- kanāli – veidi, kā iespējams nogādāt vēstījumu pie katras no klientu grupām;
- klientu attiecības – apraksta attiecību veidu, ko uzņēmums dibina ar klientiem;
- ienākumu avoti – apraksta veidus, kā uzņēmums saņem ienākumus

- svarīgākie resursi – apraksta resursus, bez kuriem uzņēmums nevar pastāvēt;
- svarīgākās aktivitātes – apraksta procesus, kurus uzņēmumam jāveic ļoti labi;
- sadarbības partneri – apraksta partnerus un veidus, kā ar tiem sadarboties;
- izmaksu struktūra – apraksta izmaksas, kuras veidojas uzņēmumam. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Šī metodika izmantota, lai attēlotu tradicionālās auto nomas uzņēmuma darbības modeli. Lai to izdarītu tiks pētīta uzņēmuma “SIXT SE” publiski pieejamā informācija, koncentrējoties tieši uz auto nomas pakalpojumu, jo SIXT piedāvā plašu pakalpojumu klāstu. No apkopotās informācijas tika izveidots autonomas uzņēmums SIXT biznesa modeļa attēlojums (0. Pielikums).

Tajā redzams, ka SIXT vērtību piedāvājums koncentrējas uz mobilitātes pasākumu nodrošināšanu. Šis koncepts plašāk aprakstīts mājas lapā, un saskan arī ar stratēģisko mērķi, par kuru tiek stāstīts gada pārskatā – kļūt par vienas pieturas mobilitātes servisu. Papildus no gada pārskata redzams, ka galvenās klientu grupas ir tūristi, kas sastāda 2/3 no uzņēmuma kopējā klientu skaita, uzņēmumi un personas, kas ceļo darba darīšanās sastāda aptuveni 1/3, kā arī auto aizstāšana nelaiemes gadījumos. Tas izskaidrojams arī ar piegādes kanālu lietojumu. Galvenie no tiem ir nomas punkti, kuri parasti atrodas lidostās un pilsētu centros, kā arī mājas lapā. Kā jau minēts SIXT caur šiem punktiem vēlas piedāvāt vienas pieturas aģentūrai līdzīgu servisu. Noslēdzot klientu sadaļu redzams, ka SIXT vēlas izveidot partnerattiecības un iegūt klientu uzticību, lai jebkuru mobilitātes jautājumu tas uzticētu SIXT. No uzņēmuma ārējās komunikācijas redzams, ka tas vēlas sevi pozicionēt ne tikai nomas sektorā, bet kā mobilitātes partneris.

Pārejot pie sadaļām, kas vairāk attiecas uz uzņēmuma iekšieni, redzams, ka galvenās izdevumu pozīcijas peļņas zaudējumu aprēķina nomas segmentā ir tieši auto parka uzturēšana kā arī amortizācijas izdevumi. Darbinieku skaits pārsniedz 6 tūkstošus un kopējais algu fonds ir bijis zem 400 tūkstošiem EUR, kas liecina par lielo uzsvāru uz darbiniekiem. Tas saskan ar pausto par klientu attiecībām un vēlmi kļūt par prioritāro mobilitātes partneri. Starp galvenajām aktivitātēm minamas auto īres pakalpojuma nodrošināšana un klientu apkalpošana, autoparka uzturēšana un papildināšana, kā arī nomas punktu darbības nodrošināšana. Jāsecina, ka uzņēmums iekšienē ir koncentrēts uz autoparka un nomas punktu uzturēšanu.



Ienākumu un izdevumu struktūra ir loģiski saistītas ar iepriekš aprakstītajām daļām. Ienākumu struktūra ir visai vienkārša, jo no gada pārskata redzams, ka lielākā daļa no ienākumiem ir no nomas darījumiem. Izdevumos, kā iepriekš pieminēts dominē autoparka uzturēšanas izdevumi un personāla atalgojums. Varam secināt, ka SIXT atbilst tipiskam auto nomas uzņēmumam, uz kura pamata varam apskatīt KPI, kas apraksta katru no modeļa sadaļām.

Šādos auto nomas uzņēmumos par galvenajiem KPI tiek uzskatīti divi – RPD (Revenue Pre Rental Day) un auto parka noslodzes efektivitāte (Nedrelid, 2016). taču par plašāku KPI lietojumu domas dalās. Pētījumā, kura mērķis bija izveidot modeli auto nomas uzņēmumu tirgus pozīcijas novērtēšanai tika izstrādāts modelis, kas izmanto 13 KPI (Ursacescu & Cioc, 2012). Savukārt investori, lai novērtētu auto nomas uzņēmumus kā ienākumu rādītājus papildus vispār pieņemtajiem uzskata citus rādītājus:

- Auto nomas dienas
- Transakciju skaitu
- Apkalpošanas kvalitāti
- Tūrisma un biznesa klientu attiecību
- Zīmola atpazīstamību un klātesamību
- Auto tirgus un auto kreditēšanas tirgus stāvokli (Investor Campus, 2018).

Varam secināt, ka lai arī atkarībā no pielietojuma pastāv dažādi KPI, kas tiek izmantoti būtiskākie no tiem apraksta darījumu skaitu, klientu segmentu un attiecības, auto izmantošanu un uzturēšanu un tirgus kopējo stāvokli. Nākamajā nodaļā apskatot atšķirības biznesa modeļos izvirzīsim piedāvājumu rādītāju izmaiņām.

### **KPI savstarpējās auto nomas sektorā**

Lai izteiktu pieņēmumus par savstarpējās auto nomas uzņēmumiem apskatīsim atšķirības starp uzņēmumu biznesa modeļiem, kas attēloti ar kanvu palīdzību. Iepriekšējā nodaļā aprakstīts tradicionālo auto nomu modelis. Šajā nodaļā plašāk apskatīsim savstarpējās auto nomas modeli (2. Pielikums).

Atšķirības biznesa modeļos sākas jau klientu profilā. Kamēr auto nomas par galveno klientu uzskata privātpersonu, kas ir arī tūrists. Savstarpējās auto nomas galvenokārt orientējas uz tirgu, kas izveidojies dzīves stila izmaiņu dēļ - privātpersonām, kas dzīvo

pilsētās, bet tiem nav auto. Šī tirgus eksistenci apstiprina arī statistikas dati. Piemēram auto blīvums uz 1000 iedzīvotājiem Rīgā ir zemāks, kā citur Latvijā, neskatoties uz atšķirībām ienākumos (1. tabula).

1. tabula. **Auto skaits uz 1000 iedzīvotājiem Latvijas reģionos** (autora)

<b>Reģions</b>	<b>Auto skaits (CSB, 2018)</b>	<b>Iedzīvotāju skaits (CSB, 2018)</b>	<b>Auto skaits uz 1000 iedzīvotājiem</b>	<b>Vidējā alga reģionā (CSB, 2018)</b>
<b>Rīga</b>	213865	641423	333,64	1152
<b>Pierīga</b>	142911	364954	392,61	937
<b>Kurzeme</b>	87466	246317	355,55	837
<b>Latgale</b>	86408	270211	417,43	695
<b>Vidzeme</b>	73473	191794	382,67	797
<b>Zemgale</b>	85413	235417	363,46	838

Kā redzams no Latvijas piemēra Rīgā auto skaits uz 1000 iedzīvotājiem ir būtiski mazāks, nekā reģionos, bet ienākumu līmenis ir augstāks. Tas norāda, ka ir vairāk maksāspējīgu klientu, kas neuztur savu personisko auto. Šī būtiskā atšķirība liek mainīt arī izmantotos rādītājus, kas koncentrējas uz klientu sadalījumu un patēriņu. Svarīgāki kļūst rādītāji, kā **klientu atgriešanās** un **dzīves cikla vērtība**.

Pieceja klientu attiecībām arī ir būtiski atšķirīga. Atšķirībā no specializētas nomas, kura attiecību pamatā vēlas likt pieeju, ka tā ir primārais mobilitātes partneris, savstarpējās nomas kompānijas vairāk uzsver komūnas veidošanu, kas vēlas izmantot resursus efektīvi un atlīdzināt tieši auto īpašniekiem. Šajā pieejā daudz lielāku uzmanību uzņēmums velta sociālo tīklu saturam un saturam mājas lapā, kas attēlojas arī vērtības piegādes kanālos. Mazāka vērtība tāpēc var tikt pievērsta auto pieprasījumam nomas punktos un zīmola klātesamībai, bet lielāka vērtība jāpievērš iesaistes rādītājiem, kā **sociālo tīklu iesaiste** un **mājas lapas satura patēriņš**, kas raksturo komūnas veidošanos.

Vērtības piedāvājums arī ir ar būtiskām atšķirībām. Tradicionālās nomas apgalvo, ka vēlas būt partneris, kas palīdzes atrast piemēroto risinājumu. Savstarpējās auto nomas turpretī dod iespēju saņemt auto pēc iespējas ātrāk un tuvāk. Lai arī nav konkrēta rādītāja, kas mērītu tradicionālo nomu vērtības piedāvājuma rādītāju, jo atkarīgs no katra uzņēmuma

unikālas pozicionēšanās, SIXT gadījumā tas varētu būt apkalpoto klientu skaits pret visiem pieprasījumiem. Savstarpējās auto nomas var mērīt tādus lielumus, kā **laiks līdz pirkumam** un **attālums līdz auto no klienta atrašanās vietas**.

Aplūkojot uzņēmuma iekšējos faktoros redzams, ka auto nomu lielākās izmaksās un resursi saistīt ar auto uzturēšanu, kamēr savstarpējās auto nomas uzdevums ir reklāma, finanšu pārvedumi un sadarbība ar auto īpašniekiem. Tā vietā, lai koncentrētos uz auto parka uzturēšanas izmaksām, jāpēta rādītāji kā **auto skaita pieaugums platformā** un **reklāmas u.c. atbalsta pasākumu efektivitāte**. Minētās izmaiņas resursu sadaļā attēlojas arī partneru sadaļā. Galvenie partneri savstarpējās auto nomas uzņēmumā ir tieši auto īpašnieki, tādēļ svarīgs rādītājs ir arī **auto īpašnieku apmierinātība**.

Noslēgumā - gan ienākumu gan izdevumu struktūra ir būtiski atšķirīga. Aprakstot to vienkārši - savstarpējās auto nomas uzņēmumā pēc būtības nav auto uzturēšanas izdevumu, bet arī ienākumu pusē ir samazinājums, jo tiek iekasēta tikai % komisijas maksa no darījumiem. Kas vēlreiz norada uz nepieciešamību aizvietot auto parka finanšu rādītājus ar pārējo procesu efektivitātes rādītājiem. Taču rādītājs, kā **ienākumi no nomas dienām** ir svarīgs abos modeļos.

No tā varam secināt, ka atšķirības auto nomu biznesa modeļos iespējams attēlot arī atšķirīgos KPI, kas labāk aprakstītu savstarpējā auto nomas nozari, bet ne visi rādītāji ir jāmaina (3. pielikums).

## Secinājumi

1. Šī darba mērķis –salīdzinot dažādus auto nomas nozarē eksistējošos biznesa modeļus piedāvāt KPI savstarpējās auto nomas uzņēmumiem – ir izpildīts.
2. KPI ir svarīgi, lai prognozētu finanšu radītājus īpaši, ja tie definēti ar konkrētām matemātiskām formulām.
3. Svarīgs priekšnosacījums labu KPI izveidošanai ir skaidri definēts klienta profils un pārdošanas kanāli.
4. KPI ir īpaši noderīgi personām ārpus uzņēmuma, ja tie tiek publicēti pirms oficiālajiem finanšu rādītājiem, un tos papildina, nevis dublē.

5. Uzņēmums SIXT ir tipisks auto nomas uzņēmums, uz kura publiskās informācijas iespējams izveidot biznesa modeļa attēlojumu, kas pēc būtības raksturo tradicionālu auto nomas uzņēmumu struktūru.

6. Tradicionāla auto nomas uzņēmuma raksturošanai tiek izmantoti vairāki dažādi KPI, taču divi vispopulārākie ir ieņēmumi no vienas nomas dienas un auto parka noslodze. Eksistē rādītāji, kas var tikt attiecināti uz katru no biznesa modeļa sadaļām.

7. Biznesa modeļos starp tradicionālu auto nomas uzņēmumu un savstarpējās auto nomas uzņēmumu eksistē būtiskas atšķirības lielākajā daļā no biznesa modeļa sadaļām.

8. Galvenais auto nomas nozares KPI – ieņēmumi par auto dienu var tikt lietots abos nozarē eksistējošajos uzņēmumos.

9. Lai precīzāk raksturotu savstarpējās auto nomas uzņēmumu jāmaina KPI, kas attiecas uz autoparka uzturēšanu un atjaunošanu, tos aizstājot ar rādītājiem, kas raksturo atbalsta aktivitāšu efektivitāti un attiecības ar auto īpašniekiem.

10. Dažādo klientu profilu dēļ KPI, kas attiecas uz klientu raksturojumu, jāmaina uz rādītājiem, kas saistīti ar klientu atgriešanās rādītājiem un dzīvescikla vērtību. Rādītāji, kas raksturo piegādes kanālus jāmaina uz rādītājiem, kas raksturo komūnas attīstību.

11. Darba laikā netika apskatīta savstarpējās auto nomas uzņēmumiem piemēroto KPI saistība ar finanšu rādītājiem un spēja tos prognozēt, kas tiek piedāvāts, kā iespējamais turpmāko pētījumu virziens.

### Literatūras saraksts

1. *About us.* (2018, 03 31). Retrieved from sixt.com: [https://about.sixt.com/websites/sixt\\_cc/English/0/about-us.html](https://about.sixt.com/websites/sixt_cc/English/0/about-us.html)
2. Arosoy, A. P., Bora, T., & Karabiyk, L. (2014). Effect of non financial information on financial performance: Evidences form Turkey. *International Review of Economics and Managment*, 1-18.
3. Autolevi. (2017, 03). *Galvenā*. Retrieved from autolevi.lv: [www.autolevi.lv](http://www.autolevi.lv).
4. Behn, B. K. (1999). Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of U.S. Airline Industry. *Jurnal of Accounting, Auditing and Finance*, 29.-56.

5. CSB. (2018, 03 15). *Darba samaksa - Galvenie rādītāji*. Retrieved from Centrālā statistikas pārvalde: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/darba-samaksa-galvenie-raditaji-30270.html>.
6. CSB. (2018, 3 15). *Iedzīvotāju skaits un tā izmaiņas statistiskajos reģionos*. Retrieved from Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala\\_\\_ikgad\\_\\_iedz\\_\\_iedzskaits/IS0032.px/?rxid=cd](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala__ikgad__iedz__iedzskaits/IS0032.px/?rxid=cd).
7. CSB. (2018, 03 15). *Reģistrēto automobiļu skaits statistiskajos reģionos un republikas pilsētās gada beigās*. Retrieved from Centrālās statistikas pārvaldes datu bāze: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp\\_\\_ikgad\\_\\_transp/TR0080.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp__ikgad__transp/TR0080.px/?rxid=562c2205-ba57-4130-b63a-6991f49ab6fe).
8. Elsner, F. (2017, 03). *Annual Report 2017*. Retrieved from sixt.com: <https://about.sixt.com/download/companies/sixt/Annual%20Reports/DE0007231326-JA-2017-EQ-E-00.pdf>.
9. Elsner, F. (2018, 03 15). *SIXT SE: SIXT RECORDS OUTSTANDING FISCAL YEAR 2017, BOTH FOR REVENUE AND EARNINGS - FURTHER PROFITABLE GROWTH THROUGH FOCUS ON INTERNATIONALISATION AND MARKET LAUNCH OF AN INNOVATIVE MOBILITY PLATFORM*. Retrieved from SIXT.com: [https://about.sixt.com/websites/sixt\\_cc/English/2999/news-details.html?newsID=1681415#news-EQS](https://about.sixt.com/websites/sixt_cc/English/2999/news-details.html?newsID=1681415#news-EQS).
10. Fitz-Gibbon, C. T. (1990). *Performance indicators*. Taylor & Francis.
11. Investor Campus. (2018, 03 15). *How to analyse a car rental company*. Retrieved from Investor Campus: <http://www.investorcampus.com/courses/thehowtoanalyseries/commerceandindustry/howtoanalyseacarrentalcompanyfree/502.pdf>.
12. Nedrelid, N. (2016, 06 15). *Maximization of car rental kpis – an analysis of RPD and utilization in the European market context*. Retrieved from [www.nedrelid-ca.com](http://www.nedrelid-ca.com): <https://www.nedrelid-ca.com/blog/car-rental-kpis-maximization/>
13. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Self Published.
14. Pesalj, B. (2006). *Enterprise performance measuring, Traditional and Nowadays*. Belgrade: Faculty of Economy.

15. PwC. (2007). *Guide to key performance indicators*. Retrieved from pwc:  
[https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk\\_kpi\\_guide.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf)
16. Ursacescu, M., & Cioc, M. (2012). Model Based On Key Performance Indicators For Assessing The Market Position Of A Company. Case Study In A Car Rental Company. *Revista Economica*, 414 - 422.
17. *World's Leading Car Rental Company 2017*. (2018, 03 28). Retrieved from World Travel Awards: <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-car-rental-company-2017>.

1. pielikums. **Auto nomas uzņēmuma “SIXT” biznesa modeļa attēlojums** (autora).

Partneri	Aktivitātes	Vērtību piedāvājums	Klientu attiecības	Klientu segmenti
<p>Apdrošināšanas kompānijas, kas novērš risku pret auto sabojāšanu un iznīcināšanu. Auto serviss nodrošina iespēju uzturēt auto kārtībā. Viesnīcas nodrošina iespēju sadarboties klientu servisa uzlabošanai piedāvājot “All-in-one” servisu.</p>	<p>Auto nomas organizēšana. Auto uzturēšana. Ārkārtas palīdzība uz ceļa. Auto apdrošināšana pret negadījumiem Klientu apkalpošana internetā un auto nomas punktos.</p>	<p>Sixt Rent a Car stands for exciting mobility and tailored solutions. We lead with innovation in the car rental sector. High-quality customer service, premium products and seamless rental experience. (About us, 2018)</p>	<p>Veidot attiecības, lai SIXT klientiem, tā būtu kā vienas pieturas aģentūra jebkuram mobilitātes risinājumam. (Elsner, SIXT RECORDS OUTSTANDING FISCAL YEAR 2017, 2018)</p>	<p>Cilvēki, kam primāri nepieciešami mobilitātes pakalpojumi t.s.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• privātpersonas/tūristi (61%)</li> <li>• uzņēmumi (31%)</li> <li>• auto aizvietošana nelaiemes gadījumos (3%)</li> </ul> <p>(Elsner, Annual Report 2017, 2017)</p>
	<p>Resursi</p>		<p>Piegādes kanāli</p>	
	<p>Nomas auto Nomas punkti Mājas lapa</p>		<p>Auto iespējams saņemt auto nomas punktos. Auto iespējams rezervēt SIXT mājas lapā, auto nomas platformā, telefoniski un uz vietas.</p>	
Ienākumi		Izmaksas		
Auto nomas maksa		Auto uzturēšana un auto parka atjaunošana, ārkārtas palīdzība, loģistikas izmaksas pārvadājot auto. Nomas punktu uzturēšana. Mājas lapas uzturēšana.		

2. pielikums. **Savstarpējās auto nomas uzņēmuma biznesa modeļa attēlojums** (autora).

<b>Partneri</b>	<b>Aktivitātes</b>	<b>Vērtību piedāvājums</b>	<b>Klientu attiecības</b>	<b>Klientu segmenti</b>
<p>Auto īpašnieki, kas vēlas izīrēt savu auto laikā, kamēr to paši nelieto, tādejādi iegūstot papildus ienākumus.</p> <p>Auto nomas, kas vēlas gūt papildus ienākumus izīrējot auto</p>	<p>Auto īpašnieku un auto īrnieku līgumu noslēgšana.</p> <p>Naudas darījumu nodrošināšana.</p> <p>Reklāmas pakalpojumi.</p> <p>Atbalsts auto īpašniekiem.</p> <p>Komūnas uzturēšana</p>	<p>“Nomā lieliskus auto no īpašniekiem Tavā apkārtnē.” (Autolevi, 2017)</p>	<p>Autolevi vēlas radīt komūnu, kas brīvi dalās ar auto, lai nodrošinātu tā pilnīgāku izmantošanu, bet atbilstoši atlīdzinātu auto īpašniekiem.</p>	<p>Cilvēki, kam nav pieejams savs auto t.s.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pilsētu iedzīvotāji bez sava auto</li> <li>• tūristi</li> <li>• uzņēmumi, kam ikdienā nav autoparka</li> </ul>
	<p>Resursi</p> <p>Mājas lapas un sociālo tīklu kontu saturs .</p>		<p>Piegādes kanāli</p> <p>Auto iespējams izīrēt mājas lapā.</p> <p>Par jaunumiem iespējams lasīt sociālajos kontos.</p> <p>Auto iespējams saņemt dažādās atrašanās vietās, jo tie atrodas pie īpašniekiem.</p>	
Ienākumi		Izmaksas		
Komisijas maksas no starpniecības darījumos		Mājas lapas uzturēšana, apmaksas sistēmas uzturēšana, cilvēkresursi, kas nodrošina auto īpašniekiem nepieciešamo atbalstu.		



3. pielikums. **KPI tabula** (autora).

<b>Uzņēmējdarbības bloks</b>	<b>Tradicionālā auto noma</b>	<b>Tradicionālās auto nomas KPI</b>	<b>Savstarpējā auto noma</b>	<b>Savstarpējās auto nomas KPI</b>
<b>Klientu segments</b>	Privātpersonas / tūristi, Uzņēmumi	Biznesa klientu daļa	Pilsētu iedzīvotāji bez piemērota auto	Klienta atgriešanās iespēja, Dzīves cikla vērtība
<b>Klientu attiecības</b>	Vienas pieturas mobilitātes partneris	Zīmola klātesamība	Komūnas veidošana	Sociālo tīklu iesaiste,
<b>Piegādes kanāli</b>	Mājas lapa un piegādes punkti	Auto pieprasījums lidostās, nomas punktos	Mājas lapa, sociālie tīkli	Mājas lapas satura patēriņš
<b>Vērtības piedāvājums</b>	Mobilitātes partneris	Apkalpoto klientu skaits, pret maksimāli iespējamo	Auto netālu	Patērētais laiks līdz pirkumam, attālums līdz auto
<b>Aktivitātes</b>	Autoparka uzturēšana, nomas pakalpojuma	Klientu apkalpošana nomas punktos.	Auto nomas nodrošināšana, komūnas uzturēšana, īpašnieku atbalsts	Atbalsta pasākumu efektivitāte.
<b>Resursi</b>	Autoparks, nomas punkti	Auto parka uzturēšana un atjaunošanās rādītāji.	Saturs un auto piedāvājums	Auto skaita pieaugums

<b>Partneri</b>	Auto uzturētāji, Auto papildus produkti, tūrisma partneri	Klientu skaits, kas iegūts no partneriem, izmaksu samazinājums	Auto īpašnieki	Auto īpašnieku apmierinātība
<b>Izmaksas</b>	Auto parka uzturēšana	Auto flotes atjaunošanās indekss	Auto īres nodrošināšana	Procesu efektivitātes rādītāji
<b>Ienākumi</b>	Auto noma	Ienākumi no auto nomas dienas	Komisija no transakcijas	Ienākumi no auto nomas dienas

## **BIZNESA IDEJA: "GUDRĀ MĀJA" – LIETOTĀJU ĒRTĪBAI UN ENERĢIJAS TAUPĪŠANAI**

**Elvijs Raģis**

**Zinātniskais vadītājs: Dr.sc adm., Mg. psych. Signe Enkuzena**

*SIA "Biznesa vadības koledža"*

*E-pasts: elvis.ragis@gmail.com*

### **Kopsavilkums**

Mūsdienu straujajā dzīves ritmā, rodas jaunas idejas, kā atvieglot cilvēku ikdienu, izmantojot jaunākās tehnoloģijas. Vienas no šīm tehnoloģijām ir gudro māju sistēma un viedais tīkls. Šajā darbā autors veic pētījumu, par to, kas ir gudrā māja, to aizsākumiem pasaulē un šī brīža attīstības tendencēm. Izpēta to, kādas ir lietotāju priekšrocības un ieguvumi. Balstoties uz savu uzņēmējdarbības pieredzi, autors pauž viedokli, kas raksturo gudro māju lietotājiem. Šajā pētnieciskajā darbā ir izklāstīts redzējums par gudrajām mājām, kurās to pārvaldībai tiek izmantots mobilais tālrunis. Darba mērķis ir iegūt visaptverošu priekšstatu par gudro māju sistēmām, to priekšrocībām un trūkumiem, lai saprastu, vai to ieviešana dos tās lietotājiem gaidīto rezultātu – ērtības un enerģijas taupīšanu.

Pētījums sadalīts izklāstīts nodaļās, kurās autors iepazīstina ar gudrās mājas izcelsmes vēsturi un aktuālās tendences pasaulē, norāda kādas ir gudrās mājas lietotāju priekšrocības un raksturo gudrās mājas lietotāju. Noslēgumā izdarīti secinājumi.

**Atslēgas vārdi:** gudrā māja, viedais tīkls, lietotāju ērtības, bezvadu kontrole, enerģijas taupīšana.

### **Abstract**

In today's fast rhythm of life, new ideas are emerging about how to ease people's daily lives using the latest technology. One of these technologies is the smart home system and intelligent network. In this work, the author carries out a study on what is a smart house, its beginnings in the world and the current development trends. The author investigates the benefits of wise system users, as well as expresses an opinion on the characteristics of smart

home users. This research paper outlines the vision of smart home-based mobile phone use. The aim of the work is to get a comprehensive picture of smart home systems, their advantages and disadvantages, in order to understand if their implementation will deliver the expected results - convenience and energy saving.

The study is divided into sections in which the author introduces the history of the smart home and current trends in the world, indicating the benefits of smart home users and describing the smart home user. Conclusions are drawn.

**Keywords:** Smart Home Energy Management System, Smart Grid, Convenience of users, Wireless Control, Energy Saving.

## **Ievads**

Elektroenerģijas pieprasījums pēdējos desmit gados ir būtiski pieaudzis un sagaidāms, ka tas pieaugs vēl vairāk. Agrāk elektroenerģijas ražošana galvenokārt tika ražota termoelektrostacijās un blakus produkts bija oglekļa dioksīda emisija (gaisa piesārņojums). Tagad, enerģijas ražošanā lēnām pievērš uzmanību atjaunojamajiem resursiem jo visa pasaule koncentrējas uz oglekļa dioksīda (turpmāk tekstā CO<sub>2</sub>) emisijas samazināšanu (Rathi, Raja & Shajila, 2014). Latvijā atjaunīgo energoresursu patēriņš pēdējos desmit gados pieaudzis par 14,1 % (Latvijā atjaunīgo energoresursu patēriņš pēdējos desmit gados pieaudzis par 14,1 %, 2018), kas ir pozitīva un atbalstāma tendence.

Atjaunojamās enerģijas nozares attīstība, kas sekmēja jaunu veidu elektroenerģijas iegūvi, ir veicinājusi elektrisko sistēmu modernizāciju. Jau esošie izmantošanas veidi ievērojami pieauguši, piemēram, sildītāji, gaisa kondicionētāji un citas ierīces tādas kā hibrīda elektriskie transportlīdzekļi un siltumsūkņi, attīstās un palielina enerģijas patēriņu. Šīs pārmaiņas lielā mērā ietekmē elektroenerģijas sistēmu kontroli. Pēdējo desmit gadu laikā patērētāji visā pasaulē ir ātri iesaistījušies mobilo telekomunikāciju jomā; tādējādi cilvēku, tehnikas un sistēmu savienojamība ir ļāvusi arvien intensīvāk sazināties ar saviem draugiem, kolēģiem un arī ierīcēm.

Mūsdienās, ieviešot jaunus tiešsaistes enerģijas pārvaldības rīkus, lai tiem pievienotu un attālināti pārvaldītu sadzīves tehniku, ir radīta piemērota vide jaunajam viedo māju pakalpojumu tirgum. Šie pakalpojumi vērš uzmanību uz patērētāju vēlēšanos pārvaldīt

savu mājas vidi, vienlaikus kļūstot videi draudzīgākam, samazinot enerģijas patēriņu un palielinot izpratni par CO2 emisiju. Gudrās mājas koncepcija, jau tās pirmsākumos, ir kļuvusi par vienu no nozīmīgākajiem patērētāju dzīvesveida notikumiem šajā desmitgadē (Sinclair, 2011).

Šī pētījuma mērķis ir iegūt konstruktīvu priekšstatu par gudro māju sistēmām, to priekšrocībām un trūkumiem, lai saprastu, vai to ieviešana dos tās lietotājiem gaidīto rezultātu – ērtības un enerģijas taupīšanu. Šajā pētījumā, domājot par biznesa idejas „Gudrā māja” īstenošanu Latvijas patērētājām, tika izvirzīti trīs pētnieciskie jautājumi: kādas ir aktuālās tendences un izaicinājumi gudro māju ieviešanā pasaulē, kādas ērtības iegūst gudrās mājas lietotāji, un kas raksturo gudrās mājas lietotāju .

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, darbā izmantotas vairākas pētnieciskās metodes: teorētiskās literatūras analīze, sekundāro datu analīze, gadījuma analīze.

Šajā pētnieciskajā darbā ir izklāstīts redzējums par gudrajām mājām, kurās ir mobilais tālrunis. Tā mērķis ir, lai veicinātu vienotu izpratni par gudrās mājas iespējām.

### **Gudrās mājas - to vēsture un aktuālās tendences pasaulē**

Lielākā daļa mūsdienu paaudzes jauda ir atkarīga no fosilā kurināmā un ievērojami veicina oglekļa dioksīda pieaugumu pasaules atmosfērā, negatīvi ietekmējot klimatu un sabiedrību kopumā. Elektroenerģijas sistēma izplata elektroenerģiju rūpniecībai, komerciālajiem un privātajiem lietotājiem, lai apmierinātu aizvien pieaugošo pieprasījumu (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015). Prognoze paredz, ka līdz 2030. gadam ekonomikas izaugsmei vajadzētu radīt tādu globālu pieprasījumu pēc enerģijas, kas ir divreiz lielāka par to, kādu mēs šodien pazīstam. Tajā pašā laikā paredzams, ka pasaules oglekļa dioksīda emisijas palielināsies vēl straujāk nekā enerģijas pieprasījums (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015). Lielākais CO2 avots ir elektroenerģijas ražošana, kas rada būtiskas klimata pārmaiņas. Lai risinātu šo problēmu, jāveic daudzas izmaiņas esošajā elektriskajā sistēmā.

Lai apmierinātu gan pieaugošo jaudas pieprasījumu, gan nepieciešamību samazināt oglekļa dioksīda emisijas, ir nepieciešama elektriskā sistēma, kas spēj risināt šīs problēmas ilgtspējīgi, uzticami un ekonomiski. Lai realizētu šīs iespējas, tika radīta jauna koncepcija - viedais tīkls.

Gudrais tīkls ir vieds elektrotīkls, kas izmanto datortehnoloģiju, lai optimizētu elektroenerģijas ražošanu, sadali un patēriņu, lai veicinātu elektroenerģijas piegādātāju un patērētāju piedāvājumu un pieprasījumu. Saglabājot optimālu informācijas daudzumu par tīkla statusu, viedie tīkli palīdz uzturēt līdzsvaru starp ražošanas plūsmām, sadali un enerģijas patēriņu (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015). Viedo tīklu veido sakari, sensori, vadības un skaitļošanas spējas, ar lai celtu energosistēmas vispārējo funkcionalitāti. Viedo tīklu izmantošanas mērķis ir uzlabot uzturēšanu, darbību un plānošanu, izmantojot jaunās tehnoloģijas, lai labāk pārvaldītu enerģijas patēriņu un izmaksas. Amerikas Savienoto Valstu Enerģētikas departaments ir definējis viedtīkliem nepieciešamās funkcijas: spēja sevi dziedēt; motivēt patērētājus aktīvi piedalīties tīkla darbībā, izturība pret uzbrukumu, nodrošināt augstāku jaudas kvalitāti, pielāgot visas ražošanas un uzglabāšanas iespējas, efektīvāk pārvaldīt aktīvus un izmaksas un ļaut attīstīties elektroenerģijas tirgiem (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015).

Viedā tīkla koncepcija joprojām ir jauna ideja, termins pirmo reizi tika ieviests deviņdesmito gadu beigās, un pirmais praktiskais liela mēroga piemērs tika izveidots 2000. gada sākumā. Itālija ir akreditējusi pirmo "viedo tīklu" ieviešanu, ko no 2000. gada īstenoja valsts lielākā enerģijas sabiedrība Enel S.p.A.. Kopš tā laika uzņēmums ir piesaistījis vairāk kā 30 miljonus viedo skaitītāju visā valstī. ASV sāka izveidot savu viedo tīklu 2003. gadā. Kopš tā laika ASV un daudzas citas valstis ir veikušas agrīnus soļus viedā tīkla ieviešanā un pārejā no vienvirziena sistēmām uz pilnībā divvirzīnu sistēmām (Smart Grid: The Future of the Electric Power System: An Introduction to the Smart Grid, 2011).

Salīdzinot ar mūsdienu mājām, nākotnes viedajās mājās būs daudz savienotas ierīces. Piemēram, tirgus pētījumu centrs „Parks Associates” prognozēja, ka saistīto ierīču un sensoru skaits vidēji ASV mājās 2015. gadā strauji palielināsies. No visām ASV mājāsaimniecībām prognozēts, ka 13% tiks ieviestas enerģijas pārvaldības sistēmas. Tika paredzēts, ka gandrīz 20% no tām būs uzraudzības un drošības sistēmas. Nākotnes gudrajās mājās šīs ierīces tiks integrētas viedās, savstarpēji savienojamās un savietojamās sistēmās (Sinclair, 2011).

Tiek prognozēts, ka viedais ASV tirgus pārsniegs 44 miljardus dolāru piecu gadu laikā, radot jaunas iespējas mobilo tīklu operatoriem un pārejai mobilai ekosistēmai. Mobilo tīklu visuresamība padara tos neaizstājamus viedo mājas ierīču un mājas enerģijas pārvaldības

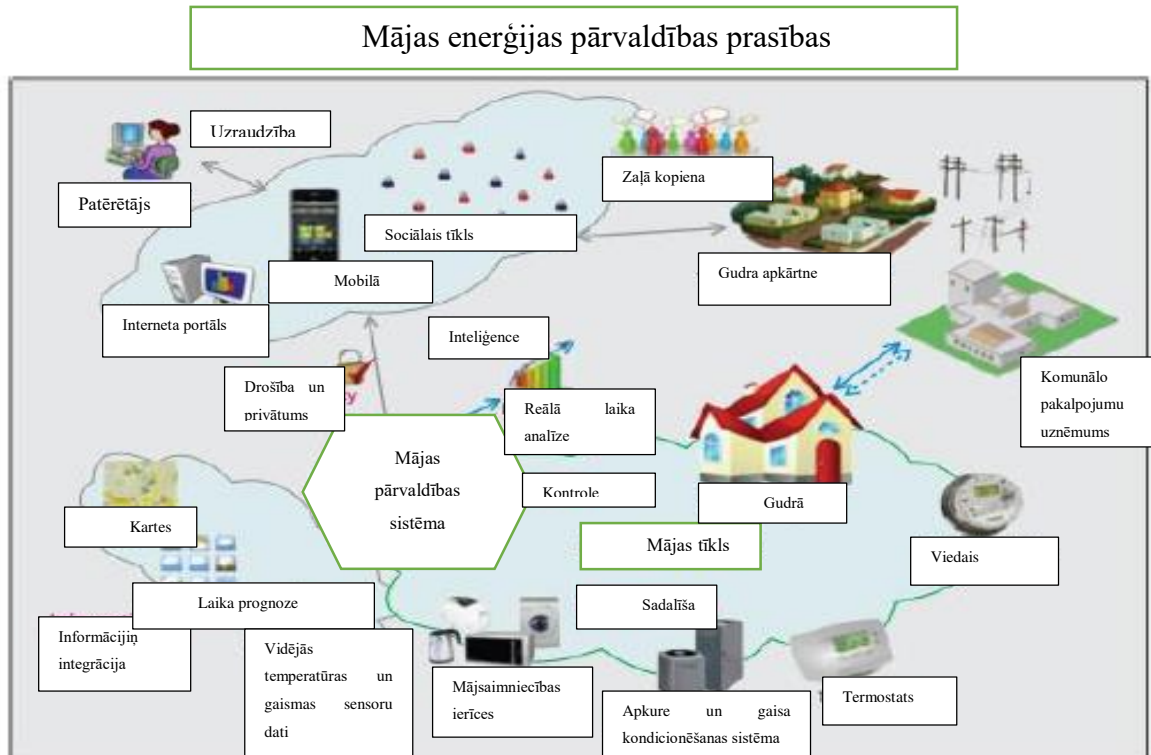
vārtu savienošanai, tāpat mobilo tālruņus padara neaizstājamus fakts, ka tie būs kā galvenais interfeiss mājas enerģijas pārvaldības lietojumprogrammām (Sinclair, 2011).

Tomēr jāatzīst, ka mājas izveidošana par "gudru" sistēmu nevar notikt bez sadarbības ar citām nozarēm. Vispirms viedās mājas koncepcijā jānovērš plaša, ka tas ir luksus pakalpojums. Jāveicina izpratne un jāmeklē risinājumi, ka tas ir pakalpojums, kas pieejams uz masu patērētājiem. Tādēļ ir jārod jauni uzņēmējdarbības modeļi; jānosaka savietojamība starp dažādām mājas ierīcēm un jāievēro regulējošās prasības attiecībā uz privātumu un drošību. Šis pakalpojums jāpadara pieejams masu tirgum, nevis tikai tiem, kas var atļauties ekskluzīvu dzīvesveidu.

Mājas enerģijas pārvaldības sistēma galvenokārt sastāv no viedkamerām, Web servera, datu bāzes un lietotāja izstrādes. 1.attēlā (sk.1.attēlu) ir parādītas Mājas enerģijas pārvaldības sistēmas (*eng. – Home Energy Management System (HEMS)*), (turpmāk tekstā MEPS) galvenās daļas un galvenās MEPS prasības, kas palīdzēs uzraudzīt un kontrolēt enerģiju. Norādītās prasības un to paskaidrojums parādīts 1. tabulā.

1.tabula. **MEPS galvenās sadaļas un prasības** (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015)

<b>MEPS galvenās daļas</b>	<b>Skaidrojums</b>
Uzraudzība	sistēma patērētājam bieži sniedz informāciju par enerģijas patēriņu.
Sadalīšana	sistēmai jāsniedz sadalīti dati par katru ierīci. No informācijas, ko sniedz sistēma, var skaidri norādīt konkrētu ierīču ietekmi un ilgtermiņa pārmaiņu ietekmi.
Pieejamība	vienmēr jāsniedz informācija ar viegli lietojamu saskarni.
Informācijas integrācija	papildus sniegtajiem dalītajiem datiem, sistēmai jāsniedz cita veida informācija, kas ir saistīta ar dažādām ierīcēm, piemēram: temperatūra, gaisa mitrums.
Spēja atļauties	sistēmai jābūt viegli uzstādītam un ar minimālu enerģijas patēriņu
Kontrole	patērētājam vajadzētu spēt manuāli vadīt savas ierīces.
Kiberdrošība un konfidencialitāte	sistēmai jānodrošina, ka patērētāja dati ir droši un privāti.
Izlūkošana un analītika	sistēmai jāspēj pieņemt saprātīgus lēmumus, ņemot vērā pieejamos datus



1.attēls. **Mājas enerģijas pārvaldības sistēmas daļas** (attēls no pētījuma: “Vision of Smart Home The Role of Mobile in the Home of the Future”).

Taču ņemot vērā, ka gudro māju nozare ir salīdzinoši jauna niša mūsdienu elektrotīklu pārvaldības tirgū, tad lai nodrošinātu MEPS prasības, gudro māju sistēmu ražotājiem un piegādātājiem nākas saskarties ar diezgan daudz izaicinājumiem. Kā galvenos var minēt (Barnicha, Khallaayoun & Lghoul, 2015):

- 1) Izmaksas: MEPS izmaksas ir dārgas ierīces cenu un uzstādīšanas izmaksu ziņā. Cilvēki nav gatavi ieguldīt sistēmās, kuru peļņa gandrīz neatbilst ieguldījumiem.
- 2) Nav izstrādāti starptautiski MEPS standarti: Nav īpaša veida, lai izstrādātu un īstenotu sistēmu, jo katrs pārdevējs piedāvā savu sistēmu ar unikālu dizaina un kontroles stratēģijas, kas rada papildus grūtības sistēmu savietojamībā.
- 3) Zems patērētāju informētības līmenis: patērētājiem ir nepietiekama informētība par MEPS sistēmas funkcionalitāti. Nereti klienti ir apmulsuši, jo nespēj orientēties dažādajos tirgū piedāvātajos MEPS risinājumos.



- 4) MEPS integrācija: joprojām nav skaidrs, kā integrēt viedā tīkla plašākajā attēlā. MEPS integrācija sniegtu labāku resursu optimizāciju un izmantošanu.
- 5) Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (turpmāk tekstā - IKT) izvēle: IKT ir labvēlīga tehnoloģija, lai veiksmīgi īstenotu MEPS. Daži privātie patērētāji ir noraizējušies par veselības traucējumiem, ko rada bezvadu signālu iekļūšana MEPS.
- 6) Sistēmas izlūkošanas projektēšana: Ir grūti izstrādāt sistēmu, kas atbilstu dažādiem patērētāju zināšanu līmeņiem par MEPS.

Lai arī mājas enerģijas pārvaldības sistēmas nozare ir salīdzinoši jauna un pagaidām maz pētīta, ir skaidrs, ka šajā nozarē ir perspektīvas jaunām biznesa idejām un arvien jaunu tirgus segmentu apguvei.

### **Lietotāju priekšrocības**

Gudrā māja piedāvā virkni inovatīvu pakalpojumu māju īpašniekiem, izmantojot dažādas viedās, savienotās ierīces.

Šīs ierīces ir sākot no komunālajiem mērītājiem, kuri mēra enerģijas, gāzes un ūdens patēriņu sadzīves ierīcēm, saules paneļiem un elektrisko transportlīdzekļu uzlādes infrastruktūrai, kas patērē vai saražo elektroenerģiju kopā ar citām saistītajām ierīcēm no izklaides, veselības un mājokļu drošības sektoriem. Ierīču sniegto datu un to veikto kontroles darbību kombinācija veicinās bagātīgu gudro mājas pakalpojumu klāstu. Ilustrācijai skat 2. attēlu.



2. attēls. **Guadrās mājas vīzija, ko veicina četri industrijas segmenti** (attēls no pētījuma: “Vision of Smart Home The Role of Mobile in the Home of the Future”)

Patērētājiem viedo māju pakalpojumu galvenā vērtība būs saistīto ierīču informācija un kontrole mājās neatkarīgi no tā, kur tie atrodas. Patērētāji spēs pārraudzīt un kontrolēt vairākas mājas ierīces dažādos displejos, ideāli izmantojot to pašu, viegli lasāmo programmu nodrošinājumu, izmantojot mobilo telefonu, kas kalpos kā primārā ierīce attālinātai piekļuvei mājas informācijai. Māju saimnieki, iedzīvotāji varēs attāli kontrolēt visu informāciju, izmantojot savus mobilos tālruņus.

Lai panāktu pilnīgu produkta pieejamību plašam klientu lokam, gudro māju ekosistēma izmanto mobilo un fiksēto tīklu kombināciju, un tādējādi gan viedtālruņos, gan mājās nodrošinās nepārtrauktu savienojumu (Sinclair, 2011).

Šādu gudro māju pakalpojumu vērtīgums ir labāka dzīves kvalitāte un energoefektivitātes uzlabošana, kas mājsaimniecībām nodrošinās ietaupījumus. Savienojamība atvieglos mājsaimniecības ierīču uzstādīšanu un lietošanu. Iegādājoties vienkāršākās gudro māju ierīces, patērētāji var to pieslēgt paši bez speciālistu palīdzības un lejupielādēt nepieciešamo programmatūru, līdzīgi kā tie šodien lejupielādē lietotnes no lietotņu veikala, un pēc tam pēc pamācības uzstādot programmatūru, kur reģistrē, gudro māju iekārtas. Kad tas ir izdarīts, šīs ierīces veiktspēju un iespējas, ko tā piedāvā lietotājs

var apskatīt gan savā viedtālrunī, datorā vai planšetē. Tehniski iespējams pievienot vēl citus lietotājus, kas attālināti var kontrolēt ierīces, ja tas nepieciešams. Sarežģītākām iekārtām, piemēram, kas spēj kontrolēt apgaismojumu, apkuri, kondicionieri, drošības sistēmas, novērošanas kameras, durvju atvēršanas mehānismus, aizkaru vai žalūziju atvēršanu, skaņu un video sistēmas, uzstādīšana ir daudz sarežģītāka. Nepieciešams veikt salīdzinoši lielu skaitu jaunu vadu ievilkšanu, tādēļ šāda veida sistēmu uzstādīšana būtu vēlama, būvējot jaunu mājokli, vai arī veicot pilnu mājokļa remontu, kā ietvaros var nomainīt elektroinstalāciju vai pielāgot jau esošo, ja tas ir iespējams un ar to pietiek pilnvērtīgai gudro māju sistēmu darbībai. Šāda veida sistēmas ir ļoti apjomīgas, un tām ir ļoti liela veikt spēja. Šīs sistēmas spēj pārvaldīt gandrīz visas mājokļa elektroiekārtas, to darbībai nepieciešams daudz elektrotīklu un sensoru vadu, ar kuru palīdzību ir iespējams kontrolēt vēlamās iekārtas, vai mājas zonas. Iekārtas ir tik spējīgas un sensoru pārpilnas, ka **sistēma reizēm dažas lietas zina pat labāk nekā mēs paši.**

Pirmkārt gudro risinājumu izmantošana aiztaupa daudz ikdienišķu darbību, piemēram, pārvietošanos gaismas ieslēgšanai un izslēgšanai, siltuma regulēšanu u.tml. "**Sistēma reizēm dažas lietas zina pat labāk nekā mēs paši,**" apgalvo Glebs Kiselovs, uzņēmuma Echoo Smart Homes izpilddirektors un idejas autors. Otrs svarīgākais arguments, kāpēc būtu nepieciešama šādu sistēmu uzstādīšana, ir prestižs - gudro māju risinājumi nodrošina īpašumam lielāku vērtību. Trešais arguments ir drošība: "Sistēmas lietotājam jebkurā vietā un laikā ir iespēja pārvaldīt savu māju un redzēt, kas tur notiek. Sākam klientiem piedāvāt gudrās mājas apsardzes sistēmu, kas atpazīst cilvēka seju, sūtot brīdinājuma ziņojumus uz mobilo telefonu par to, kurš atrodas mājās. Ja īpašumā iekļūst nepiederoša persona, ieslēdzas signalizācija un apgaismojums visā mājā, piesaistot kaimiņu uzmanību un izbiedējot zagļus. Tāpat iespējams imitēt klātbūtni pat tad, ja neviena nav mājās – iespējams uzstādīt režīmu, kad gaismas ik pa laikam ieslēdzas un izslēdzas dažādās telpās. Gudrākās sistēmas paziņo arī par ūdens noplūdēm, spējot izslēgt ūdens padevi visā mājā," piebilst. G. Kiselovs (Pēc Seikstule, 2017).

**Gudro māju sistēmas tiek radītas, lai kalpotu cilvēkiem un mājām nevis otrādi. Tās strādā nepārtraukti, pašas izvērtē un rīkojas bez papildu komandām balstoties uz ieprogrammētiem datiem un lietotājam gudro māju darbībā jāiesaistās ir ļoti minimāli, pārsvarā tikai tad kad grib mainīt pašas sistēmas darbības principus un**

**standartus. Sistēmas galvenais uzdevums ir rūpēties par cilvēku labsajūtu un komfortu, palīdzot un atvieglojot mājas ikdienas darbus.**

### **Guadrās mājas lietotājs pasaulē un Latvijā**

Šobrīd vēl nav atrodami plaši pētījumi par to, kāds ir gudrās mājas īpašnieks vai iedzīvotājs. Autors nevar apgalvot, ka pētījumi par klienta profilu gan pasaulē, gan Latvijā nav veikti, taču pieļauj domu, ka tie ir komercuzņēmumu veikti, pašu uzņēmumu vajadzībām, tāpēc tie nav pieejami publiski, vai akadēmiskās datu bāzēs. Taču raksta autors, balstoties uz savu pieredzi 3 gadu garumā, strādājot ar gudro māju pakalpojumu saņēmējiem, šī pētījuma ietvaros ir aprakstījis īpašības, kas autora prāt ir svarīgākās un izteiktākās.

Zemāk infografikā (skat.3.attēls) ir parādītas gudrās mājas lietotāja raksturīgākās īpašības, savukārt tālāk tekstā, tiks paskaidrotas, kāpēc tieši šis autors ir izvēlējis, kā būtiskākās.



3. attēls. **Gudrās mājas lietotāja profils** (attēls autora veidots).

Pirmkārt nepieciešama prasme apieties ar viedajām ierīcēm, t.i., viedtālruniņiem, datoriem, planšetēm u.t.t. Šī ir būtiskākā īpašība, kas nepieciešama, jo gudrās mājas principi tiek balstīti uz mājas pārvaldību, izmantojot viedierīces. Šīm prasmēm nav jābūt ļoti augstā līmenī, taču lietotājam ir jāsaprot pamatprincipi, kā pārvaldīt aplikāciju, kas kontrolē paredzētās darbības.

Tā, kā gudrās mājas izmantošana nodrošina ne tikai lietotāja komfortu, bet arī efektīvu elektroenerģijas pārvaldīšanu, šis pakalpojums lieliski noder arī “zaļi domājošiem” cilvēkiem, kam rūp kontrolēt, cik elektroenerģiju patērē un lai mājās esošās iekārtas nedarbotos bez vajadzības. Lai gan pirmajā brīdī var šķist, ka gudrā māja – tie ir lieki izdevumi un liels enerģijas patēriņš, patiesībā gudrā māja ir energoefektīvs un ilgtermiņā

ekonomisks risinājums. "Atkarībā no telpu platības un enerģijas patēriņa racionalitātes māju automātiskās sistēmas ļauj samazināt enerģijas patēriņu no 25 līdz 40%," stāsta R. Skurdenis (Gudrā māja. Kādas ir tās priekšrocības?).

Tā kā gudrās mājas izmantošana ir ne tikai ekonomisks un ērts mājas pārvaldības risinājums – tas ir arī kā prestiža un pašpārliecināta dzīves stila apliecinājums. Jo inteliģento māju tehnoloģiju integrēšana mājās spēj apliecināt gan sekošanu tehnoloģiju jaunumiem, gan modes tendencēm, kā arī ir lielisks veids, lai sabiedrībā parādītu, ka "tu to vari atļauties".

Viedās mājas sistēmas piemērotas cilvēkiem, kas bieži ceļo, it sevišķi, ja "ceļotājam" pieder privātmāja ar individuālu apkures sistēmu, jo viedās mājas sistēma pieļauj arī, piemēram, apkures vadību, līdz ar to ir iespējams regulēt siltumu mājās pēc nepieciešamības. Kā arī iespējama citu elektroierīču darbināšana pēc nepieciešamības.

Gudrās mājas lietotājs arī var būt aizņemts cilvēks, ar mūsdienās izplatītu problēmu "laika trūkumu", šīs sistēma sniedz papildu ērtības un komfortu, atvieglojot darbus steidzīgajā dzīvesveidā.

Gudrās mājas instalēšanas izmaksas ir salīdzinoši augstas, tāpēc potenciālais klients ir vismaz ar vidēju vai augstu ienākumu līmeni. Uzstādīšanas izmaksas ir iespējams variēt izvēloties vienkāršākas sistēmas, kas atvieglo pašus nozīmīgākos elektroenerģijas pārvaldīšanas procesus, taču, ja ienākumi atļauj, tad iespējams izvēlēties dārgas, prestižu ražotāju iekārtas, kas nodrošina pašus jaunākos tehnoloģiju risinājumus.

Viedās mājas sistēmas noteikti atvieglo dzīvi ģimenēm ar bērniem, nav svarīgi bērni ir mazi, vai skolas vecuma, katra ģimene var rast sev piemērotāko risinājumu. Savukārt, ja mājās ir mazi bērni, iespējams uzstādīt sistēmu, kas vecākiem ļauj noteikt, kuras elektroniskās sadzīves ierīces bērns var un kuras nevar izmantot un ieslēgt. Uzstādot šādu sistēmu, piemēram, gludeklī, tas cilvēku atpazīs pēc pirksta nospieduma, tādēļ vecāki varēs būt pilnībā droši, ka pat tad, ja viņi atradīsies citā istabā, bērns nespēs sev nodarīt pāri ar kādu ierīci (Gudrā māja. Kādas ir tās priekšrocības?).

Drošība sajūta ir būtiska īpašība, kas ir svarīga gudrās mājas lietotājam. Neatkarīgi no tā, vai atrodaties ceļojumā Karību salās vai arī dusat saldā miegā turpat mājoklī, automatizētā ēku vadības sistēma piedāvā dažādus risinājumus, kā parūpēties par mājokļa drošību. Papildus signalizācijai un video novērošanas kamerām mājoklī iespējams uzstādīt

sistēmu, kas imitē cilvēku klātbūtni telpā. Tiem, kas atrodas ārpus ēkas, radīsies iespaids, ka mājās tik tiešām kāds ir – no rīta tiks atvērti aizkari, savukārt vakarā tie tiks aizvērti, tāpat, iestājoties krēslai, ieslēgsies gaisma un televizors, un, naktij iestājoties, tie tiks izslēgti. Tāpat automātiski iespējams ieslēgt arī radio vai arī uzstādīt balsis, kas imitē sarunu (Gudrā māja. Kādas ir tās priekšrocības?).

Gudrās mājas lietotāja profils var būt ļoti dažāds, jo tāpat kā funkciju klāsts, ko ir iespējams instalēt gudrajā mājā ir ļoti plašs, tā arī lietotājs var būt tikpat dažāds un izvēlēties sev vajadzīgo. Kā jau autors min, šīs īpašības ir autora subjektīvs viedoklis, kas veidojies, ikdienā darbojoties šajā nozarē, taču, nepieciešami vēl papildus pētījumi, lai to apstiprinātu un iespējams papildinātu.

### **Secinājumi**

Veicot pētījumu par gudro māju sistēmām un efektīvu elektroenerģijas pārvaldību, autors secina:

1. Pieaugot rūpniecības apjomiem pasaulē, pieaug arī gaisa piesārņojuma problēma. Enerģijas iegūšanai tiek izmantots kurināmais, kas veicina CO2 emisiju, savukārt tas izraisa siltumnīcas efekta veidošanos. Līdz ar to gan valdībām, gan uzņēmējiem nepieciešams domāt par alternatīvās enerģijas iegūšanu, samazinot vides piesārņojumu.
2. Efektīva elektroenerģijas pārvaldība mūsdienās ir ne tikai atjaunojamās enerģijas avotu izmantošana, bet arī informācijas tehnoloģiju izmantošana, lai kontrolētu un sabalansētu elektroenerģijas patēriņu.
3. Viedā tīkla un gudro māju sistēmu ierīkošana ir arvien pieaugoša nozare, kurai tiek prognozēts straujš pieauguma temps tuvākās desmitgades laikā, taču šīs nozares attīstība nevar notikt, bet citu iesaistīto nozaru līdzdalības, piemēram, mobilo sakaru un viedierīču attīstības.
4. Gudrās mājas tehnoloģiju pielietošana tās lietotājam sniedz daudz priekšrocības. Kā galvenās var minēt ērtības un komforts, drošība, efektīva mājas pārvaldīšana, elektroenerģijas patēriņa ekonomēšana.
5. Gudrās mājas lietotāja profils gan pasaulē, gan Latvijā var būt ļoti dažāds, bet autora prāt svarīgākās īpašības ir prasme lietot viedās ierīces, aizņemt

cilvēki, “zaļi domājošs dzīvesveids”, vēlme parādīt prestižu un pašapliecināties, vajadzība pēc drošības sajūtas, vidējiem vai augstiem ienākumiem, tādi, kas bieži ceļo un uzturas ārpus mājām, kā arī ģimenes ar bērniem.

6. Gudrās mājas lietotājs ir ērtības un komfortu mīlošs cilvēks ar vidējiem vai augstiem ienākumiem. Tā dzīves stils un ritms nosaka to, ka mājoklī jābūt ierīkotām jaunākajām tehnoloģijām, kas gan apliecina prestižu, gan atvieglo ikdienas mājsaimniecības gaitas. Gudrās mājas lietotājs ir uz “Tu” ar viedajām ierīcēm, prot tās lietot dzīves ērtību uzlabošanai.
7. Tehnoloģiju straujā attīstība, pieaugošais pieprasījums pēc elektroenerģijas izmantošanas, bet tajā pašā laikā pēc resursu ekonomēšanas, rada iespējas jaunām biznesa idejām, kas piedāvā elektroierīču lietotājiem ērtu veidu, kā pašiem kontrolēt enerģijas patēriņu savās mājās neatkarīgi no lietotāja atrašanās vietas.
8. Šobrīd vēl ir nepietiekami daudz pētījumu gan par gudro māju tirgu, gan šo tehnoloģiju lietotājiem. Lai varētu izprast un labāk attīstīt savu biznesu, būtu nepieciešams veikt apjomīgus pētījumus, noskaidrojot kādas ir konkrētā laika perioda aktuālās tendences, kādas funkcijas vispār vēlas savā mājoklī ierīkot un izmantot gudrās mājas lietotājs

### Literatūras saraksts

1. *Atjaunīgo energoresursu patēriņš pēdējos desmit gados pieaudzis par 14,1 %*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/atjaunigo-energoresursu-paterins-pedejos-desmit-gados-pieaudzis-par-141-45370.html> (skatīts. 2018. gada 25.martā).
2. Barnicha E., Khallaayoun.A, Lghoul.R. (2015). *Smart Home Energy Management System*, **Ifrane**, Morocco, Al Akhawayn University, 1-69.
3. *Gudrā māja. Kādas ir tās priekšrocības?*, Pieejams: <https://www.city24.lv/lv/nekustama-ipasuma-zinas/9922/gudra-maja-kadas-ir-tas-prieksrocibas> (skatīts 2018. gada 29.martā);



4. Rathi.B., Raja.S., Shajila.S.R. (2014). Smart Energy Management using Wireless Technology, *International Journal of Innovative Research in Electrical, Electronics, Instrumentation and Control Engineering*. 2(2), 1008-1013.
5. Seikstule A. (2017.gada 8.septembrī)., *Gudra māja – viegli sasniedzama realitāte.*, Pieejams: <http://www.labsoflatvia.com/lv/zinas/gudra-maja-viegli-sasniedzama-realitate.>, (skatīts 2018. gada 29.martā)
6. Sinclair A. ( 2011). “*Vision of Smart Home The Role of Mobile in the Home of the Future*”, London UK., GSMA London Office. 1-40. Pieejams: <https://www.gsma.com/iot/wp-content/uploads/2012/03/vision20of20smart20home20report.pdf> (skatīts 2018.gada marts)

## DARBA LĪGUMS – DARBINIEKA UN DARBA DEVĒJA VIENOŠANĀS

**Iveta Skrastiņa**

**Zinātniskais vadītājs: Mg.oec. Ilze Rubene**

*SIA “Biznesa vadības koledža”*

*E-pasts: skrastina.iveta@gmail.com*

### **Kopsavilkums**

**Aktualitāte:** Darba tiesisko attiecību nodibināšanas procedūra jāveic pārdomāti un kvalitatīvi, jo tikai tā gan darba devējs, gan darbinieks var aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem. Darba līguma rakstveida formas neievērošana negatīvi ietekmē valsts ekonomiku, darbinieka sociālās garantijas un materiālo stāvokli, apdraud iespēju darbiniekam un darba devējam aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

**Raksta mērķis:** analizēt darba līguma būtību un noslēgšanas procedūru.

**Raksta uzdevumi:** raksturot normatīvajos aktos noteikto darba līguma saturu un iekļaujamo informāciju, raksturot darba līgumam pievienojamos dokumentus un analizēt to nepieciešamību.

Pētījuma laikā izmantoti Latvijas Republikas normatīvie akti, literatūra, interneta resursi, pētāmās iestādes dokumenti.

Pētījuma metodes:

1. Latvijas Republikas normatīvo aktu un literatūras analīze;
2. speciālistu ieteikumu pētīšana;
3. dokumentu analīze.

**Galvenie rezultāti:** analizēti Rīgas Ķengaraga vidusskolas darba līgumi, to atbilstība Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

**Atslēgas vārdi:** darba devējs, darba līgums, darbinieks, dokumenti, pretendents.

### **Abstract**

**Topicality:** The procedure for establishing employment legal relations must be carried out thoughtfully and qualitatively, since only the employer and the employee can protect their rights in accordance with the regulatory enactments of the Republic of Latvia. Failure

to comply with the written form of the employment contract adversely affects the economy of the country, the employee's social guarantees and material conditions, endangers the possibility for the employee and employer to protect their rights in accordance with the regulatory enactments of the Republic of Latvia.

The aim of the article: to analyse the nature of the employment contract and the procedure for its conclusion.

The tasks of the article: to describe the content of the employment contract and the information to be included in the regulative acts, to describe the documents to be attached to the employment contract and to analyse their necessity.

During the research, the regulatory enactments of the Republic of Latvia, literature, internet resources, documents of the institution under the investigation were used.

The research methodology:

1. the analysis of the regulatory enactments and literature of the Republic of Latvia;
2. researching specialists' recommendations;
3. the analysis of the documents.

The main results: the employment contracts of Riga Kengarags secondary school have been analysed, their compliance with the regulatory enactments of the Republic of Latvia.

**Keywords:** employer, employment contract, employee, documents, applicant.

## **Ievads**

Raksta aktualitāte: Ēnu ekonomika veicina nevienlīdzīgu konkurenci, izkropļo tirgu un negatīvi ietekmē nodokļu iekasēšanu, tādējādi ietekmējot cilvēku labklājību, kas bieži ir saistīta ar rakstveidā noslēgtu vai nenoslēgtu darba līgumu. Darba līguma neesamība ir viena no ēnu ekonomikas daļām.

Kā liecina Valsts darba inspekcijas 2015. un 2016.gada darbības pārskati, tad veicot 3067 apsekojumus saistībā ar neregistrētās nodarbinātības samazināšanu 2015.gadā un 3058 apsekojumus 2016.gadā konstatēts, ka 28 % gadījumu tika konstatētas personas, ar kurām nebija noslēgti rakstveida darba līgumi un/vai kuras darba devējs nebija deklarējis Valsts ieņēmumu dienestā kā darba ņēmējus. (2015. gada darbības pārskats, 2016, 2016. gada darbības pārskats, 2017, 7,8)

Rakstiski nenoslēgta darba līguma rezultātā saņemts atalgojums, ir ienākumi, kas nav uzskaitīti oficiāli, tie netiek deklarēti, un par tiem netiek maksāti nodokļi. Tātad, ja darbinieks un darba devējs neievēro darba līguma noslēgšanas rakstveida procedūru, tas ne tikai negatīvi ietekmē Latvijas ekonomisko situāciju, bet tā iemesla dēļ, ka darba devējs par darbinieku neveic tādas obligātos maksājums Valsts kasē kā iedzīvotāju ienākuma nodoklis, darba ņēmēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas, darbinieks zaudē sociālās garantijas, piemēram, tiesības uz apmaksāto atvaļinājumu, bezdarbnieka pabalstu, apmaksātu darba nespējas lapu, kā arī riskē darba algu nesaņemt vispār.

Rakstveidā noslēgts darba līgums ir būtisks darba tiesisko attiecību noregulēšanā gan no darbinieka puses, gan no darba devēja puses.

Lai abas puses maksimāli izvairītos no strīdiem par darba līguma noslēgšanas procedūru un tā saturu, darba devējam līguma noslēgšanas procedūra ir jāievēro ļoti precīzi un darbiniekam pirms darba uzsākšanas pie attiecīgā darba devēja, līgums ir kārtīgi jāizlasa un tikai pēc tam jāparaksta.

Raksta mērķis: analizēt darba līguma būtību un noslēgšanas procedūru

Jautājums: Vai kvalitatīva darba tiesisko attiecību nodibināšanas procedūra sniedz darbiniekam un darba devējam iespēju aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem?

Pētījuma metodes:

1. Latvijas Republikas normatīvo aktu un literatūras analīze;
2. Speciālistu ieteikumu pētīšana;
3. Dokumentu analīze.

Pētījuma bāze: Rīgas Ķengaraga vidusskola.

Iepriekš veiktie pētījumi šajā jomā: Pētījums: Ēnu ekonomikas īpatsvars Latvijā pērn - 20,3% (TVNET LETA, 30.09.2017, 16), Valsts darba inspekcijas 2015. un 2016.gada darbības pārskati. (Valsts darba inspekcija, 02.11.2017, 7., 8) Biznesa vadības koledžas Pirmā līmeņa augstākās profesionālās izglītības studiju programmas „Tiesību zinātnes” studentes Ivetas Skrastiņas 2018.gada kvalifikācijas darbs “Darba līgums - darbinieka un darba devēja vienošanās”.

### **Darba līguma saturs un iekļaujamā informācija**

Darba devējs un darbinieks savstarpējās darba tiesiskās attiecības nodibina ar darba līgumu, kuram "piemērojami Civillikuma noteikumi, ciktāl Darba likumā un citos normatīvajos aktos, kas regulē darba tiesiskās attiecības, nav noteikts citādi. Ar darba līgumu darbinieks uzņemas veikt noteiktu darbu, pakļaujoties noteiktai darba kārtībai un darba devēja rīkojumiem, bet darba devējs — maksāt nolīgto darba samaksu un nodrošināt taisnīgus, drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus." (Darba likums, 2001, 28.panta pirmā – trešā daļa, 3).

"Ar darba līgumu viena puse uzņemas strādāt otrai darbu par atlīdzību." (Civillikums, 1937, 2178. pants, 2)

Darba likuma 28.pantu skaidro Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība: "Darba tiesiskās attiecības ir tiesiskas attiecības starp darbinieku un darba devēju, kurās darbinieks uzņemas veikt noteiktu darbu, pakļaujoties noteiktai darba kārtībai un darba devēja turpmākiem norādījumiem, bet darba devējs – maksāt nolīgto darba samaksu un nodrošināt taisnīgus, drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus. Lai darba līgums tiktu noslēgts ar nolūku labprātīgi turpmāk saistīties, darbiniekam un darba devējam vispirms ir jāvienojas par visām darba līguma būtiskām sastāvdaļām." (Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2007, 59, 14)

Autore secina, ka darba līgumam piemērojams gan Darba likums, gan Civillikums, bet, tā kā Darba likums ir speciālais normatīvais akts, tad to uzskatām par galveno darba tiesisko attiecību un darba līgumu regulējošo normatīvo aktu. Darba tiesiskās attiecības tiek dibinātas, rakstveidā noslēdzot darba līgumu - darbinieka un darba devēja vienošanos.

Persona līdz brīdim, kad tiek nodibinātas darba tiesiskās attiecības – noslēgts darba līgums, ir pretendenta statusā, bet ar darba līguma noslēgšanas brīdi tā iegūst darbinieka statusu.

Viens no būtiskākajiem priekšnoteikumiem darba līguma sagatavošanai un noslēgšanai ir pretendenta uzrādītie un iesniegtie dokumenti. Darba devējam ir jābūt kompetentam, lai izvērtētu kādi dokumenti ir iesniedzami, kādai jābūt izglītībai un kvalifikācijai, lai darbinieks ieņemtu attiecīgo amatu.

Darba likuma 40.pantā ir noteiktas prasības attiecībā uz darba līguma noslēgšanas procedūru un darba līgumā atspoguļojamo minimālo informāciju. Tas, kādu informāciju

darba devējs vēl papildus iekļauj darba līgumā, ir atkarīgs no uzņēmuma specifikas un darbības jomas.

“Darba līgumā norāda:

1) darbinieka vārdu, uzvārdu, personas kodu (ārzemniekam, kuram nav personas koda, — dzimšanas datumu), dzīvesvietu, darba devēja vārdu, uzvārdu (nosaukumu), personas kodu (ārzemniekam, kuram nav personas koda, — dzimšanas datumu) vai reģistrācijas numuru un adresi;

2) darba tiesisko attiecību sākuma datumu;

3) darba tiesisko attiecību paredzamo ilgumu (ja darba līgums noslēgts uz noteiktu laiku);

4) darba vietu (ja darba pienākumu veikšana nav paredzēta kādā noteiktā darba vietā, to, ka darbinieku var nodarbināt dažādās vietās);

5) darbinieka arodu, amatu, specialitāti (turpmāk - profesija) atbilstoši Profesiju klasifikatoram un vispārīgu nolīgtā darba raksturojumu;

6) darba samaksas apmēru un izmaksas laiku;

7) nolīgto dienas vai nedēļas darba laiku;

8) ikgadējā apmaksātā atvaļinājuma ilgumu;

9) darba līguma uzteikuma termiņu;

10) uz darba koplīgumu, darba kārtības noteikumiem, kas piemērojami darba tiesiskajām attiecībām.” (Darba likums, 2001, 40.panta otrā daļa, 3)

Darba likuma 40.panta trešajā daļā ir teikts, ka darba samaksas apmēru un izmaksas laiku, nolīgto dienas vai nedēļas darba laiku, ikgadējā apmaksātā atvaļinājuma ilgumu un darba līguma uzteikuma termiņu var aizstāt ar norādi uz attiecīgiem noteikumiem, kas ietverti normatīvajos aktos, darba koplīgumā, vai norādi uz darba kārtības noteikumiem.” (Darba likums, 2001, 40.panta trešā daļa, 3)

Autore uzskata, ka vispārīgu nolīgtā darba raksturojumu var iekļaut gan darba līgumā, gan darbinieka amata aprakstā, ja tas ir darba līguma sastāvdaļa.

Regulējums, kad nolīgtā darba raksturojums ir iekļauts darbinieka amata aprakstā, tiek izmantots Rīgas Ķengaraga vidusskolā, kas ir autores darba vieta un kurā ir veikts pētījums. Arī darba samaksa iestādē netiek norādīta darba līgumā, bet atsevišķā dokumentā. Tas atvieglo turpmāku lietvedības darbu, jo, mainoties kādam no iepriekš minētajiem

punktiem, nav jāveic atsevišķi grozījumi darba līgumā. Kā piemēru autore var minēt pedagoģu darba tiesiskās attiecības vispārējās izglītības iestādēs. Katru gadu uz 1.septembri izglītības iestādes vadība sastāda pedagoģisko darbinieku tarififikāciju sarakstus kārtējam mācību gadam, kurā atbilstoši Izglītības un zinātnes ministrijas piešķirtajam finansējumam kārtējam mācību gadam, tiek noteiktas pedagoģu algas likmes, nedēļas slodze stundās un piemaksas par darba kvalitātes pakāpi un papildus pedagoģisko darbu. Un tā pedagoģiem katru gadu, 1.septembrī mainoties iepriekšminētajiem faktoriem, mainās darba samaksa. Pedagoģi rakstiski tiek iepazīstināti ar šīm izmaiņām un tās katru reizi atsevišķa dokumenta veidā tiek pievienotas darba līgumam. Izglītības un zinātnes ministrijas piešķirtā finansējuma apjoms atkarīgs no 1.septembrī skolā reģistrētā bērnu skaita un Ministru kabineta noteikumiem par pedagoģu darba samaksu un tajos veiktajiem grozījumiem. Tā kā izmaiņas noteikumos notiek bieži un skolēnu skaits arī mainās katru gadu, tad arī finansējuma apjoms mainās. Minimālā noteiktā algas likme pedagoģiem uz 2017.gada 1.septembri ir 680,- EUR, bet, ja finanšu līdzekļi ļauj, tad algas likmes tiek palielinātas. Ir iespējamās arī situācijas, kad kāds no pedagoģiem izbeidz darba tiesiskās attiecības izglītības iestādē un tad pedagoga darba slodze un tai paredzētais atalgojums jāsadala starp citiem šī mācību priekšmeta pedagoģiem. Līdz ar to mainās citu pedagoģu darba slodze un atalgojums. Tādas situācijas ir iespējamās vairākas visa mācību gada garumā. Ja katrā no šīm reizēm būtu jāveic darba līguma grozīšanas procedūra, tas sarežģītu lietvedības darbu un radītu milzīgu birokrātisko slogu. Tādēļ pedagoģiem darba līgumā darba slodzi norāda - "atbilstoši tarififikācijai" un tiek noteikta mēneša darba samaksa saskaņā ar darba slodzi.

Personāla speciāliste L.Zīlīte skaidro, ka normatīvie akti nereglamentē to, kādam ir jāizskatās amata aprakstam. Un, tā kā tā ir brīva izvēle, tad tie arī ļoti dažādi tiek veidoti. Īsākie ietver amata pienākumus un parakstu par iepazīšanos. Reizēm tas jau tiek iekļauts darba līgumā. Tas var būt kā pielikums pie darba līguma. (Zīlīte, 2013, 56, 13)

Autore piekrīt arī Zīlītes uzskatam, ka reizi gadā amatu apraksti jāpārskata un jāveic nepieciešamās izmaiņas, ar kurām darbinieku iepazīstina. Pat, ja nav jāpapildina amata aprakstus, ir lietderīgi atkārtoti iepazīstināt ar tiem darbiniekus, jo tie mēdz aizmirst ikdienā veicamos pienākumus. (Zīlīte, 2013, 57-58, 13)

Darba līgumā var ietvert arī citas ziņas, ja puses to uzskata par nepieciešamu. Autore uzskata, ka ir lietderīgi iekļaut informāciju, kura ilgstoši netiks mainīta, kā, piemēram, informāciju par darbinieka tiesībām un pienākumiem, civiltiesisko atbildību, darba devēja tiesības un pienākumus, darba līguma laušanas un grozīšanas kārtību, kā arī nedefinēt, kas ir darba devēja konfidenciāla informācija un citu svarīgu informāciju.

Konfidenciālo informāciju var iekļaut darba līgumā vai izdot atsevišķu dokumentu. Autore uzskata, ka šīs informācijas iekļaušana darba līgumā arī atvieglo lietvedības darbu. Turklāt izglītības iestāžu auditori akceptē abus variantus.

Darbinieka pienākums neizpaust viņa rīcībā nonākušo konfidenciālo informāciju ir noteikts Darba likumā. Darba devējs norāda, kas ir darba devēja komercnoslēpums. Un darbiniekam ir pienākums rūpēties par to, lai konfidenciālā informācija, kas attiecas uz viņa darba veikšanu, nebūtu tieši vai netieši pieejama trešajām personām. (Darba likums, 2001, 83.pants, 3)

“Darba līgums uzskatāms par noslēgtu ar brīdi, kad darbinieks un darba devējs ir vienojušies par veicamo darbu un darba samaksu, kā arī darbinieka turpmāku pakļaušanos noteiktai darba kārtībai un darba devēja rīkojumiem.” (Darba likums, 2001, 39.pants, 3)

Saskaņā ar Civillikumu ir pieļaujama jebkādā veidā noslēgta vienošanās, ja vien kāds speciālais normatīvais akts nenosaka citādi. Autore secina, ka Darba likuma 39.pantā nav pateikts vai vienošanās par “veicamo darbu un darba samaksu, kā arī darbinieka turpmāku pakļaušanos noteiktai darba kārtībai un darba devēja rīkojumiem” (Darba likums, 2001, 39.pants, 3) ir mutiska vai rakstiska procedūra. Savukārt Darba likuma 40.pantā ir noteikts, ka darba līgums slēdzams rakstveidā pirms darba uzsākšanas. Tātad Darba likums nosaka to, ka darba līgums slēdzams rakstveidā.

“Darba līgumu sagatavo divos eksemplāros, no kuriem viens glabājas pie darbinieka, otrs — pie darba devēja.” (Darba likums, 2001, 40.panta piektā daļa, 3)

“Darba līgumā neietver noteikumus par svešvalodas prasmi, ja tā nav pamatoti nepieciešama darba pienākumu veikšanai.” (Darba likums, 2001, 40.panta devītā daļa, 3)

Autore skaidro, piemēram, ja darba devējs ir mazākumtautību izglītības iestāde, tad darba līgumā var iekļaut prasību zināt to valodu, kura šajā skolā ir kā mazākumtautību lietotā valoda, vai ja darbinieks tiek pieņemts darbā uz Eiropas Savienības projekta



realizācijas laiku un ir paredzēta sadarbība ar kādas citas valsts uzņēmumu vai iedzīvotājiem, tad var iekļaut prasību attiecīgi par šīs valodas zināšanām.

Kopš 2015.gada stājās spēkā likuma norma, ka "darba līgums slēdzams valsts valodā. Ja darbinieks ir ārzemnieks, kurš pietiekamā līmenī nepārvalda valsts valodu, darba devējam ir pienākums rakstveidā informēt darbinieku viņam saprotamā valodā par darba līguma noteikumiem." (Darba likums, 2001, 40.panta desmitā daļa, 3)

Autore, aptaujājot komercuzņēmumos nodarbinātos, secina, ka praksē mēdz būt tā, ka, ja vienošanās ir mutiska, tas apdraud darbinieka izredzes saņemt nolīgto atalgojumu vai saņemt atalgojumu vispār. Autorei ir zināmi gadījumi, kad darba devējs mutiski ir vienojies ar darbinieku par darba attiecību uzsākšanu, darbinieks strādā un darba līgums rakstveidā tiek noslēgts tikai nedēļu pēc darba attiecību uzsākšanas. Minētajos gadījumos darba devējs par nostrādāto laiku izmaksāja piemaksu, bet tas jebkurā gadījumā ir Darba likuma pārkāpums. Darba attiecības bez darba līguma rakstveida formas neievērošanas atstāj negatīvas sekas uz valsts ekonomiku. Valsts nesaņem ieņēmumus no nomaksātajiem nodokļiem un tālāk jau nepietiek naudas, lai palielinātu sociālās garantijas iedzīvotājiem, vai bez darba līguma nodarbinātais darbinieks nesaņem sociālās garantijas vispār. Tādēļ, lai darbinieks pasargātu sevi, nepieciešams ievērot rakstveida darba līguma slēgšanas formu.

"Tikai rakstiski noslēgts darba līgums sniedz pilnvērtīgāko iespēju darbiniekam un darba devējam aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem." (Valsts darba inspekcija, 02.11.2017, 9)

To, ka būtiski ir ņemt vērā Darba likuma 40.panta nosacījumus uzsver arī Mg.oec. M.Grebenko, minot, ka viena vienīga vārda neesamība (vai otrādi) darba līgumā var sāpīgi atsaukties nākotnē. (Grebenko, 2015, 10, 12)

Darba likuma 41. pants nosaka arī rakstveida formas neievērošanas sekas:

"(1) Ja, noslēdzot darba līgumu, nav ievērota tā rakstveida forma, darbiniekam ir tiesības prasīt darba līguma izteikšanu rakstveidā. Šai nolūkā darbinieks var izmantot jebkurus pierādījumus, kas attiecas uz darba tiesisko attiecību pastāvēšanu un šo attiecību saturu.

(2) Ja darbinieks un darba devējs vai vismaz viena no pusēm ir uzsākusi veikt nolīgtos pienākumus, rakstveida formai neatbilstošam darba līgumam ir tādas pašas tiesiskās sekas kā rakstveidā izteiktam darba līgumam.

(3) Ja darba devējs nenodrošina darba līguma noslēgšanu rakstveidā un darba devējs vai darbinieks nevar pierādīt citu darba tiesisko attiecību pastāvēšanas ilgumu, noteikto darba laiku un darba samaksu, uzskatāms, ka darbinieks jau nodarbināts trīs mēnešus un viņam ir noteikts normālais darba laiks un minimālā mēneša darba alga.” (Darba likums, 2001, 41.pants, 3)

Saskaņā ar Darba likuma 41.panta pirmo daļu gadījumos, kad, noslēdzot darba līgumu, nav ievērota līguma rakstveida formā, darbiniekam ir tiesības prasīt darba līguma izteikšanu rakstveidā. Minētais pants paredz tiesības prasīt līguma noslēgšanu, tomēr kļūdaini būtu uzskatīt, ka komentējamais pants attaisno gadījumus, kad darba līgums rakstveidā nav ticis noslēgts. (Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Administratīvo lietu departaments, 2009, 25.11.2017., 3.2.punkts, 5)

Rakstveida līguma neievērošana vērojama kā bieža parādība darba attiecībās. Bieži darbinieki iesniedz sūdzības vai arī valsts iestādes, kuras kontrolē uzņēmumu darbības atbilstību tiesību aktiem, konstatē, ka darbinieki strādā bez rakstveidā noslēgtiem darba līgumiem. Darba devēji kā attaisnojumus min daudz un dažādus iemeslus, kā, piemēram – nepieciešams laiks, lai pārliecinātos par darbinieka kompetenci, darbiniekam trūkst pieredzes un jāpārliecinās par viņa vēlmi un spēju to apgūt, darba līgumi glabājas citā vietā, darbinieks nemaz nav darbinieks, bet tikai atnācis ciemos. Darba devēju izdomai nav robežu, bet, neskatoties uz atrunām, viņi tiek administratīvi sodīti. Piemēram, Jelgavas Administratīvā rajona tiesa 2013.gada 2.janvārī izteica spriedumu par strādāšanu bez darba līguma lietā Nr.A420402012 (A01262-13/37). Minētajā gadījumā “atklātā tiesas sēdē tika izskatīta SIA “...”sūdzība par Valsts darba inspekcijas direktora lēmumu. Aprakstošajā daļā minēts sekojošais - Valsts darba inspekcija bija secinājusi, ka SIA „...”struktūrvienībā pārbaudes brīdī rakstveidā noslēgti darba līgumi netika uzrādīti. No personu sākotnēji sniegtajiem paskaidrojumiem, izrietēja, ka darbinieces jau kādu laiku strādā, bet darba līgumu vēl nav saņēmušas. Kā iemesli tiek minēti darbiniecei noteikts pārbaudes laiks vai neziņa par ilgstošām darba attiecībām. SIA “...” tika saukts pie administratīvās atbildības par personu nodarbināšanu bez rakstveidā noslēgta darba līguma. SIA “...” tika saukts pie

administratīvās atbildības saskaņā ar Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa 41.panta otro daļu un sodīts ar naudas sodu Ls 3000. (Administratīvā rajona tiesas Jelgavas tiesu nams, 2013, 6)

Savu komentāru sniedz arī I.Gailums, norādot, ka tajās situācijās, kad darba līgums nav noslēgts rakstiski, darba devēja un darbinieka tiesiskās attiecības ir vērtējamās pēc viņu faktiskajām attiecībām. Tātad, ja ir skaidri redzams, ka īsākā vai garākā laika periodā darbinieks ir veicis zināmus pienākumus un tie darīti ar darba devēja ziņu, darba tiesiskās attiecības uzskatāmas par nodibinātām neatkarīgi no to ietērpšanas rakstveida līguma formā. (Gailums, 2002, 48. – 50, 11)

Kā skaidro Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, tad vairākumā gadījumos vienīgais pierādījums savu darba attiecību pastāvēšanas faktam ar darba devēju ir kolēģu liecības, taču viņi bieži vien atsakās liecināt pret savu darba devēju. (Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 29.11.2017, 15)

Autore uzskata, ka visbiežāk šādus pārkāpumus izdara komercuzņēmumi kā darba devēji, nevis valsts vai pašvaldības iestādes un tas, ka pārējie kolēģi baidās liecināt pret darba devēju, veicina krāpšanas situācijas. Krāpniecību rezultātā veidojas "apburtais loks" – darba devēji nemaksā nodokļus, valsts nesāņem nodokļus, un līdz ar to valsts budžets ir nepietiekams, lai palielinātu sociālās garantijas iedzīvotājiem vai atvieglotu nodokļu slogu uzņēmumiem, kā rezultātā darba devēji savus izdevumus samazina nelikumīgā veidā.

Darba likums nosaka darba devēja pienākumus, ja darba līgums atzīstams par spēkā neesošu.

"Darba līgums, kas ir pretrunā ar normatīvajiem aktiem, atzīstams par spēkā neesošu vienīgi uz turpmāko laiku, un darba devējam, ja viņš bijis vainīgs šāda līguma noslēgšanā un nav iespējams ar darbinieku noslēgt darba līgumu atbilstoši normatīvajiem aktiem, ir pienākums izmaksāt darbiniekam atlīdzību vismaz sešu mēnešu vidējās izpeļņas apmērā." (Darba likums, 2001, 42.panta pirmā daļa, 3)

"Darba devējam nav tiesību piedāvāt tādus darba līguma nosacījumus, kas pretēji normatīvajiem aktiem un darba koplīgumam pasliktina darbinieka stāvokli. Šādi nosacījumi nav spēkā." (Kam pievērst uzmanību parakstot darba līgumu? 28.09.2017., 37)

Viens no darba tiesību pamatprincipiem ir Darba likuma 6.pants, kurā noteikts, ka nav spēkā darba koplīguma, darba kārtības noteikumu, kā arī darba līguma un darba devēja

rīkojumu noteikumi, kas pretēji normatīvajiem aktiem pasliktina darbinieka tiesisko stāvokli un, nav spēkā darba līguma noteikumi, kas pretēji darba koplīgumam pasliktina darbinieka tiesisko stāvokli. (Darba likums, 2001, 6.pants, 3)

Autore uzskata, lai veicinātu Latvijas un līdz ar to visu iedzīvotāju labklājību, kā arī, lai darba devējs pasargātu sevi no nelabvēlīgām sekām un tiesvedības, būtiski ir ievērot normatīvajos aktos noteiktās prasības un regulāri sekot tajos veiktajām izmaiņām.

Autores darba vietā – Rīgas Ķengaraga vidusskolā Darba līgumā tiek minēti tādi dokumenti kā Darba kārtības noteikumi, Ētikas kodekss (sk. 1.pielikumu) un turpmāk tiks minēts arī Koplīgums. Autore uzskata, ka visiem Darba līgumā pieminētajiem dokumentiem, ar kuriem darbinieks iepazīstināts pie darba līguma noslēgšanas, jāatrodas darbiniekam pieejamā vietā. Ar atsevišķiem dokumentiem, piemēram, Darba kārtības noteikumiem, darbinieki iepazīstināmi atkārtoti vienu reizi gadā vai izmaiņu veikšanas gadījumos - biežāk.

Darbinieka iesniegtie dokumenti uzglabājami darbinieka personas lietā.

### **Darba līgumam pievienojamie dokumenti un to nepieciešamība**

Sagatavojot darba līgumu, pretendents ir pienākums uzrādīt personu apliecinošu dokumentu un iesniegt citus dokumentus normatīvajos aktos paredzētajos gadījumos. Sagatavojot darba līgumu tāda darba veikšanai, kuram nepieciešamas īpašas zināšanas vai prasmes, darba devējam ir tiesības pieprasīt, lai pretendents uzrāda dokumentus, kas apliecina viņa izglītību vai profesionālo sagatavotību. Kā arī, darba devējam ir pienākums pieprasīt, lai ārzemnieks uzrāda vīzu vai uzturēšanās atļauju, kas apliecina, ka ārzemniekam piešķirtas tiesības uz nodarbinātību, izņemot normatīvajos aktos noteiktos gadījumus, kad apliecinājums par tiesībām uz nodarbinātību pie noteikta darba devēja un noteiktā specialitātē (profesijā) nav nepieciešams. (Darba likums, 2001, 35.pants, 3)

Autore analizēs situāciju, kad darba attiecības plānots uzsākt ar vispārējās izglītības skolotāja amata pretendentu. Ja darba sludinājumā ir norādīts, ka pretendents ir nepieciešama augstākā pedagoģiskā izglītība, un kandidāts savā CV raksta, ka viņa izglītība atbilst minētajām prasībām, tad darba devējam darba intervijas laikā ir tiesības pieprasīt pretendentam uzrādīt atbilstošu izglītību apliecinošu dokumentu.

I.Gailums skaidro, ka ar likuma normu reglamentē gadījumus, kad pretendents ir jāiesniedz arī citi dokumenti. Ar šiem citiem dokumentiem jāsaprot, visi tie sertifikāti vai apliecības, kas pierāda pretendenta gatavību pildīt attiecīgā darba pienākumus saskaņā ar spēkā esošo likumdošanu. (Gailums, 2002, 37, 11)

Autore min piemēru – ja izglītības iestāde meklē lietvedi, un pretendents nav diploms par iegūto lietveža kvalifikāciju, tad, iespējams, kandidāts ir apmeklējis tālākizglītības kursus un saņēmis apliecību vai sertifikātu, kurš apliecina pretendenta kvalifikāciju. Vai situācijā, ja tiek meklēts fizikas skolotājs un pretendents ir matemātikas skolotāja kvalifikācija, tad pie iesniedzamajiem dokumentiem vēl ir jāpievieno sertifikāts par to, ka pretendents ir iegūta atbilstoša izglītība, lai pasniegtu fiziku. Šādu sertifikātu var iegūt, apmeklējot 72 stundu B kategorijas kursus matemātikā. Autores pieminēto sertifikātu un apliecību iegūšanas kārtība ir noteikta 28.10.2014. Ministru kabineta noteikumos Nr.662 (Noteikumi par pedagogiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju un pedagoga profesionālās kompetences pilnveides kārtību, 2014, 4).

Vēl kā piemēru autore var minēt Bērnu tiesību aizsardzības likuma 72. panta trešajā daļā noteikto, ka pieņemot darbā vadītājus un darbiniekus bērnu aprūpes, izglītības, veselības aprūpes, un citās tādās iestādēs, kurās uzturas bērni, darba devēja pienākums ir pieprasīt informāciju par šo personu iepriekšējo darbību, kompetenci un pieredzi. (Bērnu tiesību aizsardzības likums, 1998, 72. panta trešā daļa, 1)

Tas nozīmē, ka darba devējam pieņemot darbā jebkuru darbinieku vai tas būtu pedagogs, sētnieks vai direktora vietnieks, jāpieprasa no pretendenta dokuments, kurš apliecina likumā prasīto. Pretendents to var apliecināt, iesniedzot iepriekšējās darba vietās izsniegtas izziņas, kurās iepriekšējais darba devējs ir norādījis kādu amatu un cik ilgi darbinieks ir ieņēmis.

Darba likumā ir noteikts, ka darba devējam ir pienākums pēc darbinieka rakstveida pieprasījuma vai valsts vai pašvaldības institūcijas pieprasījuma tās likumīgo funkciju veikšanai triju darba dienu laikā izsniegt rakstveida izziņu par darba devēja un darbinieka darba tiesisko attiecību ilgumu, darbinieka veikto darbu. (Darba likums, 2001, 129.panta pirmā daļa, 3)

Autores pieredze liecina, ka darbinieki, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, vai nu nezina par tādu likuma normu, vai aizmirst izziņu pieprasīt. Diemžēl, izglītības iestāžu tīkla reorganizācijas gadījumos vēlāka izziņu saņemšana ir apgrūtināta. Pēc auditoru ieteikuma, lai nodrošinātu Bērnu tiesību aizsardzības likumā ietverto tiesību normu, izziņas aizstāšanai, autore no pretendentiem pieņem Darba grāmatiņu kopijas, salīdzinot tās ar oriģinālu.

Autore uzskata, ka, lai arī Fizisko personu datu aizsardzības likums uzliek dažādus ierobežojumus, darba devējiem vajadzētu būt pieejamai datu bāzei par pretendentu darba dzīves biogrāfiju, lai varētu sevi pasargāt no negodīgiem darbiniekiem un ietaupītu gan laika, gan finanšu resursus. Autore kā piemēru var minēt gadījumu, kad uz vakanto darba vietu pieteicās pretendents, kurš no iepriekšējās darba vietas bija atbrīvots par alkohola lietošanu darba vietā un jaunajā darba vietā viņš savu netikumu nebija atmetis. Darba devējam tas sagādāja nepatīkamus mirkļus un neērtas procedūras, lai iestādē nodibinātu iepriekšējo kārtību.

Autores pieredze darba devēja statusā, par pretendentu iesniegtajām valsts valodas apliecībām liecina, ka to esamība neaplicina pretendenta patiesās valsts valodas zināšanas. Ir bijušas situācijas, kad pretendents savā CV raksta, ka valodas prasmes atbilst augstākajam līmenim, bet, darba intervijas laikā, darba devējs secina, ka pretendents nesaprot gandrīz nevienu jautājumu.

Pie iesniedzamajām apliecībām vēl varētu pieminēt autovadītāju vai citu transportlīdzekļu vadītāju apliecības, kuras nepieciešamas darba pienākumu veikšanai. Piemēram, velokurjeram, taksometra vadītājam, autobusa vai kravas automašīnas vadītājiem nepieciešamas vadītāju apliecības.

Darba līgumam noteikti jāpievieno visi tie dokumenti, kuri darba līgumā pieminēti kā pievienoti. Piemēram, darbinieka amata apraksts, kurā ir aprakstīti darbinieka pienākumi, tiesības un atbildība. (sk. 2.pielikumu)

Darba līgumā ir atsauces uz Darba kārtības noteikumiem un Darba koplīgumu, bet tos darba līgumam nepievieno, tie atrodas uzņēmumā darbiniekam pieejamā vietā.

Nodibinot darba tiesiskās attiecības, darbinieks tiek iepazīstināts ar Ievadinstruktāžu un citiem darba vietā spēkā esošiem iekšējiem noteikumiem. Iekšējo noteikumu apjoms un tematika atkarīga no uzņēmuma darbības jomas. Visos uzņēmumos ir jābūt Ugunsdrošības

noteikumiem un Rīcībai evakuācijas gadījumos. Arī šie noteikumi netiek pievienoti darba līgumam.

Autores darba vietā, darbinieks tiek iepazīstināts un apliecina to ar parakstu, ka ar Rīgas Ķengaraga vidusskolas Darba kārtības noteikumiem, Rīgas pilsētas pašvaldības Ētikas kodeksu un Darba koplīgumu ir iepazīstināts, parakstot darba līgumu.

Apkopojot iepriekš minēto, autore secina, ka šajā nodaļā nosauktie un analizētie darba līgumam pievienojamie dokumenti ir ļoti būtiski, jo tie apliecina darbinieka kvalifikāciju un atbilstību ieņemamajam amatam, bet to esamība ne vienmēr atspoguļo darbinieka patiesās zināšanas un prasmes. Šo iemeslu dēļ darba devējam "noslēdzot darba līgumu, ir iespēja noteikt pārbaudes laiku, lai noskaidrotu, vai darbinieks atbilst viņam uzticētā darba veikšanai. (Darba likums, 2001, 46.panta pirmā daļa, 3) Tāpat var būt pretēja situācija, ka mazkvalificēts darbinieks darbā ir daudz prasmīgāks un zinošāks par to, kuram ir sertifikāti, apliecības un augstskolu diplomi.

Darba likums nosaka, ka darba devējam ir tiesības iegūtās ziņas, kā arī pretendenta iesniegtos darbā pieteikšanās dokumentus nodot tikai tām personām, kas uzņēmumā darba devēja uzdevumā sagatavo lēmumu par darbinieka pieņemšanu darbā. Minētās ziņas un dokumentus drīkst darīt zināmus trešajām personām tikai ar pretendenta piekrišanu. (Darba likums, 2001, 38.pants, 3)

Ekonomikas zinātņu doktore I.Kalve uzskata, ka organizācija nevar pieprasīt no darbinieka atbildes uz jautājumiem, kādi vien ienāk prātā. Gluži otrādi - jāspēj pamatot, kādam nolūkam tā vai cita informācija par personu nepieciešama, kādam nolūkam tā tiks izmantota, jāgarantē informācijas neizpaušana (konfidencialitāte). (Kalve, 2013, 97, 10)

Autores vadītajā iestādē visi dokumenti tiek sakārtoti atbilstoši Arhīva lietu nomenklatūrai un tiek uzglabāti lietvedībā trešajām personām nepieejamā vietā.

Darba devējam ir pienākums nodrošināt visu dokumentu kopiju vai atbilstošas informācijas uzglabāšanu darbinieka personas lietā atbilstoši Arhīva lietu nomenklatūrai un tos uzrādīt pēc kontroles institūciju pieprasījuma.

## **Secinājumi**

1. Darba devējam, noslēdzot darba līgumu, ir lietderīgi noteikt pārbaudes laiku, lai noskaidrotu, vai darbinieks atbilst uzticētā darba veikšanai, jo darba līgumam

pievienojamie pretendenta izglītību un kvalifikāciju apliecinošie dokumenti teorētiski apliecina iegūto kvalifikāciju un norāda uz iespējamo atbilstību ieņemamajam amatam, bet dokumentos norādītais izglītības un kvalifikācijas līmenis ne vienmēr atspoguļo darbinieka patiesās zināšanas, prasmes un darba kvalitāti.

2. Darba devējam ir jābūt kompetentam, lai izvērtētu kādi dokumenti ir nepieciešami darbiniekam, kādai jābūt darbinieka izglītībai un kvalifikācijai, lai viņš varētu ieņemt attiecīgo amatu.

3. Darba līguma rakstveida formas neievērošana negatīvi ietekmē darbinieka sociālās garantijas un materiālo stāvokli, valsts ekonomiku un apdraud iespēju darbiniekam un darba devējam aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

4. Lai darba devējs varētu aizsargāt savas tiesības atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem, darba devējam darba tiesisko attiecību nodibināšanas procedūra, sākot no sludinājuma publicēšanas līdz darba līguma noslēgšanas brīdim, jāveic pārdomāti un kvalitatīvi, šo procesu dokumentējot pēc iepriekš izstrādātām veidlapām.

Potenciālais turpmākais izpētes jautājums: vai Darba līgumā jāiekļauj vispārīgs nolīgta darba raksturojums un informācija par darbinieka tiesībām un pienākumiem, civiltiesisko atbildību, darba devēja tiesībām un pienākumiem, darba līguma laušanas un grozīšanas kārtību, kas ir darba devēja konfidenciāla informācija, vai veidojami atsevišķi dokumenti.

## Literatūras saraksts

### Avoti

#### LIKUMI, NORMATĪVIE AKTI

1. *Bērnu tiesību aizsardzības likums*. (19.06.1998.) LR likums. Rīga: Latvijas Vēstnesis. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=49096> (skatīts 2017. gada novembrī).
2. *Civillikums*. (28.01.1937.). LR likums. Rīga: Valdības Vēstnesis. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=90220> (skatīts 2017. gada novembrī).
3. *Darba likums*. (20.06.2001.). LR likums. Rīga: Latvijas Vēstnesis. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums> (skatīts 2017. gada novembrī-decembrī).



4. *Noteikumi par pedagogiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju un pedagogu profesionālās kompetences pilnveides kārtību.* (28.10.2014.). Ministru kabineta noteikumi Nr. 662. Rīga: Latvijas Vēstnesis. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/269965-noteikumi-par-pedagogiem-nepieciessamo-izglitiba-un-profesionalo-kvalifikaciju-un-pedagogu-profesionalas-kompetences-pilnveides> (skatīts 2017. gada decembrī).

#### TIESU NOLĒMUMI

5. Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Administratīvo lietu departaments (2009) *Lieta Nr. A42173405 SKA – 286/2009. Spriedums.* Rīga: Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta Administratīvo lietu departaments. Pieejams: [http://c4.vds.deac.lv/files/AL/2009/06\\_2009/29\\_06\\_2009/AL\\_AT\\_290609\\_SKA-286\\_2009\(1\).pdf](http://c4.vds.deac.lv/files/AL/2009/06_2009/29_06_2009/AL_AT_290609_SKA-286_2009(1).pdf) (skatīts 2017. gada 25. novembrī).
6. Administratīvā rajona tiesas Jelgavas tiesu nams. (2013). *Lieta Nr.A420402012 (A01262-13/37). Spriedums.* Jelgava: Administratīvā rajona tiesas Jelgavas tiesu nams. Pieejams: [https://www.tiesas.lv/Media/Default/Page/AL\\_0201\\_raj\\_A-01262-13\\_37.pdf](https://www.tiesas.lv/Media/Default/Page/AL_0201_raj_A-01262-13_37.pdf) (skatīts 2017. gada 9. novembrī).

#### VALSTS IESTĀDES PUBLIKĀCIJA

7. Valsts darba inspekcija. (2016) *2015. gada darbības pārskats.* Rīga: Valsts Darba inspekcija. Pieejams: [http://vdi.gov.lv/files/vdi\\_gada\\_parskats\\_2015.pdf](http://vdi.gov.lv/files/vdi_gada_parskats_2015.pdf) (skatīts 2017. gada 2. novembrī).
8. Valsts darba inspekcija. (2017) *2016. gada darbības pārskats.* Rīga: Valsts Darba inspekcija. Pieejams: [http://vdi.gov.lv/files/vdi\\_gada\\_parskats\\_2016.pdf](http://vdi.gov.lv/files/vdi_gada_parskats_2016.pdf) (skatīts 2017. gada 2. novembrī).
9. Valsts darba inspekcija. *Konsultācijas.* Rīga: Valsts Darba inspekcija. Pieejams: [http://www.zinisavastiesibas.lv/lapa\\_l03.htm](http://www.zinisavastiesibas.lv/lapa_l03.htm) (skatīts 2017. gada 2. novembrī).

#### Literatūra

##### GRĀMATA

1. Kalve, I. (2013) *Dokumentu pārvaldība No A līdz Z.* Rīga: "Turība" Biznesa augstskola.

2. Gailums, I. (2002.) *Darba likums. Komentāri. Tiesu prakse. 2. grāmata, C daļa*. Rīga: Gailuma juridiskā biznesa biroja izdevniecība.
3. Grebenko, M. (2015.) *Darba likums un grāmatvedība*. Rīga: SIA “Lietišķās informācijas dienests”.
4. Zīlīte, L. (2013.) *Personāla vadība un socienika*. Rīga: “Turība” Biznesa augstskola.

#### TIEŠSAISTES MATERIĀLI

14. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība. (2007) *Darba likums. Komentāri*. Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība. Pieejams: [http://www.lbas.lv/upload/stuff/201102/dl\\_ar\\_kom.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201102/dl_ar_kom.pdf) (skatīts 2017. gada 10. decembrī).
15. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība. *Darbības virzieni. Darba tiesības. Biežāk uzdotie jautājumi* Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība. Pieejams: [http://www.lbas.lv/directions/employment\\_law/faq#7](http://www.lbas.lv/directions/employment_law/faq#7) (skatīts 2017. gada 29. novembrī).
16. TVNET LETA. *Pētījums: Ēnu ekonomikas īpatsvars Latvijā pērn - 20,3%* 10.05.2017. (30.09.2017.) Rīga: LETA. Pieejams: [http://www.tvnet.lv/financenet/finansu\\_zinas/659544-petijums\\_enu\\_ekonomikas\\_ipatsvars\\_latvija\\_pern\\_203](http://www.tvnet.lv/financenet/finansu_zinas/659544-petijums_enu_ekonomikas_ipatsvars_latvija_pern_203) (skatīts 2017. gada 30. septembrī).

#### Nepublicētie materiāli

17. Skrastiņa, I. (2018) *Darba līgums - darbinieka un darba devēja vienošanās*. Kvalifikācijas darbs, Rīga: Biznesa vadības koledža, 35

## **PUSES NODOMS VĒRSTIES SATVERSMES TIESĀ AR PIETEIKUMU NEVAR BŪT PAR PAMATU LIKUMĪGĀ SPĒKĀ STĀJUŠĀS SPRIEDUMA IZPILDES ATLIKŠANAI**

**Mg.iur. docētājs, zvērināts advokāts Normunds Streņģe**

*Juridiskā koledža*

*E-pasts: normundsstrenges@inbox.lv*

### **Kopsavilkums**

Darbā ir ietverts īss Civillietas būtības apraksts un tiesību aspekti Puses nodomam vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu par likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai:

Pusei ir tiesības iesniegt tiesai pieteikumu par sprieduma izpildīšanas atlikšanu vai sadalīšanu termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu, pamatojoties uz Civilprocesa likuma 206.pantu.

Tiesa, kas taisījusi spriedumu lietā, ir tiesīga pēc lietas dalībnieka pieteikuma, ievērojot pušu mantisko stāvokli, bērnu tiesības vai citus apstākļus, pieņemt lēmumu par sprieduma izpildīšanas atlikšanu vai sadalīšanu termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu.

Puses nodoms vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu, nevar būt par pamatu likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai.

***Atslēgas vārdi:*** puses, nodoms, Civillietas, tiesu lieta, spriedums.

### **Summary**

The work contains a brief description of the essence of the Civil Case and the legal aspects of the Party's intention to apply to the Constitutional Court with an application for postponement of the execution of the effective court judgment.

Under Section 206 of Civil Procedure Law, the Party is entitled to submit an application for postponement, division into time periods, varying of the form and procedure of enforcement of a judgment.

The court which has given a judgment in a case is entitled pursuant to an application of a participant in the case and taking into account the financial situation of the parties, children’s rights or other circumstances, to take a decision to postpone the enforcement of a judgment or divide it into time periods, as well as to vary the form and procedures of enforcement thereof.

The intention of party to address the constitutional court with an application cannot serve as grounds for the postponement of the execution of the effective court judgment.

## Ievads

Darbs par puses nodomu vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu par likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai ir uzrakstīts, lai pievērstu uzmanību procesūlai aktualitātei, kura balstīta no praksē gūtām atziņām. Darbā ir ietverts īss Civillietas būtības apraksts un tiesību aspekti puses nodomam vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu par likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai. Darba aktualitāte vērsta uz to, lai sniegtu atbildi vai puses nodoms vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu var būt par pamatu likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai.

Īss Civillietas<sup>1</sup> būtības apraksts.

[1] Ar Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas spriedumu tika pilnībā apmierināta prasītāja prasība pret atbildētāju par kopīpašuma izbeigšanu.

[2] Ar Augstākās tiesas Civillietu departamenta rīcības sēdes lēmumu tika nolemts atteikt kasācijas tiesvedību sakarā ar atbildētāja kasācijas sūdzību par Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas spriedumu, ar kuru tika pilnībā apmierināta prasītāja prasība pret atbildētāju par kopīpašuma izbeigšanu.

[3] Atbildētājs vērās Augstākajā tiesā ar pieteikumu, kurā, pamatojoties uz Civilprocesa likuma 206. pantu, lūdza atlikt Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas sprieduma izpildi par kopīpašuma izbeigšanu. Atbildētājs kā pamatojumu norādīja, ka pašreiz, piesaistot civiltiesību ekspertus, tiek gatavota sūdzība iesniegšanai Satversmes tiesā un sūdzība Satversmes tiesā tiks iesniegta likumā paredzētā termiņā. Sprieduma izpildes atlikšana, sadalīšana termiņos, tā izpildes veida vai kārtības grozīšana ir ietverta Civilprocesa likuma 206.pantā.

---

<sup>1</sup> Sk.: Latvijas Republikas Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas spriedumu Nr. C04494210.

Civilprocesa likuma 206.panta:

Pirmā daļa paredz, ka tiesa, kas taisījusi spriedumu lietā, ir tiesīga pēc lietas dalībnieka pieteikuma, ievērojot pušu mantisko stāvokli, bērnu tiesības vai citus apstākļus, pieņemt lēmumu par sprieduma izpildīšanas atlikšanu vai sadalīšanu termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu. Lēmums par sprieduma izpildīšanas atlikšanu, sadalīšanu termiņos vai izpildes veida un kārtības grozīšanu izpildāms nekavējoties.

Otrā daļa paredz, ka pieteikumu izskata rakstveida procesā, iepriekš par to paziņojot lietas dalībniekiem. Vienlaikus ar paziņojumu tiesa, nosakot termiņu paskaidrojuma iesniegšanai, nosūta lietas dalībniekiem pieteikumu par sprieduma izpildes atlikšanu, sadalīšanu termiņos, tā izpildes veida vai kārtības grozīšanu.

Trešā daļa paredz, ka par tiesas lēmumu atlikt sprieduma izpildīšanu vai to sadalīt termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu var iesniegt blakus sūdzību. Blakus sūdzības iesniegšana neaptur lēmuma izpildi. (Ar grozījumiem, kas izdarīti ar 14.12.2006., 08.09.2011. un 29.10.2015. likumu, kas stājas spēkā 03.12.2015.)

Rīgas apgabaltiesas Civillietu tiesas kolēģija, kas izskatīja atbildētāja pieteikumu, kurā bija pieteikts lūgums atlikt Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas sprieduma izpildi, ar kuru tika pilnībā apmierināta prasītāja prasība pret atbildētāju par kopīpašuma izbeigšanu, nolēma – noraidīt atbildētāja pieteikumu par Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas sprieduma izpildes atlikšanu.

Rīgas apgabaltiesas Civillietu tiesas kolēģijas pieņemtais lēmums pamatots ar Civilprocesa likuma 438. pantu motīvu daļā norādot, ka pārbaudot lietas materiālus un novērtējot pieteikumā par sprieduma izpildes atlikšanu norādīto apstākli, pieteikums ir noraidāms kā nepamatots, uzsverot, ka pieteikumā par sprieduma izpildes atlikšanu norādītais, ka atbildētājs vērsīsies Satversmes tiesā ar lūgumu atzīt par spēkā neesošu Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas spriedumu sakarā ar Civillikuma noteikumu neatbilstību Satversmei, nevar būt par pamatu likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšana. Apelācijas instances tiesas sprieduma izpildes atlikšana, sadalīšana termiņos, tā izpildes veida un kārtības grozīšana ir ietverta Civilprocesa likuma 438.pantā.

Civilprocesa likuma 438.panta:

Pirmā daļa paredz, ka apelācijas instances tiesa ir tiesīga pēc lietas dalībnieka pieteikuma, ievērojot pušu mantisko stāvokli vai citus svarīgus apstākļus, atlikt sprieduma

izpildi vai sadalīt to termiņos, kā arī grozīt tā izpildes veidu un kārtību. Lēmums par sprieduma izpildes atlikšanu, sadalīšanu termiņos vai izpildes veida un kārtības grozīšanu izpildāms nekavējoties.

Otrā daļa paredz, ka pieteikumu izskata rakstveida procesā, iepriekš par to paziņojot lietas dalībniekiem. Vienlaikus ar paziņojumu tiesa, nosakot termiņu paskaidrojuma iesniegšanai, nosūta lietas dalībniekiem pieteikumu par sprieduma izpildes atlikšanu, sadalīšanu termiņos, tā izpildes veida vai kārtības grozīšanu.

Trešā daļa paredz, ka par tiesas lēmumu atlikt sprieduma izpildi vai to sadalīt termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu var iesniegt blakus sūdzību. Blakus sūdzības iesniegšana neaptur lēmuma izpildi. (Ar grozījumiem, kas izdarīti ar 08.09.2011. un 29.10.2015. likumu, kas stājas spēkā 03.12.2015.)

Aktualitāte reducējas uz to, vai nodoms vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu var būt par pamatu likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai.

Likumsakarīgi ir noskaidrojams vārds **nodoms** – tas ir domās apsvērts lēmums, apņemšanās (parasti ko darīt, ko veikt) ar nodomu – apzināti, tīši (ko darīt, veikt).<sup>2</sup>

**Nodomam** ir dažādas izpausmes - alternatīvs **nodoms**, eventuāls **nodoms**, galvenais **nodoms**, iepriekš apdomāts **nodoms**, izsaukuma **nodoms**, ļauns **nodoms**, nekonkretizēts **nodoms**, netiešs **nodoms**, noteikts **nodoms**, noziedzīgs **nodoms**, piepešs **nodoms**, tiešs **nodoms**.<sup>3</sup>

Pusei<sup>4</sup> ir tiesības būt gan nodomam vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu, gan tiesības šādu nodomu realizēt un iesniegt Satversmes tiesā pieteikumu likumā paredzētā kārtībā. Konstitucionālo sūdzību jeb pieteikumu Satversmes tiesā var iesniegt ikviena persona, kura uzskata, ka ar likumu vai citu normatīvo aktu ir aizskartas viņas Latvijas Republikas Satversmē ietvertās pamattiesības.<sup>5</sup> Tās cita starpā ir tiesības uz dzīvību, tiesības uz brīvību un personas neaizskaramību, tiesības uz vārda brīvību, tiesības apvienoties sabiedriskajās organizācijās, tiesības vērsties valsts un pašvaldību iestādēs ar

---

<sup>2</sup> Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas izstrādāto un apstiprināto terminu sakopojums. Akadēmiskā terminu datubāze *AkadTerm*. – <http://termini.lza.lv/term.php?term=nodoms&lang=LV>. – (Resurss apskatīts 14.03.2018.).

<sup>3</sup> Akadēmiskā terminu datubāze *AkadTerm*. – <http://termini.lza.lv/term.php?term=nodoms&lang=LV>. – (Resurss apskatīts 14.03.2018.).

<sup>4</sup> “Puse” turpmāk tekstā arī tiek norādīta kā persona vai lietas dalībnieks.

<sup>5</sup> Personas pamattiesības ir noteiktas Satversmes 8. nodaļā. Sk.: Latvijas Republikas Satversme (pieņemta 15.02.1922.)// Latvijas Vēstnesis.– Nr. 43 (1993, 1. jūlijs).

iesniegumiem un saņemt atbildi pēc būtības, tiesības uz īpašumu, tiesības uz sociālo nodrošinājumu vecuma, darbnespējas un bezdarba gadījumā u.c.

Saskaņā ar Satversmes tiesas likuma 17. pantu,<sup>6</sup> ievērojot likumā noteikto kompetenci, tiesības iesniegt pieteikumu Satversmes tiesā ir:

- 1) Valsts prezidentam;
- 2) Saeimai;
- 3) ne mazāk kā divdesmit Saeimas deputātiem;
- 4) Ministru kabinetam;
- 5) ģenerālprokuroram;
- 6) Valsts kontroles padomei;
- 7) pašvaldības domei;
- 8) tiesībsargam;
- 9) tiesai;
- 10) zemesgrāmatu nodaļas tiesnesim;
- 11) personai;
- 12) Tieslietu padomei.

Gadījumā, ja persona savu nodomu būtu realizējusi un iesniegusi Satversmes tiesā pieteikumu likumā paredzētā kārtībā arī tad, pēc Satversmes tiesas prakses atziņām, nolēmuma izpildes apturēšana ir uzskatāma par ārkārtēju Satversmes tiesas procesa līdzekli, kas ir piemērojams vienīgi svarīgu mērķu sasniegšanai, piemēram, lai nodrošinātu personas tiesību aizsardzību tādos gadījumos, kad nolēmuma izpilde attiecīgajā vispārējās jurisdikcijas tiesas lietā pirms Satversmes tiesas nolēmuma spēkā stāšanās varētu padarīt neiespējamu Satversmes tiesas nolēmuma izpildi vai radīt būtisku kaitējumu pieteikuma iesniedzējam. Tādējādi, lemjot par lūgumu apturēt tiesas nolēmuma izpildi, Satversmes tiesa izvērtē:

- 1) vai pieteikumā ir sniegts pamatojums šādam lūgumam;

---

<sup>6</sup> Satversmes tiesas likums (pieņemts 5.06.1996.), 17.pants// Latvijas Vēstnesis.– Nr. 103 (1996, 14. jūnijs).

2) vai lietā pastāv tādi apstākļi, kuru dēļ nolēmuma izpilde pirms Satversmes tiesas nolēmuma spēkā stāšanās varētu padarīt neiespējamu Satversmes tiesas nolēmuma izpildi, vai nolēmuma izpilde varētu radīt būtisku kaitējumu pieteikuma iesniedzējam.<sup>7</sup>

### **Secinājumi**

Tiesību aspekti Puses nodomam vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu par likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai:

1. Pusei ir tiesības iesniegt tiesai pieteikumu par sprieduma izpildīšanas atlikšanu vai sadalīšanu termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu, pamatojoties uz Civilprocesa likuma 206. pantu.

2. Tiesa, kas taisījusi spriedumu lietā, ir tiesīga pēc lietas dalībnieka pieteikuma, ievērojot pušu mantisko stāvokli, bērnu tiesības vai citus apstākļus, pieņemt lēmumu par sprieduma izpildīšanas atlikšanu vai sadalīšanu termiņos, kā arī par tā izpildes veida un kārtības grozīšanu.

3. Puses nodoms vērsties Satversmes tiesā ar pieteikumu, nevar būt par pamatu likumīgā spēkā stājušās sprieduma izpildes atlikšanai.

### **Literatūras saraksts**

1. Satversmes tiesas likums (pieņemts 5.06.1996.), 17.pants// Latvijas Vēstnesis. – Nr. 103 (1996, 14. jūnijs).
2. Civilprocesa likums (pieņemts 14.10.1998.) Latvijas Vēstnesis. – Nr. 326/330 (1998, 3. decembris).
3. Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas izstrādāto un apstiprināto terminu sakopojums. Akadēmiskā terminu datubāze *AkadTerm*. (Resurss apskatīts 14.03.2018.). <http://termini.lza.lv/term.php?term=nodoms&lang=LV>.–
4. Akadēmiskā terminu datubāze *AkadTerm*. (Resurss apskatīts 14.03.2018.). <http://termini.lza.lv/term.php?term=nodoms&lang=LV>.–
5. Satversmes tiesas 2014. gada 19. jūnija rīcības sēdes lēmuma lietā Nr. 2014-09-01. 4. un 5. Punktu. (Resurss apskatīts 14.03.2018.). <http://www.satv.tiesa.gov.lv>.–

---

<sup>7</sup> Sk.: Satversmes tiesas 2014. gada 19. jūnija rīcības sēdes lēmuma lietā Nr. 2014-09-01. 4. un 5. punktu.– <http://www.satv.tiesa.gov.lv>.– (Resurss apskatīts 14.03.2018.).



6. Latvijas Republikas Augstākās tiesas Civillietu tiesu palātas 16.02.2017. spriedums Civillietā Nr. C04494210.