



ZINĀTNISKĀS KONFERENCES
“AUGSTĀKĀ IZGLĪTĪBA
DIGITĀLAJĀ LAIKMETĀ: MI, MĀCĪBU DIZAINS
UN PEDAGOGISKĀ PĪEEJA”

RAKSTU KRĀJUMS

Rīga

2025

SIA “Biznesa vadības koledža” studentu zinātniskās konferences
“Augstākā izglītība digitālajā laikmetā: MI, mācību dizains un pedagoģiskā pieeja” rakstu
krājums

2025. gada 8. maijā

Šajā krājumā iekļauti koledžas studējošo un absolventu lietišķie pētījumi, kas tika prezentēti Biznesa vadības koledžas zinātniskajā konferencē 2025. gadā. Rakstos atspoguļotas aktuālās problēmas cilvēkresursu vadības, uzņēmumu un iestāžu vadības, grāmatvedības, mārketinga, loģistikas un tiesību zinātņu jomās.

Redkolēģija

Mg. psych. Jana Roze, Biznesa vadības koledža

Dr. sc. administr. Mg.psych. Signe Vaičulena, Biznesa vadības koledža

Mg. sc. administr. Jānis Supe, Biznesa vadības koledža

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

© SIA “Biznesa vadības koledža”, 2025
ISBN 978–9934–519–49–9

SATURS

IEVADS	4
L. Turka, E. Ūpe LABBŪTĪBAS IZPĒTE UN TĀS PILNVEIDES IESPĒJAS SIA "DOTNUVA BALTIC"	5
M. Zizlāne, L. Roķe-Reimate ATGRIEZENISKĀ SAITE UN TĀS LOMA DARBINIEKU DARBA SNIEGUMA UN ORGANIZĀCIJAS IZAUGSMES VEICINĀŠANĀ	13
L. Kviese, J. Roze KVALIFICĒTU DARBINIEKU PIESAISTES IESPĒJU ANALĪZE BŪVniecības NOZARES UZŅĒMUMĀ “BŪVINŽENIERIS”	22
Z. Miteniece, J. Roze KLIENTU APKALPOŠANAS STANDARTA IZSTRĀDES UN TĀ IEVIEŠANAS NOSACĪJUMU ANALĪZE UZŅĒMUMĀ “MITTHUS”	31
D. Bāliņa, J. Roze SIA “LATVIJAS NACIONĀLAIS SPORTA CENTRS” PERSONĀLVADĪBAS PROCESU DIGITALIZĀCIJAS IESPĒJU IZPĒTE	41
L. Zaprudska, S. Vaičulena ILGTSPĒJĪGAS RAŽOŠANAS PRINCIPI UN METODES AMATniecības NOZARES MAZAJOS UZŅĒMUMOS	52
L. Murīsa, I. Dembovska IK “7ROZES” UZŅĒMUMA JAUNA PRODUKTA VIRZĪŠANA TIRGŪ	59
L. Lapiņa, J. Dinsberga PARTNERATTIECĪBU REGULĒJUMS LATVIJĀ UN TĀ ATTĪSTĪBAS PERSPEKTĪVAS.....	66
E. Mihovs, R. Vanaga TELPU NOMAS MAKSAS IZSTRĀDES REGULĒJUMS VALSTS PĀRVALDĒ	80
D. Dinaburga, L. Balceraitė UZŅĒMUMA “X” AUTOPARKA IZMAKSU ANALĪZE UN TO SAMAZINĀŠANAS IESPĒJAS	86

IEVADS

Cienījamie lasītāji!

Ar gandarījumu piedāvājam jums Biznesa vadības koledžas zinātniskās konferences “Augstākā izglītība digitālajā laikmetā: MI, mācību dizains un pedagoģiskā pieeja” rakstu krājumu.

Straujā digitālo tehnoloģiju attīstība transformē izglītības procesu, veidojot vajadzību pēc inovācijām mācību dizainā un pedagoģiskajā darbībā. Studējošo, absolventu pētījumi liecina, ka mākslīgā intelekta radītās iespējas, inovatīvi mācību modeļi un pedagoģiskās metodes tiek integrētas koledžas praksē, veidojot izglītību, kas ne tikai atbilst laikmeta prasībām un izaicinājumiem, bet arī veicina jēgpilnus rezultātus mācību procesā.

Krājumā apkopotie darbi demonstrē studējošo spēju kritiski analizēt un piedāvāt risinājumus daudzveidīgās situācijās, sākot no cilvēkresursu vadības un grāmatvedības līdz mārketinga, loģistikas un tiesību zinātņu problemātikai. Katrs zinātniskais raksts ir neliels solis ceļā uz akadēmisko kompetenču pilnveidi un profesionālo izaugsmi. Tas atklāj jauno speciālistu interesi un vēlmi aktīvi piedalīties zinātnes un prakses dialogā, meklējot inovācijas un risinājumus praksē aktuālām problēmām.

Izsaku pateicību visiem autoriem un viņu zinātniskajiem vadītājiem par ieguldīto darbu, kā arī lasītājiem, kas, iepazīstoties ar šo krājumu, palīdz turpināt diskusiju par augstākās profesionālās izglītības attīstību.

Novēlu, lai šis rakstu krājums kļūst par iedvesmas avotu radošām idejām, jauniem pētījumiem un vērtīgiem atklājumiem!

Rakstu krājuma sastādītāja
Mg. psych. Jana Roze

LABBŪTĪBAS IZPĒTE UN TĀS PILNVEIDES IESPĒJAS SIA "DOTNUVA BALTIC"

Liene Turka

Zinātniskā vadītāja: Mg.sc. educ. Evija Ūpe

Biznesa vadības koledža

liene.turka@inbox.lv

Kopsavilkums

Mūsdienu darba vidē, kur darbinieku labbūtība kļūst par fundamentālu aspektu organizāciju panākumiem, ir svarīgi izprast, kā labbūtība ietekmē ne tikai darbiniekus, bet arī pašu uzņēmumu. Ņemot vērā, ka darbinieku prioritātes mūsdienās ir mainījušās un labbūtība vairs nav tikai izvēles jautājums, bet obligāta prasība, ir nepieciešams izpētīt, kā organizācijas var pielāgot savas stratēģijas, lai apmierinātu šo jauno vajadzību.

Raksta mērķis ir izpētīt darbinieku labbūtību, tās veicināšanas pasākumus SIA “Dotnuva Baltic” un, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai labbūtības iniciatīvu pilnveidošanai.

Bastoties uz pētījuma rezultātiem tika noteikts, ka organizācijā SIA Dotnuva Baltic darbiniekiem kopumā labbūtības līmenis ir labā līmenī, savukārt labbūtības aspektos, kuros ir zemāki rādītāji, nepieciešams veikt papildus darbinieku aptaujas, lai detalizētāk analizētu un veiktu nepieciešamos uzlabojumus. Analizējot teorētisko bāzi, autore secina, ka labbūtība ir daudzšķautņains jēdziens, kas būtiski ietekmē organizācijas sniegumu. Pētījumos, ko analizējusi darba autore, ir redzams objektīvs pamatojums tērēt organizāciju ierobežotos resursus labbūtības nodrošināšanai un uzlabošanai darbavietā.

Atslēgas vārdi: labbūtība, subjektīvā labbūtība, darba vides labbūtība, psiholoģiskā labbūtība, digitālā labbūtība.

Abstract

In today's work environment, where employee well-being is becoming a fundamental aspect of organizational success, it is important to understand how well-being affects not only employees but also the company itself. Considering that employee priorities have changed in modern times and well-being is no longer just an option but a mandatory requirement, it is necessary to explore how organizations can adapt their strategies to meet this new need.

The aim of this paper is to examine employee well-being, its promotion measures at SIA "Dotnuva Baltic", and, based on the research results, to develop proposals for the company's management to improve well-being initiatives.

Based on the research results, it was determined that the overall level of well-being for employees at SIA Dotnuva Baltic is at a good level, while in aspects of well-being where there are lower indicators, it is necessary to conduct additional employee surveys to analyze in more detail and make the necessary improvements. Analyzing the theoretical basis, the author concludes that well-being is a multifaceted concept that significantly affects organizational performance. In the research analyzed by the author of the paper, an objective justification is evident for spending organizations' limited resources on ensuring and improving well-being in the workplace.

Keywords: well-being, subjective well-being, workplace well-being, psychological well-being, digital well-being.

Ievads

Mūsdienu darba vidē, kur darbinieku labbūtība kļūst par fundamentālu aspektu organizāciju panākumiem, ir svarīgi izprast, kā labbūtība ietekmē ne tikai darbiniekus, bet arī pašu uzņēmumu. Ņemot vērā, ka darbinieku prioritātes mūsdienās ir mainījušās un labbūtība vairs nav tikai izvēles jautājums, bet obligāta prasība, ir nepieciešams izpētīt, kā organizācijas var pielāgot savas stratēģijas, lai apmierinātu šo jauno vajadzību.

"Labbūtību veido mīlestība pret to, ko ikdienā darām, mūsu attiecību kvalitāte, mūsu finanšu drošība, mūsu fiziskās veselības dzīvotspēja un lepnums par to, ko esam devuši savai kopienai. Vissvarīgākais ir tas, kā šie pieci elementi mijiedarbojas" Toms Rāts (Rath, 2010).

Kopš 2020. gada darbinieku vēlmēs ir būtiski mainījušās. Tagad daudziem darbiniekiem, domājot par darbu, ir jauni un nopietnāki faktori, tostarp tas, vai darba devējam rūp viņu labbūtība. Darba un dzīves krustpunktam ir jauna nozīme - darba devējiem tiek izvirzītas augstākas prasības (Harter, 2023).

2024. gada pirmajā ceturksnī vairāk nekā 269 000 darbinieku atkāpās no darba, 72% no tiem par prioritāti izvirzot labbūtību. Šī aizplūšana liecina par būtiskām pārmaiņām mūsdienu darbaspēkā: darbinieku labbūtība vairs nav priekšrocība, bet gan nepieciešamība uzņēmuma izdzīvošanai (Woods, 2024).

Pētījumu kompānija Kantar, sekojot līdzi darbinieku apmierinātības, labbūtības un noskaņojuma tendencēm, veica aptauju, kurā noskaidroja, vai pēdējo 12 mēnešu laikā darbinieki Latvijā ir pieredzējuši kādas emocionālas vai psiholoģiskas problēmas (piem., trauksmi, depresīvas sajūtas, nomāktību) (Kantar, 2024).

Pamatojoties uz mūsdienu aktuālo tēmu par labbūtību, ir veikti pētījumi, ka darbinieku labbūtība ietekmē organizācijas produktivitāti; apmierināti un motivēti darbinieki, kuriem ir nodrošināta veselīga un atbalstoša darba vide, ir produktīvāki, kreatīvāki un lojālāki pret uzņēmumu, kas savukārt veicina augstākus darba rezultātus un ilgtspējīgu izaugsmi, tādēļ autore, veicot savus ikdienas darba pienākumus, izvēlējas veikt pētījumu par labbūtību un tās sekmēšanu SIA “Dotnuva Baltic”, lai noskaidrotu tās līmeni, darbinieku viedokļus un iespējamās uzlabojumus, aktualizējot labbūtības esamību uzņēmumā.

Pētījuma mērķis ir izpētīt darbinieku labbūtību, tās veicināšanas pasākumus SIA “Dotnuva Baltic” un, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai labbūtības iniciatīvu pilnveidošanai.

Pētījuma jautājumi:

1. Kāda ir uzņēmuma SIA “Dotnuva Baltic” darbinieku labbūtība?
2. Kādi ir uzņēmuma SIA “Dotnuva Baltic” darbinieku labbūtības spēcīgie un vājie aspekti?
3. Kādas labbūtības iniciatīvas nepieciešams ieviest SIA “Dotnuva Baltic”, lai uzlabotu darbinieku labbūtību?

Pētījuma uzdevumi:

1. Veikt zinātniskās literatūras un citu avotu analīzi par darbinieku labbūtību, tās nozīmi un veicināšanas iespējām organizācijā.
2. Izpētīt SIA “Dotnuva Baltic” darbinieku labbūtības un labbūtības veicināšanas pasākumus.
3. Apkopot un analizēt praktiskā pētījuma rezultātus un izdarīt secinājumus.
4. Izstrādāt priekšlikumus SIA “Dotnuva Baltic” darbinieku labbūtības pasākumu pilnveidei.

Pētījuma izmantotās metodes:

1. Teorētiskā metode: zinātniskās un profesionālās literatūras un citu avotu teorētiskā analīze.
2. Empīriskās metodes:
 - 2.1. Aptauja – darba autores izstrādāta aptauja.
 - 2.2. Intervija – intervija ar SIA “Dotnuva Baltic” valdes priekšsēdētāju, lai noskaidrotu labbūtības situāciju un pieeju uzņēmumā.

2.3. Aprakstošā statistika: aptaujas datu analizēšana ar aprakstošās statistikas metodi, izmantojot programmatūru MS Excel.

Pētījuma bāze - SIA “Dotnuva Baltic” 67 darbinieki.

Darbinieku labbūtība un tās nozīme organizācijā

Mūsdienu dinamiskajā un stresa pilnajā darba vidē darbinieku labbūtība ir kļuvusi par stratēģiski svarīgu faktoru, kas būtiski ietekmē organizācijas veikspēju un konkurētspēju. Labbūtība ietver darbinieku fizisko, emocionālo, sociālo un garīgo veselību, kā arī darba un privātās dzīves līdzsvaru. Globāli pieaugot garīgās veselības problēmām un to radītajām ekonomiskajām sekām, organizācijām ir nepieciešams veidot atbalstošu darba vidi un kultūru, kas veicina darbinieku labbūtību. Pētījumos atklāts, ka prioritizējot darbinieku labbūtību, samazinās izdegšana un darbinieku rotācija, vienlaikus pieaugot darba sniegunam un produktivitātei. Efektīvas labbūtības iniciatīvas, kas integrētas organizācijas kultūrā un vadībā, sniedz abpusēju labumu gan darbiniekiem, gan organizācijai, veicinot veselīgu un produktīvu darba vidi (Harter, J., 2023).

Labbūtības jēdziens un tās dimensijas

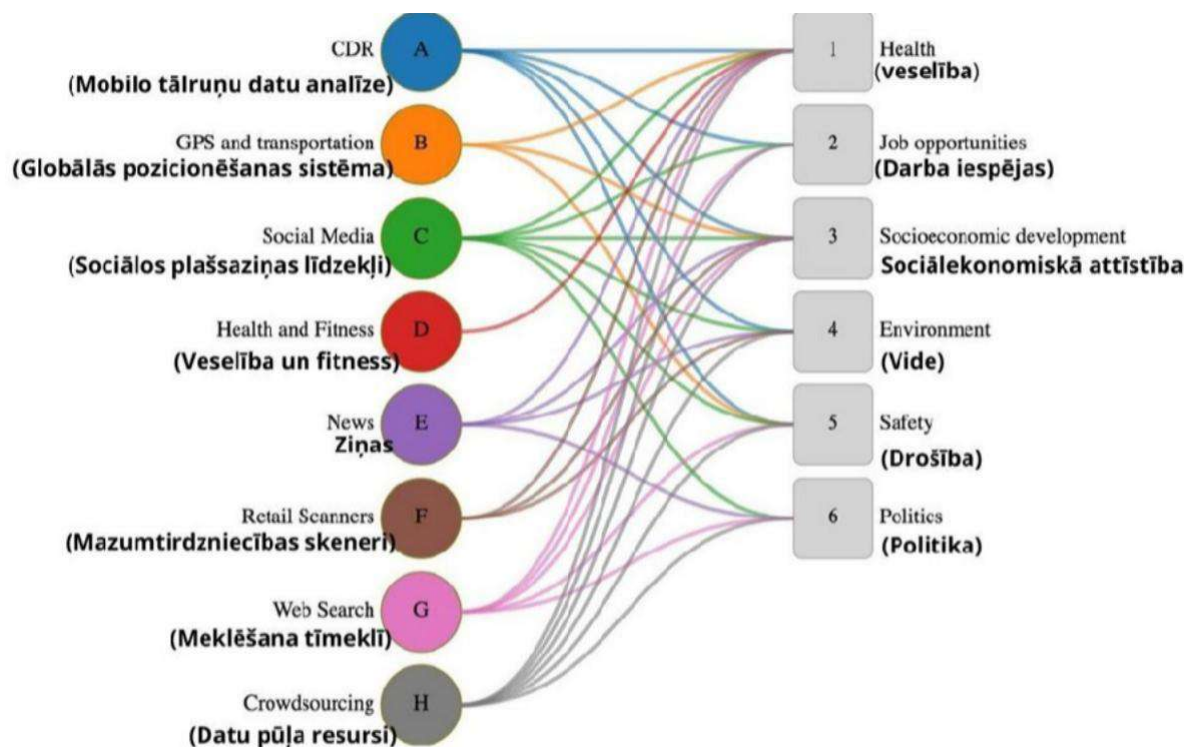
Organizācijas labbūtības/labklājības jēdziens ir salīdzinoši jauns. Nacionālais veselības institūts 2010. gadā to definēja kā organizācijas spēju veicināt un uzturēt darbinieku fizisko, psiholoģisko un sociālo labklājību visos līmeņos un katrā darbā. Toties Latvijā jēdziens “labbūtība” sabiedrībā un darba vidē ir parādījies nesen, apskatot internetā pieejamos materiālus, var secināt, ka mazāk kā 10 gadus Latvijā labbūtība tiek iztīrāta un tikai pamazām ieviesta sabiedrības un darba dzīvēs. Toties ārpus Latvijas teritorijas, gan Eiropā, gan citos kontinentos, šis jēdziens “labbūtība”, tās dimensijas un ar to saistītās darbības ir pētīts un realizēts krietnu laiku, aptuveni jau divus gadu desmitus.

Mūsdienu cilvēku var definēt, ņemot vērā divus labbūtības līmeņus: iekšējo (subjektīvo) un ārējo (objektīvo). Iekšējā labbūtība tiek uzskatīta par cilvēcisku, garīgu labklājību, kas saistīta ar cilvēka personiskajām īpašībām un iezīmēm. Ārējā labbūtība veidojas no uztveres perspektīvas un cilvēka vērtējuma par cilvēku sabiedrību (Alatartseva & Barysheva, 2015).

Darba ietvaros pamatā tika izmantots Vasiliki Voukelatou, Lorenzo Gabrielli, Ioanna Miliou, Stefano Cresci, Rajesh Sharma, Maurizio Tesconi & Luca Pappalardo pētījums par subjektīvo un objektīvo labbūtību (Vasiliki Voukelatou, et.al., 2020). 1.attēlā ir redzami jaunie datu avoti (kreisajā pusē), kas ir izmantoti, lai novērtētu, pētītu un analizētu vienu vai vairākas objektīvās labbūtības dimensijas (labajā pusē).

1. attēls

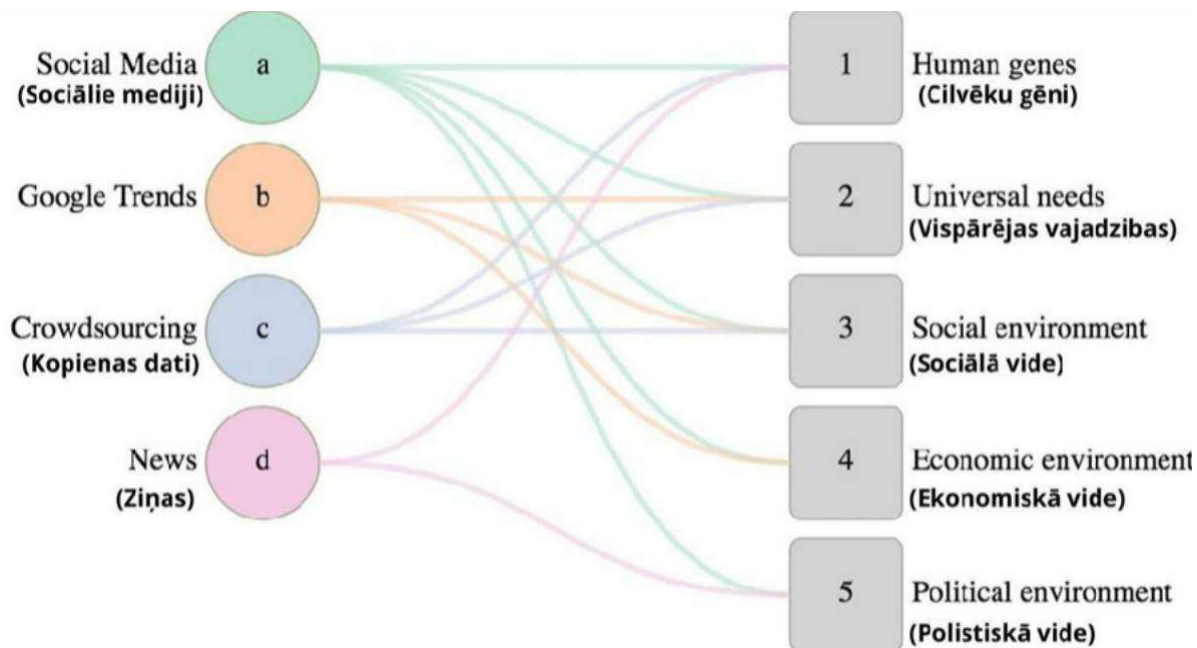
Datu avoti objektīvās labbūtības dimensiju uzraudzībai (Voukelatou et.al., 2020)



Gadu gaitā pētnieki ir pētījuši subjektīvo labbūtību un identificējuši dimensijas un attiecīgos noteicošos faktorus, kas var pozitīvi vai negatīvi ietekmēt cilvēku labbūtību. Vasiliki Voukelatou ar domu biedriem (Voukelatou, et.al., 2020) subjektīvo labbūtību iedala piecās galvenajās dimensijās (skatīt 2.attēlu).

2. attēls

Datu avoti subjektīvās labbūtības dimensiju uzraudzībai (Voukelatou et.al., 2020)



Apskatot gan objektīvās, gan subjektīvās labbūtības datu avotus un to mijiedarbību ar dimensijām, gan avotus, gan dimensijās savstarpēji sasaistot ir vairākkārtīgi pieminēts darbs un darba

iespējas, ko var izskaidrot, ka jebkuram cilvēkam ir nepieciešams sevi nodrošināt ar sociālekonomisko attīstību un papildot to ar jebkuru citu avotu un dimensiju. Līdz ar to, mūsdienās straujajai dzīves attīstībai ne sabiedrība, ne organizācijas nevar turpināt veikt savas funkcijas pēc novecojušām metodēm, tāpēc šobrīd ir ļoti aktuāla tāda tēma, kā labbūtība organizācijās, lai veicinātu sociālekonomisko attīstību, veselīgu vidi, ieskaitot darba vidi, drošību ne tikai valstiskā nozīmē, bet arī darba vidē, kā arī veicinot gan fizisko, gan mentālo veselību un sniedzot plašākas darba iespējas, jo jebkurš objektīvās un subjektīvās labbūtības avots ir cieši sasaistīts ar labbūtības dimensijām, lai katru gadu pilnvērtīgāk izpētītu cilvēku labbūtību gan vispārīgi, gan organizācijās.

Dipshi Bhattacharjee (2024), satura rakstniece uzņēmumā Vantage Circle, rakstā par “70 interesantas darbinieku labklājības statistikas, kas jums jāzina” sniedz ieskatu par jaunākajām darbinieku labbūtības statistikas datiem, lai radītu izpratni par to, kā korporatīvā pasaule mainās, tās ietekmi un cik daudz vēl iespējams uzlabot un viens no tiem ir par Labbūtību un produktivitāti:

Darba vietās, ieviešot labbūtības programmas, produktivitāte palielinājās par 25% - Nacionālais Arodveselības Institūts (2023).

Uzņēmumos, kas piedāvā labbūtības programmas, darbinieku produktivitāte pieaug par 66% – Gitnux (2024).

Indivīdi, kuri uzlaboja savu veselību, palielināja produktivitāti par aptuveni 10% – Researchgate (2018).

Organizācijās, kas prioritizē labbūtības iniciatīvas, produktivitāte pieaug par pieciem procentiem salīdzinājumā ar tām, kuras to nedara - Management Science (2018).

Katrs 9 no 10 darbiniekiem jūtas motivēti strādāt, ja viņu līderi atbalsta labbūtības centienus - Amerikas Psiholoģijas Asociācija (2016).

Otra statistika ir par labbūtības un darbinieku noturību:

Darba vietas labbūtības tendences ziņojums norāda, ka 70% darbinieku uzņēmumos, kas īsteno labbūtības programmas, ir apmierināti ar savu darbu – MetLife (2024).

80% darbinieku, kas strādā organizācijās, kas piedāvā labbūtības iniciatīvas, saka, ka viņiem patīk viņu darbs – Zippia (2022).

85% darbinieku apgalvo, ka plāno palikt savos darba vietās, ja darba devēji rūpējas par viņu labbūtību – Zippia (2022).

58% tūkstošgades iedzīvotāju uzskata, ka uzņēmuma labbūtības iniciatīvas ir ļoti svarīgas, meklējot darbu. Turklāt 54% Z paaudzes pārstāvju pauž tādu pašu viedokli - Deloitte Insights (2024).

Saskaņā ar 45% mazo un vidējo uzņēmumu darbinieku sacīto, labbūtības iniciatīvas mudinātu darbiniekus ilgāk palikt pie saviem darba devējiem - Principal Financial Wellbeing Index (2022) (Bhattacharjee, D., 2024).

Apkopojot iegūto informāciju, ir skaidrs, ka darbinieku labbūtības aspekti ir ļoti svarīgi. Pirmkārt, tie nodrošina darbinieku laimi un apmierinātību ar pozitīvu darba vidi, kā arī atbalstošu un saprotošu vadību. Otrkārt, ja organizācija ekonomisku apstākļu dēļ nespēj palielināt atalgojumu, ir būtiski ieviest stratēģijas un prakses, piemēram, elastīgu darba laiku, labvēlīgu mikroklimatu un interesantu darba ikdienu. Treškārt, organizācijas norāda, ka labbūtības iniciatīvu ieviešana samazina darbinieku mainību un darba kavējumus veselības apstākļu dēļ. Turklāt, kas ir visnozīmīgākais, tiek palielināta organizācijas produktivitāte, jo motivētāki darbinieki labāk veic savus darba pienākumus. Pēc labbūtības iniciatīvu ieviešanas darba devēji novēro izdevumu samazināšanos, kas saistīta ar darbinieku apmierinātību un veselību. Tas nozīmē, ka labbūtības politikas ieviešanai vai sekmēšanai ir gan subjektīva (darbinieka labsajūta), gan objektīva atdeve.

Pētījuma rezultātu analīze un interpretācija

Analizējot daļēji strukturēto interviju ar SIA “Dotnuva Baltic” valdes priekšsēdētāju, autore secina, ka uzņēmums rūpējas par darbinieku labbūtību, jo kā vadītājs norāda, tad uzņēmums katru gadu pievērš uzmanību darbinieku labbūtībai, nodrošinot tos ar ērtiem un kvalitatīviem darba apstākļiem, elastīgu darba laiku, darba drošību un apmācībām, lai veicinātu darbinieku karjeras izaugsmes iespējas un darbinieki justos novērtēti un lojāli uzņēmuma. Vadītājs arī pauž viedokli, ka vēlētos ieviest uzlabotāku veselības apdrošināšanas polisi un dažādus veselīga dzīvesveida

veicināšanas pasākumus gan kā uzņēmuma vadītājs, gan kā darbinieks, bet šobrīd budžetā ir iekļauti salīdzinoši pasākumi un apmācības. Savukārt, kā vadītājs, atbalsta labbūtības politikas īstenošanas pasākumus un jaunu ideju realizēšanu, kuras darbinieki var paust ikgadējās pārrunās. Attiecībā uz tuvākajiem nākotnes plāniem, saistībā ar labbūtību uzņēmumā, vadītājs izsakās, ka plāno īstenot un ieviest labbūtības politiku, vienotu motivācijas sistēmu visiem darbiniekiem un digitalizēt e-vidi ērtākai darba pienākumu veikšanai.

Lai izpētītu labbūtības esamību un tās politikas ieviešanas nepieciešamību SIA “Dotnuva Baltic”, autore aptaujas veidā veica pētījumu par darbinieku labbūtības līmeni no fiziskā un psiholoģiskā aspekta: darbinieku motivāciju sasaistē ar jēgpilnu darbu un izpratni par to; veselības (fiziskās un mentālās) un labsajūtas aspekta, apmierinātības ar atalgojumu aspekta, kā arī par digitālās labbūtības aspekta un sniedza iespēju respondentiem izpaust savu viedokli - par labbūtības ieteikumiem un ierosinājumiem, izdalot tos atsevišķi sešās pētījuma izvirzītajās dimensijās un atsevišķi izdalot jautājumus par labbūtības iniciatīvām organizācijā.

Analizējot pētījuma rezultātus var teikt, ka SIA Dotnuva Baltic darbinieku labbūtības līmenis kopumā ir vērtējams kā labs (skatīt 1. tabulu).

1. tabula

Labbūtības dimensiju vidējie rādītāji SIA “Dotnuva Baltic”

Labbūtības dimensija	Respondentu skaits (n=35)	Raksturojums
Vides labbūtība	25	Darbinieki ir "apmierināti" un "ļoti apmierināti".
Sociālā labbūtība	26	Pozitīvs atbalsts un komunikācija no kolēģiem.
Emocionālā labbūtība	26	Pozitīvs atbalsts un komunikācija no kolēģiem.
Atbalsts no vadības	27	Pozitīvs atbalsts no vadības.
Finansiālā labbūtība	26	Darbinieki ir apmierināti ar uzņēmuma nodrošināto finansiālo labbūtību.
Veselības labbūtība	19 (labi), 11 (neitrāli), 8 (vāji)	Dažādas atbildes; nepieciešama uzmanība.
Stress	26 (bieži izjūt)	Darbinieki bieži izjūt stresa situācijas.
Atjaunošanās pēc darba	16	Darbiniekiem ir grūtības atjaunoties pēc darba dienas.
Digitālā labbūtība	11 (neitrāli), 7 (zems līmenis)	Daļa darbinieku ietur neitrālu viedokli vai norāda uz zemu digitālās labbūtības līmeni un tās ietekmi.

Kā redzams 1.tabulā, kurā ir apkopoti vidējie rādītāji pēc sniegtajiem aptaujas rezultātiem par labbūtības dimensijām SIA “Dotnuva Baltic”, tad lielākā daļa respondenti apliecina labbūtības dimensiju aspektus kā pozitīvus. Savukārt lielāka uzmanība jāpievērš tieši veselības labbūtības dimensijai.

Darba autore ir apkopojusi teorētiskās ieteicamās iniciatīvas labbūtības veicināšanai (skatīt 2. tabulu) ar respondentu ieteiktajām iniciatīvām pēc atvērtā jautājuma sniegtajām atbildēm, kas ir vērā ņemams faktors organizācijai.

2. tabula

Iniciatīvas labbūtības veicināšanai SIA “Dotnuva Baltic”

Ieteicamās iniciatīvas labbūtības veicināšanai	Darbinieku ieteiktās iniciatīvas
Iespēja strādāt elastīgi	Iespēja pielāgot darba laiku individuālajām vajadzībām, brīvdienu politika
Veselības un labbūtības programmas reglamentēta ieviešana	Regulāras veselības uzlabošanas iniciatīvas, psihologa konsultācijas
Regulāras darbinieku apmierinātības aptaujas	Aptauju veikšana, lai noskaidrotu darbinieku viedokļus par darba vidi
Izglītības un apmācību iespējas	Apmācību programmu piedāvāšana visu darbinieku prasmju attīstībai
Komandas saliedēšanas pasākumi	Pasākumu organizēšana, lai veicinātu kolēģu attiecības un sadarbību, apmaksātas pusdienas
Veicināt darba un privātās dzīves līdzsvaru	Neformālu sapulču organizēšana, viedokļu uzklauššana

Lai gan labbūtības politika oficiāli reglamentēta un ieviesta SIA “Dotnuva Baltic” nav, tomēr uzņēmuma vadība rūpējas par darbinieku labbūtību, nodrošinot tos ar profesionālām apmācībām, iespēju izmantot servisa telpas un aprīkojumu personīgām vajadzībām pēc darba laika, iespēju darba laikā “izskriet” savām vajadzībām uz brīdi, kā arī sniedzot atgriezenisko saisti starp tiešajiem vadītājiem un darbiniekiem.

SIA “Dotnuva Baltic” darba devējs iedziļinās darbinieku labbūtības veicināšanā un tiek izvērtēts, kuri labumi ir piemērotāki, kurus nepieciešams uzlabot un kādus ieviest nākotnē un tiek izvērtēts, kuri labumi nenes labvēlīgu pienesumu darbinieku labbūtības līmeņa paaugstināšanai.

Secinājumi

1. Labbūtība organizācijās ir daudzdimensionāls jēdziens, kas apvieno darbinieku fizisko, emocionālo, sociālo un mentālo veselību, kā arī darba un privātās dzīves līdzsvaru, un tās nozīme mūsdienu darba tirgū ir būtiska, jo tā tieši ietekmē organizācijas produktivitāti un konkurētspēju.

2. Labbūtības dimensijas ietver vairākas būtiskas jomas, kas kopumā veido darbinieku vispārējo labbūtību organizācijās (fiziskā, psiholoģiskā, sociālā, ekonomiskā, darba un privātās dzīves līdzsvars) un tās ir cieši saistītas un kopīgi ietekmē darbinieku labbūtību, kas, savukārt, ietekmē organizācijas kopējo sniegumu un ilgtspējīgu attīstību.

3. Uzņēmuma SIA “Dotnuva Baltic” darbinieku aptaujas ietvaros tika izpētītas tādas labbūtības dimensijas kā vides labbūtība, sociālā labbūtība, emocionālā labbūtība, fiziskā labbūtība, finansiālā labbūtība un digitālā labbūtība un kopumā pēc aptaujas rezultātiem SIA “Dotnuva Baltic” labbūtības vidējais vērtējums ir labs.

4. SIA “Dotnuva Baltic” 75% darbinieku pozitīvi vērtē savu darba vidi, aptuveni 75% darbinieku jūtas pietiekami nodrošināti ar resursiem, lai veiksmīgi pildītu savus pienākumus, 80%

darbinieku uzskata, ka attiecības ar kolēģiem ir labas un 70% darbinieku izsaka apmierinātību ar atbalstu, ko saņem no vadības. Šie faktori veicina pozitīvu darba vidi un motivē darbiniekus.

5. SIA “Dotnuva Baltic” darbinieki (55%) izsaka neapmierinātību par nepietiekamu informāciju par labbūtības iniciatīvām, nepietiekami attīstītām veselības programmām un trūkumu individualizētā atbalstā. Šie aspekti norāda uz nepieciešamību pēc papildus pasākumiem darbinieku vajadzību izzināšanā un apmierināšanā.

6. SIA “Dotnuva Baltic” pastāv sekojošas labbūtības iniciatīvas - algas pielikumi, saliedēšanās pasākumi un veselības apdrošināšana, savukārt respondenti izsaka vēlmi pēc vairāk komandas saliedēšanās aktivitātēm, neformālām sapulcēm, apmācībām, brīvdienām, uzlabotas veselības apdrošināšanas un vienlīdzīgas attieksmes pret visiem.

7. Pēc aptaujas rezultātiem, var secināt, ka SIA “Dotnuva Baltic” labbūtība un tās iniciatīvas pastāv uzņēmumā, bet tās nav strukturētas, netiek mērķtiecīgi plānotas, ir haotiskas un tiek realizētas eksperimentālā veidā.

8. Lai veicinātu ilgtspējīgu darbinieku labbūtību, ir būtiski izstrādāt un ieviest visaptverošu labbūtības politiku, kas nodrošina ne tikai fizisko veselību, bet arī mentālo labsajūtu un darba/privātās dzīves līdzsvaru. Šī politika, balstoties uz regulārām aptaujām, personalizētiem risinājumiem un atklātu komunikāciju, ļaus SIA “Dotnuva Baltic” izveidot darba vidi, kurā katrs darbinieks jūtas novērtēts un atbalstīts.

Kopumā, autoresprāt, darbinieku labbūtība organizācijā ir pietiekami labā līmenī, taču ir nepieciešams uzlabot izpratni par šo jēdzienu, sistematizēt labbūtības iniciatīvas un veikt regulāras aptaujas un individuālas intervijas ar darbiniekiem, lai veicinātu darbinieku atklātību un informētību par pieejamām iespējām.

Literatūras un avotu saraksts

1. Alatartseva, E., Barysheva, G. (2015). Well-being: Subjective and objective aspects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 157–162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.479>
2. Bhattacharjee, D. (2024, July 30). *70 interesting employee wellbeing statistics you should know*. Vantage Fit. <https://www.vantagefit.io/blog/employee-wellbeing-statistics/>
3. Harter, J. (2023, July 6). *Leaders: Ignore employee wellbeing at your own risk*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/507974/leaders-ignore-employee-wellbeing-own-risk.aspx>
4. Kantar. (2024). *Divi no trim darbiniekiem Latvijā pēdējā laikā ir saskārušies ar kādu emocionālu vai psiholoģisku problēmu*. Kantar. <https://www.kantar.lv/tnsab79/divi-no-trim-darbiniekiem-latvija-pedeja-laika-ir-saskarusies-ar-kadu-emocionalu-vai-psihologisku-problemu/>
5. Rath, T., & Clifton, D. O. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.
6. Voukelatou, V., Gabrielli, L., Miliou, I., Cresci, S., Sharma, R., Tesconi, M., & Pappalardo, L. (2020, June 29). Measuring objective and subjective well-being: Dimensions and data sources. *Positive Psychology Review*, 6(1), 5-21. <https://doi.org/10.1007/s41060-020-00224-2>
7. Woods, T. (2024, June 5). *Employee wellbeing is crucial to productivity and workforce planning*. HRD Connect. <https://www.hrdconnect.com/2024/06/05/employee-wellbeing-is-crucial-to-productivity-and-workforce-planning/>

ATGRIEZENISKĀ SAITE UN TĀS LOMA DARBINIEKU DARBA SNIEGUMA UN ORGANIZĀCIJAS IZAUGSMES VEICINĀŠANĀ

Mārīte Zizlāne

Zinātniskā vadītāja: Mg.psych., Bc.oec. Līga Roķe-Reimate

Biznesa vadības koledža

marite.ziemele@gmail.com

Kopsavilkums

Atgriezeniskā saite ir viens no būtiskiem personālvadības rīkiem, kas veicina uzlabotu darba sniegumu, profesionālo izaugsmi, motivāciju un lojalitāti, un tā ir nepietiekami novērtēta organizāciju ikdienā. Pētījuma mērķis ir apkopot zinātniskajā literatūrā aprakstītos atgriezeniskās saites veidus, efektīvas atgriezeniskās saites raksturojumus un iespējas veidot atgriezeniskās saites kultūru organizācijās. Pētījuma uzdevums ir analizēt zinātnisko literatūru un avotus, lai noteiktu un raksturotu atgriezeniskās saites būtību, tās dažādos veidus un izmantošanu organizācijā, darbinieku snieguma uzlabošanai un organizācijas attīstībai. Pētījumā izmantotā metode ir zinātniskās literatūras un citu avotu teorētiskā analīze. Pētījuma rezultātā secināts, ka atgriezeniskās saites sniegšanas biežums, forma, saturs un tās sniedzēja un saņēmēja attieksme ir nozīmīga, lai uzlabotos darbinieku darba sniegums, un tā ir ne tikai rīks darba novērtēšanas procesā, bet arī līdzeklis, kas virza uz darbinieku un organizācijas attīstību.

Atslēgas vārdi: atgriezeniskā saite, personāla izaugsme, darba sniegums.

Abstract

Feedback is one of the essential human resource management tools that promotes improved job performance, professional development, motivation, and employee loyalty. However, it remains underappreciated in the daily operations of organizations. The aim of this study is to summarize the types of feedback described in scientific literature, the characteristics of effective feedback, and the opportunities for developing a feedback culture within organizations. The objective of the research is to analyze academic literature and sources to identify and describe the essence of feedback, its various forms, and its application in organizations to enhance employee performance and support organizational development. The research method used is a theoretical analysis of scientific literature and other relevant sources. The study concluded that the frequency, form, content of feedback, as well as the attitudes of both the giver and the receiver, are crucial for improving employee performance. Feedback is not only a tool in the performance appraisal process, but also a means that drives the development of both employees and the organization.

Keywords: feedback, staff development, job performance.

Ievads

Ieguldījums personāla izaugsmē ir viens no būtiskākajiem organizācijas konkurētspēju veicinošajiem faktoriem. Viens no veidiem, kā sekmēt darbinieku attīstību, ir atgriezeniskā saite - skaidra un konkrēta informāciju, kas tiek sniegta ar mērķi palīdzēt indivīdiem vai grupām pilnveidoties, augt un virzīties uz priekšu (Chandler & Grealish, 2019). Atgriezeniskā saite atspoguļo to, kā darbiniekam sokas ceļā uz mērķi, pildot darba uzdevumus, un tā ir pastāvīgs procesu uzlabošanas rīks un organizācijas iekšējās komunikācijas elements, ar kura palīdzību veicināt organizācijas ilgtspēju. Tāpat atgriezeniskā saite darbiniekam par paveikto darbu ir vadītāja instruments, lai pateiktu darbiniekam, cik nozīmīgs organizācijai ir darbs, ko viņš dara un kā to paveikt vēl labāk.

Lai arī atgriezeniskā saite ir viens no nozīmīgākajiem produktivitātes faktoriem un stūrakmens efektīvai līderībai, organizācijās tā bieži nav pietiekami novērtēta. Tāpēc organizācijās gan vadītājiem, gan darbiniekiem nepieciešams attīstīt prasmes atgriezeniskās saites sniegšanai, lai

maksimāli izmantotu tās priekšrocības un izvairītos no neefektīvas atgriezeniskās saites negatīvajām sekām (Rogita & Makabe, 2023). Organizācijas ikdienā vadītājiem var būt dažādi priekšstatī un viedokļi par to, kā runāt ar darbinieku par sūdzībām, kas saņemtas no klientiem, vai par kļūdu atskaitē, vai neatbilstošu attieksmi, turklāt tas ir emocionāli grūti un prasa piepūli, taču, ja ir zināms, kā to darīt konstruktīvi, īstajā laikā un vietā, atgriezeniskā saite ir ne tikai palīgs iekšējās komunikācijas veidošanā, bet arī ceļš uz labāku darbinieku sniegumu (Dobele, 2017). 2021. gadā veiktajā aptaujā par atgriezeniskās saites kultūru Latvijā tika noskaidrots, ka aptuveni 40% darbinieku atgriezenisko saiti par savu darbu saņem tikai dažas reizes gadā vai pat retāk. Taču regulāra atgriezeniskā saite ir būtiska, gan lai spētu rast labākus risinājumus darbam, gan motivētu darboties (Buša, 2021). Autore vēlas izcelt pozitīvas atgriezeniskās saites nozīmi - tā var būt nemateriāls stimul darbiniekam vēl labāk veikt savu darbu. 2024. gadā Latvijā veiktas aptaujas rezultāti atklāj, ka 47% darba ņēmēju reti vai nekad saņem atzinīgus vārdus no sava vadītāja (Kantar, 2024).

Nemot vērā atgriezeniskās saites nozīmi un Latvijas darba ņēmēju aptaujās konstatētās tendences par nepietiekami biežu atgriezenisko saiti, autore ir veikusi teorētisku **pētījumu ar mērķi** apkopot zinātniskajā literatūrā identificētās atziņas par atgriezeniskās saites būtību, veidiem un efektīvas atgriezeniskās saites raksturojumiem, kā arī atgriezeniskās saites kultūras veicināšanas iespējām organizācijās. Šajā rakstā autore analizēs atgriezeniskās saites nozīmi tieši no vadītāju skatpunkta, lai gan lielu daļu šo atziņu var attiecināt arī uz citiem atgriezeniskās saites sniedzējiem. Saskaņā ar pētījuma mērķi tika izvirzīti vairāki **pētījuma jautājumi**:

1. Kāda ir darbiniekiem sniegtās atgriezeniskās saites būtība un nozīme organizācijās?
2. Kādi ir efektīvas atgriezeniskās saites raksturojumi?
3. Kādos veidos var veicināt atgriezeniskās saites kultūras attīstību organizācijā?

Pētījumā izmantotās metodes: zinātniskās literatūras un avotu teorētiskā analīze.

Atgriezeniskās saites darbiniekiem būtība un nozīme organizācijās

Runājot par atgriezeniskās saites būtību vispārīgi, tiek norādīts, ka **atgriezeniskā saite ir informācijas veids par veikto darbību un tās rezultātiem** (Sociālā darba terminoloģijas vārdnīca, 2000), un tā ir būtiska, lai stiprinātu motivāciju un vairotu indivīda panākumus (Pineau, 2022). Stobbeleirs, Ešforda un Kamingsa norāda, ka atgriezeniskās saites sniegšana ir saistīta ar **aktīvu darbinieka pārraudzību, ar mērķi sniegt viņam nepieciešamo informāciju kvalitatīvai darba veikšanai** (Stobbeleir, 2006, kā minēts Pineau, 2022). Savukārt Nadlers, Pero un Blanšārs skaidro, ka atgriezeniskā saite ir **dinamiska komunikācija starp diviem indivīdiem, kurā tiek sniegta informācija par veikspēju saistībā ar darba uzdevumu** (Nadler et al., 2013, kā minēts Pineau, 2022). Lai arī dažkārt tā var radīt konfliktus, tās galvenais pienesums ir iespēja mācīties un uzlabot darba sniegumu, tādēļ atgriezeniskās saites sniegšana indivīdam ir viens no mentoringa un apmācību galvenajiem elementiem (Gnepp et al., 2020). Dažādi autori definē atgriezenisko saiti nedaudz atšķirīgi, tomēr tiem kopīgs ir uzskats, ka atgriezeniskā saite, pat negatīva, darbiniekam var palīdzēt noteikt un koriģēt novirzes no izvirzītajiem darba mērķiem. Panākot katra darbinieka individuālā snieguma uzlabošanu, arī uzņēmums kopumā strādās ar labākiem rezultātiem (Pineau, 2022). Atgriezeniskā saite spēlē būtisku lomu gan darbinieku attīstības un komunikācijas veicināšanā, gan darba kvalitātes uzlabošanā, turklāt tā palielina darbinieku motivāciju un iesaisti. Darbinieks, kurš regulāri saņem atgriezenisko saiti, jūt, ka viņa ieguldījums organizācijā tiek novērtēts, un ir apmierinātāks ar darbu. Turklāt atbilstoši sniegta atgriezeniskā saite veicina uzticēšanos un cieņu starp vadītāju un darbinieku (Rogita & Makabe, 2023). Kaut arī atgriezeniskā saite tiešā veidā neizpaužas materiāla ieguvuma veidā, darbinieki ar tās palīdzību izprot, kā viņu darbu novērtē citi, izvirza sev darba izpildes standartus un pamatoti novērtē paši savu sniegumu (Onorels, 2019).

Atgriezeniskās saites priekšmets visbiežāk ir darba sniegums, izaugsme un attīstība, dažādas prasmes, piemēram, laika plānošana, spēja risināt problēmas, un citi aspekti saistībā ar darbu. Atgriezeniskā saite kā novērtējums par paveikto var attiekties uz kompleksu darbību kopumu, kad ar dažādām metodēm izvērtē visas darbinieka darbības, un uz lokālu vērtējumu par atsevišķām darbībām jeb funkcijām (Bokums & Forands, 2000).

Līdzās tradicionālajai nozīmei, ka atgriezeniskā saite ir darba snieguma novērtēšanas un pilnveides rīks, pēdējās desmitgadēs tiek izcelta **atgriezeniskā saite kā darbinieka attīstību atbalstošs instruments**. Uz attīstību vērstu atgriezenisko saiti raksturo tas, ka ar to darbiniekam tiek sniegta vērtīga informācija par to, kā uzlabot darba sniegumu nākotnē, nekonzentrējoties uz konkrētu sasniedzamo iznākumu jeb rezultātu, un tā pēc būtības ir informatīva nevis vērtējoša (Zhang et al., 2019, kā minēts Guo et al., 2023). Tikai snieguma izvērtēšanas atgriezeniskā saite ne vienmēr atbilst aktuālajām darbinieku vajadzībām – viņiem ir svarīgi saņemt ne tikai sava darba pozitīvu vai negatīvu novērtējumu, bet arī padarību profesionālās izaugsmes ceļā (Christensen-Selem et al., 2018).

Balstoties analizētajā zinātniskajā literatūrā, darba autore secina, ka atgriezeniskā saite ne tikai sniedz atbildi uz jautājumu par to, kā darbinieki paveic savu darbu, bet arī palīdz izvirzīt mērķus un plānus nākotnei, kādas tieši prasmes vai kompetences ir jāuzlabo, lai nākotnē dotu pozitīvu pienesumu un sekmētu organizācijas attīstību. Lai aktualizētu organizācijas mērķus, nodrošinātu atalgojumu, kura apmēru nosaka, pamatojoties uz darbinieka veikto darbu, vai veiktu jebkuru analītisku novērtējumu personālvadības jomā, ir nepieciešama darba analīze ar mērķi sniegumu nākotnē uzlabot. Atgriezeniskās saites neesamība var liecināt par negatīvām attiecībām starp vadītāju un padotajiem, kolēģiem, uzticības iztrūkumu un kopīga mērķa neesamību.

Dažādu atgriezeniskās saites veidu raksturojums organizācijās

Atgriezeniskajai saitei organizācijā var būt dažādas formas, funkcijas un intensitāte, atkarībā no tās veida, konteksta un mērķa. Šajā sadaļā autore analizē nozīmīgākos atgriezeniskās saites veidus - formālu un neformālu, pozitīvu un negatīvu, tūlītēju un atliktu, kā arī konstruktīvu, koriģējošu un attīstošu, lai ilustrētu atgriezeniskās saites daudzveidību un nozīmi personālvadībā.

Viens no atgriezeniskās saites iedalījumu veidiem ir **formāla un neformāla atgriezeniskā saite**. Formālu atgriezenisko saiti sniedz pēc ilgstošas darbinieka uzvedības un snieguma novērošanas. Lai to varētu izdarīt, ir jāveic virkne pasākumu - ir jānosaka darba mērķis, jāiepazīstina ar to darbinieks, jāizveido darba plāns, jānosaka darba vērtēšanas kritēriji, jāizvērtē darba sniegums ilgstošā laika periodā un savlaicīgi un mērķtiecīgi jāizplāno laiks sarunai ar darbinieku, lai sniegtu atgriezenisko saiti. Visbiežāk tā izpaužas darbinieku novērtēšanas pārrunās. Kopumā formālas sistemātiskas darbinieku novērtēšanas process ir nozīmīgs, lai ne tikai izvērtētu darbinieku sniegumu un sasniegtos mērķus, bet arī lai noteiktu darbiniekus, kuri ir pelnījuši paaugstinājumu amatā vai cita veida atzinību, un noteiktu darbiniekus, kuriem nākotnē ir nepieciešama apmācība (Vorončuka, 1999). Uz formālo atgriezenisko saiti attiecināta arī 360 grādu atgriezeniskā saite - strukturēta pieeja, kurā tiek apkopots darbinieka snieguma novērtējums no vairākiem avotiem - vadītāja, kolēģiem un klientiem, lai gūtu izsmelto skatījumu uz darbinieka sniegumu un izaugsmi (De Nisi & Murphy, 2017). Savukārt neformālā atgriezeniskā saite tiek sniegta ikdienā, kad vadītājs darba procesā atzīst pozitīvu veikumu, izsaka atzinību vai norāda uz pieļautajām kļūdām vai nepilnībām. Tā var tikt sniegta bez iepriekšējas plānošanas un sagatavošanās, reaģējot uz kļūdām vai nepilnībām darba sniegumā (Onorels, 2019).

Atgriezeniskā saite var būt **pozitīva vai negatīva**. Pozitīva atgriezeniskā saite tiek sniegta, lai nostiprinātu vēlamu uzvedību un darba rezultātus. Tā var izpausties kā uzslava vai atzinības izteikšana. Tā bieži tiek izmantota, lai motivētu darbiniekus un paaugstinātu viņu apmierinātību ar darbu (Rogita & Makabe, 2023). S. Kaņņeva skaidro: “Atzinība ir spēcīgs motivators. Darbinieki, kuri jūt, ka viņu ieguldītais darbs tiek atzīts un novērtēts, visticamāk, saglabās un uzlabos savu sniegumu. Atzinība uzlabo produktivitāti un paaugstina darba kultūru organizācijā.... Tas ir spēcīgs veids, kā radīt veselīgu pozitīvismu pat izaicinošās situācijās.” (Kantar, 2024). Savukārt negatīva atgriezeniskā saite vēsta par to, ka darba sniegums neatbilst prasībām vai standartiem, kas izvirzīti kā minimālie nepieciešamie, un tai būtu jāveicina darbinieka snieguma uzlabošanās, mācoties no kļūdām. Atliekot negatīvas atgriezeniskās saites sniegšanu uz vēlāku laiku vai to nesniedzot vispār, vadītāji rada situāciju, kad uzvedība, kas būtu jāpilnveido, nemainās, un tas rada riskus organizācijas sniegumam un reputācijai (Pineau, 2022). Negatīva atgriezeniskā saite jāsniedz korekti un neaizvainojoši - tai jābūt objektīvam vērtējumam par uzvedību, kas jāmaina un prasmēm, kas jāattīsta, nevis personiskam pārmetumam. Ja darbinieki jūt, ka atgriezeniskā saite koncentrējas uz nākotnes

soļiem un turpmākajām darbībām, viņi pozitīvāk pieņem arī negatīvu atgriezenisko saiti un plāno to izmantot (Gnepp et al., 2020). Ja kritisks darba snieguma izvērtējums tiek papildināts ar skaidrojumu un pareizas rīcības demonstrējumu, tas mazina iespējamību atkārtot kļūdas (Pineau, 2022). Nesniedzot atgriezenisko saiti - gan pozitīvu, gan negatīvu - darbiniekam būtībā netiek dota iespēja attīstīties profesionāli, savukārt organizācija nespēj pilnvērtīgi izmantot viņa potenciālu.

Vēl viens no atgriezeniskās saites veidu iedalījumiem ir **koriģējošā un attīstošā** atgriezeniskā saite. Koriģējošā atgriezeniskā saite ir konstruktīva kritika, lai palīdzētu darbiniekam uzlabot sniegumu. Tā parāda virzienu, kā darba uzdevumu paveikt labāk, un palīdz novērst esošās vai nākamās problēmsituācijas. Koriģējošās atgriezeniskās saites gadījumā svarīgi ir noskaidrot darbinieka pieredzi par to, kas viņam traucēja sasniegt nosprausto mērķi. Savukārt attīstošā atgriezeniskā saite, lai arī pēc būtības līdzīga koriģējošajai, ir vērsta uz indivīda potenciālu realizēt savus mērķus. Tā ietver gan vadītāja, gan kolēģu sniegtu atgriezenisko saiti par darbinieka tālākajiem attīstības virzieniem (Pineau, 2022). Darba autore secina, ka cilvēki ne vienmēr ir gatavi uzklaut negatīvu vai koriģējošu atgriezenisko saiti, taču atgriezeniskā saite nozīmē nevis koncentrēšanos uz nepilnībām, bet gan kopīgi nonākt pie risinājuma labākam darbinieka darba sniegumam.

Atgriezenisko saiti var iedalīt konstruktīvā un nekonstruktīvā, ņemot vērā tās saturu, precizitāti un praktisko pielietojamību. Konstruktīva atgriezeniskā saite ietver konkrētus, skaidrus ieteikumus, kā uzlabot darba sniegumu, un tā darbojas kā mentorings. Konstruktīva atgriezeniskā saite ietver informāciju par to, kā uzlabot darba sniegumu, un tā palīdz risināt problēmas un attīstīt jaunas prasmes (Pineau, 2022). Tā sniedz konkrētu un izmantojamu informāciju, kuru saņēmējs var saprast un pielietot. Savukārt nekonstruktīva atgriezeniskā saite ir tāda, kurā netiek norādīts, ko un kā uzlabot darba sniegumā, un tā ir balstīta uz emocijām vai vērsta uz darbinieka personību nevis sniegumu. Nekonstruktīvas atgriezeniskās saites piemērs ir negatīvs komentārs bez paskaidrojuma, ko darīt citādāk, lai uzlabotu sniegumu, un tas darbinieku demotivē un liek justies slikti (Onorels, 2019).

Atgriezeniskā saite, atkarībā no tās sniegšanas laika perspektīvas, var būt **tūlītēja vai atlikta**. Tūlītēja atgriezeniskā saite tiek sniegta uzreiz vai neilgi pēc tam, kad darbinieks ir veicis noteiktus uzdevumus, tādējādi dodot iespēju saņemt reāllaika novērtējumu par darba sniegumu, tūlītēju izvērtējumu par paveiktā stiprajām un vājajām pusēm, un nekavējoši mācīties no kļūdām. Tas saskan ar tendenci, ka arvien biežāk organizācijās izmanto uz darbinieku centrētas vadības pieejas, lai sekmētu viņu iesaisti un izaugsmi (Cappelli & Tavis, 2016). Iespējamais negatīvais aspekts pārāk biežai tūlītējai atgriezeniskajai saitei - tā var veicināt darbinieka atkarību no novērtējuma, kas ne vienmēr var būt pieejams, un mazāk apzinīgu uzvedību pienākumu veikšanā (Pineau, 2022). Atlikta atgriezeniskā saite tiek sniegta kādu laiku pēc paveiktās darbības, un visbiežāk tā tiek sniegta par ilgākā laika posmā veiktu darbību kopumu (Johnson et al., 2023). Savā ziņā par atliktu atgriezenisko saiti var uzskatīt arī darbinieka ikgadējo novērtēšanu, kas dod vispusīgu atsauksmi par iepriekšējā gadā paveikto un par to, kā rīkoties nākotnē (Pineau, 2022). Organizācijās vadītājiem ir svarīgi lietot gan tūlītējo atgriezenisko saiti, kas ir nepieciešama, ņemot vērā mūsdienu darba vides straujo dinamiku un pārmaiņas darba lomās, pienākumos, izaicinājumos un tehnoloģiju attīstībā, un atgriezenisko saiti, kas tiek sniegta retāk kā apkopojošs izvērtējums par sniegumu gada, pusgada u.tml. griezumā (MIT Technology Review, 2016). Būtiski, ka gan pārāk bieža, gan pārāk reta atgriezeniskā saite var mazināt darbaspējas (Pineau, 2022).

Atgriezeniskā saite var būt **mutiska vai rakstiska**. Rakstiska atgriezeniskā saite izpaužas kā piezīme vai komentārs, kas saņēmējam ir sniegts vai nosūtīts, un šāds formāts dod iespēju nesteidzīgi izanalizēt saņemto informāciju un izdarīt secinājumus nākotnes rīcībai. Savukārt, mutiski sniegta atgriezeniskā saite nereti ir tūlītēja un var būt balstīta uz emocijām (Pineau, 2022). Vadītājam, izvēloties starp mutisku un rakstisku formu, būtu jāapsver, kurš no veidiem ir piemērotāks mērķim, kāpēc atgriezeniskā saite tiek sniegta (piemēram, rīcības korekcijai vai attīstībai), situācijas steidzamībai, un tam, vai atgriezeniskā saite ir kā komunikācijas sastāvdaļa darba procesā vai formāla vērtēšana.

Atgriezeniskās saites efektivitāte lielā mērā atkarīga no tās veida, formas un situācijas izvēles. Ir būtiski pārzināt dažādos atgriezeniskās saites veidus - katram no tiem ir noteikta funkcija un

piemērota situācija organizācijas komunikācijā un darbinieku attīstībā, un to ietekme ir atkarīga no pasniegšanas veida, konteksta un tās saņēmēja gatavības pieņemt sniegto informāciju.

Efektīvas atgriezeniskās saites raksturojumi un tās kultūras veidošana organizācijā

Atgriezeniskā saite ir būtisks instruments darbinieku profesionālās izaugsmes un motivācijas veicināšanai, kā arī kvalitatīvas darba izpildes nodrošināšanai, tādēļ vadītājam ir jābūt ar atbilstošām zināšanām un prasmēm, lai šis process nestu reālu pievienoto vērtību. Autore vēlas izcelt “efektīvs” nozīmi, ar to saprotot tādu, kas ir iedarbīgs un ļauj sasniegt vēlamo rezultātu (Tēzaurs, n.d.). Zinātniskā literatūra piedāvā gan vispārīgus principus, gan konkrētus modeļus, kas raksturo efektīvas atgriezeniskās saites elementus. Veidojot atgriezeniskās saites sniegšanas praksi organizācijā, jāapsver šādi praktiskie aspekti - dažādu veidu atgriezeniskās saites biežums, tai piemērotākā vide (individuāla vai publiski sniegta) un tai piemērotākais brīdis. Pētījumos uzsvērts, ka individuāli sniegta atgriezeniskā saite ir īpaši būtiska, ja tiek vērtēta konkrēta darbinieka rīcība. Lai gan noteiktos apstākļos atgriezeniskā saite var tikt sniegta publiski, ir īpaši svarīgi publiski nesniegt negatīvu atgriezenisko saiti par vāju darbinieka veikumu. Atgriezeniskās saites biežums atkarīgs gan no tās veida (piemēram, formāla vai neformāla), gan no praktiskajām iespējām un nepieciešamības, gan darbinieka pieredzes (piemēram, jauniejiem darbiniekiem ir būtiski biežāk saņemt korigējošu atgriezenisko saiti, jo viņi apgūst un nostiprina zināšanas un prasmes savu jauno darba pienākumu paveikšanai) (Johnson et al., 2023). Gatavojoties atgriezeniskās saites sniegšanai, vadītājam ieteicams veikt piezīmes par pārrunājamo tematu un jāpārlicinās, ka atgriezeniskā saite ir konkrēta, atbilstoša un savlaicīga. Atgriezeniskās saites sarunu nepieciešams organizēt ērtā vidē, kur to nevar iztraucēt neparedzētas situācijas un kur vadītājs un darbinieks var veidot atklātu un cieņpilnu dialogu (Snidzāne & Golubeva, 2021).

Harvejs un Grīns (Harvey & Green, 2022) piedāvā **vispārīgas vadlīnijas efektīvas atgriezeniskās saites sniegšanai**. Pirmkārt, svarīgi sākt ar pozitīvu atsauksmi, izceļot darbinieka stiprās puses un sasniegumus, lai veicinātu uzticību un atvērtību. Otrkārt, atgriezeniskajai saitei jābūt konkrētai, balstītai uz skaidriem piemēriem par uzvedību vai rezultātiem. Treškārt, jāfokussējas uz rīcību vai sniegumu, nevis darbinieka personību, tā izvairītos no personiskas kritikas. Ceturtkārt, jāiekļauj praktiski īstenojami ieteikumi turpmākajiem uzlabojumiem. Visbeidzot, efektīva atgriezeniskā saite ir savlaicīga, sniegta pēc iespējas drīz pēc konkrētās situācijas, lai saglabātu tās nozīmīgumu un ietekmi.

Autore raksturo divus dažādus atgriezeniskās saites modeļus, kuri palīdz strukturēt sarunu un veicināt pozitīvas pārmaiņas darba izpildē. Viens no plaši pazīstamiem un laika pārbaudi izturējušiem atgriezeniskās saites modeļiem ir **Pendltona modelis** (Pendleton model), kas pirmo reizi publicēts 1984.gadā. Tajā atgriezeniskās saites četru soļu process ir saruna, kurā notiek abpusējs paveiktā izvērtējums, kas nobeidzas ar tālākās rīcības plānu. Svarīgi, ka atgriezeniskās saites sniedzējam jāpārlicinās, ka tās saņēmējs ir gatavs saņemt atgriezenisko saiti. Atgriezeniskās saites sākumā darbiniekam tiek lūgts pastāstīt, ko un kā viņš paveica uzdevuma gaitā, un kas, viņaprāt, izdevās labi. Pateicoties tam, ka sākotnēji tiek izceltas pozitīvās puses, mazinās pretestība nepilnīgo vai vājo aspektu apspriešanai. Vadītājs sekojoši pastiprina pozitīvās vai stiprās puses, un tad noskaidro darbinieka viedokli, ko konkrētajā sniegumā varētu uzlabot. Visbeidzot, vadītājs sniedz savu redzējumu un ieteikumus, kā sniegumu varētu pilnveidot, un saruna beidzas ar tālāku rīcības plānu, par kuru vienojas vadītājs un darbinieks (Hardavella et al., 2017). Šis process ir attēlots 1. tabulā.

1. tabula

Pendltona atgriezeniskās saites sarunas modelis (Snidzāne & Golubeva, 2021)

1. Snieguma stiprās puses	Darbinieks raksturo paveikto un reflektē par tā stiprajām pusēm; vadītājs atspoguļo pozitīvo un stiprās puses darbinieka sniegunā
2. Snieguma vājās puses	Darbinieks reflektē par to, ko būtu vajadzējis darīt citādi jeb kādas bija snieguma vājās puses; vadītājs sniedz savu viedokli par to
3. Nepieciešamie uzlabojumi	Darbinieks reflektē par to, kā sniegumu varētu pilnveidot, uzlabot un uzklaua vadītāja viedokli par to
4. Rīcības plāns	Darbinieks un vadītājs vienojas par to, kāda ir tālākā rīcība, lai uzlabotu sniegumu

Pendltona modeļa mērķis ir sabalansēt pozitīvu un konstruktīvu atgriezenisko saiti un veicināt darbinieka refleksiju par savu darba sniegumu un attīstības jomām. Šo modeli var piemērot jebkurā situācijā, kad vadītājs novēro darbinieka sniegumu vai uzvedību, piemēram, prezentāciju, dalību sapulcē vai darba uzdevuma izpildi. Vadītājam šajā sarunā jāizmanto aktīva klausīšanās, lai padarītu sarunu cieņpilnu un pārliecinātos, ka darbinieks un vadītājs ir atbilstoši sapratuši sacīto (Snidzāne & Golubeva, 2021). Autore sprāt, šī modeļa stiprā puse ir tā, ka darbiniekam ir jāveic sava darba pašanalīze, kuru apstiprina vai koriģē vadītājs, sniedzot savu redzējumu. Piedaloties sava darba snieguma analīzē, darbinieks pozitīvāk uztver atgriezenisko saiti par veicamajiem uzlabojumiem.

Citādāku skatījumu uz atgriezeniskās saites struktūru un procesu sniedz Stjūdera (2004) DESK metode (D - Describe, E - Explain, S - Specify, K - Know - no angļu val.), kas ir īpaši piemērota tādās situācijās, kad darbiniekam ir vājš darba sniegums. Tā sastāv no četriem posmiem, un tajā atgriezeniskā saite primāri ir vienvirziena vēstījums, kur vadītājs sniedz darbiniekam savu redzējumu par sniegumu, kas būtu jāuzlabo (sk. 2. tabulu):

2. tabula

DESK metode (Snidzāne & Golubeva, 2021)

Snieguma/situācijas raksturojums	Vadītājs apraksta situāciju, kurā konkrēti norāda uz darbinieka rīcību, faktiem, novērojumiem
Snieguma izvērtējums	Vadītājs izsaka novērojumu par darbinieka darbību ietekmi uz situāciju, komandu un organizāciju
Norādījumi turpmākajai rīcībai	Vadītājs izstāsta, kas un kā turpmāk jādara citādāk
Nākotnei	Vadītājs paskaidro sagaidāmo izmaiņu pozitīvo ieteikmi un negatīvajām sekām, ja izmaiņas netiks ieviestas

DESK metodes gadījumā vadītājs analizē konkrētu situāciju, neitrāli aprakstot, novērtējot to no sava skatpunkta, sniedzot ieteikumus uzlabojumiem un izstāstot par ieguvumu no tā, ja darbinieks ņems vērā atgriezenisko saiti, un par negatīvajām sekām gadījumā, ja tas netiks darīts. Pēc darba autores domām, ievērojot šo metodi, tās galvenais ieguvums ir plašs situācijas izklāsts un informēšana par iespējamajām pozitīvajām un negatīvajām sekām. Darbinieks nevar mainīt savu iepriekšējo uzvedību, bet var mainīt nākotnes sniegumu. Vadītājam ir svarīgi iepriekš sagatavoties atgriezeniskās saites sniegšanai par visiem šīs metodes posmiem, lai atgriezeniskā saite būtu kodolīga un strukturēta (Snidzāne & Golubeva, 2021). Pēc sarunas ar darbinieku par viņa sniegumu nepieciešams sistematizēt visus lēmumus, kas pieņemti sarunas gaitā, lai izveidotu rīcības plānu darbinieku attīstībai. Sarunu organizēšanā var rasties darbinieku pretestība, kurai var būt šādi iemesli: nav uzticības tam, kā vadītāji izmantos tajās pārrunāto, iepriekšējās norunas pēc sarunām nav īstenotas,

ir pārmērīgi formalizēta un kontrolējoša vide, vai pat iespējama atbrīvošana no darba. Pēc darba autores domām, efektīvas atgriezeniskās saites pienesums ir jūtams tikai ilgtermiņā, sākot ieviest to darba ikdienā, un bailes to ieviest varētu liecināt par vadītāju prasmju nepietiekamību.

Zinātniskajā literatūrā tiek minētas **klūdas, no kurām jāizvairās atgriezeniskās saites sniegšanā** neatkarīgi no tā, kādu atgriezeniskās saites modeli vai metodi vadītājs lieto. Šīs klūdas mazina atgriezeniskās saites efektivitāti un var radīt negatīvu pieredzi darbiniekiem:

1. Pārāk neskaidra informācija, kas neatklāj darbiniekam, kā viņam būtu jārīkojas.
2. Koncentrēšanās uz negatīvo var demotivēt darbinieku un kaitēt viņa pašapziņai.
3. Nav pietiekami skaidra, konkrēta un specifiska un var radīt darbiniekam sajūtu, ka viņš nav pārliecināts par to, ko dara nepareizi un ko nepieciešams uzlabot.
4. Atgriezeniskās saites publiska sniegšana var būt apkaunojoša un radīt aizsardzības reakciju darbiniekam.

5. Netiek kontrolēts/pārraudzīts, vai darbinieks ievieš izmaiņas, uz kurām tika norādīts atgriezeniskajā saitē, radot iespaidu, ka atgriezeniskā saite nav svarīga vai ka vadītājs nav apņēmies uzraudzīt darbinieka attīstību vai uzlabojumu (MacNeil et al., 2020).

Saistībā ar atgriezeniskās saites praksi organizācijās arvien biežāk tiek minēts jēdziens **“atgriezeniskās saites kultūra” - organizācijā ieviesta prakse, kur darbinieki atgriezenisko saiti uztver pozitīvi un konstruktīvi un novērtē tās mērķi - novērst nepilnības un tiekties uz labāku sniegumu**. Stīlmane un Snells norāda, ka atgriezeniskās saites kultūru raksturo darba vide, kurā ir dažādi atgriezeniskās saites veidi un virzieni (starp vadītāju un padoto, starp kolēģi un kolēģi) un tai ir plašāka funkcija kā tikai darba snieguma un veikspējas novērtējums (Steelman & Snell, 2004, kā minēts Pineau, 2022). Atgriezeniskās saites kultūras veidošana sākas ar tās nozīmes izpratni un tās pielietošanu drošā darba vidē, kur valda uzticība un prasme ieklausīties citos un izprast viņu emocijas, reaģējot uz atgriezenisko saiti (Radulesko, 2018, kā minēts Pineau, 2022). Tāpat atgriezeniskās saites kultūra ir viens no kvalitatīvas iekšējās komunikācijas balstiem organizācijās (Dobele, 2017).

Lai veicinātu organizācijas kultūru, kurā tiek novērtēta atgriezeniskā saite un kur darbinieki un vadītāji ir atvērti un prasmīgi to saņemt, sniegt un izmantot, jālieto tādas pieejas, kas uzsver atgriezeniskās saites nozīmi, vienlaikus sniedz atbalstu tās izmantošanā un tiecas uz pēc iespējas augstāku atgriezeniskās saites kvalitāti. Trīs elementi, kas palīdz veidot atgriezeniskajai saitei draudzīgu organizācijas kultūru, ir: 1) nemitīgas mācīšanās “filosofija” jeb atvērtība jaunām zināšanām, 2) savstarpējas uzticēšanās un psiholoģiskas drošības atmosfēra, un 3) paties dialogi (Baker et al., 2013). Atzīstot to, ka pati organizācija un tās vadītāji nav perfekti, tiek radīta droša vide un tiek vēstīts, ka atgriezeniskā saite ir nevis kritika, bet attīstības rīks visos organizācijas līmeņos.

Pētījumos par atgriezenisko saiti tiek apskatīta arī tāda darbinieku (vai vadītāju) individuālā iezīme kā **orientācija uz atgriezenisko saiti** - tā nozīmē darbinieka atvērtību atgriezeniskajai saitei, pārliecību, ka atgriezeniskā saite palīdz darba mērķu sasniegšanā un ka pēc tās ir jāseko izmaiņām, kā arī pārliecību par savām spējām atbilstoši saprast un izmantot atgriezenisko saiti (Katz et al., 2023). Autore secina, ka pret atgriezenisko saiti labvēlīga organizācijas kultūra veidojas ne vien no vadītāju rīcības, bet arī no darbinieku attieksmes un atvērtības pret atgriezenisko saiti, savukārt regulāra, efektīva vadītāju sniegtā atgriezeniskā saite var veicināt šādas attieksmes nostiprināšanos.

Autore noslēgumā vēlas pieminēt **atgriezeniskās saites sniegšanas aktualitāti attālinātā vai hibrīddarba kontekstā**. Vadītājiem arvien vairāk nākas domāt par atgriezenisko saiti, komunikāciju un organizācijas kultūru, kas veidojas attālinātā darba kontekstā. Pētījumos secināts, ka regulāra atgriezeniskā saite tiešsaistē būtiski palielina darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu (Geister et al., 2006, kā minēts Baker et al., 2013). Attālinātā darba gadījumā atgriezeniskajai saitei jābūt vienai no vadītāju prioritātēm, jo darbiniekiem bez fiziskas klātesamības birojā nepieciešams padoms, pārraudzība un atsaucsmes, lai viņi saglabātu sasaisti ar organizācijas mērķiem un kultūru (Baker et al., 2013).

Autore rezumē, ka atgriezeniskās saites galvenais mērķis un vienlaikus lielākais izaicinājums ir veicināt rīcības maiņu. Tā kā atgriezeniskā saite orientējas uz nākotni, tās fokusam jābūt nevis uz sodīšanu par pagātnes kļūdām, bet gan uz uzlabojumiem un izaugsmi. Lai atgriezeniskā saite būtu efektīva un sniegtu ieguvumu gan organizācijai, gan darbiniekam, tai jābalstās uz skaidru rīcības

plānu. Tas nozīmē precīzi definēt, kas tiek sagaidīts, kādā termiņā un kādā kvalitātē, jo bez konkrētības atgriezeniskās saites potenciāls netiek izmantots. Lielākā daļa vadītāju vēlas, lai viņu darbinieki sasniegtu augstus rezultātus, un arī darbinieki parasti tiecas pēc panākumiem un profesionālās izaugsmes. Kad atgriezeniskās saites process notiek kā atklāts, sadarbībā balstīts dialogs, kurā tiek ģenerēti kopīgi risinājumi, tā motivē darbiniekus veikt pozitīvas pārmaiņas, un ieguvēji ir visi iesaistītie. Turklāt organizācijām ar izkoptu atgriezeniskās saites kultūru ir lielākas iespējas piesaistīt kvalificētāku personālu.

Secinājumi

1. Organizāciju konkurētspēju lielā mērā nosaka cilvēkresursi, tādēļ īpaši liela uzmanība ir jāpievērš personāla attīstībai un izaugsmei, un to var panākt, sniedzot regulāru atgriezenisko saiti par darba sniegumu. Atgriezeniskās saites pieejamība un kvalitāte norāda uz organizācijas briedumu. Uz attīstību vērstas organizācijas izmanto ne tikai formālus darba novērtēšanas rīkus, bet veicina ikdienas neformālu atgriezenisko saiti kā daļu no to kultūras.

2. Regulāra un efektīva atgriezeniskā saite veicina profesionālo izaugsmi, palielina darbinieku iesaisti un apmierinātību ar darbu, kā arī nodrošina iespējas pastāvīgai darba snieguma pilnveidei. Atgriezeniskās saites veidi jāpielāgo konkrētajai situācijai un darbinieka vajadzībām, jo atgriezeniskā saite nav mērķis, bet līdzeklis uzlabojumu veicināšanai. Tai jābūt integrētai personālvadības procesos – no ikdienas komunikācijas līdz darba izpildes novērtējumam un darbinieka attīstības plānošanai.

3. Efektīvu atgriezenisko saiti raksturo konkrētība, savlaicīgums, vērstība uz darba veikumu nevis personību, praktiski īstenojami ieteikumi turpmākajiem uzlabojumiem, un ar nākotnes redzējumu, kā darba veikums uzlabosies, īstenojot norādījumus vai ieteikumus, kas saņemti atgriezeniskajā saitē.

4. Atgriezeniskās saites kultūru organizācijās veido šādi elementi: nemitīgas mācīšanās “filosofija” jeb atvērtība jaunām zināšanām, psiholoģiskas drošības atmosfēra un patiess dialogs. Atgriezeniskā saite ir jāintegrē personālvadības procesos kā ikdienas komunikācijas un attīstības instruments. Būtiski ir attīstīt vadītāju prasmes sniegt efektīvu atgriezenisko saiti, pielietojot zinātniski pamatotus principus un metodes par sarunas struktūru, atbilstošu vidi un citiem aspektiem.

Literatūras un avotu saraksts

1. Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard C. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268. DOI:10.1037/a0034691
2. Buša, L., (2021, 29. marts) *Atgriezeniskās saites kultūra Latvijā* <https://www.veselsbirojs.lv/post/atgriezenisk%C4%81s-saites-kult%C5%ABra-latvij%C4%>
3. Bokums, Ž., Forands, I. (2000). *Personālvadības rokasgrāmata*. Kamene.
4. Cappelli, P., Tavis, A. (2016) The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 10, 58-67. <https://hbsp.harvard.edu/product/R1610D-PDF-ENG>
5. Chandler, M.T., Grealish, L.D. (2019). *Feedback*. MT Business.
6. Christensen, A., Kinicki, A., Zhang, Z., & Walumbwa, F. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416-429. 10.1177/1548051818757691.
7. DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433
8. Dobeļe, M. (2017, aprīlis). *Atgriezeniskās saites sniegšana*. <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/atgriezeniska-saite/>
9. Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I.O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future focused feedback. *PLoS ONE*.15(6), e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>
10. Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., Yi, F. (2023). Why Does Developmental Feedback Foster Employee Job Performance? The Mediating Role of Job Crafting. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>
11. Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I., Sreter, K.B. (2017). How to give and receive ^[1]feedback effectively. *Breathe (Sheff)*, 13(4), 327-333. doi: 10.1183/20734735.009917.

12. Harvey, J. F., Green Jr., P. (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and Individual Differences*, 194, 111624. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111624>
13. Kantar, (2024). *Gandrīz puse (47%) darba ņēmēju Latvijā no sava tiešā vadītāja atzinīgus vārdus saņem reti vai nesaņem nekad*. <https://www.kantar.lv/tnsab76/gandriz-puse-47-darba-nemeju-latvija-no-sava-tiesa-vaditaja-atzinigus-vardus-sanem-reti-vai-nesanem-nekad/>
14. Katz, I., Moughan, C., Rudolph, C. (2023). Feedback Orientation: A Meta-Analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100986. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
15. Johnson, D. A., Johnson, C. M., Dave, P. (2023). Performance feedback in organizations: Understanding the functions, forms, and important features. *Journal of Organisational Behaviour Management*, 43(1), 64–89. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436>
16. MacNeil, K., Cuncic, C., Voyer, S., Butler, D., Hatala, R. (2020). Necessary but not sufficient: identifying conditions for effective feedback during internal medicine residents' clinical education. *Advances in Health Sciences Education*, 25, 641-654. <https://doi.org/10.1007/s10459-019-09948-8>
17. MIT Technology Review (2016). *The Rise of Performance Development*. <https://hr.vanderbilt.edu/feed-forward/The-Rise-of-Performance-Development.pdf>
18. Onorels, P.B. (2019). The importance of feedback in organizational communication. *Social Economic Debates*, 8(1), 30-38. <https://www.economic-debates.ro/Art%204%20DSE%208%202019.pdf>
19. Pineau, N. (2022). *The importance and relevance of feedback to increase employee engagement and performance*. [Doctoral dissertation, Hochschule Dusseldorf University of Applied Sciences]. <https://www.researchgate.net/publication/381634423>
20. Rogito, J., Makabe, M. (2023). The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace: Effective Feedback for Positive Results. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 4(1), 49-56. <https://www.researchgate.net/publication/372104151>
21. Snidzāne, L., Golubeva, K. (2021). *Koučinga tehnikas Soli pa solim Sev, komandai, biznesam*. MetaCoach.
22. *Sociālā darba terminoloģijas vārdnīca* (2000). Sociālā darba un sociālās pedagoģijas augstskola «Attīstība». <https://tezaurs.lv/mwe:25038>
23. Studer, Q. (2004). *Hardwiring Excellence: Purpose, Worthwhile Work, Making a Difference*. Fire Starter Publishing.
24. Tēzaurs (n.d.). *Efektīvs*. <https://tezaurs.lv/efekt%C4%ABvs:1>
25. Vorončuka, I. (1999) *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte.

KVALIFICĒTU DARBINIEKU PIESAISTES IESPĒJU ANALĪZE BŪVniecības NOZARES UZŅĒMUMĀ “BŪVINŽENIERIS”

Līga Kviese

Zinātniskā vadītāja: Mg. psych. Jana Roze

Biznesa vadības koledža

ligakviese28@gmail.com

Kopsavilkums

Darba mērķis ir analizēt kvalificētu darbinieku piesaistes iespējas uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS” un izstrādāt priekšlikumus tās uzlabošanai.

Darbs sastāv no ievada, teorētiskā un empīriskā pētījuma, secinājumiem un priekšlikumiem. Pirmajā nodaļā analizēti darbinieku piesaistes kanāli, to priekšrocības un trūkumi. Otrajā nodaļā apskatīti izaicinājumi un labās prakses piemēri kvalificētu darbinieku piesaistē būvniecības nozarē Latvijā un Eiropā. Trešajā nodaļā autore analizēja uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” situāciju, pētījuma metodoloģiju un rezultātus, kas iegūti no intervijas un darbinieku aptaujas.

Pētījuma rezultāti atklāj, ka uzņēmuma stiprās puses ir stabila tirgus pozīcija un pozitīva reputācija. Tomēr darbinieku piesaistes kanāli ir ierobežoti, un netiek pilnībā izmantoti digitālie resursi un sociālie tīkli. Tāpat uzņēmums neizmanto stratēģisku prakses vietu piedāvāšanu, kas varētu palīdzēt piesaistīt talantīgus speciālistus ilgtermiņā.

Galvenie priekšlikumi ietver paplašināt piesaistes kanālus, aktīvāk izmantot sociālos tīklus un digitālās platformas, sadarboties ar izglītības iestādēm un uzlabot motivācijas sistēmu, piedāvājot konkurētspējīgu atalgojumu un pievilcīgus darba apstākļus.

Atslēgas vārdi: darbinieku piesaiste, darbinieku piesaistes kanāli, būvniecības nozare.

Abstract

The aim of the work is to analyze the opportunities for attracting qualified employees in the company “BŪVINŽENIERIS” and to develop proposals for improving this process.

The paper consists of an introduction, theoretical and empirical research, conclusions, and recommendations. In the first section, the employee recruitment channels, their advantages, and disadvantages are analyzed. The second section discusses the challenges and best practice examples of attracting qualified employees in the construction sector in Latvia and Europe. In the third section, the author analyzed the situation of the company “BŪVINŽENIERIS,” the research methodology, and the results obtained from an interview with the company’s board member and an employee survey.

The results of the study show that the company’s strengths are its stable market position and positive reputation. However, the employee recruitment channels are limited, and digital resources and social networks are not fully utilized. Furthermore, the company does not use a strategic approach to offering internships, which could help attract talented specialists in the long term.

The main recommendations include expanding recruitment channels, actively using social networks and digital platforms, collaborating with educational institutions, and improving the motivation system by offering competitive salaries and attractive working conditions.

Keywords: employee engagement, employee engagement channels, construction industry.

Ievads

“Teju ikviena nozare izjūt darbinieku trūkumu – citās tas ir mazāk izteikts, bet citās situācija ir tik kritiska, ka nav iespējams darbu paveikt pilnvērtīgi, jo nav, kas strādā. Eirozonas 2024. gada finanšu un ekonomikas pārskatā ir secināts, ka darbaspēka trūkums ir īpaši izteikts pakalpojumu nozarē. Vislielākais darbaspēka trūkums ir administratīvo un atbalsta pakalpojumu jomā,

izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu jomā, informācijas un komunikācijas tehnoloģiju jomā un būvniecībā. Latvijā 2023. gada beigās vidējais aktīvo vakanču skaits būvniecības nozarē bija nedaudz zem 7000, kas veido aptuveni 26% no kopējā ekonomikas vakanču kopuma, liecina Nodarbinātības Valsts aģentūras dati” (Delfi.lv, 2024).

Kopš 2020. gada beigām NVA reģistrēto vakanču skaits nozarē ir audzis par 15,7%.

Savukārt, 2021. gada jūnija beigās būvniecības nozarē kopumā bija reģistrētas 6869 vakances, kas ir vairāk nekā 1/3 no NVA reģistrētām brīvām darbavietām un bija augstākais vakanču rādītājs starp nozarēm Būvniecības uzņēmumu īpatsvars, kas norāda uz darbaspēka iztrūkumu kā uzņēmuma darbības ierobežojošu faktoru kopš 2020. gada beigām ir gandrīz divkāršojies (Delfi.lv, 2021). Kvalificēto darbinieku iztrūkums rada, uzņēmumiem nepieciešamību izstrādāt efektīvas darbinieku piesaistes stratēģijas, lai konkurētu gan ar vietējā, gan ārvalstu darba tirgu un nodrošinātu nepieciešamo kvalificēto darbinieku daudzumu, lai uzņēmums varētu veiksmīgi pildīt līgumsaistības. Tas ietver gan esošo piesaistes kanālu optimizāciju, gan jaunu pieeju izstrādi, kas var palīdzēt piesaistīt un noturēt kvalificētus speciālistus vietējā tirgū.

Pētījuma aktualitāte saistīta ar autores darba vietu uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, kas darbojas būvniecības nozarē un ilgstoši saskaras ar kvalificētu darbinieku trūkumu. Uzņēmums darbojas tiltu, tuneļu un caurteku būvniecībā, kas ir ļoti specifisks būvniecības virziens, jo prasa plašas un specifiskas zināšanas konkrētajā jomā, lai atbilstoši būvniecības standartiem un prasībām kvalitatīvi veiktu nepieciešamos darbus objektos. Uzņēmums “BŪVINŽENIERIS” ar esošo darbinieku plašo pieredzi un zinošajiem speciālistiem spēj ātrā laikā kvalitatīvi paveikt nepieciešamos būvdarbus, ievērojot visas būvniecības prasības, bet, lai spētu augt un attīstīties ir nepieciešams, paplašināt kvalificētu darbinieku daudzumu tā, spējot palielināt savu darba ražīgumu, un gūt lielāku peļņu, kā rezultātā nostiprināt stabilākas pozīcijas savā darbības jomā.

Kvalifikācijas darba autore izvirza šādu **pētījuma mērķi**: analizēt kvalificētu darbinieku piesaistes iespējas būvniecības nozares uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai kvalificētu darbinieku piesaistes uzlabošanai.

Pētījuma jautājumi:

1. Kādus personāla piesaistes kanālus pašlaik izmanto būvniecības uzņēmums “BŪVINŽENIERIS”?
2. Kā šobrīd tiek īstenota personāla piesaiste uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?
3. Kādas ir personāla piesaistes stiprās puses uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?
4. Kādas ir personāla piesaistes vājās puses un uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?
5. Kā iespējams uzlabot personāla piesaistes procesu uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, lai piesaistītu kvalificētu darbaspēku?

Pētījuma uzdevumi:

1. Analizēt zinātnisko un lietišķo literatūru par personāla piesaistes jēdzienu, kanāliem, izaicinājumiem un labās prakses piemēriem būvniecības nozarē Latvijā un Eiropā kvalificēta personāla piesaistē.

2. Izpētīt kvalificētu darbinieku piesaistes iespējas būvniecības nozares uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”.

3. Analizēt un interpretēt empīriskajā pētījumā iegūtos rezultātus.

4. Izdarīt secinājumus, pamatojoties uz pētījumā iegūtajiem rezultātiem.

5. Izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” vadībai kvalificētu darbinieku piesaistes uzlabošanai.

Pētījuma metodes:

1. Teorētiskā – zinātniskās literatūras analīze.

2. Empīriskā metode:

2.1. Intervija: strukturēta intervija ar uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” valdes locekli par kvalificētu darbinieku piesaisti uzņēmumā.

2.2. Aptauja: uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” darbinieku aptauja (autores veidota).

2.4. Datu apstrādes metode: pētījumā iegūtie dati tika apstrādāti, izmantojot MS EXCELL datorprogrammu un analizēts atbilžu skaitliskais sadalījums.

Pētījuma bāze: Būvniecības nozares uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” valdes loceklis un darbinieki (n=12).

Personāla piesaistes jēdziens un kanāli

Ikvienas organizācijas svarīgākā sastāvdaļa ir tās darbinieki, kuri nodrošina ikdienas darbības, īsteno uzņēmuma mērķus un veicina tā izaugsmi. Bez darbiniekiem organizācija nevar funkcionēt, jo tieši cilvēki ir tās galvenais resurss, kas veicina konkurētspēju un veido uzņēmuma panākumus (Kamerāde u.c., 2015). Darbinieku prasmes, zināšanas un pieredze ir organizācijas dzinējspēks, un šīs vērtības ir izšķirošas tās veiksmīgai darbībai.

Efektīvi organizēta personāla piesaiste ļauj uzņēmumiem izveidot plašu potenciālo kandidātu loku, savukārt rūpīgi veikta atlase nodrošina, ka tiek pieņemti darbā tieši tie cilvēki, kuri vislabāk atbilst uzņēmuma prasībām, tādējādi veicinot tā stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Personāla piesaistē svarīga loma ir gan darba devēja zīmola attīstīšanai, gan piemērotāko piesaistes kanālu izvēlei, lai uzņēmums spētu piesaistīt gan aktīvos, gan pasīvos darba meklētājus.

No otras puses, personāla atlases process koncentrējas uz kandidātu vērtēšanu, izvēloties tos, kuri vislabāk atbilst vakancei un uzņēmuma kultūrai. Šie procesi ir savstarpēji saistīti un būtiski organizācijas ilgtermiņa darbības nodrošināšanai.

Personāla piesaiste un atlase ir divi atsevišķi, taču cieši saistīti procesi, kas ir būtiski organizācijas efektīvai darbībai.

Kvalificētu darbinieku piesaistīšanai ir jāizmanto dažādi kanāli, piemēram, tiešsaistes darba portāli, sociālie tīkli, personāla atlases aģentūras un personīgie ieteikumi.

Kombinējot dažādus kanālus, uzņēmumi var sasniegt optimālu darbinieku piesaistes stratēģiju, kas balstīta uz konkrētām vajadzībām un iespējām.

Kvalificētu darbinieku piesaiste caur darba portāliem, sociālajiem tīkliem un esošo darbinieku ieteikumiem var nodrošināt gan izmaksu efektivitāti, gan ilgtermiņa darbinieku noturību. Lai piesaistītu un atlasītu augstas kvalitātes kandidātus, uzņēmumiem jāpielieto vairāki piesaistes kanāli un rūpīgi jāizvērtē katra kanāla priekšrocības un trūkumi.

Izaicinājumi un labās prakses piemēri kvalificētu darbinieku piesaistē būvniecības nozarē Latvijā un Eiropā

Viena no galvenajām problēmām būvniecības nozarē ir darbaspēka trūkums, kas ir, īpaši izteikts, attīstītās valstīs, kur novecojošs darbaspēks un jauno darbinieku trūkums, kas rada ievērojamu slogu nozarei. Pētījumi rāda, ka būvniecībā strādājošo vidējais vecums Eiropā pēdējos gados ir ievērojami pieaudzis, un daudzās valstīs būvniecības nozarei trūkst jaunu speciālistu. Piemēram, Šimkus (2019) norāda, ka "Eiropas būvniecības darbaspēks sastāv no arvien vecākām paaudzēm, un jauniešu interese par šo nozari samazinās".

Būvniecības nozare pēdējos gados piedzīvo būtiskas problēmas saistībā ar darbinieku trūkumu un prasmju neatbilstību. Šie faktori būtiski ietekmē projektu izpildes kvalitāti, termiņus un uzņēmumu spēju veikt kompleksus būvniecības darbus. Mūsdienu būvniecības projekti bieži vien prasa augsta līmeņa tehnoloģiskās zināšanas, sākot no projektēšanas un plānošanas līdz pat būvniecības darbu izpildei.

Viena no būtiskām problēmām, kas ietekmē kvalificētu darbinieku piesaisti, ir jaunās paaudzes attieksme pret darbu būvniecības nozarē. Būvniecība bieži tiek uzskatīta par fiziski smagu un tehniski sarežģītu nozari, kas var atturēt jauniešus no karjeras šajā jomā. Bosworth (2018) apstiprina šo tendenci, norādot, ka "būvniecība, salīdzinot ar citiem sektoriem, saskaras ar lielākiem izaicinājumiem darbaspēka piesaistē jaunajās paaudzēs". Šī problēma ir īpaši izteikta laikā, kad IT un tehnoloģiju sektors piedāvā gan elastīgākus darba apstākļus, gan augstākas algas un plašākas attīstības iespējas.

Pēdējās desmitgadēs mainījusies arī jaunās paaudzes attieksme pret darba vidi kopumā. Tā dēvētā "Z paaudze" un "tūkstošgades paaudze" dod priekšroku darba vietām, kas piedāvā lielāku elastību, iespējas strādāt attālināti un līdzsvaru starp darbu un privāto dzīvi. Tradicionālā būvniecības nozare šos aspektus bieži vien nespēj piedāvāt, kas vēl vairāk samazina jauniešu interesi par karjeru

būvniecībā. Lai konkurētu ar citām nozarēm, būvniecības uzņēmumiem ir jāmaina savas pieejas gan darbaspēka vadībā, gan darba vides uzlabošanā.

Otrs nozīmīgs izaicinājums ir prasmju trūkums. Pat ja nozarē izdodas piesaistīt jaunus darbiniekus, bieži vien tiem trūkst specifisku prasmju, kas nepieciešamas būvniecības projektos. Clarke & Winch (2006) uzsver, ka "liela daļa no būvniecības nozares darbiniekiem netiek pietiekami apmācīti atbilstoši mūsdienu tehnoloģiskajām prasībām, un tas rada būtisku prasmju deficītu". Šo problēmu pastiprina digitalizācijas un automatizācijas izplatība, kas prasa ne tikai tradicionālās amatnieciskās prasmes, bet arī zināšanas par jaunākajām tehnoloģijām. Jaunieši, kas ienāk būvniecības nozarē, bieži vien ir labi apmācīti darbam ar datoriem un digitālajām sistēmām, taču viņiem trūkst praktiskās pieredzes, kas nepieciešama tradicionālajiem amatnieku darbiem, piemēram, mūrēšanai, galdniecībai vai betona liešanai.

Būvniecības nozare bieži vien cīnās ar negatīvu sabiedrības uztveri, kas var apgrūtināt ne tikai kvalificētu darbinieku piesaisti, bet arī ilgtermiņā noturēt tos uzņēmumā. Loosemore & Dainty (2013) izceļ, ka "būvniecības uzņēmumi nereti nespēj radīt pievilcīgu darba devēja zīmolu, kas nepieciešams, lai piesaistītu un noturētu talantīgus darbiniekus". Lai risinātu šo problēmu, būvniecības uzņēmumiem ir jāstrādā pie sava darba devēja tēla veidošanas un popularizēšanas. Tas ietver ne tikai atalgojuma uzlabošanu, bet arī labvēlīgas darba vides radīšanu un ilgtermiņa karjeras iespēju paaugstināšanu, lai nozares tēls kļūtu pievilcīgāks jaunajiem profesionāļiem.

Sabiedrības priekšstatu par būvniecības nozari bieži vien ir nepareizi, balstoties uz novecojušiem uzskatiem par smagu fizisku darbu un zemu atalgojumu. Tomēr, lai mainītu šo priekšstatu, ir nepieciešams aktīvi veicināt pozitīvu informāciju par nozares attīstību, karjeras izaugsmes iespējām un jaunajām tehnoloģijām, kas atvieglo ikdienas darbu un samazina fiziskā darba slodzi.

Globalizācijas rezultātā būvniecības uzņēmumi saskaras ar starptautisku konkurenci par kvalificētiem darbiniekiem. Darbinieki, kuriem ir specializētas prasmes, var viegli izvēlēties starptautiskas darba iespējas, kur algas un darba apstākļi var būt pievilcīgāki nekā vietējā tirgū.

Viens no būtiskākajiem risinājumiem ir uzlabot izglītības un apmācību programmas, lai nodrošinātu, ka jaunie speciālisti ir sagatavoti darbam būvniecības nozarē. Loosemore & Dainty (2013) norāda, ka "būvniecības uzņēmumiem jāsadarbjas ar izglītības iestādēm, lai radītu programmas, kas atbilst mūsdienu tirgus prasībām un iekļauj tehnoloģisko attīstību. Piemēram, būvniecības uzņēmumiem ir jāpiedāvā studentiem prakses iespējas, kas ļautu viņiem iegūt reālu darba pieredzi un attīstīt specifiskās prasmes, kuras pieprasa nozare”.

Turklāt uzņēmumiem būtu jāiegulda vairāk resursu darbinieku apmācībās un kvalifikācijas celšanā. Lai pārvarētu prasmju trūkumu un palielinātu efektivitāti, būvniecības uzņēmumiem ir jāinvestē tehnoloģiju ieviešanā un darbinieku apmācībā par to izmantošanu.

Kvalificētu darbinieku piesaiste būvniecības nozarē ir viens no galvenajiem izaicinājumiem, kas būtiski ietekmē nozares attīstību. Galvenā problēma ir darbaspēka novecošana, kas kopā ar jauno talantu trūkumu apdraud nozares ilgtspējīgu izaugsmi. Vidējais vecums būvniecībā strādājošo vidū turpina pieaugt, un jauniešu interese par darbu šajā nozarē ir būtiski samazinājusies. Šis talantu trūkums nozīmē, ka uzņēmumiem steidzami jāievieš ilgtermiņa stratēģijas, lai piesaistītu jaunus darbiniekus, jo pretējā gadījumā uzņēmumu darbība un projekti būs apdraudēti.

Kvalificētu darbinieku piesaiste būvniecības nozarē ir aktuāls jautājums gan Latvijā, gan citur Eiropā. Būvniecības nozare Latvijā pēdējo gadu laikā ir saskārusies ar vairākiem izaicinājumiem, kas saistīti ar darbaspēka trūkumu un kvalifikācijas neatbilstību. Šīs problēmas ir īpaši izteiktas, ņemot vērā, ka nozare piedzīvo stabilu izaugsmi, bet prasmju neatbilstība un novecojošs darbaspēks apdraud nozares ilgtspēju.

Viens no veiksmīgākajiem piemēriem Latvijā ir uzņēmumu sadarbība ar profesionālajām izglītības iestādēm, lai sagatavotu jaunus speciālistus. Šī sadarbība ļauj būvniecības uzņēmumiem ne tikai iesaistīt studentus praksē, bet arī pielāgot mācību programmas atbilstoši nozares vajadzībām.

FIEC (European Construction Industry Federation) & CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) (2023) ziņojumos norādīts, ka Beļģija un Spānija saskaras ar

būtisku darbaspēka novecošanu. Spānijā, piemēram, tikai 9,2% būvniecības darbinieku ir jaunāki par 30 gadiem, savukārt vairāk nekā 34% ir vecumā no 50 līdz 64 gadiem.

Lai risinātu darbaspēka novecošanas problēmu būvniecības nozarē, Spānija ir ieviesusi vairākas valsts atbalsta programmas un iniciatīvas, kas vērstas uz jauno darbinieku piesaisti. Piemēram, praktiskās apmācības programmas un sadarbība ar profesionālās izglītības iestādēm ir kļuvušas par nozīmīgu stratēģiju, lai veicinātu jauno profesionāļu interesi par būvniecības sektoru (FIEC, 2023).

Autore secina, ka būvniecības nozarē darbaspēka trūkums, novecošanās un jauniešu nepietiekama sagatavotība modernu tehnoloģiju izmantošanā rada ilgtermiņa riskus, kas prasa mērķtiecīgu apmācību, praktisko prasmju veicināšanu un ciešu sadarbību ar izglītības un valsts iestādēm. Uzņēmumiem jābūt gataviem pielāgoties gan vietējām, gan starptautiskām darba tirgus izmaiņām, ieviešot modernas tehnoloģijas, piesaistot starptautisko darbaspēku un izstrādājot ilgtspējīgas darbaspēka attīstības stratēģijas.

Noslēgumā var secināt, ka kvalificētu darbinieku piesaiste būvniecības nozarē ir sarežģīts un daudzpusīgs izaicinājums. Sabiedrības uztveres maiņa, izglītības un apmācību sistēmu pilnveidošana, tehnoloģiju ieviešana un darba devēja zīmola stiprināšana ir būtiski faktori, kas jāņem vērā, lai piesaistītu un noturētu talantīgus darbiniekus

Kvalificētu darbinieku piesaistes iespēju analīze uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”

Kvalificētu darbinieku piesaistes iespēju analīze ir process, kurā uzņēmums izvērtē un izstrādā stratēģijas, lai piesaistītu darbiniekus ar atbilstošām prasmēm, zināšanām un pieredzi, kas nepieciešama organizācijas mērķu sasniegšanai. Šī analīze ir būtiska, jo darba tirgus kļūst arvien konkurētspējīgāks, un kvalificētu darbinieku pieejamība bieži vien nosaka uzņēmuma spēju efektīvi darboties un attīstīties.

Pētījumi norāda, ka darbinieku piesaiste ir cieši saistīta ar darba devēja tēlu un piedāvājuma konkurētspēju. Piemēram, Armstrongs (2006) norāda, ka efektīva talantu piesaiste un noturēšana ir stratēģiski svarīga personālvadības funkcija, kas ietver gan organizācijas pievilcības uzlabošanu, gan mērķtiecīgu atlases kanālu izmantošanu.

Analizējot kvalificētu darbinieku piesaistes iespējas, tiek ņemtas vērā uzņēmuma stiprās un vājās puses personāla piesaistes procesā, mērķauditorijas vajadzības un darba tirgus dinamika.

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma metodoloģija ir būtiska kvalifikācijas darba sastāvdaļa, kas detalizēti apraksta, kā tiks iegūti, analizēti un interpretēti dati, lai atbildētu uz izvirzītajiem pētījuma jautājumiem. Šajā pētījumā autore pievēršas uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” personāla piesaistes procesa analīzei, lai identificētu stiprās un vājās puses, kā arī izstrādātu priekšlikumus tā uzlabošanai kvalificēta personāla piesaistei.

Pētījumā tiks izmantots jaukts pētījuma dizains: gan kvantitatīvs, gan kvalitatīvs. Tā ietvaros tiks rastas atbildes uz sekojošajiem jautājumiem:

1. Kādas ir personāla piesaistes stiprās puses uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?
2. Kādas ir personāla piesaistes vājās puses un uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?
3. Kā iespējams uzlabot personāla piesaistes procesu uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, lai piesaistītu kvalificētu darbaspēku?

Lai veiktu pētījumu autore izmantos šādas pētījuma metodes:

1. Interviju ar uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” valdes locekli.
2. Darbinieku aptauju.

Darbinieku aptaujā jautājumi veidoti saskaņā ar pētījuma mērķi, lai noskaidrotu viņu viedokli par esošo situāciju personāla piesaistē uzņēmumā, un uzklautu ierosinājumus, kas būtu jāuzlabo šajā procesā, lai sekmētu kvalificētu darbinieku piesaisti. Aptaujā piedalījās respondenti ar dažādu izglītības līmeni, tautību un kvalifikāciju būvniecības nozarē.

Sagatavotajā darbinieku aptaujas anketā tika iekļauti jautājumi par darbinieku vecumu, tautību, izglītību, vai iegūtā izglītība ir saistīta ar būvniecības nozari, kā arī darba stāžs uzņēmumā

Apstrādājot datus, autore secina, ka uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS” darbinieku kolektīvā ir tikai vīrieši, kuru vidējais vecums ir 41,5 gadi. Uzņēmumā pusei no darbiniekiem jeb 6 respondenti ir ar izglītību būvniecības nozarē, bet 6 respondentiem nav šāda izglītība. Strādājot komandā, zinošie darbinieki savas prasmes un zināšanas var iemācīt tiem darbiniekiem, kam nav specifiskās zināšanas, un tas palīdz sekmēt padarīto darbu kvalitāti.

Gan aptaujas rezultāti, gan intervijā iegūtā informācija palīdzēs autorei izprast personāla piesaistes procesa nianšes uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, un izstrādāt konkrētus priekšlikumus uzņēmuma vadībai, lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus.

Pētījuma rezultātu analīze un interpretācija

Intervijā ar uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” valdes locekli tika izcelti personāla piesaistes procesi, to stiprās un vājās puses, kā arī iespējas uzlabot darbinieku piesaisti.

Stabilitāte ir galvenais iemesls, kādēļ cilvēki izvēlas strādāt uzņēmumā. Laikus veikti nodokļu maksājumi, regulāra atalgojuma izmaksa un veselības apdrošināšana rada drošības sajūtu un uzticamību. Valdes loceklis arī norādīja, ka, lai uzlabotu personāla atlasī, uzņēmums plāno ieviest daudzpakāpju atlases procesu, kas ļaus efektīvāk atlasīt kandidātus un izvairīties no situācijām, kad uz vakancēm piesakās mazāk motivēti pretendenti.

Pašlaik uzņēmums galvenokārt izmanto sludinājumu platformas ss.com un NVA vakancu portālu, kur rūpīgi tiek izklāstītas amata prasības un pienākumi. Lai gan šie kanāli palīdz piesaistīt kandidātus, bieži nākas saskarties ar neatbilstību starp kandidātu norādītajām prasmēm un realitāti.

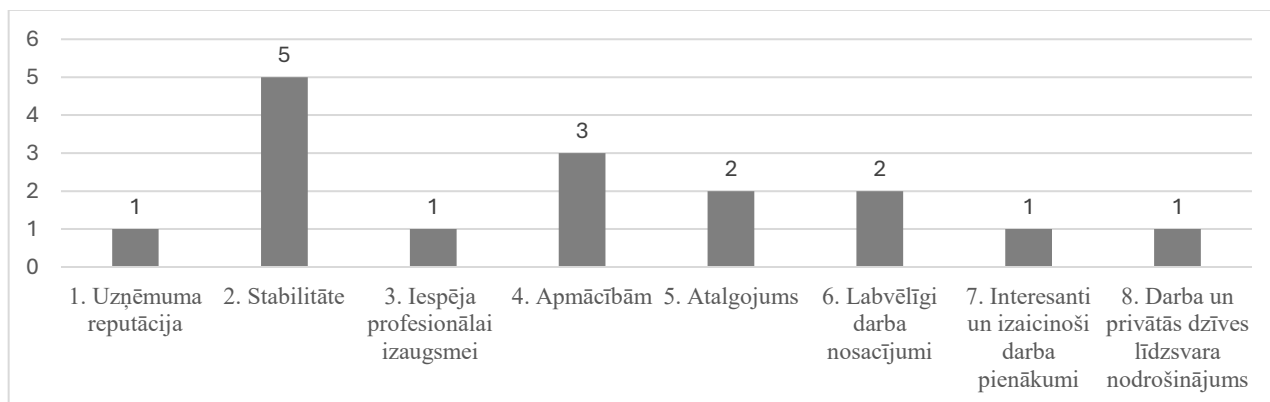
Uzņēmuma lielākā priekšrocība ir spēja skaidri definēt prasības darbiniekiem un rūpīgi izvērtēt piemērotākos kandidātus jau CV pārskatīšanas posmā. Tas ļauj nodrošināt, ka uzņēmumā strādā darbinieki, kas atbilst specifiskajām prasībām un var veikt savus pienākumus kvalitatīvi.

Tomēr izaicinājums ir uzņēmuma maz atpazīstamība, kas ierobežo pretendentu loku. Tajā pašā laikā tas piesaista motivētus darbiniekus, kuri novērtē unikālas profesionālās iespējas un ir gatavi ieguldīt pūles, lai apgūtu specifiskas prasmes.

Jautājot darbiniekus, kāds bija viņu galvenais iemesls pieteikties darbam uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”, 5 darbinieki norāda, ka tā ir stabilitāte, kas respondentiem saistās ar uzņēmuma tēlu, radot priekšstatu par drošu un ilgtspējīgu darba vietu. Tas ir spēcīgs arguments darbinieku piesaistei, īpaši nozarēs, kur stabilitāte ir būtisks faktors darbinieku izvēlē. Apmācības minēja 3 respondenti, kas norāda uz to, ka darbinieki novērtē uzņēmuma piedāvātās ie spējas profesionālai attīstībai un prasmju pilnveidošanai. Apmācību pieejamība ir svarīgi faktori tiem darbiniekiem, kuri vēlas ilgtermiņā uzlabot savas profesionālās kompetences. Atalgojumu un labvēlīgus darba nosacījumus izvēlējās pa 2 respondentiem, kas parāda, uzņēmums spēj piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu, kas ir viens no galvenajiem aspektiem. (sk. 1. attēlu).

1. attēls

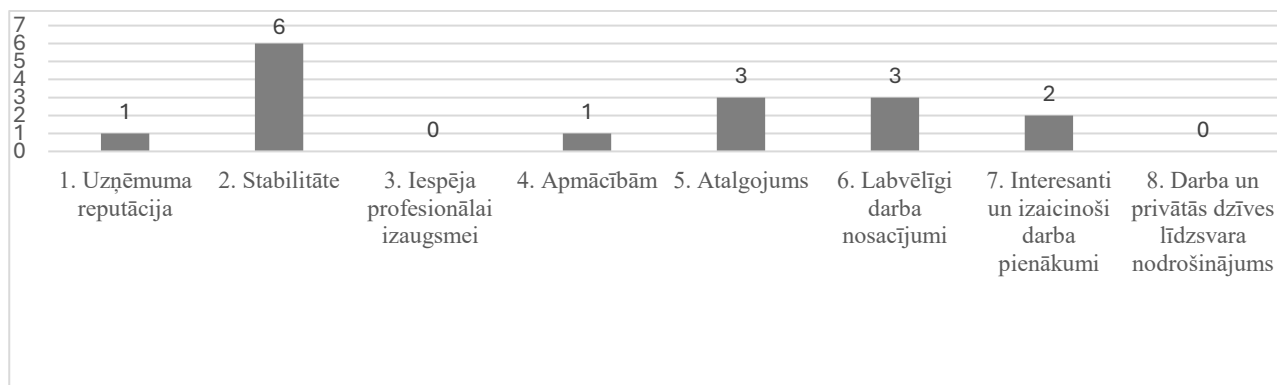
Respondentu atbilde uz jautājumu: *Kāds bija Jūsu galvenais iemesls pieteikties darbam uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?*



Vaicājot, kas visvairāk motivē darbiniekus turpināt darbu uzņēmumā, stabilitāti kā galveno iemeslu norādīja 6 darbinieki, kas liecina, ka uzņēmums ir uztverams kā droša un ilgtspējīga darba vieta. Atalgojumu un labvēlīgus darba nosacījumus kā motivējošu faktoru minēja pa 3 respondentiem. Interesantus un izaicinošus pienākumus izvēlējās 2 darbinieki, kas norāda uz noteiktu darbinieku grupu, kas novērtē iespēju strādāt dinamiskā un stimulējošā darba vidē. (sk. 2. attēlu).

2. attēls

Respondentu atbilde uz jautājumu: *Kas Jūs visvairāk šobrīd motivē turpināt darbu uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS”?*



Jautājot, kas būtu jāuzlabo, lai uzņēmums piesaistītu vairāk kvalificētu darbinieku, lielāks atalgojums tika norādīts kā galvenais ierosinājums 6 respondenti, kam sekoja apmācību iespējas 4 respondenti un labvēlīgāki darba apstākļi 2 respondenti, bet labāka bonusa sistēma nav norādījis neviens darbinieks. Šie rezultāti liecina par darbinieku prioritātēm, kas galvenokārt koncentrējas uz materiālo nodrošinājumu un profesionālo izaugsmi.

Kopumā šie rezultāti uzsver, ka uzņēmumam būtu jāpievērš uzmanība ne tikai materiālajiem aspektiem, bet arī profesionālās izaugsmes un darba apstākļu uzlabošanai, lai nostiprinātu savu konkurētspēju darba tirgū un piesaistītu kvalificētus speciālistus, ko uzņēmums jau veiksmīgi piekopi pēdējo gadu laikā ņemot vērā esošo darbinieku ieteikumiem par nepieciešamo iekārtu iegādi.

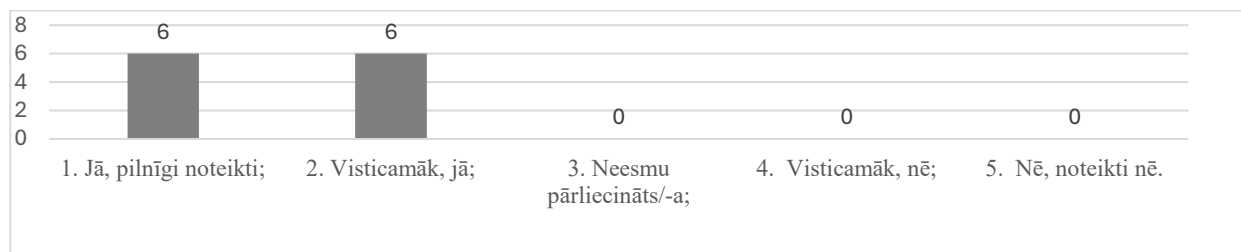
Jautājot, vai darbinieki ieteiktu uzņēmumu kā darba vietu citiem, aptaujas rezultāti liecina par darbinieku pozitīvo attieksmi un lojalitāti pret uzņēmumu, jo visi 12 respondenti norādīja, ka būtu gatavi ieteikt uzņēmumu kā darba vietu – 6 no tiem pilnīgi noteikti, bet vēl 6, visticamāk, to darītu.

Šis rezultāts uzsver darbinieku apmierinātību ar darba vidi un uzņēmuma piedāvātajām iespējām, kā arī viņu gatavību būt par uzņēmuma vēstnešiem. Tas ir būtisks rādītājs gan talantu

piesaistes procesā, gan uzņēmuma reputācijas veidošanā darba tirgū, stiprinot tā tēlu kā pievilcīgu un uzticamu darba devēju (sk. 3. attēlu).

3. attēls

Respondentu atbilde uz jautājumu: Vai Jūs ieteiktu uzņēmumu "BŪVINŽENIERIS" kā darba vietu citiem?



Analizējot interviju ar uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” valdes locekli un darbiniekiem sagatavoto aptauju rezultātus, autore guva visaptverošu priekšstatu par uzņēmuma personāla politiku, stiprajām un vājajām pusēm, kā arī darbinieku vajadzībām un prioritātēm.

Uzņēmuma stabilitāte un uzticamība tiek izcelta gan intervijā ar uzņēmuma valdes locekli, gan darbinieku aptaujā, kas liecina par to, ka uzņēmums spēj nodrošināt drošu un uzticamu vidi darbiniekiem, veicinot viņu lojalitāti un motivāciju. Tas arī norāda uz organizācijas spēju pielāgoties mainīgajiem tirgus apstākļiem un ilgtermiņā saglabāt savu konkurētspēju, radot pozitīvu tēlu gan iekšējā, gan ārējā darba tirgū.

Intervijā valdes loceklis atzina, ka uzņēmuma mazpazīstamība un specifiskā darbības joma ierobežo potenciālo kandidātu loku. Tomēr tas piesaista motivētus darbiniekus, kuri novērtē unikālas profesionālās iespējas un ir gatavi ieguldīt pūles, lai apgūtu specifiskas prasmes. Aptaujas rezultāti liecina, ka labvēlīgi darba nosacījumi un kolektīva sadarbība ir nozīmīgi aspekti, kas veicina darbinieku lojalitāti.

Nemot vērā Eiropas praksi un Latvijā uzņēmumu piekopto stratēģiju arī uzņēmums “BŪVINŽENIERIS” valdes loceklis nākotnē plāno studentiem piedāvāt prakses iespējas uzņēmumā, lai veicinātu uzņēmuma atpazīstamību un sniegtu iespēju teorētiskās zināšanas pielietot praksē tādā veidā arī pēc prakses beigām piedāvāt potenciālajiem kvalificētajiem jauniešiem speciālistiem darba iespējas uzņēmumā, kur jau tie ir iepazinušies ar uzņēmuma notiekošajiem procesiem.

Intervijas un aptaujas rezultāti sniedz, daudzpusīgu ieskatu uzņēmuma, “BŪVINŽENIERIS” personāla piesaistes procesa, stiprajās un vājajās pusēs, kā arī darbinieku motivācijā un vajadzībās.

Autore secina, ka uzņēmuma “BŪVINŽENIERIS” darbinieku piesaistes procesā ir gan stiprās, gan vājās puses, kuras ir jāuzlabo, lai veicinātu uzņēmuma konkurētspēju darba tirgū. Galvenās stiprās puses ir uzņēmuma stabilitāte un uzticamība, kas veicina darbinieku vēlmi turpināt strādāt uzņēmumā. Savukārt, lai uzlabotu kvalificētu darbinieku piesaisti nepieciešams, paplašināt tradicionālo kanālu izmantošanu, kā arī vairāk izmantot digitālās platformas un sociālos tīklus ar to plašajām iespējām.

Secinājumi

1. Uzņēmums “BŪVINŽENIERIS” aktīvi izmanto sludinājumus personāla piesaistei tādos portālos SS.com un nva.gov.lv., kas nav pietiekami, lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus. Papildus tam tiek izmantoti esošo darbinieku un kontaktpersonu ieteikumi, lai gan šāda prakse ir retāk sastopama.

2. Uzņēmums “BŪVINŽENIERIS” pielāgo kvalificēta personāla piesaistes aktivitātes sezonālajam darba apjomam, un prioritāte ir nodrošināt darbiniekus ar kompetencēm atbilstoši konkrētā projekta prasībām, lai garantētu savlaicīgu līguma saistību izpildi.

3. Uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS” personāla piesaistes stiprās puses ir spēja precīzi definēt prasības kandidātiem, kas ļauj efektīvi atlasīt piemērotus kandidātus. Turklāt stabilitāte un sociālās

garantijas, tostarp laicīga alga un veselības apdrošināšana, var veicināt uzņēmuma pievilcību potenciālajiem darba ņēmējiem, tādējādi radot iespēju piesaistīt kvalificētu personālu.

4. Uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS” personāla piesaistes vājas puses ir mazā atpazīstamība un specifiskais darbības profils (tiltu, tuneļu un caurteku būvniecība), kas samazina potenciālo kvalificētu kandidātu skaitu. Turklāt sludinājumu platformās bieži vien saņemtie pieteikumi neatbilst prasībām, kas varētu norādīt uz to, ka darba sludinājumos nepieciešams precizēt gan kandidāta profilu, gan arī uzņēmuma darbības profilu.

5. Lai piesaistītu kvalificētu personālu uzņēmumam “BŪVINŽENIERIS”, nepieciešams ieviest vairāku posmu kandidātu atlasīšanu, sākot ar CV, pārbaudi, telefona intervijām un beidzot ar darba interviju. Šāda pieeja palīdzētu identificēt nopietnus kandidātus un izvairīties no nevēlamām situācijām.

6. Uzņēmums “BŪVINŽENIERIS” ir mazpazīstams, jo tas iepriekš nav izmantojis pieejamās platformas, lai iepazīstinātu cilvēkus ar tā darbības sfēru, bet tam ir iespēja stiprināt darba devēja zīmolu, aktīvāk izmantojot digitālās platformas un veidojot ilgtspējīgas prakses, kā piesaistītu jaunākos darbiniekus un veicinātu tā atpazīstamību plašākā sabiedrībā.

7. Uzņēmumam “BŪVINŽENIERIS” nav definēts pārskatāms sludinājums vakantajiem amatiem tādēļ nepieciešams izstrādāt strukturētus, pārskatāmus darba sludinājumus, kur precīzi tiek definēti katra amata darba pienākumi, atrunāti visi ieguvumi, ko piedāvā darba devējs, lai potenciālais jaunais darbinieks, būtu informēts par uzņēmuma piedāvājumu.

8. Uzņēmumā “BŪVINŽENIERIS” ir prakses iespējamības trūkums studentiem, kuri nākotnē varētu kļūt par kvalificētu darbinieku uzņēmumā. Prakses iespēju nenodrošināšana ierobežo uzņēmuma konkurētspēju talantu piesaistē un zaudē iespēju apmācīt jaunajos speciālistos, kuri, iegūstot pieredzi prakses laikā, būtu motivēti turpināt darbu uzņēmumā pēc studiju beigām.

Literatūras un avotu saraksts

1. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page. https://archive.org/details/armstrongshandbo0000arms_p9z0_13thedition?utm_source=chatgpt.com
3. Borisova, D.L. (21.03.2024.). *Darbinieku trūkst gan Eiropā, gan Latvijā. Kurās profesijās vislielākais vakanču skaits?* <https://www.delfi.lv/bizness/56234200/eiropas-zinas/120004694/darbinieku-trukst-gan-eiropa-gan-latvija-kuras-profesijas-vislielakais-vakancu-skaits>
4. Bosworth, G. (2018). *Challenges in Recruiting Skilled Labor for the Construction Industry*. Oxford University Press.
5. Clarke, L., Winch, C. (2006). *Skill Requirements and Training Strategies in the Construction Sector*. European Journal of Vocational Training, 39(3), 34-50.
6. FIEC (European Construction Industry Federation) & CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). (n.d.). *Report on the workforce challenges in the construction industry*. <https://www.fiec.eu/library/publications/statistics-report>
7. Hāka Ž. (2021, 17. septembris) *Pieaug būvniecības uzņēmumu īpatsvars, kuri saskaras ar darbaspēka nepietiekamību*. https://www.delfi.lv/bizness/37264250/biznesa_vida/53590971/pieaug-buvniecibas-uznemumu-ipatsvars-kuri-saskaras-ar-darbaspeka-nepietiekamibu
8. Kamerāde D., Strika E., Rožcenkova A., Damberga I., Vaze Ž., Biseniece M. (2015). *Psiholoģija 3*, Apgāds Zvaigzne ABC.
9. Loosemore, M., Dainty, A. (2013). *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. Tālo & Francis.
10. Šimkus, P. (2019). Labour Market Trends in the European Construction Industry: A Demographic Perspective. *Journal of Construction Economics and Building*, 19(1), 23-35.

KLIENTU APKALPOŠANAS STANDARTA IZSTRĀDES UN TĀ IEVIEŠANAS NOSACĪJUMU ANALĪZE UZŅĒMUMĀ “MITTHUS”

Helēna Zinta Miteniece
Zinātniskā vadītāja: Mg. psych. Jana Roze
Biznesa vadības koledža
ravinskahelena@gmail.com

Kopsavilkums

Pētījuma bāze ir uzņēmums “MittHus”, kas nodarbojas ar koka karkasu ēku būvniecību, un tajā nav izstrādāts “Klientu apkalpošanas standarts”, kas palīdzētu definēt visus nosacījumus veiksmīgai klientu apkalpošanai. Šī pētījuma mērķis ir izpētīt un analizēt “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un ieviešanas nosacījumus uzņēmumā “MittHus”, sniegt priekšlikumus uzņēmuma vadībai tā izstrādei un ieviešanai. Pētījums sniegs uzņēmuma vadībai priekšstatu par “Klientu apkalpošanas standarta” nepieciešamību un tā izstrādes un ieviešanas nosacījumiem.

Darba procesā tika izpētīts klientu apkalpošanas jēdziens, kvalitātes novērtēšanas metodes un klientu lojalitātes loma organizācijās, apskatīta klientu apkalpošanas standarta būtība un mērķi, kā arī analizēti piemēri no citām organizācijām. Praktiskajā daļā veikta aptauja darbiniekiem un intervija ar uzņēmuma vadītāju, analizēti iegūtie rezultāti.

Autores secinājumi liecina, ka standarta ieviešanai nepieciešams vadības atbalsts, darbinieku iesaiste, apmācības un resursi. Ieteicams izveidot darba grupu standarta izstrādei un ieviešanai, iekļaujot svarīgākās sadaļas un formas. Papildus tiek ieteikts ieviest kvalitātes mērījumus un regulāri analizēt klientu atsauksmes, lai uzlabotu apkalpošanas kvalitāti un veicinātu uzņēmuma izaugsmi.

Atslēgas vārdi: klientu apkalpošanas kvalitāte, klientu apmierinātība, klientu lojalitāte, klientu apkalpošanas standarts.

Abstract

The study is based on the company “MittHus,” which specializes in the construction of wooden frame buildings and does not have a “Customer Service Standard” in place to define the conditions for successful customer service. The aim of the study is to explore and analyze the conditions for developing and implementing the “Customer Service Standard” in “MittHus” and to provide recommendations to the company’s management for its development and implementation. The study will give the company’s management an understanding of the need for a “Customer Service Standard” and the conditions for its development and implementation.

The theoretical part of the paper explores the concept of customer service, quality assessment methods, and the role of customer loyalty in organizations. The second chapter examines the essence and goals of customer service standards and analyzes examples from other organizations. In the practical part, a survey was conducted among employees and an interview with the company’s manager, and the results were analyzed.

The conclusions indicate that implementing the standard requires management support, employee involvement, training, and resources. It is recommended to create a working group for developing and implementing the standard, including the most important sections and forms. Additionally, it is recommended to implement quality measurements and regularly analyze customer feedback to improve service quality and promote the company’s growth.

Keywords: customer service quality, customer satisfaction, customer loyalty, customer service standard.

Ievads

Pakalpojumu nozare pēdējos gados ir kļuvusi par ekonomiskās attīstības virzītājspēku. Līdz ar pašreizējo sīvo konkurences situāciju, konkurējošie uzņēmumi pastāvīgi ir nodrošinājuši augstāku pakalpojumu kvalitāti un lieliski uztvertu organizācijas tēlu, lai iegūtu klientu apmierinātību un klientu lojalitāti (Mai & Cuong, 2021).). Kā norāda pētnieki (Minta, 2018; Wursten et. al., 2009), klientu apmierinātība vienmēr ir bijusi viena no galvenajām iezīmēm, uz kuru organizāciju vadītājiem būtu jākoncentrējas. Organizācijas konkurences priekšrocība ir apmierināt klientus labāk nekā to dara konkurenti, pārspējot klientu vajadzības un vēlmes. Kad klientu vēlmes ir piepildītas vai tās pārsniegtas, klienti pakalpojumu kvalitāti uztvers kā augstu, pretēji - kā zemu, tāpēc klientiem un viņu vajadzībām ir jābūt vienmēr pirmajā vietā.

“Klientu apkalpošanas standarts” nodrošina pakalpojuma sniegšanu atbilstoši standartizētu līgumu nosacījumiem, kā arī aizsargā klientus, kuriem nav līguma ar pakalpojumu sniedzēju, nodrošinot pietiekamu informētību par pakalpojumiem, sagaidāmo apkalpošanas līmeni, komunikāciju ar pakalpojuma sniedzēju. Pakalpojuma izpildītāja uzdevums ir izstrādāt “Klientu apkalpošanas standartu”, iepazīstināt savus klientus ar to un kontrolēt tā izpildi un ievērošanu, lai uzņēmuma darbiniekiem un klientiem būtu skaidri saprotami apkalpošanas nosacījumi, kas vienlaicīgi veicina klientu apkalpošanas kvalitāti, uzņēmumā ir jāizveido “Klientu apkalpošanas standarts” un tas stingri jāievēro (Solovjovs & Lielvārde, 2013).

Pētījuma bāze. Uzņēmums “MittHus”, dibināts 2017. gada 25. jūlijā, tā juridiskā un faktiskā adrese: “Atvari”, Mētrienas pag., Madonas nov., LV-4865. Uzņēmuma darbības veids pēc NACE klasifikatora (Saimnieciskās darbības statistisko klasifikāciju Eiropas kopienā) ir 41.20 “dzīvojamu un nedzīvojamo ēku būvniecība” un 16.23 “citu namdaru un galdniecības izstrādājumu ražošana”, pasūtījumi notiek gan Latvijā, gan Zviedrijā. Pētījuma brīdi, 2024. gada sākumā, uzņēmumā strādāja 17 darbinieki, no kuriem birojā tika nodarbināti 5 darbinieki un ražošanas daļā 12 darbinieki, no tiem 2 ir kravas un traktortehnikas vadītāji.

Pētījuma nozīmīgums. Darba autore, Dokumentu pārvaldības un Biroja vadības prakses laikā, apspriežoties ar uzņēmuma vadītāju secināja, ka uzņēmumam “MittHus” nav izstrādāts savs “Klientu apkalpošanas standarts”, kas palīdzētu definēt visus nosacījumus veiksmīgai klientu apkalpošanai. Šī pētījuma mērķis ir izpētīt un analizēt “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un tā ieviešanas iespējas uzņēmumā “MittHus”.

Pētījuma mērķis. Analizēt “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un tā ieviešanas nosacījumus uzņēmumā “MittHus” un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai tā izstrādei un ieviešanai.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, **tiek izvirzīti pētījuma jautājumi:**

1. Kāda ir klientu apkalpošanas kvalitātes nozīme mūsdienu organizācijā?
2. Kādas ir galvenās “Klientu apkalpošanas standarta” sadaļas?
3. Kādi principi jānosaka “Klientu apkalpošanas standartā”?
4. Kādi nosacījumi jāievēro “Klientu apkalpošanas standarta” ieviešanai uzņēmumā?
5. Kādi ir “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un tā ieviešanas nosacījumi uzņēmumā “MittHus”?

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, **tiek izvirzīti pētījuma uzdevumi:**

1. veikt zinātniskās un lietišķās literatūras analīzi par klientu apkalpošanas nozīmi organizācijā, par “Klientu apkalpošanas standartu”, tā nozīmi un ieviešanas nosacījumiem organizācijā;
2. izpētīt “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un tā ieviešanas nosacījumus uzņēmumā “MittHus”;
3. izvirzīt secinājumus un izteikt priekšlikumus uzņēmuma “MittHus” vadībai, “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādei un ieviešanai.

Pētījuma laikā tika izmantotas un analizētas teorētiskās un empīriskās pētījuma metodes un to apstrādes metodes:

1. Teorētiskās metodes: zinātniskās literatūras – rakstu un grāmatu izpēte, normatīvo aktu izpēte, organizāciju dokumentu izpēte;

2. Empīriskās pētījuma metodes:

2.1. Aptauja: uzņēmuma “MittHus” darbinieku aptauja par “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un ieviešanas nosacījumiem, dati apkopoti vietnē Google Forms, kas automātiski izveido procentuālas sektoru un joslu diagrammas, tās tika analizētas ar aprakstošās statistikas metodi.

2.2. Intervija: intervija ar uzņēmuma “MittHus” vadītāju par klientu apkalpošanas nozīmi, “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes, ieviešanas nosacījumiem uzņēmumā “MittHus”, izveidojot intervijas transkripciju, veicot satura analīzi un interpretāciju.

Klientu apkalpošanas kvalitātes jēdziena būtība un tā nozīme

Uzņēmumiem nepārtraukti jāuzrauga, kā klienti uztver saņemtos pakalpojumus, proti, pakalpojumu kvalitāti, jo pakalpojumu kvalitāte ietekmē būtiskus rezultātus, piemēram, klientu lojalitāti, mutvārdu reklāmu, uzņēmuma ienākumus un ilgtermiņa uzņēmuma dzīvotspēju (Guo et al., 2024). Kā norāda pētnieki, saskaņā ar 2018. gadu ASV uzņēmumi katru gadu zaudē vairāk nekā 75 miljardus ASV dolāru, sakarā ar sliktu klientu apkalpošanu un būtisks uzņēmumu izaicinājums, saistībā ar pakalpojumu kvalitātes vadību, ir precīzas un efektīvas klientu apmierinātības mērīšanas nodrošināšana.

Klientu apmierinātības lauks ir pārāk plašs un nozīmīgs, lai pievērstu uzmanību tikai klientu apmierinātības aptaujām un mērījumiem un ierobežotu vadlīnijas šajā ziņā, apmierinātības mērīšana ir tikai viena no kopējās apmierinātības pārvaldības pieejas sastāvdaļām, tas nozīmē, ka klientu apmierinātības mērījumiem bez to praktiskas pielietošanas nav lielas jēgas (Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2019).

Lieliska klientu apkalpošanas pieredze spēj padarīt klientus lojālākus, klientu lojalitāte ir saistīta ar produkta vai pakalpojuma piedāvājumu, autors (Britt, 2020) veiktajos pētījumos norāda, ka pat ar kvalitatīvu klientu pieredzi saistībā ar zīmolu vai organizāciju aptuveni 40% klientu ir vērojams lojalitātes trūkums, ja organizācija nefokusējas uz klienta vērtību paaugstināšanu, savukārt, organizācijas, kas koncentrējas uz klientu vērtību paaugstināšanu pētījuma rezultāti liecina, ka varbūtība, ka klients turpinās saikni ar organizāciju ir līdz pat 82%, varbūtība, ka klients palielinās tēriņu apjomu par 85% un izplatīs pozitīvu informāciju par organizācijas produktiem vai pakalpojumiem līdz pat 97%.

Klientu apmierinātība ir viena no būtiskākajām īpašībām, uz kurām organizāciju vadītājiem nepieciešams koncentrēties, jo jebkuras organizācijas konkurējošā priekšrocība ir spēja sniegt klientu apmierinātību, pārspējot klientu vajadzības un vēlmes labāk nekā to spēj konkurenti (Minta, 2018). Pētnieki (Mai & Cuong, 2021) norāda, ka klientu apmierinātība ir klientu priekšstats par apmierinātību vai vilšanos, ko rada salīdzinājums starp produkta/pakalpojuma sniegumu un klientu vēlmēm, savukārt, klientu apmierinātību var uzskatīt par panākumu būtību mūsdienu sīvi konkurējošajā uzņēmējdarbības vidē.

Darba autore secināja, ka organizācijām nepārtraukti ir jāfokusējas uz klientu, lai tie saņemtu atbilstoši gaidām kvalitatīvus produktus vai pakalpojumus, tādējādi organizācija spēj saglabāt savu konkurētspēju tirgū un veicināt ilgtermiņa uzticību un lojalitāti no klientu puses, organizācijām ir jācenšas saprast klientu vajadzības, prasības un vēlmes, izmantot klientu apmierinātības novērtēšanas metodes, lai atspoguļotu organizācijas rādītājus un savstarpējās attiecības ar klientiem, kas palīdz organizācijām pielāgot savus produktus vai pakalpojumus klientu vēlmēm un veicināt klientu apmierinātību, turklāt, fokusējoties uz klientiem, organizācijas var arī uzlabot savu reputāciju un veicināt pozitīvu atsauksmju plūsmu, kas ir ļoti svarīgi mūsdienīgā tirgū, kur dominē sociālo tīklu un digitālo atsauksmju platformas, savukārt, pastāvīga saziņa ar klientiem ļauj organizācijām pieņemt ātru un efektīvu lēmumu, pielāgojoties mainīgajiem tirgus apstākļiem un klientu vēlmēm.

“Klientu apkalpošanas standarts”, tā nozīme un ieviešanas nosacījumi organizācijā

“Klientu apkalpošanas standarts” ir dokuments, ar kura palīdzību organizācijai ir mērķis pilnveidot kvalitātes pārvaldības sistēmu, celt kvalitātes kultūru, stiprināt darbinieku un klientu lojalitāti, visās situācijās nodrošināt nemainīgi augstu klientu apkalpošanas līmeni, novērojot daudzu organizāciju “Klientu apkalpošanas standartus”, tajos ir iekļauti vispārīgie principi, zināšanas un prasmes, lai darbinieki varētu apkalpot iekšējos un ārējos klientus atbilstoši labākajai klientu apkalpošanas praksei, ievērojot noteiktās prasības, vairojot klientu apmierinātību un sabiedrības uzticību (Latvijas Universitāte, 2014).

Jaunākā literatūra norāda, ka “Klientu apkalpošanas standarts” ir dinamisks instruments, kas palīdz organizācijām pielāgoties mainīgajai tirgus vides un klientu vajadzību dinamikai, to var uzskatīt par vairāk nekā tikai dokumentu, bet gan par kultūras un procesu pārveidojošu rīku, faktiski, pētījums, ko veica (Kristensen & Eskildsen, 2019), izceļ, ka standarta pielāgojamība un elastība ir būtiska, lai efektīvi risinātu jaunas situācijas un klientu prasības. Turklāt, nesenākajos pētījumos ir uzsvērti klientu līdzdalības nozīme standarta izstrādē. Pētnieki, piemēram, (Fernández-Muñiz et al., 2019), norāda, ka veiksmīgu “Klientu apkalpošanas standartu” izstrāde un ieviešana prasa aktīvu klientu iesaistīšanu, viņu vajadzību izpratni un atgriezenisku saiti, tādējādi, jaunākajā literatūrā tiek likts uzsvars uz “Klientu apkalpošanas standarta” dinamiskumu, pielāgojamību un klientu līdzdalību, kas ir būtiski faktori, lai nodrošinātu augstu klientu apkalpošanas līmeni un organizācijas veiksmīgu darbību tirgū.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija 7. pielikumā “Klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas” norāda, ka **“Klientu apkalpošanas standartu” izmanto, lai:**

1. darbiniekiem, kas iesaistīti pakalpojuma sniegšanā, veidotu vienotu izpratni par klientu apkalpošanu (tai skaitā darbinieku mainības gadījumā);
2. klientiem demonstrētu iestādes vērtības un kvalitātes kritērijus;
3. vadītājiem būtu iespēja pēc vienotiem principiem novērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti (esošo līmeni un tendences, atbilstību noteiktajiem mērķiem);
4. vadītājiem būtu iespēja pēc vienotiem principiem novērtēt darbinieku ieguldījumu klientu apkalpošanā (klientu apkalpošanas standarta ievērošanas tieša sasaiste ar darbinieka novērtējumu un, ja iespējams, atalgojumu).

Savukārt, skaidri definēti, darbiniekiem zināmi un saprotami **klientu apkalpošanas principi, kas “Klientu apkalpošanas standartā” rada ieguvumus uzņēmumam:**

1. izkopts un paredzams servisa līmenis nostiprina klientu lojalitāti un tiek veicināta jaunu klientu piesaisti;
2. klienti, saņemot pielāgotu un mūsdienīgu apkalpošanu, iegūst lielāku pievienoto vērtību un biežāk rekomendē konkrēto organizāciju un sniedz pozitīvas atsauksmes sociālos;
3. līdz ar veiksmīgāku domstarpību risināšanu, mazinās klientu apkalpošanas darbinieku spriedze un uzlabojas gaisotne komandā, mazinās izdegšanas riski un pieaug darbinieku apmierinātība (Gaumala, n.d.).

“Klientu apkalpošanas standarts” nodrošina pakalpojuma sniegšanu atbilstoši standartizētu līgumu nosacījumiem, kā arī aizsargā klientus, kuriem nav līguma ar pakalpojumu sniedzēju, nodrošinot pietiekamu informētību par pakalpojumiem, sagaidāmo apkalpošanas līmeni, komunikāciju ar pakalpojuma sniedzēju, pakalpojuma turētāja uzdevums ir izstrādāt “Klientu apkalpošanas standartu”, iepazīstināt savus klientus ar to un kontrolēt tā izpildi jeb ievērošanu (Tiesu administrācija, 2020).

“Klientu apkalpošanas standartu” ieteicams veidot vizuāli pievilcīgu ar grafiskajiem elementiem, ne pārāk garu tekstu, lai darbiniekiem un klientiem nezustu interese un informāciju būtu viegli uztverama.

“Klientu apkalpošanas standartu” iespējams izstrādāt dažādās formās:

1. teksta dokuments, kas tiek izmantots organizācijas iekšējai dokumentācijai;
2. viegli lietojama darbinieku “Klientu apkalpošanas rokasgrāmata” vai vadlīnijas;
3. pašpārbaudes testi, izpratnes nostiprināšanai;
4. prezentācija organizācijas vadībai, darbiniekiem;

5. ievadapmācība visiem vai ar klientu apkalpošanu saistītiem darbiniekiem;

6. īsi mācību video ar rīcībām dažādās situācijās klientu apkalpošanā;

7. QR kods, rokasgrāmatas/vadlīniju sasaistei ar online vidi, kur ievietoti video, vizualizēts klientu apkalpošanas standarts, prezentācijas u.c., kas pieejams gan organizācijas darbiniekiem, gan klientiem (Gaumala, n.d.).

Šādas standarta aplūkošanas formas darbiniekiem un klientiem rada interesi izpētīt “Klientu apkalpošanas standartā” ievietoto informāciju, vizuāli to uztvert un izprast praktiski, lai ar klientu apkalpošanu saistītās procedūras un organizācijas kultūra būtu visām pusēm skaidri un saprotami definēta.

Kā norādījis, Biznesa vadības koledžas tālmācības studiju kursa “Klientu apmierinātības novērtēšanas un veicināšanas metodes” mācību materiāla autors Aivis Kārklīšs, “Klientu apkalpošanas standarta” ieviešanai uzņēmumā, nepieciešams ietvert vairākus galvenos nosacījumus, lai nodrošinātu veiksmīgu un efektīvu integrāciju uzņēmumā, šos ieviešanas nosacījumus autore ir apkopojusi tabulā (sk. 1. tabulu).

1. tabula

“Klientu apkalpošanas standarta” ieviešanas nosacījumi (Kārklīšs, 2024)

Nosacījums	Nosacījumu apraksts
Vadības apņemšanās	Organizāciju vadītājiem jāuzsver standarta mērķis un nozīme. Jāveido komunikācija par galvenajiem mērķiem, to jāpamato. Darbiniekiem ir jāsaņem motivācija pielietot šo standartu un organizēt klientu apkalpošanu atbilstoši standartam.
Iekšējā komunikācija	Nodrošināt, ka visi darbinieki ir informēti par “Klientu apkalpošanas standartu”, saprot tā nozīmi un atzīst, ka viņi veicina organizācijas kopējo mērķu izpildi. “Klientu apkalpošanas standartam” ir jābūt pieejamam visiem darbiniekiem, arī tiem, kuri uzsāk jaunas darba gaitas uzņēmumā.
Iesaistīšana un pilnvarošana	Iesaistīt darbiniekus “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādē un precizēšanā. Pilnvarot viņus pieņemt lēmumus, kas atbilst šiem standartiem, lai uzlabotu klientu pieredzi.
Atzīšana un atlīdzība	Ieviest sistēmu, lai atzītu un atlīdzinātu darbiniekus, kuri pastāvīgi ievēro “Klientu apkalpošanas standartu”, tas veicina pozitīvu un klientu orientētu darba kultūru.
Apmācību programmas	Rīkot apmācību sesijas, lai izglītotu darbiniekus par standartiem, sniedzot piemērus un gadījumu pētījumus, lai ilustrētu to praktisko pielietojumu, sagatavot dažāda veida uzskates materiālus gan rakstītā, gan video formātā.
Veiktspējas mērķi	Izveidot galvenos veiktspējas rādītājus (KPI), kas sakrīt ar “Klientu apkalpošanas standartu”. Regulāri uzraudzīt šos rādītājus, lai sekotu veiktspējai un identificētu uzlabojuma jomas.
Atsauksmju mehānismi	Izveidot kanālus gan iekšējām, gan ārējām atsauksmēm. Darbiniekiem jāspēj sniegt ieskatu par izaicinājumiem un panākumiem, bet klientiem jābūt iespējai dalīties ar savu pieredzi.
Atsauksmju analīze	Regulāri analizēt atsauksmes gan pozitīvās, gan negatīvās, lai identificētu klientu apkalpošanas tendences un uzlabošanas jomas. Izmantot šo informāciju, lai precizētu un atjaunotu “Klientu apkalpošanas standartu”, ja nepieciešams.
Pietiekami resursi	Piešķirt pietiekamus resursus, ieskaitot tehnoloģijas, apmācības un personālu, lai atbalstītu efektīvu “Klientu apkalpošanas standartu” ieviešanu. Izmantot tehnoloģiju risinājumus, kas atvieglo klientu mijiedarbību un palīdz darbiniekiem ievērot standartus.
Vienmērīga piemērošana	Pārliedzināt, ka “Klientu apkalpošanas standarti” tiek vienmērīgi piemēroti visās nodaļās un kontaktpunktos. Nesaskaņotības var izraisīt sajukumu un negatīvi ietekmēt klientu pieredzi.
Iekļaut organizācijas kultūrā	Integrēt “Klientu apkalpošanas standartu” organizācijas pamatvērtībās un kultūrā. Veiciniet domāšanas veidu, kur katrs redz savu ieguldījumu klientu apmierinātībā.
Etaloni	Salīdziniet “Klientu apkalpošanas standartus” ar nozares mēroga rādītājiem un labākajām praksēm. Ieviesiet inovācijas, kas var uzlabot organizācijas pakalpojumu sniegšanu.

1. tabulā norādītie “Klientu apkalpošanas standarta” ieviešanas nosacījumi veido pamatu, lai darbinieki būtu ieinteresēti šo standartu ievērot un apmierinātu klientu vēlmes un vajadzības, kas rada klientu apmierinātību un lojalitāti organizācijai. Analizējot daudzu organizāciju izstrādātos “Klientu apkalpošanas standartus” un akadēmiskos pētījumus, autors (Kārklīšs, 2024) ir apkopojis **galvenās sadaļas, kas jāiekļauj “Klientu apkalpošanas standartā”**:

1. ievads un mērķi: ietver standarta mērķi un nozīmi, pamatojumu, kāpēc tas ir svarīgs organizācijai un klientiem, būtiska sadaļa, jo nosaka kontekstu visam dokumentam;

2. klientu apkalpošanas principi: apraksta pamatprincipus un vērtības, kas raksturo klientu apkalpošanu, piemēram, laipnību, efektivitāti un uzticību, nosaka rīcību dažādās situācijās;

3. komunikācijas standarti: noteikumi un vadlīnijas par to, kā komunicēt ar klientiem, ieskaitot valodu, toni, ķermeņa valodu un digitālo komunikāciju, privātuma un konfidencialitātes ievērošana, komunikācijas kanālu izmantošana;

4. atbildes laika standarti: konkrēti mērķi atbildes laikam dažādos komunikācijas kanālos, svarīgi, lai nodrošinātu klientu apmierinātību un efektīvu servisu;

5. problēmu risināšana un konfliktu pārvaldība: metodes un procedūras problēmu risināšanai, ieskaitot sūdzību apstrādi un klientu apmierinātības novērtēšanu, svarīgi uzņēmuma reputācijai un klientu apmierinātībai;

6. apmācības un attīstības standarti: prasības, kas saistītas ar darbinieku apmācību un profesionālo attīstību, svarīgi, lai nodrošinātu pilnībā apmācītus darbiniekus efektīvai klientu apkalpošanai, piemēram, ievadapmācības, programmas un mācību saturs, mācību rezultāta izvērtējums;

7. kvalitātes novērtējuma un uzraudzības standarti: procesi un kritēriji, kas palīdz novērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti un veikt darbinieku darbību uzraudzību.

Norādītās sadaļas “Klientu apkalpošanas standartā” nav obligāti norādāmas, to izvēlas katra organizācija pati ko vēlas iekļaut, lai atainotu un izskaidrotu “Klientu apkalpošanas standarta” mērķi un rastu priekšstatu gan darbiniekiem, gan klientiem par klientu apkalpošanas niansēm konkrētajā organizācijā.

Darba autore pamatojoties uz pētnieku secinājumiem vērtē, ka “Klientu apkalpošanas standarta” izveidē un ieviešanā nepieciešama aktīva darbinieku un klientu iesaistīšana, klientu vajadzību izpratne, atgriezeniskās saites saņemšana, kas nodrošina augstu klientu apkalpošanas līmeni un organizācijas konkurētspēju tirgū. “Klientu apkalpošanas standarta” vizuāli pievilcīga izveide sekmē gan darbinieku, gan klientu ieinteresētību, “klientu apkalpošanas standarta” izstrāde un tā noformēšana ir atkarīga no uzņēmuma vadītāja, cik sīku informāciju tas šajā dokumentā vēlas norādīt un kādas sadaļas tajā iekļaut, lai gan darbiniekiem, gan klientiem būtu skaidri zināmas klientu apkalpošanas nianses.

Pētījuma rezultātu analīze un interpretācija

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, autore kā empīrisko pētījuma metodi izmantoja aptauju uzņēmuma “MittHus” darbiniekiem, kas palīdzēja noskaidrot darbinieku domas par “Klientu apkalpošanas standarta” izstrādes un ieviešanas nosacījumiem uzņēmumā, kura mērķis ir atvieglot darbinieku darbu uzņēmumā saistībā ar klientu apkalpošanu. Aptauja sastāvēja no 15 slēgta un atvērta tipa jautājumiem, kas tika izsūtīti visiem 17 uzņēmuma “MittHus” darbiniekiem, atbildēja visi respondenti. Aptauja sagatavota un rezultāti tika apkopoti, izmantojot elektronisko vietni Google Forms.

Kā otra empīriskā pētījuma metode tika izmantota daļēji strukturēta intervija ar uzņēmuma vadītāju, kas sastāvēja no atvērta tipa jautājumiem, lai noskaidrotu vadītāja domas par “Klientu apkalpošanas standarta” nepieciešamību, tā izstrādes un ieviešanas nosacījumu analīzi uzņēmumā “MittHus”.

Galvenie darbinieku aptaujas rezultāti liecina, ka 94,1% respondentu uzskata, ka pozitīva klienta attieksme pret darbinieku ir nozīmīga, lai sasniegtu veiksmīgu klientu apkalpošanu un pakalpojumu sniegšanu, bet 5,9% uzskata, ka tā nav nozīmīga, pēc rezultātiem var secināt, ka lielākajai daļai darbinieku ir svarīgi kā klients pret tiem attiecas. Nākamajā jautājumā “Kāda būtu

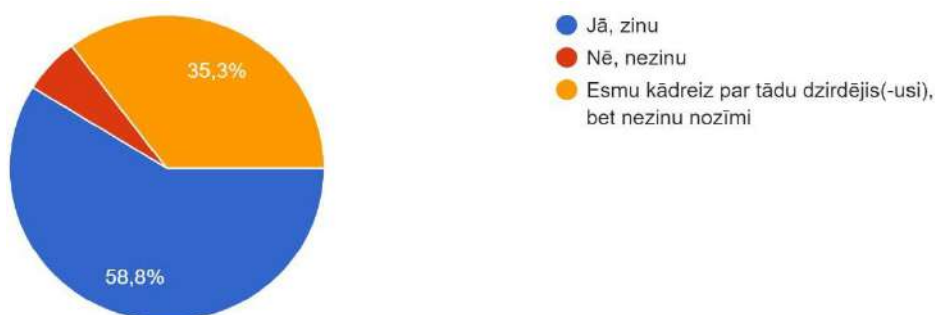
Jūsu rīcība ar neapmierinātu klientu? Vai situāciju risinātu pats vai klientu aicinātu vērsties pie cita darbinieka, jo nezināt kā risināt situāciju?”, darbinieku atbilžu rezultāti ir:

1. no 17 darbiniekiem 8 aicinātu klientam vērsties pie cita darbinieka vai uzņēmuma vadītāja;
2. no 17 darbiniekiem 7 risinātu konfliktu paši, iesakot labākos rezultātus;
3. no 17 darbiniekiem 2 risinātu paši, bet ja nespētu vienoties, aicinātu pie uzņēmuma vadītāja.

Autore pēc šiem rezultātiem secina, ka vairāk kā puse darbinieku nav apmācīti risināt radušos konfliktus ar klientiem, ir nepieciešams uzņēmumā izstrādāt un ieviest “Klientu apkalpošanas standartu”, lai tie spētu pareizi komunicēt ar klientiem un konflikti nerastos vai spētu tos patstāvīgi novērst. Autore pēc nākošā jautājuma rezultātiem secina, ka lielākā daļa jeb 58,8% zina, kas ir “Klientu apkalpošanas standarts” un kāds ir tā sasniedzamais mērķis (sk. 1. attēlu).

1. attēls

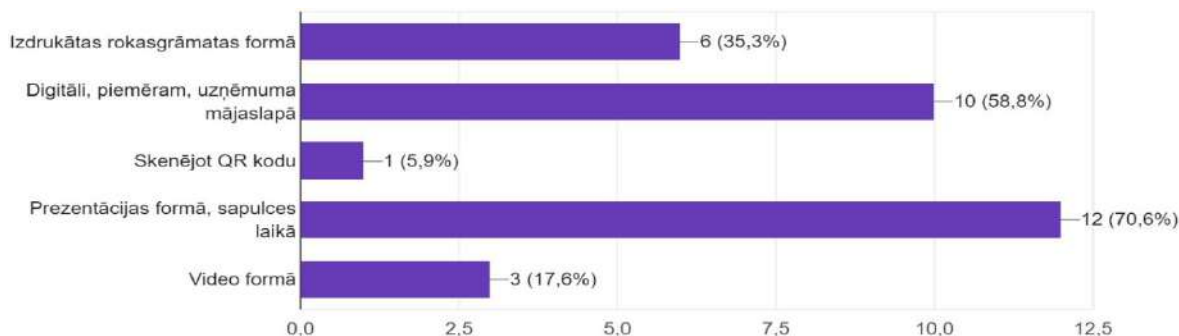
Darbinieku aptaujas jautājuma “Vai Jūs iepriekš zinājāt, kas ir “Klientu apkalpošanas standarts” un kāds ir tā mērķis?” rezultāti (n=17; %=100)



Autore no 1. attēlā redzamajiem rezultātiem secina, ka neskatoties uz 10 darbinieku jeb 58,8% atbildi, ka tie zinā, kas ir “Klientu apkalpošanas standarts”, ir 6 darbinieki jeb 35,3%, kas ir kādreiz ir dzirdējuši par standartu, bet nezina tā nozīmi un mērķus, kā arī 1 darbinieks jeb 5,9%, kurš nemaz nezina kas ir šis standarts un kāds ir tā mērķis, tāpēc, uzņēmumam būtu nepieciešams šo standartu izstrādāt un ar to iepazīstināt visus uzņēmuma darbiniekus. Nākošajā jautājumā ir iespējams aplūkot kādā formā darbinieki vēlētos aplūkot “Klientu apkalpošanas standartu” (sk. 2. attēlu).

2. attēls

Darbinieku aptaujas jautājuma “Ja uzņēmumā ieviestu “Klientu apkalpošanas standartu”, kādā formā Jūs to vēlētos aplūkot?” rezultāti (n=17; %=100)



Pēc rezultātu apkopojuma autore secina, ka darbinieki vēlētos “Klientu apkalpošanas standartu” aplūkot dažādās formās, bet visvairāk darbinieki to vēlētos aplūkot prezentācijas formā, kuru rādītu un apspriestu darbinieku ikmēneša sapulces laikā. Turpmākajā jautājumā “Kuras no sadaļām “Klientu apkalpošanas standartā” būtu nepieciešamas un atvieglotu Jūsu darbu”, rezultāti apliecina, ka lielākā daļa jeb 70,6% darbinieku vēlas aplūkot tieši “Klientu apkalpošanas

pamatprincipus, autore secina, ka darbinieki lielākoties vēlas redzēt visas sadaļas, kas ir – “Ievads un mērķi”, “Klientu apkalpošanas principi”, “Komunikācijas standarti”, “Atbildes laika standarti”, “Problēmu risināšana un konfliktu vadība”, “Apmācības un attīstības standarti”, “Kvalitātes novērtējuma un uzraudzības standarti”, lai tie palīdzētu darbiniekiem atvieglot klientu apkalpošanu uzņēmumā.

Nākamajā jautājumā visi 17 aptaujātie darbinieki pamato savu iepriekšējā jautājuma atbildi kāpēc šīs sadaļas būtu nepieciešams iekļaut “Klientu apkalpošanas standartā” un kā tās palīdzētu atvieglot darbu saistībā ar klientu apkalpošanu, autore sniedz ieskatu dažās sniegtajās atbildes pamatojumos:

1. “palīdzētu pareizi rīkoties, ja rodas pārpratumi, uzturēt augstu apkalpošanas kvalitāti”;
2. “katra no iekļaujamajām sadaļām ir būtiska un svarīga klientu apkalpošanas standartā, kas atgādinātu katram darbiniekam par pareizu komunikāciju, saskarsmi ar klientu u.c.”;
3. “uzskatu, ka visas šīs sadaļas ir jāiekļauj “Klientu apkalpošanas standartā” rokasgrāmatas formā, lai sīki un skaidri būtu gan darbiniekiem, gan klientiem zināms viss par klientu apkalpošanu uzņēmumā. Prezentācijas formā būtu nepieciešams šīs sadaļas nedaudz saīsināt, izceļot pašu galvenāko informāciju”;
4. “visas sadaļas būtu nepieciešamas, lai kvalitatīvi spētu apkalpot klientus”.

Autore novēroja, ka visas pārējās 13 darbinieku atbildes tika saistītas ar to, ka darbiniekiem šīs sadaļas palīdzētu veikt kvalitatīvu klientu apkalpošanu bez konfliktsituācijām, palīdzētu klientus sagaidīt un apkalpot kā to noteicis uzņēmuma “Klientu apkalpošanas standarts”, veicinātu cieņpilnu attieksmi pret klientiem, palīdzētu pilnveidoties. Autore secina, ka visi šie darbinieku ieteikumi uzņēmumam ir realizējami un neprasa pārlietu lielus materiālos un finansiālos resursus, tas palīdzētu klientu apkalpošanai noritēt savlaicīgāk, palielinātu klientu lojalitāti un samazinātu konfliktsituācijas klientu apkalpošanā.

Autore iepriekš, prakses laikā un intervijā apspriežoties ar uzņēmuma vadītāju, secināja, ka uzņēmumā nav izstrādātu aktu vai procedūru attiecībā uz klientu apkalpošanu, secināts, ka “Klientu apkalpošanas standartu” būtu nepieciešams izstrādāt un ieviest, lai spētu nodrošināt patstāvīgu un vienmērīgu servisa līmeni jebkurā saskarsmes situācijā ar klientiem, standartā norādot pamatprincipus, kas būtu – atklātība, izpratne par klienta vajadzībām, atbilstoša komunikācija, atbildība un spēja atzīt trūkumus, pēc autores domām šie pamatprincipi palīdzētu sasniegt klienta vēlmju un vajadzību apmierināšanu sniedzot klientam atbilstošu pakalpojumu. Intervijas laikā autore uzņēmuma vadītājam sniedza ieskatu, kādas sadaļas būtu jāiekļauj “Klientu apkalpošanas standartā”, vadītājs sniedza atbildi, ka noteikti visas sadaļas, kuras autore nosauca, piemēram, “Ievads un mērķi”, “Klientu apkalpošanas pamatprincipi”, “Atbildes laika standarti” utt., būtu ļoti svarīgi, lai noritētu kvalitatīva klientu apkalpošana no visām iesaistītajām pusēm, kā uzsvēris vadītājs, īpaši svarīgākā sadaļa būtu “Komunikācijas standarti”, lai skaidri zinātu kā pareizi komunicēt un reaģēt uz dažādām situācijām.

Par “Klientu apkalpošanas standarta” vizuālo noformējumu vadītājam specifisku vēlmju nav, bet svarīgi, lai tas būtu viegli lietojams dažādu līmeņu darbiniekiem, pēc vadītāja domām, saistošs būtu teksta dokuments, kuru izmantotu iekšējai dokumentācijai, rokasgrāmatas formāts, kā arī prezentācija, kuru izmantotu sapulces laikā, savukārt, iedadapmācības formāts rastu pārliecību, ka katrs darbinieks ir iepazīstināts ar “Klientu apkalpošanas standartu” un ar savu parakstu apliecinātu, ka tas to ievēros. Uzņēmuma vadītājs pēc “Klientu apkalpošanas standarta” ieviešanas uzņēmumā sagaidītu klientu apmierinātības pieaugumu, kas izrietētu no klientu apkalpošanas saskarsmes pieredzes ar uzņēmumu, klienti būtu gatavi izvēlēties uzņēmuma pakalpojumus arī neskatoties uz to, ja cena nebūtu zemākā tirgū, kas pēc autores domām apliecinātu klientu lojalitāti šim uzņēmumam. Lai ieviestu šo standartu, jāizveido speciāla darba grupa, kam piemīt teorētiskas zināšanas vai pieredze, kas pieņemtu lēmumus par “Klientu apkalpošanas standarta” saturu un jāieceļ atbildīgais, kurš šo informāciju apkopotu un noformētu, piemēram, uzņēmuma sekretāre. Intervijā tika noskaidrots, ka uzņēmums neveic klientu apkalpošanas kvalitātes mērījumus, bet pēc vadītāja domām tas būtu nepieciešams, pastāv tikai viens neliels mērījuma veids ko šobrīd izmanto – “Klientu aptaujas anketa”, autore uzskata, ka tas sniedz vispārīgu pakalpojumu kvalitātes mērījumus, nevis klientu

apkalpošanas kvalitātes mērījumus. Ikdienā uzņēmuma vadītājs novēro, ka uzņēmumā netiek laicīgi sniegtas atbildes klientam un ir nepietiekama to informēšana projekta izpildes laikā, kas pēc autores domām, var radīt klientu lojalitātes trūkumu, lai pilnveidotu klientu apkalpošanu uzņēmumā, uzņēmuma vadītājs uzsver, ka nepieciešams izstrādāt "Klientu apkalpošanas standartu", lai veidotu vienotu izpratni starp uzņēmuma darbiniekiem par uzņēmuma uzstādījumiem un izpausmēm saskarē ar klientu, tā jēgu un nepieciešamību.

Autore secināja, ka uzņēmumā ir izstrādāta misija, vīzija, vērtības un stratēģijas uzdevumi, kas pieejami gan mājaslapā, gan organizācijas kontekstā, taču darbinieki šos materiālus ikdienā nepēta, tādēļ šī informācija būtu jāiekļauj "Klientu apkalpošanas standartā". Analizējot darbinieku aptauju rezultātus un interviju ar vadītāju, autore secina, ka gan darbinieki, gan vadītājs ir ieinteresēti, lai standarts tiktu izstrādāts un ieviests dažādās formās ar vizuālu noformējumu. Tas palīdzētu piesaistīt gan darbinieku, gan klientu uzmanību un atvieglotu darbu saistībā ar klientu apkalpošanu.

Secinājumi

1. Klientu apkalpošanas kvalitāte ir būtisks faktors, kas tieši ietekmē organizācijas panākumus un ilgtspēju. Augsta klientu apkalpošanas kvalitāte veicina klientu lojalitāti, pozitīvu uzņēmuma tēlu un palielina konkurētspēju. Apmierināti klienti ne tikai atgriežas, bet arī veicina uzņēmuma izaugsmi, sniedzot pozitīvas atsauksmes un rekomendācijas, tā rezultātā organizācija var samazināt mārketinga izmaksas un uzlabot savu tirgus pozīciju, nodrošinot ilgtermiņa panākumus un stabilitāti.

2. Veiksmīgs "Klientu apkalpošanas standarts" ietver sadaļas, kur skaidri definēti mērķi un vērtības, procedūras un vadlīnijas, klientu atsauksmju un sūdzību pārvaldības mehānismi, kā arī darbinieku apmācības programmas, šo sadaļu integrēšana palīdz nodrošināt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti.

3. Lai ieviestu "Klientu apkalpošanas standartu", nepieciešams vadības atbalsts un apņemšanās, efektīva iekšējā komunikācija, darbinieku iesaiste un atzinība, apmācību programmas, klientu atsauksmju analīzes sistēma un pietiekami resursi. Šie nosacījumi nodrošina, ka standarts tiek sekmīgi īstenots un uzturēts.

4. Lai izstrādātu un ieviestu "Klientu apkalpošanas standartu" uzņēmumā "MittHus" nepieciešams ievērot šādus nosacījumus:

4.1. ieviest uzlabojumus klientu apkalpošanas kvalitātes mērījumos un savlaicīgā klientu pieprasījumu apstrādē. Uzņēmuma vadītājs atzīmē šos trūkumus un ir gatavs veikt nepieciešamos uzlabojumus, ieskaitot darbinieku apmācību un resursu piešķiršanu klientu apkalpošanas uzlabošanai;

4.2. izveidot speciālu darba grupu, kam piemīt teorētiskās zināšanas un/vai pieredze, kas palīdzētu izstrādāt standarta principus, sadaļas un ievērot standarta izstrādes un ieviešanas nosacījumus.

5. Aptaujas rezultāti liecina, ka 17 respondenti vēlētos "Klientu apkalpošanas standartu" aplūkot dažādās formās, piemēram, 12 balsoja, ka prezentācijas formā, 10 digitāli, piemēram, uzņēmuma mājaslapā, 6 izdrukātas rokasgrāmatas formā.

6. Lai uzņēmuma "MittHus" darbiniekiem standarts šķistu piesaistošs, kā norādīja respondenti, tā vizuālajam tēlam jābūt krāsainam, papildinātam ar attēliem, ar video situāciju piemēriem.

7. Pēc aptaujas rezultātiem, 17 respondenti lielākoties norādījuši, ka visas teorijā norādītās sadaļas būtu jāietver "Klientu apkalpošanas standartā", lai atvieglotu darbu, piemēram, 12 atzīmējuši "Klientu apkalpošanas pamatprincipus", 11 "Komunikācijas standartus", 9 "Ievads un mērķi", 9 "Problēmu risināšana", 9 "Kvalitātes novērtējuma standartus". Šīs sadaļas palīdzētu uzturēt augstu apkalpošanas kvalitāti, risināt konfliktus. Standarts būtu atgādinājums kā pareizi komunicēt, palīdzētu pilnveidoties.

8. Pēc intervijas ar uzņēmuma "MittHus" vadītāju, secināts, ka tas ir ieinteresēts "Klientu apkalpošanas standartu" izstrādāt un ieviest uzņēmumā, ievērojot nosacījumus, tādus kā klientu apkalpošanas kvalitātes mērījumu veikšana, apmācību programmu īstenošana, vadītājs vēlētos standartu izveidot dažādās formās, lai to spētu uztvert dažādu līmeņu darbinieki.

Literatūras un avotu saraksts

1. Britt, P. (2020). Good Customer Service Is Only Half of the Loyalty Equation: Gartner suggest. *CRMMagazine*, 24(8), 12–12. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=4d214b77-aa03-413d-9c66-c5995d181550%40redis>
2. Fernández-Muñoz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2019). Importance of external and internal stakeholders in the design of quality management systems: empirical evidence from Spanish companies. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 711-730.
3. Gaumala, G. (2022). *Klientu apkalpošanas standarts, izstrāde un ieviešana*. SIA "Training Lab". https://traininglab.lv/wp-content/uploads/2022/06/KLIENTU_APKALPOSANAS_STANDARTS_Training_Lab_06-202_220602_093423.pdf
4. Guo, Y., Li, Y., De, L., Xu, S. X. (2024). Measuring service quality based on customer emotion: An explainable AI approach. *Decision Support Systems*, 176, 114051. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114051>
5. Kārklīšs, A. (2024). *Tālmācības studiju kurss: Klientu apmierinātības novērtēšanas un veicināšanas metodes*. Biznesa vadības koledža
6. Kristensen, J. K., Eskildsen, J. K. (2019). *What makes organizations' customer service standard development process dynamic? A theory-based analysis*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1201-1215.
7. Latvijas Universitāte. (2014, 17. jūlijs). *Klientu apkalpošanas kvalitātes standarts*. www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/zinas/2016/Zinas_rudens/KvalitatesStandarts.pdf
8. Mai, S., Cuong, T. (2021). Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(3), 0585–0593. <https://koreascience.kr/article/JAKO202106438543453.pdf>
9. Minta, Y. (2018). Link between satisfaction and customer loyalty in the insurance industry: Moderating effect of trust and commitment. *Journal of Marketing Management*, 6(2), 25–33. <https://doi.org/10.15640/jmm.v6n2a3>
10. Solovjovs, V., Lielvārde, I. (2013, 30. aprīlis). *Klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas*. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas modelis. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/data_content/klientuapkalposanasstandarts.pdf
11. Tiesu administrācija. (2020, 7. oktobris). *Pētījumi un vadlīnijas*. <https://www.ta.gov.lv/lv/petijumi-un-vadlinijas>
12. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2019). *Metodiskie ieteikumi “Minimālās prasības klientu apmierinātības mērīšanā”*. https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/minimalas_prasibas_klientu_apmierinatibas_merisana_2019_f.pdf
13. Wursten, H., Fadrhonc, T., Roersoe, P. (2009). Culture and Customer Service. *An itim Int. Publ*, 1-18.

SIA “LATVIJAS NACIONĀLAIS SPORTA CENTRS” PERSONĀLVADĪBAS PROCESU DIGITALIZĀCIJAS IESPĒJU IZPĒTE

Daina Bāliņa

Zinātniskā vadītāja: Mg.cpsych, Jana Roze

SIA “Biznesa vadības koledža”

dainabalina@inbox.lv

Kopsavilkums

Darba mērķis ir analizēt personālvadības procesu digitalizācijas iespējas LNSC un izstrādāt rekomendācijas vadībai personālvadības procesu turpmākai digitalizācijai.

Darbs sastāv no trīs daļām: teorētiskā daļā analizēta literatūra par personālvadības procesu digitalizāciju, tās priekšrocībām un izaicinājumiem; empīriskajā daļā veikta situācijas izpēte LNSC, balstoties uz aptauju un interviju rezultātiem; trešajā daļā sniegti secinājumi un priekšlikumi vadībai par digitālo sistēmu funkcionalitātes paplašināšanu, automatizācijas risinājumu ieviešanu, darbinieku apmācību programmu veidošanu un efektīvākas digitālās saziņas stratēģijas izstrādi.

Pētījuma rezultāti atklāj, ka LNSC jau tiek izmantotas digitālās sistēmas, piemēram, Visma HoP un Horizon, taču nepieciešama to funkcionalitātes paplašināšana un darbinieku apmācības. Digitalizācijas ieviešana varētu samazināt manuālo darbu, uzlabot datu drošību un veicināt darbinieku apmierinātību.

Galvenie priekšlikumi ietver dokumentu sagatavošanas automatizāciju, datu drošības pasākumu uzlabošanu un apmācību programmu izveidi. Pētījums sniedz praktiskas rekomendācijas LNSC vadībai, kā arī var būt noderīgs citām sporta organizācijām, kas apsver digitalizācijas procesu ieviešanu.

Atslēgas vārdi: personālvadība, digitalizācija, personālvadības procesu digitalizācija.

Abstract

The goal of the work is to analyze the possibilities of digitalizing HR processes at LNSC and develop recommendations for management on further digitalization of these processes.

The work consists of three parts: the theoretical part analyzes literature on HR process digitalization, its benefits, and challenges; the empirical part presents a situational study at LNSC, based on survey and interview results; and the third part offers conclusions and recommendations for management on expanding the functionality of digital systems, implementing automation solutions, creating employee training programs, and developing more effective digital communication strategies.

The results of the study reveal that LNSC already uses digital systems, such as Visma HoP and Horizon, but there is a need for expanding their functionality and providing employee training. The implementation of digitalization could reduce manual work, improve data security, and enhance employee satisfaction.

The main recommendations include automating document preparation, improving data security measures, and developing training programs. The study provides practical recommendations for LNSC management and may also be useful for other sports organizations considering the implementation of digitalization processes.

The work spans 36 pages, includes 9 images, 3 tables, uses 20 bibliographic sources, and includes 3 appendices.

Keywords: human resource management, digitalization, HR process digitalization.

Ievads

Mūsdienu organizācijas, neatkarīgi no to darbības jomas, saskaras ar nepieciešamību pielāgoties digitalizācijas procesiem, kas ievērojami maina tradicionālos darbības modeļus. Personālvadība nav izņēmums – tās procesu digitalizācija var sniegt ievērojamas priekšrocības, tostarp palielinot darba efektivitāti, uzlabojot komunikāciju un samazinot administratīvās izmaksas. Kā norāda Ketolainena (Ketolainena, 2018), digitālo sistēmu izmantošana personāla vadībā var būtiski uzlabot atlases, apmācību un darbinieku iesaistīšanas procesus, vienlaikus veicinot arī datu pārvaldības uzlabošanu un stratēģisko lēmumu pieņemšanu. Turklāt Ketolainena uzsver, ka digitalizācija veicina organizāciju spēju reaģēt uz izmaiņām darba tirgū un pielāgoties jauniem izaicinājumiem.

SIA "Latvijas Nacionālais sporta centrs" (turpmāk tekstā – LNSC), viena no vadošajām sporta organizācijām Latvijā, pārvalda plašu sporta infrastruktūru, tostarp "Daugavas stadionu" ar ledus halli, centrālo futbola laukumu un vieglatlētikas manēžu, kā arī Tenisa centru "Lielupe", sporta centru "Mežaparks", bobsleja un kamaniņu trasi "Sigulda". Lai gan organizācija veiksmīgi darbojas, tās darbību varētu uzlabot digitālie risinājumi personālvadībā, kas veicinātu efektivitāti, darbinieku apmierinātību un izmaksu optimizāciju.

Pētījuma mērķis ir analizēt personālvadības procesu digitalizācijas iespējas LNSC un izstrādāt rekomendācijas vadībai personālvadības procesu turpmākai digitalizācijai.

Pētījuma rezultāti sniegs praktiskus ieteikumus LNSC vadībai, ļaujot pieņemt pamatotus lēmumus personālvadības digitalizācijā. Tas var veicināt efektīvāku darba organizāciju, uzlabot darbinieku produktivitāti un apmierinātību, kā arī samazināt administratīvās izmaksas. Turklāt pētījums var kalpot par piemēru citām sporta un līdzīga profila organizācijām, kas vēlas ieviest digitalizācijas procesus savā darbībā.

Pētījumā jautājumi:

1. Kāds ir digitālo sistēmu pašreizējais izmantošanas līmenis LNSC personālvadības procesos?
2. Cik lielā mērā LNSC darbinieki ir apmierināti ar pašreizējām digitālajām sistēmām, kas tiek izmantotas personālvadības procesos?
3. Kādas ir personālvadības procesu turpmākās digitalizācijas iespējas LNSC ?
4. Kādi ir galvenie ieguvumi un izaicinājumi, ieviešot digitalizāciju personālvadības procesos LNSC?
5. Kādi digitālie risinājumi ir vispiemērotākie LNSC personālvadības procesu digitalizācijai?
6. Kādas izmaiņas personālvadības efektivitātē un darbinieku apmierinātībā varētu sagaidīt pēc personālvadības procesu digitalizācijas ieviešanas LNSC?

Pētījuma uzdevumi:

1. Analizēt zinātnisko un lietišķo literatūru par personālvadības procesu digitalizāciju un tās ietekmi uz organizācijām.
2. Izpētīt personālvadības procesu digitalizācijas iespējas LNSC.
3. Izdarīt secinājumus, balstoties uz īstenoto pētījumu LNSC.
4. Izstrādāt rekomendācijas LNSC vadībai personālvadības procesu digitalizācijai, kas palīdzēs organizācijai veiksmīgi ieviest un izmantot digitalizācijas procesus personālvadības procesu optimizācijai.

Pētījuma bāze: 29 LNSC administrācijas darbinieki (ieskaitot valdi).

Pētījuma metodes:

1. Teorētiskās metodes:

1.1. Zinātniskās un lietišķās literatūras analīze: Tika analizēta zinātniskā un lietišķā literatūra par personālvadības procesu digitalizāciju.

2. Empīriskās metodes:

2.1. Intervija: tika veikta strukturēta intervija ar LNSC administrācijas vadītāju personāla jautājumos, lai iegūtu padziļinātu izpratni par ieviestajiem personālvadības procesu digitalizācijas risinājumiem un nākotnes plāniem.

2.2. Aptauja: tika izmantota LNSC darbinieku aptauja, lai novērtētu darbinieku apmierinātību ar ieviestajiem personālvadības digitalizācijas procesiem un viņu viedokli par turpmākajām personālvadības procesu digitalizācijas iespējām.

2.3. Datu apstrādes metode: dati tika apstrādāti ar MS EXCEL datorprogrammas palīdzību un analizēti aprakstošās statistikas rādītāji.

Personālvadības procesu digitalizācija organizācijā, tās priekšrocības un riski

Personālvadības procesu digitalizācija ir daudzslāņains process, kas aptver tehnoloģiju ieviešanu cilvēkresursu pārvaldībā, būtiski ietekmējot organizācijas efektivitāti un darbinieku apmierinātību.

Pererva un Kučinskis (Pererva & Kuchynskyi, 2021) uzsver, ka digitālie risinājumi uzlabo lēmumu pieņemšanu un veicina organizācijas konkurētspēju. Izdalot četrus tehnoloģiju attīstības posmus personālvadībā (sk. 1.tabulu), uzsverot būtiskās pārmaiņas, kas saistītas ar pilnībā digitalizētām sistēmām, tostarp mākslīgā intelekta izmantošanu personāla atlasē. Pererva un Kučinskis ir autori, kas ir veikuši plašu pētījumu par personālvadības procesu digitalizāciju savā darbā "Digitization of Personnel Management Processes", kas izstrādāts Harkovas Politehniskajā institūtā Ukrainā.

Personālvadības digitalizācija aizstāj manuālos procesus ar efektīvām automatizētām sistēmām, uzlabojot darba plūsmu un darbinieku iesaisti. Autores skatījumā, LNSC, jāintegrē digitalizācija stratēģiskā līmenī, lai uzlabotu organizācijas efektivitāti un atbrīvotu personāla speciālistam laiku darbinieku labbūtības, attīstības un motivācijas veicināšanai, kā arī uzlabotu karjeras plānošanu, apmācības un iekšējo komunikāciju. Tā rezultātā tiktu veicināta pozitīvāka darba vide, palielināta darbinieku apmierinātība, lojalitāte un darbinieku noturēšana. Autoru pētījumā tiek izcelta digitalizācijas būtiskā nozīme, norādot, ka digitālās personālvadības sistēmas sniedz uzņēmumiem būtiskas priekšrocības.

1. tabula

Personālvadības digitalizācijas posmi (Pererva & Kuchynskyi, 2021)

Posms	Raksturojumi	Ieguvumi
Papīra tehnoloģijas	Manuāla dokumentu apstrāde ar papīra palīdzību	Zemas izmaksas, bet zema efektivitāte un augsts kļūdu risks
Datorizētās sistēmas	Datu pāreja uz datoriem	Ātrāka datu apstrāde, taču ierobežota piekļuve un funkcionalitāte
Elektroniskās datu bāzes	Datu glabāšana un piekļuve elektroniskās sistēmās	Ātra datu apstrāde, savienoti informācijas kanāli
Pilnībā digitālas sistēmas	Personālvadības procesi tiek vadīti ar digitālām platformām un aplikācijām	Augsta efektivitāte, uzlabota pieejamība un darba elastība

1. tabulā tiek parādīts, kā personālvadības tehnoloģijas attīstījušās no vienkāršām manuālām metodēm līdz modernām pilnībā digitālām sistēmām. Datorizētās sistēmas piedāvāja uzlabojumus

datu uzglabāšanā un piekļuvē, bet modernās pilnībā digitālās platformas ļauj nodrošināt daudz ātrāku informācijas apriti un lielāku elastību darbā.

Bengtssona un Blūma (Bengtsson & Bloom, 2017) savā pētījumā "Human Resource Management in a Digital Era" piedāvā padziļinātu analīzi par digitalizācijas ietekmi uz personālvadības lomu organizācijās. Viņu pētījums koncentrējas uz to, kā tehnoloģiskās inovācijas maina personālvadības funkciju no tradicionālām administratīvām darbībām uz stratēģiskāku, datu virzītu lomu, kas būtiski ietekmē uzņēmuma konkurētspēju un iekšējo efektivitāti.

Autores uzsver, ka digitalizācija būtiski maina personālvadības lomu, ļaujot pieņemt datu balstītus lēmumus un pāriet no administratīvām funkcijām uz stratēģisku partnerību.

Tehnoloģijas palīdz labāk izprast darbinieku vajadzības un prognozēt nākotnes tendences. Tāpat tiek izcelta nepieciešamība pēc jaunu prasmju attīstīšanas – īpaši datu analīzē un tehnoloģiju pārvaldībā. Digitālās platformas veicina caurspīdīgāku komunikāciju, darbinieku iesaisti un apmierinātību, kā arī palīdz personāla vadītājiem izstrādāt efektīvākas, uz datiem balstītas stratēģijas.

Savukārt Ketolainena (Katolainena, 2018) izceļ, ka digitalizācija veicina darbinieku iesaisti un apmierinātību, jo pašapkalpošanās platformas un digitāli rīki ļauj pielāgoties individuālajām vajadzībām, uzlabo komunikāciju un darba atmosfēru. Tā samazina administratīvo slogu, padara procesus efektīvākus un sniedz darbiniekiem vairāk laika radošiem uzdevumiem, kas stiprina lojalitāti un personīgo izaugsmi.

Personālvadības digitalizācija būtiski uzlabo organizācijas efektivitāti, darbinieku iesaisti un konkurētspēju. Automatizējot administratīvos uzdevumus, tiek samazināts manuālais darbs un cilvēcisko kļūdu risks, kā arī paātrināta datu apstrāde. Nodrošinot ātru piekļuvi darbinieku datiem, kas ļauj pieņemt informētus, datu balstītus lēmumus personāla atlases, novērtēšanas un apmācību jomā. Digitalizācija veicina arī efektīvāku komunikāciju un darbinieku pašapkalpošanos, uzlabojot elastību un pārredzamību. Šie uzlabojumi veido dinamisku darba vidi, kas stiprina lojalitāti un organizācijas kultūru. LNSC gadījumā digitālo risinājumu stratēģiska ieviešana var uzlabot gan darbības efektivitāti, gan darbinieku labklājību. Tomēr līdztekus ieguvumiem digitalizācija rada arī jaunus izaicinājumus, kuriem jāpielāgojas gan personāla speciālistiem, gan visai organizācijai.

2. tabula

Galvenie digitalizācijas ieguvumi un riski personālvadībā (Maršikova & Mazurchenko, 2019)

Digitalizācijas ieguvumi personālvadībā	Digitalizācijas riski(trūkumi) personālvadībā
Labāka kvalitāte ar mazākām cilvēka kļūdām	Darbinieku nevēlēšanās pieņemt jaunas tehnoloģijas (pretestība pārmaiņām)
Palielināta darbības efektivitāte	Aizstāšana ar automatizāciju
Personālvadības izmaksu samazināšana	Kiberuzbrukumi (personīgās informācijas noplūde)
Personālvadības procesu paātrināšana	Datu drošība
Datu drošība, lēmumu pieņemšanas procesa uzlabošana	Biznesa modeļa, organizatoriskās struktūras un darbinieku-attiecību izmaiņas
Datu uzticamība un caurspīdīgums	Nošķirtu IT sistēmu datu integrācija
Darbinieku pieredzes uzlabošana	Digitālie risinājumi personālvadībā vēl nav pilnībā izmantoti
Biznesa izaugsmes veicināšana (konkurētspēja)	Lēna personālvadības kompetenču transformācija
Personālvadības departamenta pilnvarošana	Investīciju trūkums personālvadības digitālo prasmju atbalstam

Galvenās digitalizācijas priekšrocības personālvadības jomā ir uzlabota kvalitāte ar mazākām cilvēka kļūdām, palielināta darbības efektivitāte un lielāka datu drošība, kas uzlabo lēmumu pieņemšanas procesu. Digitalizācija arī veicina personālvadības izmaksu samazināšanu un uzlabo

darbinieku pieredzi, padarot procesus ātrākus un caurspīdīgākus. Tomēr pastāv arī ievērojami riski, tostarp darbinieku pretestība jaunu tehnoloģiju ieviešanai, kiberuzbrukumu draudi, datu drošības izaicinājumi un nepieciešamība integrēt atsevišķas IT sistēmas. Lai gan digitalizācija var būt izšķiroša konkurētspējas saglabāšanā, ir būtiski pārvarēt šos riskus, īpaši attiecībā uz drošības pasākumiem un darbinieku pielāgošanu jaunajiem procesiem.

Kopumā personālvadības procesu digitalizācija ir komplekss process, kas prasa ne tikai tehnoloģiskus risinājumus, bet arī vadītāju kompetenču attīstību un organizācijas kultūras pielāgošanu. Efektīva digitalizācijas stratēģija uzlabo datu vadību, palielina efektivitāti un samazina izmaksas. Autori piedāvā atšķirīgas perspektīvas – no rūpniecības konteksta līdz stratēģiskai personālvadības lomai un darbinieku iesaistes uzlabošanai. Lai gūtu maksimālu ieguvumu, organizācijām jānodrošina ne tikai tehnoloģiju ieviešana, bet arī darbinieku apmācība un atbalsts, kas veicina ilgtspējīgu attīstību.

Personālvadības procesu digitalizācijas nosacījumi un digitālo risinājumu izvērtējums

Organizācijai ir būtiski izvēlēties piemērotākās digitālās sistēmas, kas vislabāk atbilst tās specifiskajām vajadzībām un darbības veidam. Katrai sistēmai ir savas priekšrocības un trūkumi, tādēļ ir svarīgi novērtēt, kā tā var palīdzēt uzlabot organizācijas darba efektivitāti, darbinieku apmierinātību un kopējo konkurētspēju. Pareizi izvēlētas sistēmas paaugstina darba plūsmas efektivitāti un ļauj vadībai koncentrēties uz stratēģiskajiem jautājumiem, atbrīvojot laiku no ikdienas operatīvajiem uzdevumiem.

Digitalizācija ļauj personālvadības speciālistiem pievērsties stratēģiskākiem uzdevumiem, piemēram, talantu vadībai un inovāciju attīstībai, savukārt administratīvie darbi tiek automatizēti. Šis process tomēr rada arī izaicinājumus – ir jānodrošina līdzsvars starp tradicionālajiem un jauniem procesiem, lai izvairītos no iespējamajiem trūkumiem (Zhang & Chen, 2024), tostarp ātrāku lēmumu pieņemšanu, lielāku procesu caurspīdīgumu un izmaksu samazinājumu. Tomēr tās ieviešana nav bez izaicinājumiem. Galvenie šķēršļi ir uzņēmuma ierobežotais finansējums un darbinieku zināšanu trūkums par digitālajiem risinājumiem. Šo šķēršļu pārvarēšana prasa gan investīcijas tehnoloģijās, gan darbinieku apmācību un atbalstu (Alimova, 2024).

Personālvadības procesu digitalizācija būtiski ietekmē uzņēmumu spēju efektīvi pārvaldīt lielus informācijas apjomus, vienlaikus ievērojot juridiskās prasības attiecībā uz datu drošību un privātumu.

Saskaņā ar Vispārīgo datu aizsardzības regulu (GDPR), personas dati drīkst tikt apstrādāti tikai ar tiesisku pamatu, piemēram, darbinieka piekrišanu vai uzņēmuma likumiskām interesēm. Uzņēmumiem jānodrošina tehniskie un organizatoriskie pasākumi datu drošībai, tostarp šifrēšana, piekļuves kontrole un sistēmu uzraudzība. Digitalizējot personālvadību, jāievēro datu minimizācija, darbinieku informēšana par datu apstrādi un droša glabāšana, lai novērstu nesankcionētu piekļuvi vai zudumus. Ja tiek izmantotas mākoņpakalpojumu sistēmas, uzņēmumiem jāgarantē, ka pakalpojumu sniedzēji atbilst GDPR prasībā (Vispārīgā datu aizsardzības regula, GDPR, 2016).

Lai uzņēmums varētu pieņemt informētu lēmumu par procesu digitalizāciju, ir svarīgi izprast ne tikai tehniskās prasības un juridiskos aspektus, bet arī uzņēmuma specifiskās vajadzības. Lēmumu pieņemšanas procesam par digitalizāciju dažādiem faktoriem (McKinsey & Company, 2018).

Lēmums par personālvadības procesu digitalizāciju uzņēmumā ir stratēģiski nozīmīgs solis, kas var ietekmēt ne tikai ikdienas darbības efektivitāti, bet arī uzņēmuma atbilstību normatīvajiem aktiem un konkurētspēju tirgū. Lai to īstenotu, ir svarīgi izprast gan tehniskās, gan juridiskās prasības, kā arī uzņēmuma specifiskās vajadzības un prioritātes. Digitalizācijas procesā jāņem vērā vairāki būtiski aspekti, kas var ietekmēt gan ieviešanas gaitu, gan rezultātus.

Viens no svarīgākajiem faktoriem ir uzņēmuma iekšējās vajadzības un prioritātes. Organizācijai jāizvērtē, kuras darbības patērē visvairāk laika un resursu un kur automatizācija varētu sniegt vislielāko ieguldījumu. Piemēram, ja liela daļa laika tiek veltīta darbinieku atasei vai dokumentu apstrādei, digitalizācija var palīdzēt samazināt manuālo darbu un paātrināt šos procesus (nenotes.com, 2023). Tāpat būtiski ir novērtēt pieejamos resursus, tai skaitā IT infrastruktūru un darbinieku digitālās prasmes, lai nodrošinātu veiksmīgu pāreju uz digitālajiem risinājumiem.

Izvērtējot personālvadības procesu digitalizācijas sistēmas Latvijā, var secināt, ka pieejamās sistēmas būtiski uzlabo organizāciju efektivitāti, optimizējot darba plūsmas un automatizējot procesus. Sistēmu izvēle atkarīga no organizācijas vajadzībām, taču tās piedāvā kopīgas priekšrocības, piemēram, algu aprēķinu un administratīvo uzdevumu automatizāciju, kas samazina kļūdu risku un ietaupa laiku. Tādas sistēmas kā Visma Horizon un Panorama 365 nodrošina augstu precizitāti, savukārt Visma EasyCruit automatizē atlasī, vienlaikus uzlabojot darbinieku apmācību procesus. Reāllaika datu analīze un personalizētas atskaites veicina informētu lēmumu pieņemšanu, bet pašapkalpošanās platformas kā Visma HoP un Panorama

365 uzlabo darbinieku iesaisti un apmierinātību. Automatizētās darba plūsmas ļauj organizācijām koncentrēties uz stratēģiskiem mērķiem, atbrīvojot resursus no ikdienas operatīvajiem uzdevumiem.

Jāuzsver, ka personālvadības procesu digitalizācija ne tikai optimizē darba plūsmas, bet arī uzlabo organizācijas spēju pielāgoties tirgus pārmaiņām, paaugstina efektivitāti un darbinieku apmierinātību. Tomēr tas prasa rūpīgu plānošanu, stratēģisku pieeju un atbilstošus resursus gan tehnoloģiju ieviešanai, gan apmācībām. Digitalizācija jāpielāgo uzņēmuma vajadzībām, ņemot vērā GDPR prasības personas datu aizsardzībā. Veiksmīgai ieviešanai svarīga ir darbinieku iesaiste, apmācības un motivācija. Digitalizācijas process jāintegrē uzņēmuma ilgtermiņa stratēģijā, kas nodrošina konkurētspēju un spēju efektīvi darboties mainīgā digitālajā vidē.

LNSC personālvadības procesu digitalizācijas iespēju izpēte un situācijas raksturojums

Šajā nodaļā autore analizēs LNSC personālvadības procesu digitalizācijas iespējas, balstoties uz pētījumā iegūtajiem datiem. Tiks izvērtētas esošās digitālās sistēmas, to sniegtie ieguvumi un izaicinājumi, kā arī identificētas turpmākās digitalizācijas attīstības iespējas. Vienlaikus tiks raksturota LNSC situācija un pētījuma metodoloģija.

LNSC tika izveidots, lai reaģētu uz nepieciešamību modernizēt un uzturēt Latvijas sporta infrastruktūru, kā arī nodrošināt tās ilgtspējīgu attīstību. Organizācijas izveidošana kļuva par svarīgu soli valsts sporta nozares nostiprināšanā, radot spēcīgu pamatu gan profesionālajam, gan amatieru sportam. Tās izveides pamatā bija mērķis nodrošināt sportistiem mūsdienīgus apstākļus treniņiem un sacensībām, kā arī sniegt iedzīvotājiem pieejamas sportošanas iespējas (Diena, 2023).

LNSC darbība koncentrējas uz sporta bāzu apsaimniekošanu, infrastruktūras uzturēšanu un pakāpenisku attīstību. Liela nozīme tiek piešķirta sporta objektu sagatavošanai vietējiem un starptautiskiem pasākumiem, tā veicinot Latvijas sporta nozares integrāciju starptautiskajā vidē.

LNSC pārņēma sporta objektu pārvaldību, tostarp:

Kultūras un sporta centru “Daugavas stadions”, kas ir vēsturiska sporta bāze ar daudzfunkcionāliem sporta laukumiem, vieglatlētikas manēžu un ledus halli. Tenisa centru “Lielupe”, kur notiek gan vietēja mēroga turnīri, gan starptautiskas sacensības. Sporta centru

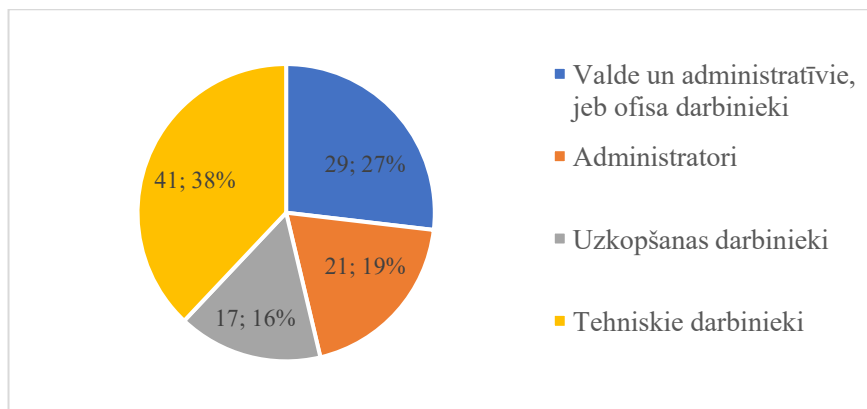
“Mežaparks”, kas piedāvā plašu aktivitāšu klāstu un ir iecienīts sportistu un iedzīvotāju vidū. Siguldas bobsleja un kamaniņu trasi “Sigulda”, kas ir viena no retajām specializētajām trasēm Eiropā un pievilina sportistus no visas pasaules. Šo objektu apsaimniekošana ļāva LNSC kļūt par centrālo organizāciju, kas veicina Latvijas sporta infrastruktūras attīstību un tās starptautisko atpazīstamību.

Līdztekus infrastruktūras attīstībai un starptautisku sacensību organizēšanai, būtiska loma ir arī cilvēkresursiem, kas nodrošina šo procesu veiksmīgu īstenošanu. LNSC darbība balstās uz dažādu specializāciju darbinieku kopīgu ieguldījumu, sākot no administratīvā un tehniskā atbalsta līdz klientu apkalpošanai un objektu uzturēšanai. Lai nodrošinātu pilnvērtīgu organizācijas struktūras un tās efektivitātes analīzi, autore ir veikusi darbinieku sadalījumu pa amatu grupām un funkcijām, balstoties uz grāmatvedības uzskaites sistēmā iegūto darbinieku sarakstu.

Organizācijas LNSC darbinieku struktūrā 27% sastāda valde un administratīvie darbinieki, kuri veic organizācijas stratēģisko vadību un nodrošina administratīvo atbalstu. Administratori, kas atbild par klientu apkalpošanu un ikdienas darbību koordinēšanu, veido 19% no kopējā darbinieku skaita. Uzkopšanas darbinieki, kas nodrošina tīrību un kārtību sporta objektos, sastāda 16%. Savukārt vislielākais darbinieku īpatsvars – 38% – ir tehniskie darbinieki, kuru uzdevums ir uzturēt un attīstīt sporta infrastruktūru (sk. 1. attēlu).

1. attēls

LNSC darbinieku sadalījums (skaits/ %)



Darbinieku sadalījums atspoguļo LNSC darbības daudzpusību un funkciju dažādību. Katras amatu grupas ieguldījums ir būtisks organizācijas mērķu sasniegšanā un tās efektīvas darbības nodrošināšanā. Valde un administratīvie darbinieki rūpējas par stratēģisko plānošanu un vadību, savukārt administratori ir atbildīgi par operatīvo procesu nodrošināšanu un klientu vajadzību apmierināšanu. Tehniskie darbinieki, kas veido lielāko daļu no kopējā darbinieku skaita, nodrošina infrastruktūras tehnisko uzturēšanu, lai sporta objekti būtu atbilstoši

lietošanai gan ikdienā, gan sacensību laikā. Uzkopšanas darbinieki rūpējas par vidi, nodrošinot sporta objektu tīrību un kārtību, kas ir būtisks aspekts gan darbinieku, gan apmeklētāju labsajūtai.

Lai nodrošinātu LNSC darbības nepārtrauktību un efektivitāti, būtiska nozīme ir ne tikai darbinieku sadalījumam un to funkcijām, bet arī moderno tehnoloģiju integrācijai organizācijas procesos. Digitalizācija personālvadības jomā kļūst par arvien svarīgāku instrumentu, kas ļauj optimizēt resursus, atvieglot ikdienas uzdevumu izpildi un veicināt darbinieku iesaisti.

LNSC ir ieviesusi digitālos risinājumus, kas uzlabo personālvadības procesus un veicina pielāgošanos mūsdienu prasībām. Tiek izmantota lietotājam draudzīgā Visma HoP sistēma, kas atvieglo ikdienas administratīvos uzdevumus un samazina manuālo darbu. Finanšu pārvaldībai tiek izmantota Horizon sistēma, taču tās pielietojums personālvadībā ir ierobežots.

LNSC plāno paplašināt personālvadības procesu digitalizāciju, pievēršot uzmanību darbinieku apmācību un kvalifikācijas celšanas uzraudzībai, kā arī novērtēšanas sistēmas ieviešanai, lai strukturēti nodrošinātu atgriezenisko saiti. Pētījuma mērķis ir izcelt digitalizācijas potenciālos ieguvumus un izaicinājumus, sniedzot rekomendācijas vadībai turpmākai sistēmu ieviešanai.

LNSC personālvadības efektivitāti kavē manuāla dokumentu sagatavošana, kas aizņem ievērojamu laiku un samazina iespēju fokusēties uz stratēģiski svarīgiem uzdevumiem, piemēram, darbinieku labbūtību, attīstības plāniem un motivācijas pasākumiem. Šī situācija rada nevienmērīgu darba slodzi un ierobežo organizācijas attīstības potenciālu. Lai to risinātu, nepieciešams automatizēt dokumentu sagatavošanas procesu, ieviešot digitālus risinājumus vai šablonus, kas uzlabotu darba plūsmu un ļautu personāla speciālistiem koncentrēties uz darbinieku apmierinātības un organizācijas kultūras veicināšanu.

Lai sniegtu atbildes uz pētījumā izvirzītajiem jautājumiem, autore izveidoja aptauju un interviju, izmantojot kvalitatīvās un kvantitatīvās pētījuma metodes.

Aptauja tika veikta laika posmā no 2024. gada 18. novembra līdz 2024. gada 29. novembrim, un tajā piedalījās 29 LNSC administrācijas darbinieki no dažādām amatu grupām, kas ikdienā izmanto esošos digitālos risinājumus. Aptaujā bija iekļauti 11 jautājumi: 8 slēgta tipa, lai novērtētu darbinieku pieredzi un apmierinātību ar esošajām digitālajām sistēmām, un 3 atvērta tipa jautājumi, kas ļāva respondentiem paust savas idejas un ierosinājumus par personālvadības procesu digitalizāciju. Aptaujas jautājumi aptvēra šādas tēmas:

- Visma HoP un citu digitālo sistēmu izmantošanas pieredze.
- Apmierinātība ar esošajām sistēmām un to pieejamību.
- Iespējamie uzlabojumi un ieteikumi personālvadības funkciju digitalizācijai.

Intervija tika veikta ar administrācijas vadītāju personāla jautājumos, lai iegūtu padziļinātu izpratni par organizācijas redzējumu attiecībā uz personālvadības procesu digitalizāciju. Intervijā tika uzdoti 10 jautājumi, kas aptvēra šādas tēmas:

- Organizācijas uzskati un plāni par personālvadības procesu digitalizācijas ieviešanu.
- Lēmuma pieņemšanas iemesli un sagaidāmie ieguvumi no digitalizācijas.
- Potenciālie izaicinājumi digitalizācijas ieviešanas procesā.
- Plānotie digitalizācijas risinājumi un to funkcijas, piemēram, procesu automatizācija un darbinieku apmācības.
- Organizācijas nākotnes vīzija attiecībā uz digitalizācijas risinājumiem un to ietekmi uz darba procesiem.

Intervijas jautājumi bija vērsti uz digitalizācijas stratēģiju, sagaidāmajiem rezultātiem un organizācijas gatavību ieviest jaunas tehnoloģijas.

Iegūtie dati no aptaujas un intervijas tika apkopoti un analizēti, lai identificētu galvenās problēmas un iespējas, kas saistītas ar personālvadības digitalizāciju LNSC. Aptaujas rezultāti ļāva novērtēt darbinieku pieredzi un vajadzības, savukārt intervijas dati sniedza detalizētu ieskatu par organizācijas stratēģisko pieeju digitalizācijas ieviešanā. Šī pieeja nodrošināja vispusīgu izpratni par digitalizācijas iespējām un izaicinājumiem LNSC, kalpojot par pamatu tālākiem ieteikumiem.

Pētījuma aptauju aizpildīja 26 LNSC darbinieki.

Dalībnieki pārstāvēja gan vadošās (valde), gan atbalsta funkcijas (administrācijas darbinieki), sniedzot visaptverošu skatījumu uz personālvadības digitalizācijas iespējām un tās ietekmi uz organizācijas procesiem.

Pētījuma datu ievākšana tika veikta, izmantojot kombinētu pieeju: aptauju un interviju. Šī pieeja ļāva apkopot gan kvantitatīvus, gan kvalitatīvus datus, nodrošinot vispusīgu skatījumu uz personālvadības digitalizācijas iespējām un izaicinājumiem LNSC.

Aptauja tika organizēta elektroniskā formātā, izmantojot Google Forms platformu, ar mērķi novērtēt darbinieku pieredzi ar esošajām digitālajām sistēmām un identificēt viņu vēlmes un ieteikumus procesu digitalizācijai. Aptauja tika veidota anonīma, lai garantētu respondentu viedokļu objektivitāti un konfidencialitāti.

Lai iegūtu dziļāku izpratni par digitalizācijas procesiem LNSC, tika organizēta intervija ar administrācijas vadītāju. Intervija tika izveidota Word dokumenta formātā un nosūtīta uz intervējamā e-pastu. Pēc intervijas jautājumu aizpildīšanas dokumentu parakstīja elektroniski un nosūtīja atpakaļ autores rīcībā.

LNSC darbinieku aptauja atklāja, ka no 26 respondentiem 25 aktīvi izmanto Visma HoP digitālo sistēmu darba pieteikumu un atvaļinājumu pārvaldībai, bet 1 respondents to izmanto daļēji, norādot uz ļoti augstu digitālo risinājumu integrācijas līmeni ikdienas procesos. Aptaujā 18 darbinieki bija apmierināti ar esošajām digitālajām sistēmām personālvadībā, bet 8 izteica neitrālu viedokli; neviens neizteica neapmierinātību. Visi 26 respondenti norādīja, ka digitālās sistēmas ir viegli lietojamas, veicinot ērtu pieteikumu iesniegšanu. Par digitalizācijas ietekmi uz darba pieredzi 21 darbinieks uzskatīja, ka plašāka digitālo sistēmu ieviešana to uzlabotu, savukārt 5 bija neitrāli. Attiecībā uz procesu caurspīdīgumu 23 respondenti piekrita, ka digitalizācija to uzlabo, bet 3 bija neitrāli. Savukārt 24 darbinieki atbalstīja digitalizācijas ietekmi uz procesu pieejamību, bet 2 izteica neitrālu viedokli. 22 darbinieku pilnībā izmanto Visma HoP sistēmā pieejamās digitālās formas, piemēram, algas lapiņas un iesniegumus, vēl 4 to izmanto daļēji, neviens neizteica neizmantošanu. Saņemto atbalstu digitālo risinājumu lietošanā vērtēja kā labu 22 darbinieki, bet 4 norādīja uz vidēju atbalsta kvalitāti; nevienam nebija sūdzību par sliktu atbalstu.

Aptaujā tika iekļauti trīs atvērta tipa jautājumi:

1. Kādas personāla vadības funkcijas, Jūsaprāt, būtu visnoderīgāk digitalizēt (piemēram, apmācības, novērtēšana)?

2. Ar kādām grūtībām Jūs šobrīd sastopaties, izmantojot informāciju digitālā formā Visma HoP sistēmā?

3. Kādi ir Jūsu ieteikumi Personāla daļai, lai uzlabotu atbalstu Visma HoP sistēmas lietošanā?

Rezultāti rāda, ka minētā personāla vadības funkcija, kuru darbinieki uzskata par visnoderīgāko digitalizēt, ir apmācības. Šo funkciju norādījusi 10 respondenti, un tas atspoguļo vēlmi uzlabot apmācību procesu efektivitāti, izmantojot digitālos risinājumus. Papildus apmācībām, 6 darbinieki arī izteikuši vēlmi digitalizēt - darbinieku novērtēšanu, kā arī algas un pabalstu administrēšanu. 6 respondenti norādījuši, ka visnoderīgāk būtu digitalizēt visas minētās funkcijas, papildus pievienojot informatīvo daļu, kas varētu ietvert svarīgāko informāciju par darbiniekiem un organizāciju. Kopumā redzams, ka darbinieki uzskata, ka vairākas personāla vadības funkcijas varētu būt efektīvākas, ja tās tiktu pārvaldītas digitāli.

18 darbinieki atzīst, ka Visma HoP sistēmas lietošana viņiem nerada būtiskas problēmas vai grūtības, un to izmantošana ikdienā ir visai vienkārša. Taču ir arī respondenti, kuri norāda uz vairākām problēmām, kas apgrūtina šī digitālā sistēmas lietošanu. Lietotāji ir saskārušies ar tehniskām problēmām. Viņi norāda, ka sistēma bieži darbojas lēni, un reizēm rodas grūtības ar lapas ielādi vai sesijas noilgumu, kas rada neērtības darba procesā. Atsevišķi darbinieki izceļ informācijas pieejamības trūkumus – viņiem pietrūkst pilnīgas un aktuālas informācijas par kolēģiem vai uzdevumiem, kas nepieciešami efektīvai darba organizācijai. Izskan arī komentāri par lietošanas ērtumu. Daži lietotāji (2) atzīmē, ka paroles atcerēšanās ir izaicinājums, savukārt 2 trūkst paziņojumu ārpus sistēmas – piemēram, e-pasta vai telefona atgādinājumi par jauniem uzdevumiem vai svarīgu informāciju, kas būtu jāzina.

Izrietošās problēmas norāda uz nepieciešamību pēc sistēmas modernizācijas, lai tā kļūtu ātrāka, intuitīvāka un pielāgotāka darbinieku ikdienas vajadzībām. Turklāt šo uzlabojumu veikšana veicinātu ērtāku sistēmas izmantošanu, kā arī paaugstinātu tās efektivitāti un lietotāju apmierinātību.

Darbinieki piedāvā vairākus ieteikumus Visma HoP sistēmas lietošanas uzlabošanai un efektīvākai ikdienas izmantošanai. Viņi vēlas paplašināt informācijas pieejamību, iekļaujot kolēģu kontaktus, komandējumu pieteikumus un atskaites, kā arī sadaļu “Mani izdevumi” izdevumu kompensācijām. 2 darbinieki iesaka ieviest paziņojumu sistēmu ar e-pasta vai telefona ziņojumiem, lai svarīga informācija netiktu palaista garām, it īpaši tiem, kas sistēmu neizmanto regulāri. Tāpat ieteikts rīkot informatīvas apmācības, lai darbinieki labāk izprastu sistēmas iespējas un efektīvāk tās izmantotu. 3 darbinieki uzsver tehniskā nodrošinājuma uzlabošanu, piedāvājot koplietošanas datorus vai paplašinot piekļuvi sistēmai. Šie ieteikumi atspoguļo vēlmi pēc modernākas, pieejamākas un lietotājdraudzīgākas sistēmas, kas atvieglotu darbu un uzlabotu darbinieku pieredzi.

Aptaujas rezultāti atklāj, ka LNSC administrācijas darbinieki aktīvi izmanto digitālos rīkus, piemēram, Visma HoP sistēmu, kas būtiski veicina personāla vadības procesu efektivitāti un ērtumu. Lielākā daļa darbinieku ir apmierināti ar sistēmas funkcionalitāti un lietošanas ērtumu, tomēr aptauja norāda arī uz vairākām jomām, kurās sistēmas uzlabojumi būtu vērtīgi.

LNSC digitālo sistēmu izmantošana ir augsta — gandrīz visi administrācijas darbinieki regulāri izmanto digitālās formas un vērtē tās kā ērtas. Darbinieki pozitīvi vērtē digitalizāciju, uzskatot, ka plašāka digitālo risinājumu ieviešana uzlabotu darba pieredzi, procesu caurspīdīgumu un informācijas pieejamību. Aptaujā tika izcelta nepieciešamība pēc plašākas informācijas, labāka tehniskā nodrošinājuma, paziņojumu sistēmas un informatīvām apmācībām efektīvākai Visma HoP lietošanai. Daži darbinieki saskaras ar sistēmas lēndarbību un nepietiekamu informāciju par kolēģiem un uzdevumiem, kas apgrūtina darbu. Kopumā esošā sistēma ir nozīmīgs atbalsts, bet tās modernizācija un jaunu funkciju ieviešana varētu vēl vairāk paaugstināt apmierinātību un efektivitāti, sniedzot vērtīgas vadlīnijas personāla daļai.

Intervijā ar Latvijas Nacionālā sporta centra (LNSC) administrācijas vadītāju tika atklāts, ka organizācija pakāpeniski ievieš digitalizācijas risinājumus, lai uzlabotu personālvadības procesus un pielāgotos augošajām vajadzībām pēc organizācijas restrukturizācijas. Šobrīd tiek izmantotas HORIZON atlīdzības aprēķiniem (darba alga, atvaļinājumi, slimības nauda tml.) un Visma HoP sistēmas, kurās darbinieki var saņemt algu lapiņas, pieteikt atvaļinājumus un iesniegt citus

pieteikumus. Šīs sistēmas būtiski atvieglo ikdienas procesus, īpaši ņemot vērā to, ka personāla speciālists strādā vienā fiziskā lokācijā, kamēr organizācijas struktūrvienības atrodas dažādās vietās.

Digitalizācijas nepieciešamību veicināja organizācijas apvienošanās 2022. gadā, kuras rezultātā darbinieku skaits pieauga no 20 līdz 100. Lai pārvarētu ar papīra dokumentiem saistītās grūtības un nodrošinātu efektīvāku datu pārvaldību, tika nolemts ieviest automatizētus rīkus. Šobrīd Visma HoP tiek plānots papildināt ar atvaļinājumu plānošanas grafiku, darbinieku apmācību uzskaiti un komandējumu pārvaldību. Papildus tiek plānota dokumentu vadības sistēmas ieviešana, kas nodrošinātu standartizētus dokumentu veidnes un elektronisku dokumentu plūsmu.

Tomēr izaicinājumi saglabājas — daudziem darbiniekiem nav piekļuves datoriem vai e-pastiem, īpaši vecākās paaudzes darbiniekiem, kuri baidās lietot digitālās sistēmas. Šobrīd e-pasti pieejami tikai 40% darbinieku, nepieciešamas papildu investīcijas pieejamības paplašināšanai. Tomēr digitalizācija ievērojami uzlabos darba efektivitāti, atvieglojot dokumentu pārvaldību, uzskaiti, loģistiku un nodrošinot lielāku datu caurredzamību. Darbinieku apmācības — gan klātienē, gan digitāli — ir būtiska procesa sastāvdaļa, un LNSC plāno tās turpināt, lai nodrošinātu sistēmu veiksmīgu izmantošanu.

LNSC vadība sagaida, ka, pilnībā ieviešot digitalizācijas risinājumus, tiks būtiski samazināta manuāla darba slodze, uzlabota darba plūsma un nodrošināts efektīvāks personālvadības process visās organizācijas struktūrvienībās. Nākotnē plānots papildināt esošās sistēmas un turpināt ieviest jaunus risinājumus, lai stiprinātu organizācijas spēju pielāgoties mainīgajiem apstākļiem un efektīvāk pārvaldītu savus resursus.

Latvijas Nacionālā sporta centra (LNSC) pieredze personālvadības digitalizācijas ieviešanā atspoguļo gan ieguvumus, gan izaicinājumus, kas rodas šī procesa gaitā. Kā būtiskākie pozitīvie aspekti jāuzsver automatizēto risinājumu spēja uzlabot datu pārvaldību, optimizēt darba procesus un nodrošināt attālinātu dokumentu loģistiku. Taču, kā atklāts, organizācijai joprojām ir jāsaskaras ar tehnoloģiskās infrastruktūras trūkumu un darbinieku digitālās kompetences izaicinājumiem. Kritiski vērtējot, LNSC risinājumi ir solis pareizajā virzienā, taču, lai pilnībā izmantotu digitalizācijas potenciālu, organizācijai būtu jāiegulda vairāk resursu darbinieku apmācībā un tehnoloģiju pieejamības paplašināšanā. Tas nodrošinātu efektīvāku procesu pārvaldību un stiprinātu darbinieku spēju pielāgoties mūsdienu darba prasībām.

Secinājumi

1. Visma HoP sistēmas plaša izmantošana un tās vieglā lietojamība apliecina augstu digitālo risinājumu integrācijas līmeni LNSC personālvadībā.

2. Darbinieku kopumā pozitīvā attieksme pret digitālajām sistēmām norāda uz to atbilstību organizācijas vajadzībām un efektīvu procesu pārvaldību.

3. Darbinieku atziņas uzsver nepieciešamību digitalizēt apmācību plānošanu un ieviest informatīvu platformu, kas uzlabotu piekļuvi organizācijas svarīgajai informācijai.

4. Digitalizācijas attīstība sniedz būtiskus ieguvumus — procesu caurspīdīguma un pieejamības palielināšanos, kā arī darba efektivitātes pieaugumu, vienlaikus prasa risināt apmācību, adaptācijas un tehnoloģiju investīciju izaicinājumus.

5. Lai saglabātu un uzlabotu personālvadības efektivitāti, nepieciešams paplašināt Visma HoP sistēmas funkcionalitāti un integrēt to ar citām digitālajām platformām.

6. Turpmākā digitalizācija potenciāli veicinās darbinieku apmierinātību, organizācijas caurspīdīgumu un uzticamību, uzlabojot informācijas pieejamību un darba procesu pārvaldību.

Literatūras un avotu saraksts

1. Alimova, S. (2024). *Informācijas tehnoloģiju loma cilvēkresursu vadības sistēmā*. Modern Science and Research, 3(2), 385–390. <https://inlibrary.uz/index.php/science-research/article/view/29038>
2. Bengtsson, M., Bloom, J. (2017). *The role of digitalization in improving HR processes*. Lund University Publications. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8914716&fileId=8914717>
3. Diena. (2023). Latvijas Nacionālā sporta centra attīstības ceļš. https://www.diena.lv/raksts/viedokli/latvija/_latvijas-nacionala-sporta-centra_-attistibas-cels14310657
4. GDPR regula (2016). *Vispārīgā datu aizsardzības regula*. <https://gdprinfo.eu/lv>

5. Ketolainen, N. (2018). *Personālvadības procesu digitalizācija*. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149759/Ketolainen_Niina.pdf?sequence=1
6. Maršikova, K. Mazurchenko, A (2019, September). *Digitalization: Transforming the Nature of HRM Processes and HR Professionals Competencies*. https://www.researchgate.net/profile/Anastasiia-Mazurchenko/publication/335988605_Digitalization_transforming_the_nature_of_HRM_processes_and_HR_professionals'_competencies/links/650d879461f18040c2178ead/Digitalization-transforming-the-nature-of-HRM-processes-and-HR-professionals-competencies.pdf
7. McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
8. nenotes.com. (2023). *Leveraging HR Automation to Streamline HR Processes*. <https://nanonets.com/blog/hr-automation/>
9. Pererva, P. (2021). *Digitization of Personnel Management Processes*. National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a4f11728-ae8-4f7a-90d7-e32617aa0cbc/content>

ILGTSPĒJĪGAS RAŽOŠANAS PRINCIPI UN METODES AMATNIECĪBAS NOZARES MAZAJOS UZŅĒMUMOS

Lauma Zaprudska

Zinātniskā vadītāja: Dr. sc. administr., Mg. psych. docente Signe Vaičulena

Biznesa vadības koledža

lauma.zaprudska@gmail.com

Kopsavilkums

Mūsdienās ilgtspējīga attīstība kļūst par nozīmīgu principu uzņēmējdarbības kontekstā, īpaši ņemot vērā vides piesārņojumu, resursu izsīkumu un nepieciešamību saglabāt līdzsvaru starp ekonomiskajām, sociālajām un ekoloģiskajām vajadzībām. Arvien lielāku lomu ieņem arī amatniecības nozare, kurā dominē mazie uzņēmumi ar ierobežotiem resursiem, bet augstu radošo un kultūras potenciālu.

Šajā rakstā, kas balstīts uz autores kvalifikācijas darba teorētisko daļu, analizēti ilgtspējīgas ražošanas principi, to ietekme uz uzņēmuma darbību un konkurētspēju, kā arī metodoloģiskie aspekti šo principu ieviešanā amatniecības nozares mazajos uzņēmumos. Pētījumā izmantota zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, koncentrējoties uz aprites ekonomikas, digitālo risinājumu un resursu atkārtotas izmantošanas iespējām.

Analīze parāda, ka ilgtspējīga ražošana sniedz ne tikai vides, bet arī ekonomiskus ieguvumus, vienlaikus palīdzot saglabāt kultūrvēsturisko mantojumu un vietējo prasmju daudzveidību. Tomēr ilgtspējas ieviešanu kavē gan finansiāli, gan informācijas pieejamības šķēršļi. Ilgtspējas stratēģiju attīstīšana amatniecībā var būt nozīmīgs solis konkurētspējas un sabiedriskās atbildības stiprināšanā.

Atslēgas vārdi: ilgtspēja, amatniecība, ilgtspējīga ražošana, aprites ekonomika, mazie uzņēmumi.

Abstract

Sustainable development has become a key principle in the context of modern entrepreneurship, particularly in response to environmental pollution, resource depletion, and the need to balance economic, social, and ecological priorities. Increasingly, the craft industry

— dominated by small enterprises with limited resources but rich in creativity and cultural value — is playing an important role in this context.

This article, based on the theoretical part of the author's qualification paper, explores the principles of sustainable production, their impact on business operations and competitiveness, as well as methodological approaches to integrating these principles into small craft enterprises. The study employs an analysis of scientific and applied literature, focusing on circular economic strategies, digital tools, and opportunities for material reuse.

The analysis shows that sustainable production offers both environmental and economic benefits while helping to preserve cultural heritage and traditional skills. However, the implementation of sustainability practices is hindered by financial constraints and limited access to information. Developing effective sustainability strategies in the craft sector may significantly contribute to improving competitiveness and promoting social responsibility.

Keywords: sustainability, crafts, sustainable production, circular economy, small enterprises.

Ievads

Mūsdienu sabiedrībā arvien lielāku aktualitāti iegūst ilgtspējas jautājumi, kas skar gan patēriņa paradumus, gan ražošanas procesus. Ņemot vērā pieaugošo vides piesārņojumu, dabas resursu izsīkšanu un klimata pārmaiņu ietekmi, uzņēmumiem tiek izvirzītas arvien augstākas prasības attiecībā uz sociālo atbildību un resursu efektīvu izmantošanu. Ilgtspējīgas ražošanas koncepcija piedāvā alternatīvu lineārajai ekonomikai, uzsverot resursu taupību, materiālu atkārtotu izmantošanu un ražošanas procesu ietekmes uz vidi samazināšanu.

Mazie uzņēmumi, īpaši amatniecības nozarē, ieņem nozīmīgu vietu vietējā ekonomikā, kultūras mantojuma saglabāšanā un inovatīvu pieeju ieviešanā. Vienlaikus tiem bieži trūkst resursu un pieejas informācijai par ilgtspējas principu ieviešanu praksē. Amatniecības uzņēmumu piemērs sniedz iespēju analizēt ilgtspējas jautājumus no praktiskas, lokālas perspektīvas, kas ir īpaši nozīmīgi reģionālā un kopienu līmenī.

Šis raksts balstās autorei 2025. gada kvalifikācijas darba teorētiskajā daļā. Zinātniskajā rakstā īpaša uzmanība vērsta uz teorētiskajiem aspektiem par ilgtspējīgas ražošanas principiem, apkopojot būtiskākās atziņas par ilgtspējas ietekmi uzņēmējdarbībā un izaicinājumiem šīs pieejas ieviešanā amatniecības nozarē.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot ilgtspējīgas ražošanas principus un metodes amatniecības nozares mazajos uzņēmumos.

Pētījuma uzdevumi:

1. analizēt teorētisko literatūru par ilgtspējīgas ražošanas principiem un to pielietojumu amatniecībā;
2. izvērtēt ilgtspējas ietekmi uz uzņēmuma darbību, izmaksām un konkurētspēju;
3. noskaidrot amatniecības nozares uzņēmumu pieredzi ilgtspējīgu prakšu ieviešanā.

Pētījuma jautājumi:

1. Kas ir ilgtspēja un kā tā attiecināma uz ražošanu mazajos uzņēmumos?
2. Kādas ir ilgtspējīgas ražošanas metodes un principi amatniecības nozarē?
3. Kādi ir galvenie izaicinājumi un labās prakses piemēri šīs pieejas ieviešanā?

Pētījuma pamatā ir zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, kas papildināta ar praktisko piemēru apkopojumu no Latvijas amatniecības nozares mikro uzņēmumiem.

Galvenie darbā izmantotie teorētiskās literatūras avoti ir atziņas no Aleksandras Zbučejas (Zbучея, 2022), Ilārijas Nikoletas Brambilas (Brambila, 2022), Ninas Vānanenas (Väänänen, 2020), Lilitas Ābeles (Ābele, 2024), Annas Kubules (Kubule, 2018) pētījumiem un to aprakstiem, Apvienoto Nāciju "Mūsu pasaules pārveidošana: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam", Latvijas un Eiropas institūciju sagatavotās publikācijas par vidi, ekonomiku un klimatiskajām pārmaiņām, regulējumi ilgtspējas attīstībā, Ministru Kabineta noteikumi, normatīvie akti.

Ilgtspēja un ražošana mazajos uzņēmumos

Ilgtspējīgas attīstības jēdziens tika skaidri definēts ANO Pasaules vides un attīstības komisijas 1987. gada ziņojumā "Mūsu kopējā nākotne", kur ilgtspēja tika interpretēta kā attīstība, kas apmierina šodienas vajadzības, neradot draudus nākamo paaudžu iespējām apmierināt savējās (United Nations, 1987). Šo pieeju padziļināja ANO Ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam, kurā noteikti 17 mērķi ekonomiskās, sociālās un vides ilgtspējas nodrošināšanai (United Nations, 2015).

Ilgtspējīgu attīstību raksturo trīs savstarpēji saistītas dimensijas: vides, ekonomiskā un sociālā (Reinberga, 2002). Mūsdienu ražošanā šie aspekti izpaužas kā efektīva resursu izmantošana, atkritumu samazināšana, atjaunojamo materiālu pielietošana un ētiska uzņēmējdarbības prakse. Ilgtspējīga ražošana tiecas samazināt vides slodzi, vienlaikus saglabājot augstu kvalitāti un ekonomisko dzīvotspēju (United Nations, 2015).

Mazajiem un amatniecības uzņēmumiem ilgtspējas ieviešana kļūst arvien nozīmīgāka, jo arvien vairāk uzņēmumu un individuālo amatnieku pievērš uzmanību ekoloģiskajiem,

ekonomiskajiem un sociālajiem aspektiem savā darbībā, cilvēki meklē alternatīvas masveida patēriņam. Amatniecība un rokdarbi ietver ļoti plašu nozaru klāstu. Tajā ietilpst gan kokapstrāde – galdniecība, koka tēlniecība, būvniecība u.c., gan tekstilapstrāde – aušana, adīšana, mežģīņu darināšana, vērpsana, apdruka utt., gan keramika, gan pārtikas nozare, gan kosmētikas nozare, u.c. Tie ir visi tie mazie uzņēmēji, kurus bieži vien var arī sastapt dažādos tirdziņos un svētku pasākumos. Tie ir mākslinieki, kas rada specifiskus un unikālus produktus.

Roku darbs, kurā iestrādātas paaudžu gaitā uzkrātas zināšanas un vērtības, tiek uzskatītas par kvalitatīvāku un emocionāli nozīmīgāku alternatīvu plašajai patēriņa kultūrai (Zbucha, 2022). To veicina arī tas, ka patērētāji kļūst ziņošāki un izglītotāki ilgtspējas jomā. Ilgtspējīga attīstība šajā sektorā ietver resursu racionālu izmantošanu, tradicionālo prasmju saglabāšanu un pielāgošanos mūsdienu tirgus prasībām. Lai amatniecība būtu konkurētspējīga, amatnieki popularizē gan savas specifiskās zināšanas, gan sava izstrādājuma ilgtspēju (Väänänen, 2020).

UNESCO 2003. gada konvencijā par nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu tradicionālā amatniecība ir atzīta par vienu no piecām nemateriālā kultūras mantojuma jomām (UNESCO konvencija par nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu, 20.04.2006, 2.pants, Likumi.lv). Nemateriālais kultūras mantojums ir kultūras daudzveidīgs avots, kas veicina starpkultūru dialogu, radošumu un sabiedrības saliedētību, veicina arī ilgtspējīgu attīstību. Svarīga loma ir sabiedrības izglītošanai, īpaši jauniešu vidū, lai veidotu izpratni par tradicionālo prasmju nozīmi gan ekonomikā, gan sociālajā attīstībā (Zbucha, 2022).

Ekonomiskā ilgtspēja amatniecības uzņēmumos ietver ne tikai efektīvu resursu izmantošanu, bet arī stabilu un ilgtspējīgu biznesa modeļu izveidi. Daudzi mazie uzņēmumi izmanto tiešsaistes tirdzniecības platformas un sociālos medijus, lai sasniegtu plašāku auditoriju un veicinātu savus produktus. Turklāt arvien populārāki kļūst kopienas tīkli un sadarbības ekonomikas principi, kas veicina resursu dalīšanu un amatnieku savstarpējo atbalstu (Väänänen, 2020).

Ilgtspējīga attīstība rokdarbu un amatniecības nozarē ir saistīta ar ekoloģiskiem, ekonomiskiem un sociāliem aspektiem. Videi draudzīgu materiālu izmantošana, tradicionālo prasmju saglabāšana un jaunu tirgus stratēģiju ieviešana palīdz nodrošināt ilgtspējīgu izaugsmi šajā nozarē. Lai veicinātu ilgtspējīgu attīstību, nepieciešama valsts un nevalstisko organizāciju iesaiste, kas var sniegt atbalstu izglītības programmām, inovāciju attīstībai un vietējās uzņēmējdarbības stiprināšanai (Väänänen, 2020).

Kopumā ilgtspēja mazajos ražošanas uzņēmumos nav tikai resursu jautājums – tā ir domāšanas maiņa, kas skar dizainu, komunikāciju, sadarbību un sabiedrības vērtību transformāciju.

Ilgtspējas ietekme uz uzņēmuma darbību un konkurētspēju

Ilgtspējīgas ražošanas ieviešana kļūst arvien nozīmīgāka ne tikai vides aizsardzības, bet arī uzņēmējdarbības efektivitātes kontekstā. Intensīva dabas resursu izmantošana rada ekoloģiskas sekas – bioloģiskās daudzveidības zudumu, ūdeņu piesārņojumu un klimata pārmaiņas. Vairāk nekā puse siltumnīcefekta gāzu emisiju ir saistītas ar izejvielu iegūvi, un līdz 2060. gadam CO₂ emisijas varētu pieaugt līdz 50 miljardiem tonnu (Brambila, 2022).

Tradicionālais lineārās ekonomikas modelis, kas balstās uz "ražot – patērēt – izmest" pieeju, ilgstoši dominēja rūpniecībā. Šis modelis, īpaši izteikts kapitālisma attīstības posmā, sekmējis pārmērīgu patēriņu un atkritumu veidošanos (Balticfloc, 2020). Tās mērķis ir patēriņa un ražošanas daudzuma palielināšana, kura pamatā ir materiālu ieguve, ražošana, izplatīšana, patēriņš un atkritumi (Brambila, 2022). Pamatā lineārā ekonomika ir vērsta uz izaugsmi, taču lielais ražošanas un preču patēriņa apjoms pasaulē rada lielu atkritumu daudzumu un atstāj tālejošas sekas civilizācijas attīstībai (Balticfloc, 2020).

2020. gadā Eiropas Komisija izstrādājusi pārejas rīcības plānu uz aprites ekonomiku, kuras mērķis ir materiālu atkārtota izmantošana, atkritumu samazināšana, produktu remonts un pārstrāde (Eiropas Parlaments, 2023). “Aprites ekonomika ir ražošanas un patēriņa modelis, kas paredz esošo materiālu un produktu koplietošanu, iznomāšanu, atkārtotu izmantošanu, remontu, atjaunošanu un pārstrādi pēc iespējas ilgākā laika periodā. Tādējādi tiek pagarināts produktu aprites cikls” (Eiropas Parlaments, 2023).

2022. gadā izstrādāta arī īpaša stratēģija tekstilrūpniecības ilgtspējai, kuras mērķis ir veicināt izturīgāku, pārstrādājamāku un ilgtspējīgāku tekstilizstrādājumu ražošanu un samazināt ātrās modes negatīvo ietekmi (Eiropas Komisija, 2022). Parāli tiek ieviesti arī stingrāki noteikumi preču iepakojumam un atkritumu apsaimniekošanai. Latvijā šos procesus regulē ražotāju paplašinātās atbildības sistēmas (Helmane, 2021), un no 2024. gada tās piemēro arī tekstilizstrādājumiem (Valsts vides dienests, 2024).

Ilgspējīgas ražošanas principu integrācija palīdz uzņēmumiem ne tikai mazināt vides ietekmi, bet arī stiprināt to konkurētspēju. Latvijas mazie uzņēmumi veido 98,65% no kopējā uzņēmumu skaita veidoja mikro un mazie uzņēmumi, nodrošinot darba vietas un veicinot ekonomisko aktivitāti. Mazais bizness 2020.gadā uzrādīja pakāpenisku apgrozījuma un peļņas pieaugumu - 2017.gadā mazais bizness apgrozīja 23,90 miljardus eiro, 2019 - 26,64 miljardi eiro (Lursoft, 2020). Latvijas Produktivitātes ziņojumā 2024 teikts, ka kopumā kopš 1996. gada kopējā produktivitātes dinamika Latvijā ir bijusi strauja, pārsniedzot ES vidējos pieauguma tempus un samazinot produktivitātes plaisas ar pārējām ES valstīm. Laika periodā no 1996. līdz 2024. gadam produktivitāte vidēji gadā Latvijā un līdzīgi pārējās Baltijas valstīs pieauga par 3,7%, bet ES – par 0,9% (Latvijas Universitātes domnīca, 2024).

“2023. gadā augstākā produktivitāte faktiskajās cenās - pievienotā vērtība uz nodarbināto bija 106,9 tūkstoši eiro enerģētikas nozarē, zemākā – 22,3 tūkst. eiro izmitināšanas un ēdināšanas nozarē, bet apstrādes rūpniecības nozarē 38,9 tūkst. eiro” (Latvijas Universitātes domnīca, 2024).

Mazos uzņēmumus nereti ierobežo resursu, zināšanu un investīciju trūkums. Pastāv arī uzskats, ka ilgtspējīgas iniciatīvas ir dārgas un sarežģītas, kas var atturēt mazus uzņēmumus no to ieviešanas. Tomēr ilgtermiņā šī pieeja var būt ekonomiski izdevīga. Kā norāda "Madara Cosmetics" ilgtspējas direktore Anete Vabule: "Jebkurā – mazā, vidējā vai lielā uzņēmumā, ilgtspējīga ražošana nozīmē efektīvu ražošanu, turklāt bieži vien ļauj ietaupīt izmaksas." (Swedbank, 2021).

Tajā pašā laikā Latvijā joprojām vērojama zema otrreizējo izejvielu izmantošana — 2016. gadā tikai 3,9% no kopējās izejvielu plūsmas, salīdzinot ar ES vidējo rādītāju 11,7% (VARAM, 2022). Latvija turpina eksportēt ievērojamus atkritumu apjomus, tostarp metāllūžņus un papīru, ko potenciāli varētu pārstrādāt vietējā tautsaimniecībā.

Lai arī ilgtspējas ieviešana var būt izaicinoša, īpaši mikro un mazajiem uzņēmumiem, tā sniedz vairākus ilgtermiņa ieguvumus: efektīvāku resursu izmantošanu, mazākus izdevumus, lielāku lojalitāti no sociāli atbildīgiem klientiem, kā arī atbilstību ES regulējumam un vides standartiem. Ilgtspējīgas prakses kļūst par daļu no uzņēmuma reputācijas un konkurētspējas.

Ilgspējīgas ražošanas principi amatniecībā

Ilgspējīgas ražošanas prakse ir process, kurā tiek optimizēta resursu izmantošana, samazināts enerģijas patēriņš un atkritumu daudzums, vienlaikus nodrošinot augstu produkta kvalitāti un ekonomisko konkurētspēju. Tā ietver tādas ražošanas metodes, kas samazina negatīvo ietekmi uz vidi, efektīvi izmanto resursus un veicina sociālo atbildību. Tas nozīmē, ka uzņēmumi cenšas samazināt atkritumu daudzumu, izmantot atjaunojamus resursus, veicināt izejvielu un atlikumu atkārtotu pārstrādi un nodrošināt drošus un taisnīgus darba apstākļus (United Nations, 2015).

“Lai samazinātu pieprasījumu pēc primāriem resursiem un veicinātu resursu efektīvu izmantošanu ražošanas posmā, jāveido noslēgtus materiālu ciklus, tas nozīmē, ka jau pašā ražošanas sākumā, produktu izstrādes jeb dizaina posmā, ražotājiem būtu jāizmanto risinājumi, kas ir vairāk pievērsti izmantoto materiālu, funkcionalitātes uzlabošanas un resursu efektivitātes prasībām, lai sasniegtu augstākus preču energoefektivitātes un ilgtspējības rādītājus.” (VARAM, 2022). “Komersanta ekonomiskie ieguvumi ir maksimāli izmantota iepirkto izejvielu vērtība un samazinās ar atkritumu apsaimniekošanu saistītās izmaksas” (VARAM, 2022).

Vides aizsardzības un reģenerācijas nolūkos ilgtspējīga ražošana tiek īstenota jau produkta dizaina posmā – veidojot materiālu ciklus un uzlabojot energoefektivitāti (VARAM, 2022). Tas ļauj samazināt izmaksas, kas saistītas ar resursu patēriņu un atkritumu apsaimniekošanu. Viens no būtiskākajiem principiem ir atkārtota materiālu izmantošana, kur nozīmīgu lomu ieņem rūpnieciskā

simbioze – sadarbība starp uzņēmumiem, izmantojot citu ražotāju blakusproduktus vai atkritumus kā izejmateriālus (Rīgas enerģētikas aģentūra, 2025).

Kā piemērus rūpnieciskajai simbiozei Latvijā var minēt kokapstrādes uzņēmumus, kas sadarbojas ar citām nozarēm, nododot koksnes atlikumus, piemēram, šķelda un zāģu skaidas, kuras tālāk tiek izmantotas enerģijas ražošanā vai kā izejviela citu produktu ražošanā. Alus darītavu ražošanas blakusproduktus, piemēram, drabiņas, var izmantot kā lopbarību, tādējādi samazinot atkritumu apjomu un nodrošinot vērtīgu resursu lopkopības nozarei. Plastmasas ražošanas uzņēmumi var izmantot citu uzņēmumu ražošanas atlikumus kā izejvielas, tādējādi veicinot resursu atkārtotu izmantošanu un samazinot nepieciešamību pēc jaunām izejvielām (Kubule, 2018). Vēl viens labās prakses piemērs ir “Getliņi EKO”, kas ražo biogāzi no poligonā apglabātajiem atkritumiem, kas tālāk tiek izmantota elektroenerģijas ražošanā - sadedzinot gāzi, “Getliņi EKO” gadā rada aptuveni 20 GWh siltuma un 31 GWh elektroenerģijas, savukārt siltuma enerģija tiek izmantota siltumnīcām gurķu un tomātu audzēšanai (Sinergia, 2023).

Uzņēmēju motivācija ilgtspējas prakses ieviešanai galvenokārt saistīta ar ekonomisko ieguvumu – resursu taupību un izmaksu samazinājumu (Swedbank, 2021). Tādēļ valsts iestādes piedāvā arī vadlīnijas uzņēmumu pielāgošanai: skaidru mērķu izvirzīšanu, pakāpenisku pāreju uz ilgtspējīgiem risinājumiem, darbinieku iesaisti, digitālo dokumentu apriti un sadarbības veidošanu starp uzņēmumiem (Plūmīte, 2025).

Svarīga loma ir digitalizācijai, kas veicina ražošanas procesu caurspīdīgumu, dokumentu aprites efektivitāti un datu analīzes iespējas. Kā norāda Ābele (2024), digitālā transformācija ietver trīs posmus – digitizāciju (datu pārvēršana digitālā formātā), digitalizāciju (procesu pielāgošana digitālai videi) un digitālo transformāciju (organizatoriskās pārmaiņas, izmantojot tehnoloģijas).

Amatniecības uzņēmumos ilgtspējības principi visbiežāk izpaužas kā resursu atkārtota izmantošana, radošā materiālu pārstrāde, energoefektīvu risinājumu ieviešana un digitalizācija. Tomēr šo praksi īstenošanu var kavēt informācijas trūkums, augstākas sākotnējās izmaksas un tirgus barjeras. To pārvarēšana ir nozīmīga, lai veidotu gan vides, gan ekonomiski ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, stiprinot konkurētspēju un atbildīgu attieksmi pret resursiem.

Amatniecības uzņēmumu pieredze: izaicinājumi un labā prakse

Ilgspējīgas attīstības īstenošana uzņēmējdarbībā, īpaši amatniecības un mazo uzņēmumu vidē, saskaras ar vairākiem būtiskiem izaicinājumiem. Viens no galvenajiem šķēršļiem ir ierobežoti finanšu resursi, kas kavē iespējas ieguldīt jaunās tehnoloģijās, ekoloģiskos izejmateriālos vai ilgtspējīgās iepakojuma sistēmās. Kā norāda Vānanena (Väänänen, 2020), ilgtspējas ieviešana mazos uzņēmumos nereti tiek uztverta kā papildu slogs, nevis kā ilgtermiņa ieguldījums, jo sākotnējās izmaksas bieži vien šķiet pārāk augstas.

2018.gadā valstī tika veikts pētījums, lai noskaidrotu rūpnieciskās simbiozes šķēršļus un virzītājspēku Latvijas uzņēmumos. Tika aptaujāti 36 Latvijas uzņēmumi no visām izmēra kategorijām - mikrouzņēmumi, mazie, vidējie un lielie uzņēmumi. Tika pārstāvētas dažādu nozaru kategorijas - pārtikas, dzērienu, ķīmisko vielu ražošanas, kokapstrādes, iespieddrukas, gumijas un plastmasas produktu, nemetālisko minerālu izstrādājumu, gatavo metālizstrādājumu ražošanas, transportlīdzekļu un mēbeļu ražošanas nozares (Kubule, 2018).

Pētījumā atklājās galvenie šķēršļi, kas uzņēmumus aizkavē ieviest rūpnieciskās simbiozes praksi uzņēmumā, piemēram, tā nav bijusi uzņēmuma prioritāte, dažādi organizatoriskie šķēršļi blakusproduktu realizācijai, laika trūkums, nepieciešamā kapitāla trūkums, ekonomiski neizdevīgi, neatbilst pieprasījumam vai kādi citi tehniski šķēršļi (Kubule, 2018).

Vēl viens izaicinājums ir informācijas un zināšanu trūkums. Daudzi amatnieki un nelielie ražotāji nav pietiekami informēti par iespējām, kā ilgtspējības principus ieviest praksē, vai nezina, kā izvērtēt savu darbību no ilgtspējas perspektīvas (Zbucha, 2022). Nereti trūkst arī pieejamas informācijas par atbilstošiem sertificētiem izejmateriāliem un to piegādātājiem.

Sabiedrības attieksme un masveida patēriņa kultūra joprojām ir izplatīti šķēršļi. Lai gan patērētāju interese par videi draudzīgiem un ētiski ražotiem produktiem pieaug, liela daļa sabiedrības

izvēlas lētākus, masveidā ražotus izstrādājumus, ignorējot to ietekmi uz vidi un sabiedrību (Zbucheā, 2022). Šī tendence apgrūtina ilgtspējīgi ražojošo amatnieku konkurētspēju, it īpaši, ja viņu produkcijai ir augstākas izmaksas.

Tomēr, neskatoties uz izaicinājumiem, ilgtspējīgas ražošanas ieviešana amatniecībā piedāvā vairākas iespējas. Tā var veicināt uzņēmuma atpazīstamību, klientu lojalitāti un pozitīvu reputāciju, kā arī nodrošināt atšķirību tirgū, kur dominē vienveidīga masveida produkcija. Ilgtspējība šajā kontekstā ietver arī kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanu un tradicionālo prasmju nodošanu nākamajām paaudzēm, tādējādi radot produktus ar pievienotu vērtību gan no ekonomiskā, gan kultūras viedokļa (UNESCO, 2003; (Väänänen, 2020).

Lai pārvarētu šos izaicinājumus, nepieciešama sabiedrības izglītošana, kā arī valsts un nevalstisko organizāciju atbalsts, īpaši attiecībā uz informatīvajām kampaņām, apmācībām, grantu programmām un sadarbības platformu izveidi. Ilgtspējas īstenošana amatniecībā nav tikai ekoloģiska nepieciešamība, bet arī ekonomiska un sociāla iespēja, kas stiprina vietējo uzņēmējdarbību un sabiedrības noturību ilgtermiņā.

Secinājumi

1. Ilgtspēja nozīmē šodienas vajadzību apmierināšanu tādā veidā, kas nekaitē nākamajai paaudzei iespējām apmierināt savas vajadzības, nodrošinot līdzsvarotu attīstību gan ekonomiskā, gan sociālā, gan vides aspektā.

2. Mazajiem uzņēmumiem un amatniecības nozarei ilgtspēja sniedz iespēju samazināt kaitīgo ietekmi uz vidi, vienlaikus ieviešot inovatīvas un resursu ziņā efektīvas prakses. Tas palīdz ne tikai stiprināt uzņēmuma konkurētspēju, bet arī veicina pozitīvu sabiedrisko tēlu un ilgtermiņa attīstību.

3. Ilgtspējas principi balstās uz ilgtermiņa vajadzību un ilgtermiņa iespēju saskaņošanu, meklējot līdzsvaru starp cilvēku, ekonomikas un vides interesēm, kas veido pamatu atbildīgai un uz nākotni vērstai attīstībai.

4. Ilgtspējīgas darbības pamatmetodes ietver resursu lietderīgu un pārdomātu izmantošanu, atkritumu daudzuma samazināšanu, digitālo risinājumu ieviešanu darbības efektivizēšanai, kā arī pāreju uz energoefektīvām tehnoloģijām un procesiem.

5. Ilgtspējas ieviešanā pastāv sekojoši izaicinājumi — to kavē augstās ieviešanas izmaksas, nepietiekama informētība un zināšanu trūkums uzņēmumu vidū, kā arī bieži novērotās neatbilstības starp tirgus piedāvājumu un patērētāju pieprasījumu.

6. Kā veiksmīgas prakses piemērus var minēt inovatīvu risinājumu izmantošanu, sadarbību starp uzņēmumiem un kopienām, klientu un sabiedrības izglītošanu par ilgtspējīgu izvēli, kā arī sociālās atbildības principu ievērošanu ikdienas uzņēmējdarbībā.

Priekšlikumi

1. Darba autorei ieteicams turpināt padziļinātu praktisko izpēti, veicot empīrisku pētījumu par ilgtspējīgas ražošanas pieejām mazo uzņēmumu kontekstā. Šāda turpmākā pētniecība ļautu identificēt konkrētus piemērus, risinājumus un problēmas, ar kurām uzņēmēji saskaras ilgtspējas ieviešanā, kā arī izvērtēt ilgtspējīgu praksi efektivitāti dažādos uzņēmējdarbības segmentos. Tas sniegtu vērtīgu pievienotību ne tikai akadēmiskajai videi, bet arī pašiem uzņēmumiem, kuri meklē praktiskus ceļus uz ilgtspējīgāku darbību.

2. Būtiski pastiprināt sabiedrības un uzņēmēju izglītošanu par ilgtspējas jautājumiem, nodrošinot vienotu un saskaņotu informācijas plūsmu no valsts un nevalstiskajām institūcijām. Šajā procesā būtiska loma ir tādām institūcijām kā Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM), Ekonomikas ministrija, pašvaldības, NVO sektors, plašsaziņas līdzekļi un izglītības iestādes. Mērķtiecīga informēšana, apmācību programmas, konsultācijas un kampaņas var veicināt gan uzņēmēju izpratni par ilgtspējīgas uzņēmējdarbības iespējām, gan sabiedrības līdzdalību un atbalstu ilgtspējīgām iniciatīvām.

Literatūras un avotu saraksts

1. Ābele, L. (2024) *Ilgspējīga attīstība un digitalizācija: savstarpējā sinhronizācija pašvaldībās*. https://lbtufb.lbtu.lv/disertacijas/social_sciences/Abele_Lilita_EF19152-promocijas-darbs-LBTU_2024.pdf
2. Balticflock. (2020) *Aprites ekonomikas modelis uzņēmējdarbībā*. <https://www.balticfloc.lv/blogs/aprites-ekonomikas-modelis-uznemejdarbiba/>
3. Brambila, I. N. (2022) *Kas ir aprites ekonomika, un kāpēc tā mums vajadzīga?* https://sinergia.lv/wp-content/uploads/2023/04/WEB_FEPS-circular-economy.pdf
4. Eiropas Komisija. (2022) *Eiropas zaļais kurss*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/lv/ip_22_7155
5. Eiropas Komisija. (2025) *Eiropas digitālā desmitgade*. https://digital-strategy.ec.europa.eu/lv/policies/europes-digital-decade#tab_2
6. Eiropas Parlaments. (2023) *Aprites ekonomika: definīcija, nozīmīgums un ieguvumi*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/lv/article/20151201STO05603/aprites-ekonomika-definicija-nozimigums-un-ieguvumi>
7. Eiropas Parlaments. (2023) *ES pasākumi pret klimata pārmaiņām*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/lv/article/20180703STO07129/es-reakcija-uz-klimata-parmainam>
8. Eiropas Parlaments. (2023) *Zaļais kurss: ES atslēga virzībā uz klimatneitralitāti un ilgtspēju*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/lv/article/20200618STO81513/zalais-kurss-es-atslega-virziba-uz-klimatneitralitati-un-ilgtspeju>
9. Helmane, I. (2021). *Kas ir ražotāju atbildības sistēma*. <https://lvportals.lv/skaidrojumi/335453-kas-ir-razotaju-atbildibas-sistema-2021>
10. Kubule, A. (2018) *Industriālā simbioze rūpniecības sektorā Latvijā: esošie sadarbības piemēri* https://videszinatne.rtu.lv/wp-content/uploads/2018/03/Industrialas-simbioze-rupniecibas-sektora-Latvija-esosie-sadarbības-piemeri.pdf?utm_source=chatgpt.com
11. Kubule, A. (2018) *Industriālās simbiozes šķēršļi un virzītājspēki Latvijā*. <https://videszinatne.rtu.lv/wp-content/uploads/2018/03/Industrialas-simbiozes-skersli-un-virzitajspeki-Latvija.pdf>
12. Latvija 2030. (n.d.) *Kas ir ilgtspējīgs dzīvesveids?* <https://www.latvija2030.lv/ilgtspejas-celvedis/kas-ir-ilgtspejigs-dzivesveids/>
13. Latvijas Universitātes domnīca. (2024) *Latvijas produktivitātes ziņojums 2024*. https://www.lvpeak.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/lvpeak.lu.lv/LU_domnica_LV_PEAK/Latvijas_produkivitates_zinojums_2020/2024/LPZ2024.pdf
14. Lursoft. (2020) *Mazais bizness vienlīdz nozīmīgs visos Latvijas reģionos, arī galvaspilsētā*. <https://blog.lursoft.lv/2020/11/17/mazais-bizness-vienlidz-nozimigs-visos-latvijas-regionos-ari-galvaspilseta/>
15. Plūmīte, E. (2025) *Ilgspēja: Soli tuvāk videi draudzīgai nākotnei*. https://www.eddi.lv/aktuali/ka-sakt-zali-un-ilgtspejigi-darboties?utm_source=chatgpt.com
16. Reinberga, E. (2002) *Par mūsu kopējo attīstību?* No.118 <https://www.vestnesis.lv/ta/id/65591>
17. Rīgas rūpniecības aģentūra (2025). *Kas ir rūpnieciskā simbioze*. [https://rea.riga.lv/aprites ekonomika/kas-ir-rupnieciska-simbioze/https://blog.swedbank.lv/ilgtspeja-prakse/ilgtspejiga-razosana-8386](https://rea.riga.lv/aprites-ekonomika/kas-ir-rupnieciska-simbioze/https://blog.swedbank.lv/ilgtspeja-prakse/ilgtspejiga-razosana-8386)
18. United Nations. (1987) *Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
19. United Nations. (2015) *Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
20. UNESCO konvencija par nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu (20.04.2006). LR likums. Redakcija: 15.12.2004. Likumi.lv
21. Valsts vides dienests. (2024). *No jūlija sāk strādāt ražotāju atbildības sistēmas tekstilizstrādājumiem*. <https://lvportals.lv/dienaskartiba/365407-no-julija-sak-stradat-razotaju-atbildibas-sistemas-tekstilizstradajumiem-2024>
22. VARAMzin. (2022) Informatīvais ziņojums “Aprites ekonomikas stratēģija Latvijai”. www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/varamzin_-200120_aestrategija.pdf
23. Väänänen, N., (2020) *Sustainable craft: Dismantled and reassembled*, Doctoral dissertation, University of Eastern Finland 149, 23-95, ISSN: 1798-5633. ISBN: 978-952-61-3319-5.
24. Zbucha, A. (2022). Traditional Crafts. A Literature Review Focused on Sustainable Development. *Culture. Society. Economy. Politics*, 2(1), 10–27. <https://doi.org/10.2478/csep-2022-0002>

IK “7ROZES” UZŅĒMUMA JAUNA PRODUKTA VIRZĪŠANA TIRGŪ

Līga Murīsa

Zinātniskā vadītāja: Mg. soec. Iveta Dembovska

Biznesa vadības koledža

eninaliga@gmail.com

Kopsavilkums

Jaunu produktu veiksmīga ieviešana tirgū ir būtisks faktors uzņēmuma izaugsmei un konkurētspējas saglabāšanai. Reklāmas, personiskās pārdošanas un sabiedrisko attiecību izmantošana palīdz uzņēmumiem efektīvi sasniegt mērķauditoriju un palielināt peļņu. IK "7Rozes", kas nodarbojas ar stādu audzēšanu, ir svarīgi izstrādāt skaidru produktu virzīšanas plānu, lai sekmīgi ieviestu jaunus produktus un saglabātu savu pozīciju tirgū. Raksta mērķis ir izpētīt un analizēt IK “7Rozes” metodes jauna produkta virzīšanai tirgū. Pētījuma jautājumi ir kādas ir metodes jauna produkta virzīšanas tirgū un kuri reklāmas kanāli ir efektīvākie jauna produkta virzīšanai tirgū uzņēmumā IK “7Rozes”. Analizējot iegūtos pētījuma datus darba autore secināja, ka jauns produkts – meistarklase rožu audzēšanā, var tikt veiksmīgi ieviests tirgū un piedāvāts klientiem, jo klientu izrādītā interese ir pozitīva.

Atslēgas vārdi: jauns produkts, metodes virzīšanai tirgū, IK “7Rozes”, meistarklases.

Abstract

Successful introduction of new products to the market is a key factor for a company's growth and maintaining its competitiveness. The use of advertising, personal selling and public relations helps companies effectively reach their target audience and increase profits. For IK "7Rozes", which is engaged in the cultivation of seedlings, it is important to develop a clear product promotion plan in order to successfully introduce new products and maintain their position in the market. The aim of the article is to study and analyze IK "7Rozes" methods for promoting a new product to the market. The research questions are what the methods for promoting a new product to the market and which advertising channels are the most effective for promoting a new product to the market in IK "7Rozes". Analyzing the obtained research data, the author of the paper concluded that a new product - a master class on rose cultivation - can be successfully introduced to the market and offered to customers, because the interest shown by customers is positive.

Keywords: new product, promotion methods, IK “7Rozes”, masterclasses.

Ievads

Lai spētu veiksmīgi ieviest tirgū jaunu produktu ir jāizmanto vairākas produktu virzīšanas metodes, piemēram, reklāma, personiskā pārdošana, sabiedriskās attiecības un pārdošanas veicināšana, kur ar dažādu mārketinga rīku palīdzību iespējams pareizi un efektīvi virzīt jaunu produktu tirgū, sekojot līdzī pareizi izstrādātam produktu virzīšanas plānam, lai uzņēmums sasniegtu uzstādītos mērķus un gūtu lielāku peļņu.

Lai uzņēmums varētu augt un attīstīties ir nepieciešams radīt jaunus produktus, ko piedāvāt saviem jau esošajiem klientiem, kā arī jaunajiem klientiem. IK “7Rozes” ir stādaudzētava Vidzemē, kas audzē rozes un dažādus košumkrūmus, ogulājus, vītenaugus, kā arī daudzus citus augus. Ieviešot jaunus produktu uzņēmumam IK “7Rozes” jābūt skaidram redzējumam par to kā pareizi un veiksmīgi ieviest produktu tirgū, lai gūtu maksimāli lielāko peļņu. Jauna produkta virzīšana tirgū ir svarīga uzņēmumam, lai tas turpinātu attīstīties un spētu noturēt savu pozīciju tirgū. Ja uzņēmums neievieš jaunus produktus, tad patērētāji izvēlēsies iegādāties produktus pie konkurentiem, kas spēj nodrošināt dažādību.

Raksta mērķis ir izpētīt un analizēt IK “7Rozes” metodes jauna produkta virzīšanai tirgū.

Pētījuma jautājumi:

1. Kādas ir metodes jauna produkta veiksmīgai virzīšanai tirgū?

2. Kuri reklāmas kanāli ir efektīvākie jauna produkta virzīšanai tirgū uzņēmumā IK “7Rozes”?

Pētījuma metodes: Zinātniskās un lietišķās literatūras analīze, sekundāro datu analīze, socioloģiskā pētījumu metode- aptauja, grafiskā metode.

Pētījuma bāze: IK “7Rozes”.

Produkta virzīšanas tirgū teorētiskie aspekti

Mūsdienās patērētāju ikdiena nav iedomājama bez dažādu preču iegādes un pakalpojumu saņemšanas. Tāpat arī uzņēmējdarbība nav iespējama bez produkta, kurš apmierina klientu vajadzības (Kotler et al., 2013). Jaunu produktu var definēt kā "produktu, kam uzņēmumam nepieciešama jauna mārketinga pieceja, un kurā tiek veiktas būtiskas izmaiņas, izņemot jebkādas izmaiņas, kas prasa tikai vienkāršu reklāmu" (Parker et al., 2018).

Jauno produktu var iedalīt četrās grupās:

1. Lielas inovācijas: Šie produkti ir pilnīgi jauni tirgū, kas radīti, balstoties uz jauniem tehnoloģiskiem sasniegumiem, un tie piedāvā klientiem jaunas pieredzes.

2. Produktu uzlabojumi: Šie produkti ir esošo produktu uzlabojumi, kas piedāvā labāku veiktspēju, funkcijas vai kvalitāti.

3. Produktu papildinājumi: Šie produkti tiek pievienoti esošai produktu līnijai, lai paplašinātu piedāvājumu un apmierinātu dažādas patērētāju vajadzības.

4. Pārvietotie produkti: Šie ir produkti, kas tiek pozicionēti jaunā tirgū vai mērķauditorijā, mainot to mārketinga stratēģiju un uzsverot jaunas priekšrocības (Parker et al., 2018).

Četri galvenie produkta attīstības posmi ir ieviešana, izaugsme, briedums un samazināšanās. Katram no šiem posmiem ir savas īpašības, kas ietekmē produkta veidošanos. Katram no šiem posmiem ir nepieciešama sava pieceja, jo kas strādā vienā posmā, neder vairs nākamajā. Lai pieņemtu pareizus uzņēmējdarbības lēmumus un veiksmīgi pārdotu produktu, nepieciešams skaidri izprast produkta dzīves ciklu, piemēram, cenu noteikšanu, mārketinga stratēģijas, kā arī paplašināšanu vai izmaksu samazināšanu (Martynovych, 2023).

Pateicoties pieaugošajai sabiedrības interesei, pēdējā desmitgadē ļoti aktuāls un globāli nozīmīgs ir kļuvis ilgtspējības koncepts, kurš ietekmē patērētāju pirkumu pieņemšanas lēmumus. Kā arī uzņēmumi daudz nopietnāk pievērš uzmanību ilgtspējai un tās attīstībai uzņēmumā, atsaucoties uz izmaiņām vides regulās un pieaugošā spiediena no patērētāju un valsts puses, lai aizsargātu vidi (Loučanová, et al., 2021).

Jaunu produktu virzīšanai tirgū var tikt izmantoti visi mārketinga komunikāciju kompleksa elementi. Reklāma ir nepersonāla informācijas komunikācija par produktiem, pakalpojumiem vai idejām, kas tiek izplatīta caur dažādiem medijiem, un parasti tā ir pārliecinoša pēc būtības un apmaksāta ar identificētiem sponsoriem (Frolova, 2014).

Reklāmas mērķus var klasificēt atkarībā no tā, vai tie ir paredzēti, lai informētu, pārliecinātu vai atgādinātu:

1. Informējošā reklāma ir svarīga produkta kategorijas sākotnējā posmā, kad mērķis ir veidot pamata pieprasījumu.

2. Pārliecinošā reklāma kļūst svarīga konkurences posmā, kad mērķis ir veidot selektīvu pieprasījumu par konkrētu zīmolu. Daļa pārliecinošās reklāmas ir salīdzinošā reklāma, kas tieši salīdzina divus vai vairāk zīmolus.

3. Atgādinājuma reklāma ir svarīga nobriedušiem produktiem. Saistīta reklāmas forma ir stiprināšanas reklāma, kuras mērķis ir pārliecināt esošos pircējus, ka viņi ir pieņēmuši pareizu izvēli (Kotler, 2002).

Reklāma ir svarīgs mārketinga instruments jauna produkta virzīšanai tirgū, jo tā palielina produkta redzamību, veicina zīmola atpazīstamību un informē patērētājus par produkta priekšrocībām. Tā palīdz veidot uzticību, mudina patērētājus izmēģināt jauno produktu un veicina

pārdošanu, radot emocionālu saikni ar potenciālajiem klientiem. Efektīva reklāma nodrošina mērķa sasniegšanu ar zemām izmaksām un ātru atgriezenisko saiti.

Sabiedriskās attiecības ir komunikācija starp uzņēmumu un sabiedrību, kas ietekmē uzvedību, tas ir komplekss elements, kas palīdz uzturēt labas attiecības ar sabiedrību un veidot pozitīvu uzņēmuma tēlu, aizsargājot to no nelabvēlīgām baumām, runām un notikumiem (Išoraitē, 2016).

Pārdošanas veicināšana, kas ir svarīga daļa daudzās mārketinga kampaņās, ietver dažādas stimulēšanas rīkus, galvenokārt īstermiņa, kas paredzētas, lai rosinātu patērētāju vai tirdzniecības pieprasījumu pēc noteiktiem produktiem vai pakalpojumiem, vai veicinātu ātrāku vai lielāku pirkumu (Kotler, 2002).

Personiskā pārdošana ir viena no svarīgākajiem mārketinga metodēm, kas ietver tiešu un personisku komunikāciju starp pārdevēju un klientu, ar mērķi pārdot produktus vai pakalpojumus. Šī pārdošanas metode ļauj pielāgot pārdošanas pieeju katram klientam individuāli, veidot attiecības un pielāgot piedāvājumu atbilstoši klienta vajadzībām un vēlmēm (Kotler, 2002).

Interneta vide, sociālie tīkli ir mūsdienu ikdienas sastāvdaļa, tāpēc visu, ko agrāk bija iespējams veikt tikai uz vietas dzīvē, tagad iespējams veikt digitāli – iepazīties ar jauniem cilvēkiem, apmaksāt rēķinus, iegādāties preces un pakalpojumu, kā arī daudzas citas lietas. Tāpēc arī digitālais mārketinga ir mūsu ikdienas sastāvdaļa. Digitālā mārketinga aktivitātes jeb produkta virzīšana izmantojot digitālos medijus vai internetu tiek dēvēta par digitālo mārketingu. Šis mārketinga veids tiek uzskatīts par ļoti efektīvu, jo tas ļauj ātri piesaistīt patērētājus un sasniegt plašāku auditoriju. Ņemot vērā, ka šobrīd lielākā daļa cilvēku ikdienas ir saistīti ar internetu, uzņēmumi digitālo mārketingu izvēlas par galveno mārketinga metodi, jo tā spēj piedāvāt daudzveidīgas iespējas, lai veiksmīgi virzītu produktus tirgū un palielinātu zīmola atpazīstamību (Noviana & Darma, 2020).

Digitālā mārketinga veidi ir mājaslapa, meklētājprogrammas mārketinga (SEM), sociālo mediju mārketinga, tiešsaistes reklāma, e-pasta mārketinga, video mārketinga (Noviana & Darma, 2020).

Digitālā mārketinga stratēģijas: Meklētājprogrammu optimizācija (SEO), satura mārketinga, mārketinga automatizācija, maksa par klikšķi (PPC), organiskā reklāma, partneru mārketinga, sociālo mediju mārketinga (Noviana & Darma, 2020).

Digitālā reklāma ir kļuvusi par neatņemamu mūsdienu mārketinga stratēģiju sastāvdaļu, piedāvājot plašu platformu un digitālā mārketinga rīku klāstu, lai sasniegtu pareizo mērķauditoriju. Tā kā uzņēmumi iegulda ievērojamus resursus digitālajā reklāmā, ļoti nozīmīgi ir regulāri un efektīvi mērīt un novērtēt atdevi no ieguldījumiem (Almestarihi, et.al., 2023).

IK “7Rozes” uzņēmuma jauna produkta virzīšana tirgū

Ģimenes uzņēmums IK “7Rozes” ir stādaudzētava un tā atrodas Valmieras novadā, Valmierā, Austrumu ielā 8a. Stādaudzētava oficiāli dibināta, kā IK “7Rozes” tikai 2017. gadā (Lursoft, 2017) un ir salīdzinoši jauns uzņēmums, tomēr stādu audzēšana un pārdošana tiek pieņemta jau 30 gadus, zināšanas nodot jau trešajā paaudzē, laikam ejot uz priekšu uzņēmums ir strauji attīstījies un ieņēmis veiksmīgu vietu Latvijas stādaudzētāju vidū ar savu plašo produktu piedāvājumu un kvalitatīvajiem stādiem.

Šobrīd stādaudzētavā IK “7Rozes” attīstības procesā ir jaunais produkts “Meistarklases rožu audzēšanā”, uzņēmums ar šī produkta ieviešanu tirgū veicina uzņēmuma attīstību un atpazīstamību. IK “7Rozes” galvenie mērķi ir audzēt Latvijas klimatam piemērotus augus, katru gadu paplašinot produktu klāstu ar jaunām augu šķirnēm un sugām, nodrošinot klientiem vienmēr kvalitatīvus stādus un sniegt padomus to stādīšanā un kopšanā. IK “7Rozes” galvenā darbības joma ir rožu, mežvītenju, hortenziju, dažādu ogulāju un vītenaugu audzēšana, pavairošana un pārdošana.

Stādaudzētava IK “7Rozes” no 1.01.2024. līdz 16.12.2024. savu produktu virzīšanai tirgū izmantoja vairākas produktu virzīšanas metodes, piemēram, stādu tirdzniecība mājaslapas e-veikalā, sociālo tīklu reklāmas kampaņas Facebook un Instagram platformās, izmantoja Google Ads kampaņas, e-pasta mārketingu, tiešo pārdošanu stādaudzētavā uz vietas un arī izbraukumos gadatirgos, kā arī publicēja reklāmu žurnālā “Rozes” 2024.gada jūnija izdevumā.

Stādaudzētavas IK “7Rozes” mājaslapu dienā apmeklēja vidēji no 150 līdz 200 cilvēkiem, kuri tur nokļūst no sociālo tīklu reklāmas kampaņām, Google Ads reklāmu kampaņām, no meklētājprogrammu meklēšanas rezultātiem, kā arī cilvēki paši ienāk mājaslapā ierakstot www.7rozes.lv.

Visa gada ietvaros stādaudzētava IK “7Rozes” izmantoja dažādas reklāmas kampaņas, piemēram, īpašo piedāvājumu kampaņas uz pāris dienām, kas domātas konkrētu šķirņu pārdošanas veicināšanai, bet galvenā reklāmas kampaņa bija karuseļa formātā, kurā potenciālajam klientam

parāda viņam piemērotākos produktus, kas ievietoti stādaudzētavas e-veikalā. Kopumā karuseļa reklāmas kampaņu var uzskatīt par efektīvu, jo no iztērētiem 1602,90 EUR kopumā tika iegūti 406 pasūtījumi, kuru kopējā summa sastāda 12 784,91 EUR (IK “7Rozes” reklāmas kampaņas atskaite Facebook un Instagram platformās no 1.01.2024 līdz 16.12.2024, 2024).

Google Ads reklāmas kampaņa, nav tik efektīva kā Facebook un Instagram karuseļu reklāmas kampaņa, tā tāpat ir uzskatāma par veiksmīgu, jo kopumā no iztērētiem 1350 EUR veikti 149 pirkumi, kuru kopējā summa ir 5120,90 EUR (IK “7Rozes” Google Ads reklāmas kampaņas atskaite no 1.01.2024 līdz 16.12.2024, 2024).

No iegūtajiem analīzes datiem darba autore secina, ka stādaudzētava IK “7Rozes” savus produktus veiksmīgi virza tirgū izmantojot dažādas virzīšanas metodes.

Laika periodā no 11.11.2024 līdz 1.12.2024. tika veikta aptauja ar mērķi noskaidrot klientu viedokli par jauna produkta “Rožu audzēšanas meistarklašu organizēšana” IK “7Rozes”. Aptaujas anketa tika ievietota autores sociālajos tīklos un stādaudzētavas “7Rozes” Facebook lapā, tika iegūtas atbildes uz 14 jautājumiem no 63 respondentiem. 13 jautājumi bija daudzizvēļu un 1 atvērts jautājums – ieteikumi uzņēmuma produktu, virzīšanas uzlabošanai.

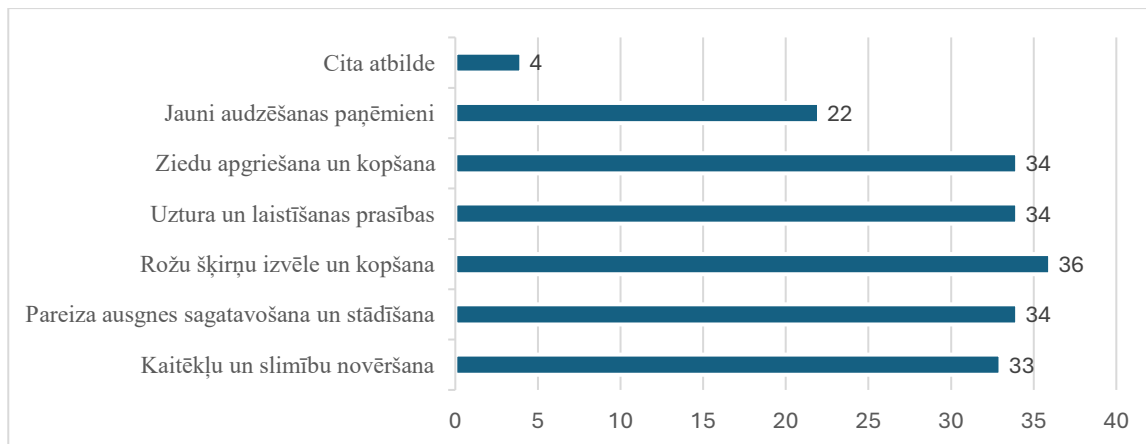
Uz jautājumu par klientu zināšanu līmeni rožu audzēšanā 50 respondenti norādīja, ka ir iesācēji un viņiem nav daudz zināšanu rožu audzēšanā, 8 respondenti norādīja, ka ir vidēja līmeņa audzētājs un 5 respondenti norādīja, ka ir pieredzējuši rožu audzētāji. Atbilžu rezultāti norāda, ka klientu zināšanas ir salīdzinoši zemas un iespēja piedalīties meistarklasē nodrošinātu iespēju uzzināt visu no pašiem pamatiem no pieredzējušiem audzētājiem ar 20 gadu pieredzi rožu audzēšanā.

Uz jautājumu, kur respondenti vēlētos, lai notiek meistarklase stādaudzētavā uz vietas vai online formātā, 40 respondenti atbildēja, ka vēlētos apmeklēt meistarklases stādaudzētavā uz vietas, bet 23 respondenti vēlētos apmācības attālināti online. Iegūtie rezultāti norāda, ka klienti būtu gatavi braukt uz stādaudzētavu, lai iegūtu zināšanas un vēlas redzēt dzīvē kā noris stādaudzētavas darbībā. Autore uzņēmumam ieteiktu arī apsvērt iespēju piedāvāt klientiem arī online meistarklases, lai iegūtu pēc iespējas vairāk klientu.

Lai noskaidrotu vēlamo produkta cenu, tika uzdots jautājums par to cik klienti būtu gatavi maksāt par meistarklasi, 33 respondenti būtu gatavi iegādāties šādu produktu cenā no 20 līdz 50 EUR, 16 respondenti būtu gatavi maksāt no 50 līdz 100 EUR, bet 14 respondenti, kā vēlamo cenu norādīja līdz 20 EUR. Tas uzņēmumam piedāvā gana plašu cenu loku, kurā iekļauties. Balstoties uz iepriekšējo atbilžu rezultātiem, uzņēmumam ieteiktu veidot dažādas meistarklases par dažādām cenām, lai produkts būtu pieejams plašākam klientu lokam, bet izvērtējot vai ieguldītais darbs un laiks, lai sagatavotu meistarklasi atmaksājas.

1. attēls

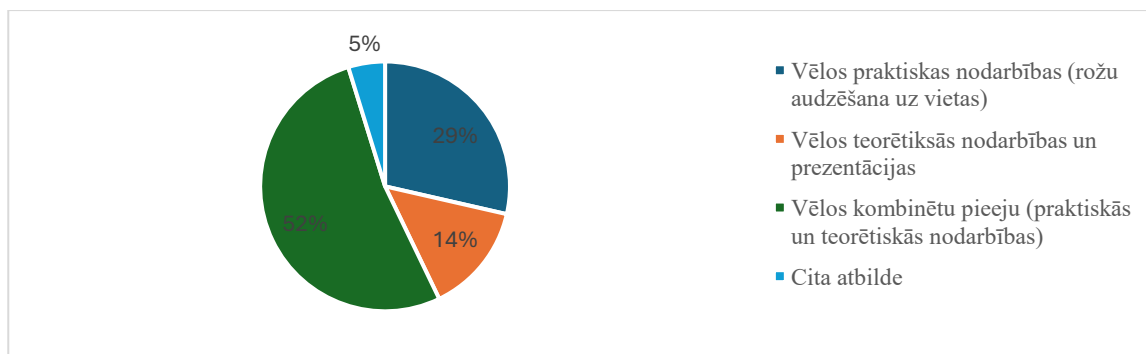
Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Ko jūs vēlaties iemācīties šajā meistarklasē?”



Respondentu atbildes parāda, ka meistarklašu tēmas varētu būt par pareizas augšes sagatavošanu rožu stādīšanai, rožu šķirņu izvēli un kopšanu, kā arī citas.

2. attēls

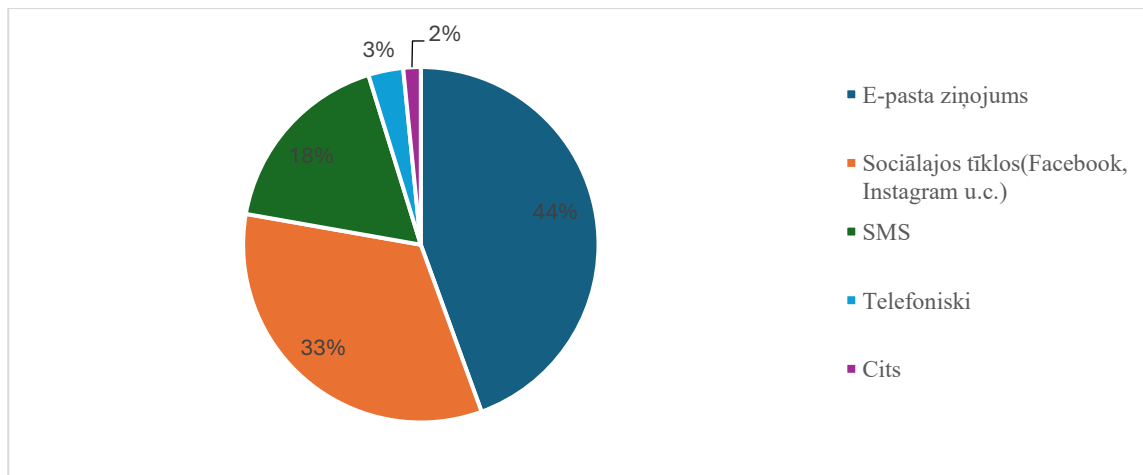
Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu “Kādas ir jūsu vēlmes attiecībā uz rožu audzēšanas apmācībām?”



Vairāk kā puse, 33 respondenti atbildēja, ka vēlas kombinētu pieeju (praktiskās un teorētiskās nodarbības), 18 respondenti vēlētos piedalīties praktiskajās nodarbībās stādaudzētavā uz vietas, 9 aptaujātie vēlas teorētiskās nodarbības un prezentācijas, 1 respondents vēlētos saņemt meistarklašu video un to noklausīties sev ērtā laikā, 1 respondentam der visi atbilžu varianti, kā arī 1 respondentam pagaidām nav vajadzība pēc meistarklasēm. Šie dati palīdz uzņēmumam sagatavoties meistarklasēm un izvēlēties ērtāko formātu klientiem.

3. attēls

Respondentu atbilžu sadalījums uz jautājumu „Kā jūs vēlētos saņemt informāciju par meistarklasi?”



Uz jautājumu, kā klienti vēlas saņemt informāciju par meistarklasei un aktuālo informāciju saistībā ar to, 28 respondenti atbildēja, ka vēlētos saņemt informāciju e-pastā, 21 aptaujātais vēlētos saņemt sociālajos tīklos (Facebook, Instagram u.c.), kā arī 11 aptaujātie vēlētos saņemt informāciju sms formātā, 2 respondenti vēlētos saņemt telefona zvanu, 1 aptaujātais nevēlas saņemt informāciju. Šī informācija palīdz izvēlēties kā informēt klientus par jaunumiem un kā ērtāk komunicēt ar klientiem, lai veidotu veiksmīgu atgriezenisko saiti.

Analizējot iegūtos pētījuma datus darba autore secināja, ka jauns produkts – meistarklase rožu audzēšana, var tikt veiksmīgi ieviests tirgū un piedāvāts klientiem, jo klientu izrādītā interese ir pozitīva. Stādaudzētavai “7Rozes” nepieciešams izstrādāt gala produktu ņemot vērā klientu vēlmes, piemēram, meistarklases norises vietu vēlams izvēlēties stādaudzētavā klātienē, cenu diapazonā no 20 līdz 100EUR, kā arī ilgumā no 1 līdz 4 stundām. Uzņēmumam būtu arī jāapdomā iespējas, kā šo produktu pielāgot klientiem, kas vēlas to iegādāties online, lai aptvertu pēc iespējas lielāku klientu loku.

Apkopojot aptaujas rezultātus, par stādaudzētavas IK “7Rozes” jauno produktu, autore definēja produkta mērķa tirgu, pamatojoties uz anketas rezultātiem. IK “7Rozes” jaunā produkta meistarklases rožu audzēšanā mērķa tirgus:

- Vecuma kategorija: neierobežots, bet orientēts uz vecumu no 25 līdz 50 gadiem;
- Dzimums: sievietes, vīrieši;
- Nodarbošanās: Potenciālie klienti ir privātpersonas un fiziskas personas, kuras interesē rožu audzēšana, kopšana un viss kas ar to saistīts.

Reklāmas kanāli: Potenciālie klienti seko līdzī stādaudzētavas Facebook un Instagram lapām, kā arī ir dažādu Facebook dārzkopības grupu sekotāji.

Secinājumi

1. Stādaudzētavas IK “7Rozes” jauno produktu – meistarklases rožu audzēšanā var uzskatīt par tirgū nepieciešamu, jo aptaujā sociālajos tīklos, 50 no 63 respondentiem sniedza atbildi, ka viņu zināšanas saistībā ar rožu audzēšanu ir zemas un viņi ir iesācēji.

2. Patērētāji aptaujas anketā norādīja, ka par uzņēmumu IK “7Rozes” klienti visbiežāk uzzin no draugiem un ģimenes (32 respondenti), savukārt otro vietu ieņem sociālie tīkli Facebook un Instagram (16 respondenti), no tā var secināt, ka uzņēmums ir atpazīstams Latvijā un tam ir pozitīvs uzņēmuma tēls, jo patērētāji to rekomendē saviem tuvajiem, kā arī uzņēmumam jaunajam produktam vislabākie reklāmas kanāli būs sociālie tīkli, kuros reklamēt produktu potenciālajiem klientiem.

3. Stādaudzētavas IK “7Rozes” jaunajam produktam – meistarklases rožu audzēšanā, veiksmīgai virzīšanai tirgū nepieciešams sagatavot pareizi izstrādātu virzīšanas plānu, pēc kura veikt

konkrētas darbības tam nepieciešamajā laikā, lai informētu un mudinātu patērētājus iegādāties jauno produktu.

4. Patērētāji aptaujas anketā norādīja, ka 33 respondenti vēlētos kombinētu pieeju (praktiskās un teorētiskās nodarbības), 18 respondenti vēlētos piedalīties praktiskajās nodarbībās stādaudzētavā uz vietas, 9 aptaujātie vēlas teorētiskās nodarbības un prezentācijas, šīs atbildes palīdz stādaudzētavai IK “7Rozes” pielāgot produktu patērētāju vēlmēm, lai veicinātu tā iegādi un palielinātu stādaudzētavas IK “7Rozes” peļņu.

Literatūras un avotu saraksts

1. Almestarihi, R., Ahmad, A., Frangieh, R., Abu-AlSondos, I., Nser, K., Ziani, A. (2023). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1275-1284. https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2023_211.pdf
2. Frolova, S. (2014). *The role of advertising in promoting a product*. Thesis, Centria University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80777/Frolova_Svetlana.pdf
3. IK “7Rozes” (16.12.2024.) *IK “7Rozes” reklāmas kampaņas atskaite Facebook un Instagram platformās no 1.01.2024 līdz 16.12.2024.*
4. Išoraitē, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research- Granthaalayah*, Vol. 4(6):25-37. https://www.researchgate.net/publication/308695557_MARKETING_MIX_THEORETICAL_ASPECTS
5. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2013). *Marketing* (9th ed.) Pearson Australia. https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=8TjiBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=product+description+marketing&ots=jg9CrSu9f2&sig=AqWHQgoEYKdWRHBuiN9B3Ifjd7c&redir_esc=y#v=onepage&q=product%20description%20marketing&f=false
6. Kotler, F. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*. Pearson Custom Publishing. <http://dspace.kottakkal-farookcollege.edu.in:8001/jspui/bitstream/123456789/1130/1/Marketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf>
7. Martynovych, S. (2023). Product life cycle stages. *Proceedings of V International Scientific Youth Conference. Sustainable Development: Youth View*. 25-26. <https://www.concordia.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/conference-sustainable-development-2023-11.pdf#page=25>
8. Loučanová, E., Šupín, M., Čorejová, T., Repková-Štofková, K., Šupínová, M., Štofková, Z., Olšiaková, M. (2021). Sustainability and Branding: An Integrated Perspective of Eco-innovation and Brand. *Sustainability*. Vol 13(2) 732. <https://doi.org/10.3390/su13020732>
9. Noviana, T., Darma, S.G. (2020). *Exploring Digital Marketing Strategies During the NewNormal Era in Enhancing the Use of Digital Payment*. Jurnal Mantik Vol.4(3).pp 2257-2262. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/1084/775>
10. Parker, J. P., Mariano, E., Pena, de la A., Gurbuz, E., Hassali, A.A.M., Nordin, N., Sarrieff, A., Chao, E., Westall, T., Gimenez, P., Maldonado De La C., Gonzalez-Iglesias, M. S. (2018). *Marketing*. Intechopen Limited. https://books.google.lv/books?id=fnuQDwAAQBAJ&pg=PA57&hl=lv&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

PARTNERATTIECĪBU REGULĒJUMS LATVIJĀ UN TĀ ATTĪSTĪBAS PERSPEKTĪVAS

Lelde Lapiņa

Zinātniskais vadītājs: Ph. D., Jolanta Dinsberga

Biznesa vadības koledža

helmsteina2@inbox.lv

Kopsavilkums

Mūsdienu sabiedrībā ģimenes un partnerattiecību jēdziens ir kļuvis daudzveidīgāks, aptverot gan tradicionālās laulības, gan citas attiecību formas, piemēram, viendzimuma pārus un cilvēkus, kas dzīvo kopā bez laulības noslēgšanas, un ne tikai. Vēl var minēt dažāda dzimuma pāru kopību, bez reģistrētas laulības.

Partnerības regulējums ir būtisks ģimenes tiesību aspekts, kas atspoguļo sabiedrības attieksmi pret dažādām ģimenes dzīves formām un indivīda tiesībām.

Tradicionāli laulība ir bijusi galvenais juridiski atzītais partnerattiecību veids, kas sniedz valsts aizsardzību pāriem, taču mainīgās sociālās realitātes un pieaugošā dažādu ģimenes formu atzīšana liek pārskatīt šo pieeju. Aizvien vairāk valstīs tiek ieviesti alternatīvi juridiskie risinājumi, kas piedāvā aizsardzību arī pāriem, kuri neizvēlas formāli reģistrēties laulībā. Arī Latvijā diskusija par partnerības regulējumu ir kļuvusi daudz aktuālāka pēdējos gados, kas atspoguļoja nepieciešamību modernizēt tiesību normas, lai tās atbilstu mūsdienu sabiedrības vajadzībām.

Latvijā šis process ir bijis ilgs un pretrunīgs, taču 2024. gada 1. jūlijā stājās spēkā jauns tiesību regulējums, kas ļauj reģistrēt partnerību starp divām pilngadīgām personām. Šis solis nodrošina partneriem juridisku, ekonomisku un sociālu aizsardzību valsts līmenī, ko līdz šim nebija iespējams iegūt neregistrētās attiecībās. Partnerība Latvijā tiek atzīta par jaunu juridisku institūtu, kurā tiek ņemta vērā cilvēku savstarpējā atbildība, cieņa, rūpes un lojalitāte, taču atšķirībā no laulības tā neparedz plašu mantisko attiecību regulējumu, mantošanas tiesības un ārvalstīs noslēgto attiecību atzīšanu. Tādējādi partnerības regulējuma ieviešana Latvijā uzsver nepieciešamību pielāgoties dažādu ģimenes formu aizsardzībai, vienlaikus saglabājot atšķirības starp laulību un partnerību.

Šī tēma ir īpaši aktuāla un nozīmīga, jo tā atspoguļo mūsdienu sabiedrības attīstības tendences un pieaugošo vajadzību pēc plašākas juridiskās aizsardzības dažādiem partnerības veidiem. Autorei šī tēma ir svarīga, jo tā piedāvā iespēju izpētīt, kā Latvijas tiesību sistēma spēj pielāgoties sabiedrības mainīgajām prasībām un indivīdu tiesībām, tāpat arī šī tēma ir svarīga no cilvēktiesību un sociālā taisnīguma perspektīvas, jo tā skar indivīda brīvību izvēlēties ģimenes modeli un jautājumu par juridisko aizsardzību attiecībās, kuras līdz šim netika pienācīgi atzītas.

Darba **mērķis** ir, izpētot partnerības tiesiskā regulējuma attīstību Latvijā, kā arī analizējot tā teorētiskos un praktiskos aspektus, kas izriet no jauna partnerības tiesību institūta pieņemšanas, izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus partnerības institūta attīstībai Latvijā.

Darbā ir salīdzināta Latvijas partnerības regulējuma sistēma ar Igaunijas, Lietuvas, Nīderlandes un Dānijas tiesiskajiem modeļiem, lai identificētu iespējamās uzlabojumus un piedāvātu Latvijas tiesību sistēmas pilnveidošanas iespējas.

Pētījuma uzdevumi:

1. Pētīta partnerības tiesiskā regulējuma pirmsākumi un to nostiprināšana pasaules valstu tiesību sistēmās - aplūkojot vēsturisko kontekstu un sabiedrības attieksmes izmaiņas;
2. Salīdzināts partnerības regulējums ar Igauniju, Lietuvu, Nīderlandi un Dāniju;
3. Izvērtēti partnerības regulējuma pakotnes teorētiskie un praktiskie aspekti -tostarp tā ietekme uz sabiedrību un tiesisko sistēmu Latvijā;
4. Izstrādātas rekomendācijas partnerības regulējuma pilnveidei - balstoties uz starptautisko pieredzi un sabiedrības iespējamām vajadzībām.

Pētījuma metodes:

Vispārzinātniskās pētījuma metodes:

1. analītiskā pētniecības metode – izmantota, lai analizētu likumus un tiesību aktus, kas ietvertas partnerības grozījumu pakotnē;

2. salīdzinošā metode – pieņemtā Latvijas partnerības regulējuma pakotnes salīdzinājums ar Igaunijas, Lietuvas, Nīderlandes un Dānijas tiesību regulējumu;
3. teorētiskā pētniecības metode – izmantota, lai atlasītu un iekļautu pētniecības darbā nepieciešamo informāciju, kas veidota uz literatūras un citu avotu analīzes pamata, kā rezultātā atspoguļota pētniecības tēmas aktualitāte un nākotnes perspektīvas;
4. vēsturiskā pētniecības metode – izmantota pētot tiesību normu izcelsmi, ieviešanas īpatnības un iespējamās attīstības perspektīvas;
5. deduktīvā pētniecības metode – izmantota secinājumu un priekšlikumu izdarīšanai par partnerības regulējuma turpmāku pilnveidi Latvijā.

Tiesību normu interpretācijas metodes:

1. gramatiskā interpretācijas metode – izmantota, lai noskaidrotu tiesību normu, darbā lietotu terminu un jēdzienu jēgu no valodniecības viedokļa.
2. sistēmiskā interpretācijas metode – izmantota pētot literatūru un normatīvos aktus noskaidrojot to savstarpējo saikni, tiesību normu mērķa un funkcijas novērtēšanā.
3. teleoloģiskā interpretācijas metode – izmantota, lai noskaidrotu partnerības tiesību institūta tālāku attīstību Latvijā, kā arī tā sociālo un juridisko būtību, jēgu un mērķi.

Galvenie rezultāti: Autore konstatējusi, ka vēsturiskā konservatīvisma un sabiedrības attieksmes dēļ regulējuma ieviešana ir bijusi izaicinoša un lēna. Taču Partnerības institūta ieviešana Latvijā ir nozīmīgs solis cilvēktiesību un sociālā taisnīguma virzienā. Ar 2024. gada 1. jūliju spēkā stājušais partnerības tiesiskais regulējums Latvijā ir būtisks pavērsiens ģimenes tiesību attīstībā. Tas pirmo reizi nodrošina juridisku atzīšanu un aizsardzību arī tiem pāriem, kuri nav noslēguši laulību — neatkarīgi no dzimuma. Šis jaunais institūts apliecina valsts spēju reaģēt uz sabiedrības mainīgajām vajadzībām un stiprina indivīda tiesības brīvi izvēlēties attiecību formu.

Partnerības institūta ieviešana ir tikai pirmais solis plašākā tiesību modernizācijas procesā. Lai nodrošinātu taisnīgumu un vienlīdzību dažādām ģimenes formām, nepieciešams veikt papildu grozījumus citos normatīvajos aktos, jo bez šādām izmaiņām partnerības regulējuma praktiskā nozīme būs ierobežota.

Pētījumi un sabiedriskās diskusijas liecina, ka Latvijas sabiedrībā joprojām pastāv konservatīvi uzskati par ģimenes modeli, tomēr pieaug arī izpratne par nepieciešamību juridiski aizsargāt visas kopdzīves formas. Partnerības regulējuma ieviešana var kalpot kā pamats sabiedrības tālākai izglītošanai un iecietības veicināšanai.

Atslēgas vārdi: partnerība, tiesību regulējums, cilvēktiesības, Latvijas sabiedrība, likumu grozījumi.

Abstract

The purpose of the study is to study the development of the legal framework of partnership in Latvia and to analyze both theoretical and practical aspects related to the adoption of a new Institute of Partnership Law. The work examines Latvia's efforts to adapt its legal system to Western European standards, including the protection of human rights. It found that due to historical conservatism and public attitudes, regulatory implementation has been challenging and slow. The author focuses on the analysis of Latvian legislation, as well as compares it with Estonian, Lithuanian, Dutch and Danish partnership regulation models. Possible recommendations for further improvement of the legislation are put forward, considering international experience.

The main conclusions indicate that, although the newly adopted partnership institute in Latvia is an important step toward the legal protection of diverse family forms, it still does not fully ensure the protection of human rights. The paper highlights the need for public awareness campaigns and further legislative improvements to ensure equal rights for all couples.

Key words: partnership, legal regulation, human rights, Latvian society, amendments to laws.

Ievads

Mūsdienu sabiedrībā ģimenes un partnerattiecību jēdziens ir kļuvis daudzveidīgāks, aptverot gan tradicionālās laulības, gan citas attiecību formas, piemēram, viendzimuma pārus un cilvēkus, kas dzīvo kopā bez laulības noslēgšanas, un ne tikai. Vēl var minēt dažāda dzimuma pāru kopību, bez reģistrētas laulības.

Turpinot tālāk iepazīstināt ar tēmas aktualitāti un darba saturu, vispirms darba autore ievadā vēlas norādīt, ka šajā darbā tiks lietoti termini “*partnerība*” un “*partnerattiecības*”, ņemot vērā to nozīmi un juridisko kontekstu.

“**Partnerība**” – šis termins darbā tiks izmantots, atsaucoties uz Latvijas likumdošanā noteikto tiesību institūtu, kas regulē divu personu reģistrētas attiecības, neatkarīgi no partneru dzimuma. Partnerības jēdziens ir būtisks šī darba analizē koncentrējoties uz Partnerības likumprojektu pakotnes izstrādi un tās nozīmi tiesiskās regulējuma attīstībā. Tas ir juridiski precīzs un atbilstošs likumdošanas kontekstam. Taču termins “**partnerattiecības**” – tiks turpmāk darbā izmantots termins plašākā, neformālākā nozīmē, lai aprakstītu dažāda veida attiecības starp partneriem, piemēram, sabiedrības uztverē vai sociālajā diskursā. Tas var ietvert gan reģistrētas, gan neregistrētas attiecības. Tāpat arī šis termins tiks turpmāk darbā izmantots ja tiek runāts par sabiedrisko vai sociālo kontekstu, piemēram, attiecību veidošanas tradīcijām vai uztveri sabiedrībā. Darba autore vēlas uzsvērt, ka šie jēdzieni darbā netiks lietoti kā sinonīmi.

Turklāt autore aplūkos partnerības tiesiskā regulējuma pilnveidošanas iespējas un izpētīs nākotnes perspektīvas Latvijā, ņemot vērā starptautisko pieredzi un esošās Latvijas tiesību normas.

Šī tēma ir īpaši aktuāla un nozīmīga, jo tā atspoguļo mūsdienu sabiedrības attīstības tendences un pieaugošo vajadzību pēc plašākas juridiskās aizsardzības dažādiem partnerības veidiem. Autorei šī tēma ir svarīga, jo tā piedāvā iespēju izpētīt, kā Latvijas tiesību sistēma spēj pielāgoties sabiedrības mainīgajām prasībām un indivīdu tiesībām, tāpat arī šī tēma ir svarīga no cilvēktiesību un sociālā taisnīguma perspektīvas, jo tā skar indivīda brīvību izvēlēties ģimenes modeli un jautājumu par juridisko aizsardzību attiecībās, kuras līdz šim netika pienācīgi atzītas.

Turklāt autorei ir svarīgi apzināties starptautisko pieredzi un labākās prakses piemērus, kas varētu palīdzēt veicināt turpmāku partnerības regulējuma attīstību Latvijā, nodrošinot tiesisku un taisnīgu pieeju visiem sabiedrības locekļiem neatkarīgi no viņu izvēlētajās attiecību formas. Tāpat arī šī darba ietvaros autore tiecas dot savu ieguldījumu tiesiskās domas attīstībā Latvijā, piedāvājot ieteikumus turpmākām iespējamām tiesību sistēmas izmaiņām.

Veicot pētījumu par partnerības regulējumu Latvijā un tā attīstības perspektīvām ir izvirzīti šādi **jautājumi**:

1. Kādi juridiskie un sabiedriskie izaicinājumi saistīti ar partnerības regulējuma ieviešanu un attīstību Latvijā?
2. Partnerības tiesiskā regulējuma saturs un attīstības perspektīvas Latvijā, ņemot vērā gan starptautisko pieredzi, gan Latvijas tiesību sistēmas specifiku?
3. Kā Latvijas partnerības regulējuma pakotne var tikt pilnveidota, lai nodrošinātu vienlīdzīgas tiesības visiem iedzīvotājiem un veicinātu sabiedrības ilgtspējīgu attīstību?

Lai sasniegtu darbā izvirzīto mērķi, veikti šādi **uzdevumi**:

1. Pētīta partnerības tiesiskā regulējuma attīstības vēsture, kā arī partnerattiecību izpratne Latvijā, aplūkojot vēsturisko kontekstu un sabiedrības attieksmes izmaiņas, kas ietekmējuši **Partnerības tiesību institūta ieviešanu**.
2. Salīdzināts Latvijas partnerības regulējuma modelis ar Igaunijas, Lietuvas, Nīderlandes un Dānijas tiesību sistēmām, lai noteiktu iespējamās uzlabojuma virzienus.
3. Izvērtēti partnerības regulējuma pakotnes teorētiskie un praktiskie aspekti, tostarp tā ietekme uz sabiedrību un tiesisko sistēmu Latvijā.
4. Izstrādātas rekomendācijas partnerības regulējuma pilnveidei Latvijā, balstoties uz starptautisko pieredzi un sabiedrības iespējamām vajadzībām.

Darbā izmantotā pētījuma bāze:

1. Primārie avoti – Latvijas Republikas normatīvie akti, Partnerības grozījumu pakotne - Notariāta likums, Fizisko personu reģistra likums, Maksātnespējas likums, likums “Par iedzīvotāju ienākuma nodokli”, likums “Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”, likums “Par valsts pensijām”, likums “Par valsts sociālo apdrošināšanu” un Pacientu tiesību likums.

2. Starptautiskie avoti – Eiropas Savienības tiesas nolēmumi, Eiropas Cilvēktiesību tiesas nolēmumi, kā arī citi citu valstu tiešsaistes avoti.

3. Zinātniskie avoti – juridiskā literatūra, akadēmiskās publikācijas un pētījumi par partnerības tiesisko regulējumu.

Citi avoti – nevalstisko organizāciju raksti un pētījumi par partnerattiecību un ģimenes tiesību jautājumiem, tās aizsākumiem, kā arī partnerības grozījumu pakotnes ieviešanu Latvijā.

Partnerattiecību tiesiskā regulējuma attīstība, teorētiskie un praktiskie aspekti

Šajā nodaļā aplūkota partnerattiecību attīstība gan vēsturiskā, gan mūsdienu kontekstā, aplūkojot teorētiskos un praktiskos aspektus pasaulē un Latvijā.

Darba autore vēlas sākt ar vēsturiskā skatījuma un tiesiskā regulējuma attīstības izklāstu pasaules mērogā, jo šis process ir sarežģīts un daudz slāņains, kas cieši saistīts gan ar sabiedrības vēsturiskajām un kultūras pārmaiņām, gan ar juridisko normu attīstību.

Vēsturiski dažāda veida attiecības starp cilvēkiem pastāvēja jau senatnē, un tās var uzskatīt par priekštečiem mūsdienu partnerattiecībām. Agrīnās sabiedrībās partnerattiecības bieži vien balstījās uz praktiskām vajadzībām – tās nodrošināja drošību, sociālo stabilitāti, pēcnācēju radīšanu un kopējās saimniecības uzturēšanu.

Piemēram, tiesību zinātņu doktore Olga Beinaroviča savā promocijas darbā “*Ārpuslaulības kopdzīve. Tiesiskais regulējums Eiropā*”, min, ka: “Zinātnieku aprindās ir sastopams viedoklis, ka kopdzīves vēstures pirmsākumi ir meklējami vēl Senajā Romā, pielīdzinot šo institūtu konkubinātam, tiesiskai ārpus laulības savienībai, saprotot, ka “*konkubināts*” kā termins vēlāk tika aizstāts ar terminu “*kopdzīve*”.”¹ Darba autore šim viedoklim piekrīt, jo vairākos avotos secināts, ka kopdzīves pirmsākumi nāk vēl no Senās Romas laikiem, taču ar laiku partnerattiecību jēdziens ir attīstījies, veidojoties dažādām sabiedrībām un kultūrām. Viduslaikos Eiropā laulība kļuva par svētu institūciju, kuru reglamentēja gan baznīca, gan valsts. Savukārt laulības galvenais mērķis bija ne tikai dzimtas turpināšana un mantinieku nodrošināšana, bet arī baznīcas kontrolēta sabiedrības kārtības uzturēšana. Kristietība kā dominējošā reliģiskā sistēma ilgstoši piešķīra laulībai sakramenta statusu, līdz ar to partnerattiecības kā partnerības juridiskais regulējums tika cieši saistīts ar baznīcas doktrīnu. Laulība kļuva par veidu, kā saglabāt sabiedrības kārtību nodrošinot baznīcas ietekmi.

Tajā pašā laikā pastāvēja arī citas kopdzīves formas, kuras juridiski un sociāli tika uzskatītas par mazāk vēlamām vai pat nepieņemamām. Piemēram, ārpuslaulības attiecības vai neregistrētas savienības, bieži vien saskārās ar sabiedrības nosodījumu un tiesiskām sankcijām. Par to savā promocijas darbā “*Partnerattiecību institūts – problēmjautājumi un tiesiskā regulējuma pilnveide Latvijas Republikā*”, nedaudz, min arī Ph.D. Lidija Rozentāle.²

Partnerības institūta ieviešanas iniciatīva un tās attīstība Latvijā

¹ Beinaroviča O., Ārpus laulības kopdzīves ekskluzīvais statuss tiesībās un tās tiesiskais regulējums Eiropā. Ārpuslaulības kopdzīve. Tiesiskais regulējums Eiropā. *Institūta attīstības pirmsākumi*. Rīga: Studentu Literatūra, 2015, 26.lp.

² Rozentāle L., Promocijas darbs zinātniskā doktora grāda iegūšanai. *Partnerattiecību institūts – problēmjautājumi un tiesiskā regulējuma pilnveide Latvijas Republikā*. Rīga, 2022, Pieejams: https://science.rsu.lv/ws/portalfiles/portal/41987588/Partnerattiec_bu_instit_ts.pdf

Latvijā, tāpat kā daudzviet Eiropā, pēdējo desmitgadu laikā arvien aktuālākas ir kļuvušas diskusijas par partnerattiecībām un tā juridisko regulējumu. Apspriežot partnerattiecību regulējuma ieviešanu, svarīgi saprast, ko saprot ar terminu "*partnerība*" institūta konteksta izpratnē.

Saskaņā ar Tieslietu ministrijas sniegto informāciju, partnerība ir divu pilngadīgu personu attiecību juridiska nostiprināšana. Partnerību var reģistrēt divas personas, kuras ir pilngadīgas, savstarpēji tuvu personisku attiecību saistītas, dalās kopīgā saimniecībā un rūpējas viena par otru. Šie grozījumi Notariāta likumā paredz iespēju pie zvērināta notāra reģistrēt partnerattiecības, neatkarīgi no tā, vai tās ir viena vai dažāda dzimuma partneri. Tādējādi tiek nodrošināta šo attiecību juridiskā, sociālā un ekonomiskā aizsardzība.³

Līdz ar šiem grozījumiem Notariāta likumā spēkā jau stājušās izmaiņas arī citos tiesību aktos. Grozījumi paredz ziņu par partnerību vai tās izbeigšanu iekļaušanu Fizisko personu reģistrā, kā arī ieviešot izmaiņas Maksātnešpējas likumā, likumā "Par iedzīvotāju ienākuma nodokli," likumā "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā," likumā "Par valsts pensijām," likumā "Par valsts sociālo apdrošināšanu" un Pacientu tiesību likumā. Šie likumu grozījumi nodrošinās plašāku aizsardzību un tiesības partneriem dažādās dzīves jomās.⁴

Kā autore darbā minēja, tad secināms, ka Rietumu pasaulē 20. gs. 60. gados attīstījās seksuālā revolūcija. Kustība bija saistīta ar cilvēka personīgo dzīvi un pašnoteikšanos. Par to ir minēts Latvijas mediju portālā, rakstā – *Atskats vēsturē. Kā padomju gados Latvijā izglītoja par seksu*. Šajā pašā rakstā teikts: “Diemžēl otrā viļņa feminisma kustība un seksuālā revolūcija Austrumu bloka valstīs tika apspiesta.” Kā noskaidrots un iepriekš minēts, tad feminisms un seksuālā revolūcija Austrumu bloka valstīs sākusi attīstīties tikai 20. gadsimta beigās – 21. gadsimta sākumā – arī Latvijā notikuši praidi un sieviešu solidaritātes gājieni, pievēršot uzmanību dzimumu līdztiesības un seksuālās daudzveidības jautājumiem. Pilsoniskā līdzdalība Latvijā ir bijusi ļoti nozīmīga, cenšoties panākt lielāku likumdevēja atbalstu kopdzīves regulējumam, ko apliecina arī pēdējo gadu progress šajā jautājumā.⁵

Jāuzsver, ka Latvijā diskusijas par partnerības institūta ieviešanu ir bijušas ilgas un sarežģītas, un šī iniciatīva ir attīstījusies ar vairākiem kāpumiem un kritumiem, balstoties uz sabiedrības, politiskās elites un tiesu prakses attīstību.

Pirmās diskusijas par partnerattiecību institūta ieviešanu Latvijā sākās 2000. gadu vidū. Tas lielā mērā bija saistīts ar Eiropas Savienības (turpmāk – ES) prasībām un starptautiskajām cilvēktiesību normām. Šajā laikā sabiedrībā un politikā nebija vienprātības par to, kā viendzimuma un citām neregistrētām attiecībām būtu jānodrošina juridiska aizsardzība, kas regulētu tādas dzīves situācijas kā mantiskās attiecības, bērnu kopšanu un citas līdzīgas situācijas.⁶ Taču, kā nākamais solis šīm diskusijām bija 2006. gads kad Latvija pieņēma Satversmes 110. panta grozījumus, kas laulību definēja kā savienību starp vīrieti un sievieti. Šie grozījumi uz laiku apturēja jebkādu progresu

³ Tieslietu ministrija. Nozares politika. Partnerība. Publicēts: 18.06.2024. <https://www.tm.gov.lv/lv/partneriba>

⁴ Latvijas Vēstnesis. Cilvēks. Valsts. Likums. E-konsultācijas. *Partnerība ir jauns tiesību institūts*. 03. martā, 2024 <https://lvportals.lv/e-konsultācijas/31940-partneriba-ir-jauns-tiesibu-instituts-2024>

⁵ LSM.lv Dzīvesstila redakcija. Latvijas Sociālo Mediju portāls. *Atskats vēsturē. Kā padomju gados Latvijā izglītoja par seksu*. 9. augusts, 2022. <https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/vesture/atskats-vesture-ka-padomju-gados-latvija-izglitoja-par-seksu.a468022/>

⁶ Rasnačs J. K. Interneta žurnāls ir. *Atliktais partnerattiecību regulējums – kāpēc un cik ilgi?* 2. februāris, 2022. Pieejams: <https://ir.lv/2022/02/02/atliktais-partnerattiecibu-regulejums-kapec-un-cik-ilgi/>

viendzimuma partnerattiecību jautājumā, jo tika uzsvērts, ka valsts aizsargā tikai heteroseksuālas laulības.

Ap 2010. gadiem diskusijas atkal uzplauka, kad vairākas nevalstiskās organizācijas un politiskie spēki sāka pastiprināti runāt par nepieciešamību ieviest partnerattiecību likumu. Īpaši aktuāls šis jautājums kļuva 2014. gadā, kad Latvijas Saeimā tika iesniegts pirmais likumprojekts par partnerattiecībām, kuru izstrādāja politiskā partija "Latvijas Attīstībai" kopā ar LGBTQ+ organizāciju "Mozaika". Šī iniciatīva paredzēja radīt juridiskus ietvarus, kas piešķirtu partneriem noteiktas tiesības, līdzīgas laulāto tiesībām. Tomēr šis likumprojekts tika noraidīts, un turpmākos gadus jautājums atkal zaudēja politisko aktualitāti.⁷ Viena no galvenajām problēmām, kas kavēja partnerattiecību institūta ieviešanu Latvijā, bija sabiedrības attieksme. Latvijas sabiedrība, it īpaši ārpus lielākajām pilsētām, lielā mērā paliek konservatīva jautājumos, kas saistīti ar ģimeni, laulību un dzimumu līdztiesību. Lielu ietekmi šajā diskusijā spēlēja arī baznīca, kas stingri iestājas pret jebkāda veida viendzimuma attiecību legalizāciju.⁸

Tāpēc šis jautājums galvenokārt tika uztverts kā margināls un politiski nevēlams. Iniciatīvas par partnerattiecību likuma ieviešanu parlamentā tika noraidītas, jo daļa iniciatīvu bija vērstas uz viendzimuma pāru tiesību aizstāvību. Latvijas Saeimas nevēlēšanās uzsākt plašas diskusijas par šo jautājumu, noveda pie tā, ka iniciatīvas neīstenojās.

Politiskie spēki, kā piemēram, partijas "Nacionālā apvienība" un "Jaunā konservatīvā partija", pauda aktīvu pretestību jebkāda veida partnerattiecību legalizācijai, kas tad arī noveda pie tā, ka Saeima vairākkārt noraidīja iniciatīvas.

Diskusijas atsākās 2015. gadā, kad "Vienotības" partija un "Attīstībai/Par!" pārstāvji rosināja ieviest partnerattiecību regulējumu, taču aizvien sabiedrībā bija spēcīga konservatīva pretestība. Politiskā spiediena rezultātā šis jautājums parlamentā tika atkārtoti noraidīts. Sabiedrības viedoklis joprojām bija dalīts, un partnerattiecību likumprojektu regulāri bloķēja Saeima.

2020. gadā notika svarīgs pavērsiens, kad Satversmes tiesa pieņēma spriedumu, kas atzina, ka viendzimuma pāriem ir tiesības uz ģimenes aizsardzību, pamatojoties uz cilvēktiesību normām. Šis spriedums tika pasludināts lietā par tēva atvaļinājuma piešķiršanu viendzimuma pāriem, un Satversmes tiesa atzina, ka valsts pienākums ir nodrošināt juridisku aizsardzību arī viendzimuma attiecībām.⁹

Spriedums piespieda politiķus atgriezties pie šī jautājuma, un 2021. gadā valdība apsvēra iespēju izstrādāt jaunu partnerattiecību likumprojektu. Diskusijas turpinājās, taču spēcīga sabiedrības un konservatīvo politisko spēku pretestība turpināja kavēt likuma virzību.

2022. gada maijā Latvijā atkal tika iesniegts partnerattiecību likumprojekts, kas paredzēja iespēju neregistrētiem pāriem, ieskaitot viendzimuma pārus, oficiāli reģistrēt partnerattiecības un iegūt juridisku aizsardzību. Tas bija atbildes solis uz Satversmes tiesas spriedumiem un tiesisko nepieciešamību risināt jautājumus par cilvēktiesībām un vienlīdzību. Tomēr šis likumprojekts, līdzīgi kā iepriekšējie, parlamentā nesasniedza pietiekamu atbalstu.¹⁰

⁷ LGBT un viņu draugu apvienība Mozaika. *Vēlēšanas 2022: LGBT un viņu draugu apvienība Mozaika 14. Saeimas vēlēšanu sarakstu novērtējums*. 27. septembris, 2022.

<https://www.mozaika.lv/l/velesanas-2022-lgbt-un-vinu-draugu-apvieniba-mozaika-14-saeimas-velesanu-sarakstu-novertejums/>

⁸ Mārtiņa Lutera katedrāle. *Kristīga laulība*. Pieejams: <https://www.luterakatedrale.lv/laulibas>

⁹ Latvijas Republikas tiesas 2020.gada 12. novembra spriedums. Nolēmumu daļa. Lietā Nr. 2019-33-01. https://www.satv.tiesa.gov.lv/wp-content/uploads/2019/12/2019-33-01_Spriedums.pdf

¹⁰ LSM.lv Ziņu redakcija, Līcīte M., Latvijas Sociālo Mediju portāls. *Saeima no darba kārtības izslēdz nupat iekļauto partnerattiecību regulējumu*. 20. oktobris, 2022

Lai gan partnerības institūta ieviešana Latvijā ir bijusi ilga un sarežģīta cīņa, sabiedrības attieksme un politiskā vide pamazām mainās. Diskusijas par šo jautājumu regulāri uzplauka, īpaši saistībā ar LGBTQ+ tiesību jautājumiem un Satversmes tiesas spriedumiem.

Latvijas tiesiskā bāze, īpaši pēc Satversmes tiesas spriedumiem, atzīst, ka viendzimuma pāriem pienākas tiesiska aizsardzība, tāpēc šis ir būtisks pamatojums turpmākiem likumdošanas soļiem. Latvijas ceļš uz partnerības institūta ieviešanu bija izaicinājumu pilns, un turpmāka politiska un sabiedrības attieksmes maiņa ir būtiska, lai rastos šīs ilgstošās izmaiņas.

Partnerattiecību tiesiskā regulējuma īpatnības Igaunijā, Lietuvā, Nīderlandē un Dānijā

Kas attiecas uz Baltijas valstīm mūsdienās, tad Baltijas valstīs, tostarp Latvijā, partnerības tiesiskais regulējums ir attīstījies lēnāk nekā Rietumeiropā. Igaunija un Lietuva tomēr ir spērušas būtiskus soļus uz priekšu ģimenes tiesību paplašināšanā, un šo valstu pieredze var sniegt vērtīgus piemērus arī Latvijai, jo šīs valstis saistītas ar kopīgu vēsturi un šīs valstis vieno ģeopolitiskā telpa.

Baltijas valstīs partnerības juridiskais regulējums ir attīstījies līdzīgā virzienā, tomēr katra valsts ir izvēlējusies savu tempu un pieeju. Kopumā var teikt, ka Baltijas valstis ir sasniegušas būtisku progresu partnerattiecību atzīšanā un aizsardzībā. Tomēr ir arī jomas, kurās ir nepieciešams turpināt darbu, lai nodrošinātu pilnīgu vienlīdzību starp partnerattiecībām un laulībām.

Sākumā darba autore grib vērst uzmanību, ka tabulā skaidri redzams Baltijas valstu partnerības regulējuma statuss, kur Igaunija izceļas kā pirmā Baltijas valsts, kas ir legalizējusi viendzimuma laulības, kamēr Latvijā un Lietuvā ir ieviesti tikai partnerības regulējumi, tādējādi kļūstot par vienu no progresīvākajām Baltijas valstīm Eiropā attiecībā uz LGBTQ+ tiesībām (sk. 1.tabulu).

1.tabula. Baltijas valstu partnerattiecību statuss

Valsts	Reģistrēta partnerība	Viendzimuma laulības
Latvija	Jā	Nē
Lietuva	Jā	Nē
Igaunija	Jā	Jā

Tālāk Darba autore iezīmēs nelielu Igaunijas un Lietuvas partnerattiecību regulējuma aprakstu un to iespējamo ietekmi uz Latviju, kā arī nelielu ieskatu par to, ko Latvija varētu pārņemt no savām kaimiņvalstīm.

Atskatoties uz neseno vēsturi, tad jāmin, ka Igaunijā viendzimuma partnerattiecības ir regulētas kopš 2014. gada ieviešot Kopdzīves likumu (Registered Partnership Act), kas nozīmē, ka Igaunija Baltijas mērogā ir ar augstāko toleranci pret viendzimuma pāriem, kas atļauj viendzimuma pāriem reģistrēt attiecības, nodrošinot tiesisko aizsardzību īpašuma un veselības aprūpes jomā. Turklāt 2023. gadā Igaunija kļuva par pirmo Baltijas valsti, kas legalizēja viendzimuma laulības un atzina viendzimuma partneru tiesībām adoptēt sava reģistrētā partnera bērnu.¹¹ Tas ir nozīmīgs solis Baltijā, kas parāda pozitīvu attieksmes maiņu sabiedrībā un politikā attiecībā uz LGBTQ+ tiesībām.

Turpretī Lietuvā partnerattiecību institūts vēl nav sasniedzis laulību līmeni, taču 2022. gadā tika apstiprināts Civilās savienības likumprojekts, kas nodrošina viendzimuma pāriem tiesības uz juridisku aizsardzību un zināmām garantijām, piemēram, īpašuma un veselības aprūpes jomā. Šis likumprojekts tika uzskatīts par nozīmīgu progresu valstī, kas saglabājusi konservatīvu nostāju šajā jautājumā.¹²

Analizējot Igaunijas un Lietuvas pieņemtos partnerības regulējumus, ir vairāki interesanti aspekti, kas sniedz vērtīgas atziņas un iedvesmu iespējamam attīstības virzienam Latvijā, bet pirms tiek apskatīti šie aspekti, jāatgādina, ka, lai Latvija spertu šādus soļus Latvijai būtu jāpanāk sabiedrības pieņemšanas un attieksmes maiņas process. Igaunijā ieviestais Kopdzīves likums jau 2014. gadā ļāva pakāpeniski veidot sabiedrības izpratni un pieņemšanu par viendzimuma attiecību juridisko atzīšanu. Šī pakāpeniskā pieceja, kas ietver sabiedrības izglītošanu un aizspriedumu mazināšanu, var kalpot kā piemērs Latvijai. Latvijā līdzīga stratēģija varētu palīdzēt radīt pozitīvāku attieksmi, līdzīgi kā Igaunijā, kur sabiedrības informēšana veicināja lielāku atbalstu pilnvērtīgai laulību vienlīdzībai.

Kā nākamais varētu būt adopcija viendzimuma pāru partneriem. Igaunija, legalizējot viendzimuma laulības 2023. gadā, ļāva viendzimuma partneriem arī tiesības adoptēt sava reģistrētā partnera bērnu. Šāda veida pieceja nodrošina stabilāku ģimenes tiesību aizsardzību un labāku atbalstu bērniem, kas aug šādās ģimenēs. Šis aspekts Latvijā varētu būt vērtīgs, lai garantētu tiesisko aizsardzību bērniem un viendzimuma ģimenēm, nodrošinot, ka bērni saņem vispusīgu aizsardzību neatkarīgi no vecāku dzimuma.

Nākamais aspekts būtu partnerības paplašināšana uz vairākām juridiskām jomām. Lietuvā, pieņemot Civilās savienības likumprojektu 2022. gadā, tika nodrošināta juridiskā aizsardzība īpašuma un veselības aprūpes jomā. Šī pieceja apliecina, ka arī konservatīvākās sabiedrībās ir iespējams ieviest likumus, kas nodrošina partnerības juridisko aizsardzību, pakāpeniski paplašinot šo jomu līdz tādām jomām kā, piemēram, īpašuma mantošana. Latvijā līdzīgs risinājums varētu sniegt iespēju veidot pakāpenisku sabiedrības pieņemšanu.

Taču darba autore vēlas uzsvērt būtiskāko un primāro aspektu, ko iepriekš jau darbā vairākkārt minējusi, tā būtu sabiedrības informēšana un izstrādāta dialoga stratēģija. Gan Igaunijā, gan Lietuvā pakāpeniska virzība notikusi, palielinot sabiedrības izpratni par partnerības institūtu un LGBTQ+

¹¹ Latvijas Sociālo Mediju portāls. Ziņas. *Igaunijas valdība nosūta izskatīšanai parlamentā likumprojektu par viendzimuma laulību legalizāciju*. 16. maijs, 2023. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/16.05.2023-igaunijas-valdiba-nosuta-izskatisanai-parlamenta-likumprojektu-par-viendzimuma-laulibu-legalizaciju.a508890/>

¹² Latvijas Sociālo Mediju portāls. Ziņas. *Lietuvas parlaments otrajā lasījumā pieņem civilās savienības likumprojektu*. Papildināts 23. maijā, 2023. <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/23.05.2023-lietuvas-parlaments-otraja-lasijuma-pienemis-civilas-savienibas-likumprojektu.a509818/>

kopienas tiesībām. Latvija varētu mācīties no šīm stratēģijām un īstenot mērķtiecīgu informēšanas darbu, vēršoties pret aizspriedumiem un izskaidrojot partnerības tiesisko nozīmīgumu.

Autore darbā izvēlējusies arī apskatīt Nīderlandes un Dānijas tiesisko regulējuma modeļus, jo šīs ir valstis ar progresīvu partnerības tiesisko regulējumu, kas piedāvā vairākus interesantus aspektus, kurus Latvija varētu pārņemt, ja nākotnē plānotu paplašināt esošo partnerattiecību tiesisko ietvaru.

Nīderlandē partnerības regulējums ir progresīvs un nodrošina plašas tiesības gan laulībām, gan reģistrētām partnerattiecībām, veicinot vienlīdzību un elastību attiecību juridiskajā regulējumā.¹³

Divi būtiskākie elementi ir Reģistrētās partnerattiecības jeb *Geregistreerd partnerschap* –, kas ir līdzvērtīgas laulībām, nodrošinot līdzvērtīgas tiesības attiecībā uz mantas dalīšanu, mantojumu un īpašuma aizsardzību. Tāpat arī Laulības atvēršanas likums – *Wet openstelling huwelijk* –, kas dod vienlīdzīgas tiesības gan heteroseksuāliem, gan viendzimuma pāriem. Šāds regulējums sniedz cilvēkiem izvēles brīvību starp laulību vai partnerattiecību reģistrēšanu, nezaudējot juridiskās priekšrocības, kas ir īpaši vērtīgi tiem, kas nevēlas oficiāli slēgt laulību, bet vēlas saņemt juridisko aizsardzību un garantijas. Cilvēkiem ir izvēles iespēja reģistrēt partnerību kā alternatīvu laulībām, nezaudējot būtiskas tiesības vai aizsardzību. Šī elastība ir izveidota, lai nodrošinātu personām brīvību izvēlēties juridisko ietvaru, kas vislabāk atbilst viņu vajadzībām.¹⁴

Savukārt Dānija būdama viena no pirmajām valstīm, kas legalizēja vienādas dzimuma laulības, piedāvā plašu tiesisko regulējumu gan laulībām, gan partnerattiecībām.

Dānijā pieņemtais Vienlīdzīgas laulības likums – *Same-Sex Marriage Law* –, kas nozīmē, ka Dānijā viendzimuma un dažādzimuma pāriem ir vienlīdzīgas tiesības laulību reģistrēšanā un aizsardzībā. Kopš 2012. gada, kad Dānija pieņēma laulības vienlīdzību, viendzimuma pāriem tika piešķirtas tiesības uz pilnīgu juridisku aizsardzību laulībās. Tāpat Partnerības statuss bez laulības – *Registered Partnership Act* –, kas ļauj reģistrēt partnerattiecības arī bez laulības, kas nodrošina noteiktas mantiskās un tiesiskās saistības, piemēram, īpašuma tiesību aizsardzību, uzturlīdzekļus un dažus mantojuma aspektus, kas ir īpaši svarīgi, ja pāris nevēlas laulības saistības. Jāpiemin, ka Dānija piedāvā vienlīdzīgas tiesības uz bērnu kopīgu audzināšanu, kas nodrošina gan bioloģiskajiem, gan adoptētajiem bērniem abu partneru aizsardzību un atbalstu.

Pieminot Nīderlandes un Dānijas pieredzi, ja Latvija vēlas nākotnē paplašināt esošo partnerības regulējumu, tad tas pie kā Latvijai nākotnē būtu jāpiestrādā ir izglītības un informēšanas politika. Jo abās valstīs ir izveidotas plašas sabiedrības informēšanas kampaņas un izglītojošas iniciatīvas par partnerattiecībām un vienlīdzību, kas veicina sabiedrības atbalstu un sapratni. Šāda prakse varētu palīdzēt arī Latvijā veicinot sabiedrības izpratni un mazākus aizspriedumus. Kā vēl viens būtisks aspekts ko varētu izcelt ir digitālā reģistrācija un piekļuve, jo gan Nīderlandē, gan Dānijā nodrošina iespēju reģistrēt partnerattiecības tiešsaistē, kas ir svarīgi mūsdienu digitālajā laikmetā un varētu būt Latvijai pārņemšanas vērta prakse. Taču jāpiemin būtiskākais, ka šī procesa pieejamība iepriekšminētajās valstīs, tiešsaistē var atšķirties atkarībā no pašvaldības.¹⁵

¹³ Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams:

https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc

¹⁴ Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams:

https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc

¹⁵ Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams:

https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc

Jāatzīst arī, ka gan Nīderlandes, gan Dānijas partnerattiecību regulējumi piedāvā ievērojamas juridiskās aizsardzības un izvēles brīvības iespējas. Latvija, paplašinot partnerības regulējumu, varētu ņemt vērā sekojošo:

1. Vienlīdzīgas tiesības partnerattiecībās un laulībās, līdzīgi kā Nīderlandē.
2. Elastīgāku izvēles iespēju starp laulībām un partnerattiecībām ar līdzvērtīgu aizsardzību, līdzīgi kā Dānijā.
3. Sabiedrības informēšana un digitālu reģistrācijas iespēju ieviešanu.

Šie aspekti ne vien nodrošinātu tiesisku aizsardzību, bet arī radītu iekļaujošāku un modernāku juridisko regulējumu, kas atbilstu dažādu pāru vēlmēm un vajadzībām.

Partnerības institūta pilnveide un attīstības perspektīvas Latvija

Latvijas partnerības tiesiskā regulējuma pilnveidošana, sekojot Igaunijas, Lietuvas un citu progresīvāko Eiropas valstu, piemēram, Dānijas un Nīderlandes pieredzei, varētu ievērojami uzlabot tiesisko aizsardzību un nodrošināt vienlīdzīgas iespējas gan heteroseksuāliem, gan viendzimuma pāriem. Esošais tiesiskais ietvars Latvijā šobrīd nenodrošina pietiekamu regulējumu reģistrētām partnerattiecībām, it īpaši attiecībā uz mantiskajām attiecībām, mantojuma tiesībām un bērnu aizsardzību, kas būtiski ietekmē partneru drošību un labklājību ilgtermiņā.

Lai nodrošinātu lielāku stabilitāti un drošību pāriem, būtu nepieciešams ieviest tiesisko regulējumu, kas skaidri definē partneru tiesības uz kopīpašumu un mantojumu. Šādi regulējumi jau ir pieņemti vairākās ES valstīs, kur īpašuma un mantiskās attiecības ir precīzi definētas un pieejamas gan reģistrētiem heteroseksuāliem, gan viendzimuma pāriem. Šāda veida ekonomiskā drošība varētu būtiski mazināt nedrošību un ekonomisko neaizsargātību šķiršanās vai partnera nāves gadījumā. Līdzīgi kā citviet, arī Latvijā šis solis varētu būt būtisks, lai pielāgotos mūsdienu sabiedrības vajadzībām, kurās ģimenes un partnerattiecību veidi ir dažādi un mainīgi. Šobrīd Latvija šādus jautājumus regulējumā neparedz.¹⁶

Tāpat būtiska loma ir diskriminācijas novēršanas pasākumiem un vienlīdzības veicināšanai. Pieredze, no valstīm, kas veiksmīgi īstenojušas šos pasākumus, liecina, ka vienlīdzīgas tiesības un likumiskā aizsardzība dažādiem ģimenes veidiem būtiski uzlabo sabiedrības toleranci un izpratni par cilvēktiesībām kopumā. Dānija un Nīderlande ir ieviesušas ne tikai likumiskos regulējumus, bet arī īstenojušas sabiedriskās informācijas kampaņas, kas veicina plašāku izpratni par partnerības juridisko nozīmi un pieņemšanas nozīmīgumu sabiedrībā. Šādi pasākumi var palīdzēt mazināt aizspriedumus un veidot iekļaujošu sabiedrību, kurā visi pāri tiek novērtēti un cienīti neatkarīgi no viņu attiecību formas. Latvijai būtu ieteicams izvērtēt šādu pieeju un īstenot līdzīgas kampaņas, lai sabiedrība labāk izprastu partnerattiecību tiesiskās nozīmes un pieņemšanas nepieciešamību.

Pārrobežu pāru tiesiskās aizsardzības nodrošināšana ir vēl viena joma, kur Latvijai būtu jāveic uzlabojumi. Daudzās Eiropas Savienības valstīs ir pieņemta prakse atzīt partnerattiecības, kas reģistrētas citās valstīs, tādējādi nodrošinot, ka šādi pāri var baudīt līdzvērtīgas tiesības un aizsardzību neatkarīgi no tā, kur ES teritorijā viņi atrodas. Tas veicina brīvu pārvietošanos un tiesību ievērošanu Eiropas mērogā, ļaujot pāriem saglabāt tiesisko statusu arī pārrobežu situācijās. Latvijai būtu ieteicams ieviest tiesību aktus, kas atzītu un aizsargātu ārvalstīs reģistrētas partnerattiecības, tādējādi sekmējot vienotu Eiropas tiesiskās aizsardzības sistēmu un nodrošinot, ka pārrobežu pāri, kas dzīvo Latvijā vai plāno pārcelties, saņem tādas pašas tiesības kā citi pāri.

¹⁶ Dārziņa L., Latvijas Vēstnesis. Cilvēks. Valsts. Likums. Skaidrojums. *Latvijā no 1. jūlija var reģistrēt partnerību. Jautājumi un atbildes par tiesisko regulējumu.* 29. jūnijā, 2024. Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/365203-latvija-no-1-julija-var-registret-partneribu-jautajumi-un-atbildes-par-tiesisko-regulejumu-2024>

Lai nodrošinātu, ka Latvijas partnerības regulējums atbilstu mūsdienu sabiedrības prasībām un ES standartiem, būtu nepieciešams izstrādāt detalizētus un vienlīdzīgus tiesiskos regulējumus reģistrētām partnerattiecībām. Tas nozīmētu, ka Latvijas tiesību sistēmā būtu izveidoti mehānismi, kas skaidri reglamentē gan mantiskos jautājumus, gan attiecības ar bērniem, kas dzimuši vai audzināti partnerattiecībās, nodrošinot viņiem vienlīdzīgu aizsardzību un tiesības uz vecāku aprūpi un mīlestību.

Šo uzlabojumu pieņemšana Latvijas normatīvajos aktos ne tikai stiprinātu Latvijas kā mūsdienu valsts tēlu, bet arī radītu vidi, kurā katrs indivīds un ģimene būtu tiesiski aizsargāti un cienīti, neatkarīgi no viņu partnerattiecību formas vai statusa. Latvija tādējādi varētu spert būtisku soli uz priekšu cilvēktiesību ievērošanas un iekļaujošas sabiedrības veidošanas virzienā, kurā ikviena ģimene var justies droši, novērtēti un aizsargāti.

Taču jāpiemin, ka Latvijas partnerības institūta regulējuma perspektīvas, stājoties spēkā jaunajam regulējumam no 2024. gada 1. jūlija, jau šobrīd paplašina tiesisko aizsardzību, Latvijai paverot iespējas kļūt par iekļaujošāku un modernāku sabiedrību, kas respektē visas ģimenes formas. Ja Latvijas tiesiskais regulējums turpinās attīstīties, var būt iespējama likumu paplašināšana, kas ļautu nodrošināt plašāku sociālo aizsardzību un vēl dziļāku aizsardzību partnerattiecībām, tostarp viendzimuma pāru tiesības uz iespējamo sava partnera esošā bērna adoptēšanu, kā arī vecāku atbildību. Paplašinoties izpratnei par ģimenes un partnerattiecību dažādību, iespējama jaunu likumu pieņemšana, kas pielāgotu Latvijas tiesisko sistēmu tā, lai tā atbilstu progresīvākajiem starptautiskajiem standartiem.

Latvijas perspektīvas, partnerības regulējumam nākotnē paplašinoties, ir daudzsoļošanas, ņemot vērā Eiropas Savienības (ES) un Eiropas Cilvēktiesību tiesas (ECT) nostādnes cilvēktiesību un nediskriminācijas jautājumos. Jaunais regulējums, kas Latvijā stāties spēkā 2024. gada 1. jūlijā, liecina par soli uz priekšu, lai atzītu un aizsargātu dažādas ģimenes formas. Tomēr, lai panāktu pilnīgu saskaņotību ar ES cilvēktiesību standartiem un direktīvām, kā arī ar ECT spriedumiem, varētu būt nepieciešami papildu uzlabojumi un likumdošanas attīstība.

ECT vairākkārt ir uzsvērusi, ka valstīm, kuras ir Eiropas Cilvēktiesību konvencijas dalībnieces, ir jānodrošina juridiska aizsardzība visiem partneriem, tostarp viendzimuma pāriem. Lai gan Konvencijā laulības tiesības ir atstātas dalībvalstu ziņā, ECT iesaka valstīm nodrošināt tiesisko aizsardzību tiem, kuri neiekļaujas tradicionālajā laulības modelī. Attīstoties Latvijas tiesību sistēmai, ir iespējams, ka partnerības regulējums varētu tikt paplašināts, iekļaujot arī viendzimuma pāru tiesības uz pilnu juridisko aizsardzību.

Savukārt ES direktīvas un tiesu nolēmumi uzsver vienlīdzīgu attieksmi, aicinot dalībvalstis nodrošināt juridisko aizsardzību partnerattiecībām, neatkarīgi no pāra dzimuma. Ņemot vērā ES regulējošo ietekmi, Latvijai ir iespējas tuvojies harmonizētai likumdošanai ņemot kā piemēru citu dalībvalstu tiesību normas, kas atzīst un aizsargā dažādas ģimenes formas.

Latvijas sabiedrībai, pieņemot izmaiņas, var būt nepieciešams laiks, lai pilnībā izprastu un atbalstītu dažādu ģimenes formu tiesības. Likumdošanas attīstība, kas iet kopsolī ar sabiedrības informētības un tolerances paaugstināšanu, varētu palīdzēt mazināt aizspriedumus un veicināt plašāku izpratni par tiesību līdzvērtīgumu visām ģimenes formām.

Latvijas iekļaujošais un progresīvais partnerības regulējums un tā tālāka paplašināšana nākotnē varētu veicināt valsts tēlu un uzlabot valsts starptautiskās attiecības. Kā ES dalībvalsts Latvija varētu aktīvi piedalīties starptautiskās diskusijās un labāk integrēties ar valstīm, kuras jau ir pieņēmušas līdzīgus regulējumus. Tas arī sekmētu ārvalstu investīcijas un sadarbību, jo dažādi uzņēmumi un starptautiskie darbinieki bieži dod priekšroku valstīm ar iekļaujošu politiku.

Paplašinot tiesisko aizsardzību un sociālo atbalstu visiem partneriem, Latvija varētu veicināt sociālo stabilitāti un līdz ar to arī ekonomisko attīstību. Iekļaujošāki regulējumi bieži saistīti ar mazāku diskrimināciju darba tirgū, plašāku pieeju veselības aprūpes un izglītības pakalpojumiem, kā arī labvēlīgu vidi darba un ģimenes dzīves apvienošanai.

Kopumā darba autore uzskata, ka Latvijai ir potenciāls nostiprināties kā taisnīga un iekļaujoša valsts, kas cieņpilni izturas pret visām ģimenēm un garantē tām līdzvērtīgas tiesības un aizsardzību.

Secinājumi

1. Latvijas partnerības regulējums vēl neatbilst pilnīgai cilvēktiesību nodrošināšanai viendzimuma pāriem, jo tam trūkst mantisko tiesību regulējuma, mantošanas tiesību un ārvalstīs reģistrēto partnerību atzīšanas. Tas norāda uz nepieciešamību turpināt attīstīt regulējumu, lai tas pilnvērtīgi aptvertu visu veidu partnerattiecības.

2. Sabiedrības konservatīvās vērtības un attieksme pret partnerības institūtu ir būtiski ietekmējušas tā ieviešanas procesu Latvijā, radot lēnu un sarežģītu ceļu līdz jauna regulējuma pieņemšanai. Tas uzsver nepieciešamību pēc informatīvām kampaņām, kas skaidro partnerības tiesiskā regulējuma nozīmi un tā ieguvumus dažādām sabiedrības grupām.

3. Eiropas Savienības un citu valstu pieredze apliecina, ka partnerības regulējuma ieviešana Latvijā palīdz mazināt diskrimināciju un veicina integrāciju sabiedrībā, tādēļ Latvija varētu izmantot šo pieredzi, lai attīstītu un pilnveidotu esošo regulējumu, pielāgojot to gan vietējiem, gan Eiropas normatīviem.

4. Partnerības tiesiskā regulējuma pilnveide Latvijā ir būtiska sociālā taisnīguma un cilvēktiesību stiprināšanai. Tiesiskā ietvara attīstīšana, lai iekļautu dažādus ģimenes modeļus, nodrošinātu vienlīdzīgas tiesības visiem sabiedrības locekļiem neatkarīgi no viņu attiecību veida un formālās statusa izvēles.

5. Latvijā pieņemtais partnerības regulējums kalpo kā papildu apliecinājums tam, ka valsts ir gatava risināt cilvēktiesību jautājumus sarežģītās un pretrunīgās jomās, vienlaikus ievērojot sabiedrības vērtības un pakāpeniski pielāgojot tiesību normas sabiedrības mainīgajām prasībām.

6. Ilgtspējīgas partnerības regulējuma sistēmas attīstība prasa papildu likumu grozījumus un sabiedrības atbalstu, lai nodrošinātu pilnīgu juridisko aizsardzību visiem pāriem, kas uzlabotu iedzīvotāju labklājību un sabiedrības ilgtspējību.

Šie darba autores secinājumi atspoguļo iegūtās būtiskākās atziņas par partnerības regulējumu Latvijā, norādot uz tiesisko aizsardzību un nepieciešamajiem pilnveides virzieniem. Autores secinājumi iezīmē izpratni par jauna partnerības institūta nozīmi Latvijas sabiedrības vajadzību kontekstā, kā arī norāda uz līdzsvarotas pieejas nepieciešamību, kas respektē gan tradicionālo ģimenes modeli, gan paplašina tiesības dažādu attiecību formām. Turklāt autores secinājumi paver skatu uz turpmākās normatīvās bāzes attīstības iespējām, kas, balstoties uz starptautiskās pieredzes analīzi un vietējo sabiedrības kontekstu, veicinātu taisnīgāku un iekļaujošāku tiesisko regulējumu visiem sabiedrības locekļiem.

Literatūras un avotu saraksts

1. Beinaroviča O., Ārpus laulības kopdzīves ekskluzīvais statuss tiesībās un tās tiesiskais regulējums Eiropā. Ārpus-laulības kopdzīve. Tiesiskais regulējums Eiropā. *Institūta attīstības pirmsākumi*. Rīga: Studentu Literatūra, 2015, 252.lpp
2. Rozentāle L., Promocijas darbs zinātniskā doktora grāda iegūšanai. *Partnerattiecību institūts – problēmjautājumi un tiesiskā regulējuma pilnveide Latvijas Republikā*. Rīga, 2022, Pieejams: https://science.rsu.lv/ws/portalfiles/portal/41987588/Partnerattiecibu_instit_ts.pdf (skatīts 12.10.2024.)
3. Tieslietu ministrija. Nozares politika. Partnerība. Publicēts: 18.06.2024. <https://www.tm.gov.lv/lv/partneriba> (skatīts 12.10.2024.)
4. Latvijas Vēstnesis. Cilvēks. Valsts. Likums. E-konsultācijas. *Partnerība ir jauns tiesību institūts*. 03. martā, 2024. Pieejams: <https://lvportals.lv/e-konsultacijas/31940-partneriba-ir-jauns-tiesibu-instituts-2024> (skatīts 22.10.2024.)
5. Latvijas Sociālo Mediju portāls. Dzīvesstila redakcija, "Zināmais nezināmajā" (Latvijas Radio raidījums). *Atskats vēsturē. Kā padomju gados Latvijā izglītoja par seksu*. 9. augusts, 2022, Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/vesture/atskats-vesture-ka-padomju-gados-latvija-izglitoja-par-seksu.a468022/> (skatīts 07.10.2024.)
6. Rasnačs J. K. Interneta žurnāls ir. *Atliktais partnerattiecību regulējums – kāpēc un cik ilgi?* 2. februāris, 2022. Pieejams: <https://ir.lv/2022/02/02/atliktais-partnerattiecibu-regulejums-kapec-un-cik-ilgi/> (skatīts 12.10.2024.)
7. LGBT un viņu draugu apvienība Mozaīka. *Vēlēšanas 2022: LGBT un viņu draugu apvienība Mozaīka 14.Saeimas vēlēšanu sarakstu novērtējums*. 27. septembris, 2022. <https://www.mozaika.lv/l/velesanas-2022-lgbt-un-vinu-draugu-apvieniba-mozaika-14-saeimas-velesanu-sarakstu-no-vertejums/> (skatīts 12.10.2024.)
8. Mārtiņa Lutera katedrāle. *Kristīga laulība*. Pieejams: <https://www.luterakatedrale.lv/laulibas> (skatīts 05.10.2024.)
9. Latvijas Republikas tiesas 2020. gada 12. novembra spriedums. Lietā Nr. 2019-33-01. https://www.satv.tiesas.gov.lv/wp-content/uploads/2019/12/2019-33-01_Spriedums.pdf
10. LSM.lv Ziņu redakcija, Līcīte M., Latvijas Sociālo Mediju portāls. *Saeima no darba kārtības izslēdz nupat iekļauto partnerattiecību regulējumu*. 20. oktobris, 2022 <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/saeima-no-darba-kartibas-izsledz-nupat-ieklauto-partnerattiecibu-regulejumu.a478840/> (skatīts 22.10.2024.)
11. Latvijas Sociālo Mediju portāls. Ziņas. *Igaunijas valdība nosūta izskatīšanai parlamentā likumprojektu par viendzimuma laulību legalizāciju*. 16. maijs, 2023. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/16.05.2023-igaunijas-valdiba-nosuta-izskatisanai-parlamenta-likumprojektu-par-viendzimuma-laulibu-legalizaciju.a508890/>
12. Latvijas Sociālo Mediju portāls. Ziņas. *Lietuvas parlaments otrajā lasījumā pieņem civilās savienības likumprojektu*. Papildināts 23. maijā, 2023. <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/23.05.2023-lietuvas-parlaments-otraja-lasijuma-pienemis-civilas-savienibas-likumprojektu.a509818/> (skatīts 21.09.2024.)
13. Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams: https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (skatīts 12.10.2024.)
14. Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams: https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (skatīts 12.10.2024.)
15. Government of the Netherlands. Marriage, civil partnership, cohabitation agreement. *Marriage, registered partnership and cohabitation agreements*. Pieejams: https://www-government-nl.translate.google.com/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (skatīts 12.10.2024.)
16. Dārziņa L., Latvijas Vēstnesis. Cilvēks. Valsts. Likums. Skaidrojums. *Latvijā no 1. jūlija var reģistrēt partnerību. Jautājumi un atbildes par tiesisko regulējumu*. 29. jūnijā 2024. <https://lvportals.lv/skaidrojumi/365203-latvija-no-1-julija-var-registret-partneribu-jautajumi-un-atbildes-par-tiesisko-regulejumu-2024> (skatīts 12.10.2024.)

Список литературы и источников

1. Бейнаровича О. Исключительный статус внебрачного сожительства в праве и его правовое регулирование в Европе. Внебрачное сожительство. Правовое регулирование в Европе. Начало развития института. Рига: Студенческая литература, 2015, 252 стр.

2. Розентале Л. Диссертация на соискание учёной степени доктора наук. Институт партнёрских отношений – проблемные вопросы и совершенствование правового регулирования в Латвийской Республике. Рига, 2022. Доступно:
https://science.rsu.lv/ws/portalfiles/portal/41987588/Partnerattiec_bu_instit_ts.pdf
(просмотрено 12.10.2024)
3. Министерство юстиции. Политика отрасли. Партнёрство. Опубликовано: 18.06.2024.
<https://www.tm.gov.lv/lv/partneriba> (просмотрено 12.10.2024)
4. Latvijas Vēstnesis. Человек. Государство. Закон. Э-консультации. Партнёрство — новый правовой институт. 3 марта 2024.
<https://lvportals.lv/e-konsultacijas/31940-partneriba-ir-jauns-tiesibu-instituts-2024> (просмотрено 22.10.2024)
5. Латвийский портал социальных медиа. Редакция стиля жизни, передача Latvijas Radio "Известное о неизвестном". Взгляд в историю. Как в советские годы в Латвии просвещали по вопросам секса. 9 августа 2022.
<https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/vesture/atskats-vesture-ka-padomju-gados-latvija-izglitoja-par-seksu.a468022/>
(просмотрено 07.10.2024)
6. Раснач Ю. К. Интернет-журнал *ir*. Отложенное регулирование партнёрских отношений – почему и как долго? 2 февраля 2022.
<https://ir.lv/2022/02/02/atliktais-partnerattiecibu-regulejums-kapec-un-cik-ilgi/> (просмотрено 12.10.2024)
7. Ассоциация ЛГБТ и их друзей "Mozaika". Выборы 2022: Оценка списков на выборах в 14-й Сейм со стороны ассоциации ЛГБТ и их друзей "Mozaika". 27 сентября 2022.
<https://www.mozaika.lv/l/velesanas-2022-lgbt-un-vinu-draugu-apvieniba-mozaika-14-saeimas-velesanu-sarakstu-novertejums/> (просмотрено 12.10.2024)
8. Кафедральный собор Мартина Лютера. Христианский брак. Доступно:
<https://www.luterakatedrale.lv/laulibas> (просмотрено 05.10.2024)
9. Суды Латвийской Республики. Решение от 12 ноября 2020 года по делу № 2019-33-01.
https://www.satv.tiesa.gov.lv/wp-content/uploads/2019/12/2019-33-01_Spriedums.pdf
10. Редакция новостей LSM.lv, Лиците М., Латвийский портал социальных медиа. Сейм исключает из повестки дня только что включённое регулирование партнёрских отношений. 20 октября 2022.
<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/saeima-no-darba-kartibas-izsledez-nupat-ieklauto-partnerattiecibu-regulejumu.a478840/> (просмотрено 22.10.2024)
11. Латвийский портал социальных медиа. Новости. Правительство Эстонии направило в парламент законопроект о легализации однополых браков. 16 мая 2023.
<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/16.05.2023-igaunijas-valdiba-nosuta-izskatsanai-parlamenta-likumprojektu-par-viendzimuma-laulibu-legalizaciju.a508890/>
12. Латвийский портал социальных медиа. Новости. Парламент Литвы принял во втором чтении законопроект о гражданском союзе. Обновлено 23 мая 2023.
<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/arzemes/23.05.2023-lietuvos-parlaments-otraja-lasijuma-pienemis-civilas-savienibas-likumprojektu.a509818/> (просмотрено 21.09.2024)
13. Правительство Нидерландов. Брак, гражданское партнёрство, договор о совместном проживании. Брак, зарегистрированное партнёрство и договоры о сожительстве. Доступно:
https://www-government-nl.translate.goog/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (просмотрено 12.10.2024)
14. Правительство Нидерландов. Брак, гражданское партнёрство, договор о совместном проживании. Брак, зарегистрированное партнёрство и договоры о сожительстве. Доступно:
https://www-government-nl.translate.goog/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (просмотрено 12.10.2024)
15. Правительство Нидерландов. Брак, гражданское партнёрство, договор о совместном проживании. Брак, зарегистрированное партнёрство и договоры о сожительстве. Доступно:
https://www-government-nl.translate.goog/topics/marriage-cohabitation-agreement-civil-partnership/marriage-civil-partnership-and-cohabitation-agreements?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lv&_x_tr_hl=lv&_x_tr_pto=sc (просмотрено 12.10.2024)
16. Дарзиня Л., Latvijas Vēstnesis. Человек. Государство. Закон. Объяснение. С 1 июля в Латвии можно зарегистрировать партнёрство. Вопросы и ответы о правовом регулировании. 29 июня 2024.
<https://lvportals.lv/skaidrojumi/365203-latvija-no-1-julija-var-registret-partneribu-jautajumi-un-atbildes-par-tiesisko-regulejumu-2024> (просмотрено 12.10.2024)

TELPU NOMAS MAKSAS IZSTRĀDES REGULĒJUMS VALSTS PĀRVALDĒ

Edgars Mihovs

Zinātniskais vadītājs: Mg. oec. Rita Vanaga

Biznesa vadības koledža

edgars.mihovs@bvk.lv

Kopsavilkums

Kvalifikācijas darba mērķis bija izvērtēt nomas maksas aprēķinu apakšnomniekiem Latvijas Nacionālajā arhīvā, balstoties uz telpu nomas maksas regulējumu valsts pārvaldē.

Darba struktūra: darbs tika izstrādāts trīs daļās, teorētiskā daļa, kurā tika aprakstīts telpu nomas maksas izstrādes normatīvais regulējums valsts pārvaldē, kā arī VAS “Valsts nekustamie īpašumi” valsts īpašumu pārvaldītāja tiesības un pienākumi valsts, savukārt, pētnieciskajā daļā tika izpētīts un analizēts normatīvā regulējuma pielietojums Latvijas Nacionālajā arhīvā un ar to saistītās problēmas, kā arī izstrādāts jauns telpu nomas maksājumu aprēķins.

Pētījuma rezultātā iegūtie galvenie secinājumi: Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumu Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” 76. punkts paredz administrācijas izmaksas, kas iekļaujas netiešo izmaksu aprēķinā, taču šis skaidrojums nav pietiekami plašs. Latvijas Nacionālā arhīva telpu nomas maksas aprēķinos tika izmantotas visas administrācijas izmaksas, taču tas radīja neprecizitātes aprēķinos, tā kā telpu iznomāšana nav arhīva darbības pamats un attiecināt visas administrācijas izmaksas telpu nomas maksas aprēķinos ir neprecīzi.

Pētījuma rezultātā izteiktie priekšlikumi: Papildināt Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumu Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” 76. punktu ar administrācijas izdevumos iekļaujamajām komponentēm plašākā raksturojumā. Latvijas Nacionālā arhīva Finanšu plānošanas un grāmatvedības uzskaites nodaļa apstiprināt darba autora veikto pētījumu un pielietot veiktos aprēķinos turpmākai telpu nomas maksājumu izstrādei apakšnomas līgumiem.

Atslēgas vārdi: telpu noma, telpu nomas maksas noteikšana valsts pārvaldē, apakšnoma, ēku uzturēšanas izmaksas.

Abstract

The aim of the study was to evaluate the rent calculation for sub-lessees in the National Archives of Latvia, based on the regulation of the rent of premises in the state administration. The structure of the work: the work was developed in two parts, the theoretical part, which described the regulatory framework for the development of room rental fees in the state administration, while the research part investigated and analyzed the application of the regulatory framework in the National Archives of Latvia and the related problems.

The main conclusions obtained as a result of the research: Regulation of the Cabinet of Ministers of February 20, 2018 No. 97 Clause 76 of the "Rules for leasing property of a public entity" provides for administration costs that are included in the calculation of indirect costs, but this explanation is not broad enough. All administration costs were used in the calculations of the rent of the premises of the National Archives of Latvia, but this caused inaccuracies in the calculations, since renting out the premises is not the basis of the archive's activity, and it is inaccurate to attribute all the costs of the administration in the calculations of the rent of the premises.

Proposals expressed as a result of the study: To supplement the Cabinet of Ministers Regulation of February 20, 2018 No. 97 "Rules for leasing property of a public person" Paragraph 76 with the components to be included in administration expenses in a broader description. The Department of Financial Planning and Accounting of the National Archives of Latvia approves the research conducted by the author of the work and applies the calculations made in the future development of rent payments for sublease agreements.

Keywords: premises lease, determining the rent of premises in the state administration, sublease, building maintenance costs.

Ievads

Valsts pārvaldes iestādes, iznomājot publiskas personas mantu, vadās pēc Ministru kabineta noteikumiem, kuri nosaka publiskas personas mantas iznomāšanas kārtību un nomas maksas noteikšanas metodiku un tajā paredzēts, ka iznomājot personai, kas sniedz publiskas funkcijas, nomu nosaka, kas kompensē iznomātāja iestādei izdevumus saistībā ar attiecīgā nekustamā īpašuma apsaimniekošanu un uzturēšanu. Un, ja iznomātāja iestādes īpašumā nav nekustamais īpašums, bet tas ir nodots nomā vai apsaimniekošanā, nomniekiem var būtiski atšķirties nomas maksa saskaņā ar Ministru Kabineta noteikto metodiku.

Kvalifikācijas darba mērķis bija izvērtēt nomas maksas aprēķinu apakšnomniekiem Latvijas Nacionālajā arhīvā, balstoties uz telpu nomas maksas regulējumu valsts pārvaldē.

Lai sasniegtu darba mērķi ir izvirzīti šādi uzdevumi:

1. analizēt literatūru un normatīvos aktus par nomas maksas noteikšanu valsts pārvaldē;
2. analizēt VAS "Valsts Nekustamie īpašumi" lomu valsts pārvaldes ēku apsaimniekošanā;
3. izvērtēt nomas maksas noteikšanu Latvijas Nacionālajā Arhīvā un veikt tā analīzi;
4. izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus nomas maksas noteikšanai Latvijas Nacionālajā Arhīvā.

Pētījuma jautājumi:

1. Kāda ir atšķirība starp nomu un īri?
2. Kādi nosacījumi tiek ietverti nomas maksas noteikšanā valsts pārvaldē?
3. Kādas problēmas pastāv Latvijas Nacionālajā arhīvā nomas maksas aprēķina izstrādē un kādas ir problēmas risinājuma iespējas?

Pētījuma bāze: Latvijas Nacionālā Arhīva ēku nomas un apsaimniekošanas līgumi un ar šo līgumu saistīto izmaksu uzskaites nodrošinājums un sadale atbilstoši nomas maksas izstrādei apakšnomniekiem.

Pētījuma metodes:

- Kontentanalīze - literatūras un normatīvo aktu analīze – izmantota, lai izpētītu nomas maksas aprēķinu kārtību un raksturotu to un , lai izpētītu nomas maksas noteikšanu Latvijas Nacionālajā Arhīvā;
- Salīdzināšanas metode - aprēķinu rezultātu salīdzinājums pirms un pēc kāda faktora izmaiņas;
- Grafiskā analīze – izmantota, lai atspoguļotu pētījuma datus tabulās un attēlos.

Galvenie izmantotie teorētiskās literatūras avoti: Latvijas Republikas normatīvie akti (likumi, Ministru kabineta noteikumi, nolikumi), elektroniskās publikācijas.

Telpu nomas maksas izstrādes regulējums valsts iestādēs

Komerčiālais nekustamais īpašums un dzīvojamais īpašums veido divas galvenās nekustamā īpašuma kategorijas. Dzīvojamais īpašums ietver ēkas, kas paredzētas cilvēku dzīvošanai, nevis komerciālai vai rūpnieciskai lietošanai. Kā norāda nosaukums, komerčiālais nekustamais īpašums tiek izmantots uzņēmējdarbības veikšanai, un vairāku vienību īres īpašumi, kas kalpo kā īrnieku dzīvesvietas, tiek klasificēti kā saimnieka komercdarbība. (Chen, 2023)

Nomas līgumu slēgšanu Latvijā regulē Civillikuma Saistību tiesību daļas 14.nodaļas "Nomas un īres līgums" 2112.–2177. pants. Praksē šie abi jēdzieni – "noma" un "īre" – nereti tiek jaukti. (Lapsa, 2010)

Nomas vai īres definīcija ir noteikta Civillikumā. Noma vai īre ir līgums, ar ko viena puse piešķir vai apsola otrai par zināmu nomas vai īres maksu kādas lietas lietošanu. Līgums, ar kuru piešķir vai apsola augļu nesējas lietas lietošanu augļu ievākšanai no tās, ir noma, bet ikviens cits lietošanas piešķiruma līgums - īre. (Civillikums, 28.01.1937. 2112. pants, likumi.lv)

Nekustamo īpašumu izīrē privātpersonām, bet iznomā – juridiskām personām. Gan īre, gan noma ir kādas lietas lietošanas tiesību piešķiršana par maksu. Nozīmes atšķirības vērojamas šīs lietas izmantojuma veidā. Ja telpu izmanto tikai dzīvošanai, slēdz īres līgumu – dzīvokļa īre, mājas īre vai kāda cita priekšmeta īre. Ja telpu, automašīnu vai kādu citu priekšmetu izmanto komercdarbībai, slēdz nomas līgumu, piemēram, biroja telpu noma. (Skrivanek, 2019) Atkarībā no tā, ar ko ir noslēgts līgums – ar fizisku vai juridisku personu –, tiek piemērota nodokļu nomaksas kārtība. Izīrējot īpašumu fiziskai personai, nodoklis ir jāmaksā pašam izīrētājam – to aprēķina par kalendāra gadu un iesniedz VID gada ienākumu deklarāciju. Aprēķinātais nodoklis jāsamaksā budžetā likumā noteiktajā kārtībā. Savukārt, iznomājot īpašumu juridiskai personai, nodokli ieturēs izmaksas brīdī un iemaksās budžetā nomnieks. (Dārziņa, 2019)

Pašvaldībām piederošo telpu īre un noma norisinās atsevišķā kārtībā, balstoties Dzīvojamo telpu īres likumu. Pašvaldībai piederošu vai tās nomātu neizīrētu dzīvojamo telpu var izīrēt personai, kas atzīta par tiesīgu saņemt palīdzību atbilstoši pašvaldības iekšējam normatīvajam aktam par palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā. (Dzīvojamo telpu īres likums, 17.03.2021., 30. pants, likumi.lv)

Pašvaldībai piederošas vai tās nomātas dzīvojamās telpas īres maksas apmēru nosaka pašvaldība, ņemot vērā tās saistošos noteikumus par īres maksas noteikšanu. (Dzīvojamo telpu īres likums, 17.03.2021., 31. pants, likumi.lv)

Pašvaldības dome izdod saistošos noteikumus, kuros nosaka pašvaldībai piederošas dzīvojamās telpas izīrēšanas kārtību un nosacījumus, kā arī termiņu, uz kādu slēdzams dzīvojamās telpas īres līgums, bet ne ilgāku par 10 gadiem. (Dzīvojamo telpu īres likums, 17.03.2021., 32. pants, likumi.lv)

Publiskā īpašuma aktīvu iznomāšana kopā ar pārvaldi nozīmē koncesiju, nomu un nodošanu bezatlīdzības lietošanā, valsts vai administratīvi teritoriālo vienību publiskā īpašuma tiesību izmantošanas veidus. Tomēr atšķirībā no citām uzskaitītajām modalitātēm nomas maksa normatīvajos aktos netiek kvalificēta kā tiesības, nomas līgums, kas rada obligātās attiecības ir prasība. Publiskā īpašuma noma ir arī līdzeklis ieņēmumu gūšanai valsts budžetā, attiecīgi vietējiem un reģionālajiem budžetiem. (Negruļ, 2020)

Nomas maksas noteikšanas metodiku, ja nekustamo īpašumu iznomā publiskai personai vai tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai publiskas funkcijas vai deleģēta valsts pārvaldes uzdevuma veikšanai nosaka Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumu Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” trešā nodaļa, kas izriet no Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma.

Ja nomas objektu, kas ir nekustamais īpašums, iznomā publiskai personai vai tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai publiskas funkcijas vai deleģēta valsts pārvaldes uzdevuma veikšanai, nomas maksu un papildu maksājumus, tai skaitā nomas objekta apdrošināšanas izmaksas, nekustamā īpašuma nodokli vai tā kompensāciju, ja minētos maksājumus veic iznomātājs, kā arī nekustamā īpašuma uzturēšanai nepieciešamo pakalpojumu (piemēram, siltumenerģija, dabasgāzes piegāde, ūdensapgāde un kanalizācijas pakalpojumu nodrošināšana, sadzīves atkritumu izvešana), elektroenerģijas, sakaru pakalpojumu izmaksas un citas nomas līgumā paredzētās izmaksas, nosaka saskaņā ar šīs nodaļas nosacījumiem tā, lai pilnīgi segtu iznomātāja izdevumus, kas saistīti ar iznomājamā objekta pārvaldīšanu iznomāšanas periodā. Ja objektīvu iemeslu dēļ nav iespējams noteikt iznomājamo publiskas personas zemes vienības daļu (piemēram, ja iznomā publiskas personas būves ārējo sienu vai citu būves konstruktīvo elementu, kas nav iekļauts būves kopējā platībā), nomas maksu par zemes vienības daļu neiekļauj. Iznomājot publiskas personas īpašumā esošu nomas objektu, kas sastāv no būves un zemes vienības, atvasinātai publiskai personai, tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai un attiecīgu atvasinātas publiskas personas īpašumā esošu nomas objektu iznomājot publiskai personai, tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai,

papildu maksājumus iekļauj arī maksu par zemes nomu, kas noteikta atbilstoši Ministru kabineta noteikumiem par publiskas personas zemes nomu. (“Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumi Nr. 97, 69. punkts, likumi.lv)

VAS “Valsts nekustamie īpašumi” valsts īpašumu pārvaldītāja tiesības un pienākumi

Valsts akciju sabiedrība „Valsts nekustamie īpašumi” (turpmāk – VNĪ) ir viena no lielākajām kapitālsabiedrībām Latvijas Republikā, kas veic nekustamo īpašumu pārvaldīšanu, apsaimniekošanu un attīstīšanu, kā arī nodrošina valsts institūcijas ar publisko funkciju veikšanai nepieciešamajām telpām. VNĪ ir lielākā pieredze valstī nekustamo īpašumu ar kultūrvēsturisku un stratēģisku nozīmi pārvaldībā un attīstībā, dodot ieguldījumu kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā un pilsētvides veidošanā, reģionu attīstībā, kā arī valstij nepieciešamo stratēģiskas nozīmes infrastruktūras objektu izveidē un uzturēšanā. (VAS “Valsts nekustamie īpašumi”, 2023, 4)

Valsts īpašumu apsaimniekošanas jautājumos VNĪ ir izdevuši arī vadlīnijas, kas papildina Ministru kabineta 2011. gada 6. decembra ieteikumus Nr. 2 “Ieteikumi valsts nekustamā īpašuma vienotas pārvaldīšanas nodrošināšanai” (prot. Nr. 72 30. §) un kas izdoti saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma 72. pantu.

Šīs vadlīnijas ir ieteikumi valsts nekustamo īpašumu vienotas pārvaldīšanas nodrošināšanai, īpašu uzmanību vēršot uz valsts īpašumu apsaimniekošanu, nosakot minimālās prasības valsts īpašumu valdītājiem un apsaimniekotājiem. Vadlīnijās apskatīti tikai ar apsaimniekošanu saistīti jautājumi, nepievēršoties aktīvu un īpašumu pārvaldīšanas jomai. Globāli konkurētspējīgā vidē apsaimniekošanas pakalpojuma sniedzējiem neatkarīgi no tā, vai tās ir pašas organizācijas vai neatkarīgi pakalpojumu sniedzēji, ir jāsazinās un jāsadarbojas ne tikai savā starpā, bet arī ar visām citām ieinteresētajām pusēm, izmantojot vienotus principus, jēdzienus un terminus, tostarp veikspējas novērtēšanu un mērīšanu. (VAS “Valsts nekustamie īpašumi”, 2023)

VNĪ kā publisko tiesību subjekts nodrošina normatīvajos aktos deleģēto valsts pārvaldes funkciju izpildi. Savā darbībā VNĪ īsteno ar Ministru kabineta 2006. gada 9. maija rīkojumu Nr. 319 „Par Valsts nekustamā īpašuma vienotas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas koncepciju” apstiprināto valsts nekustamā īpašuma vienotas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas koncepciju. VNĪ sadarbībā ar Finanšu ministriju veic attīstības plānošanas dokumentu, tiesību aktu projektu un citu Ministru kabinetā izskatāmu dokumentu projektu izstrādi un īstenošanu valsts nekustamo īpašumu pārvaldīšanas politikas jomā. (VAS “Valsts nekustamie īpašumi”, 2023, 4)

Atbilstoši deleģētajām tiesībām, VNĪ slēdz līgumus ar valsts iestādēm, kuras nomā valsts īpašumu un līdz ar to iekasē nomas maksu un citu izdevumu kompensācijas (apdrošināšanu, nekustamā īpašuma nodokli par zemi) un gādā par apsaimniekošanu šo iestāžu telpās, un slēdz arī līgumus, kuros paredz apsaimniekošanu nodot valsts iestādes rīcībā – tādā gadījumā VNĪ nomas maksu nepiestāda, bet pieprasa apdrošināšanas izmaksu kompensāciju. VNĪ apdrošina visas valsts pārvaldes būves. VNĪ var atļaut slēgt apakšnomas līgumus iestādei, attiecīgos apakšnomas līgumus saskaņojot ar VNĪ.

Secinājumi

1. Nomas maksas noteikšanas metodiku, ja nekustamo īpašumu iznomā publiskai personai vai tās iestādei, kapitālsabiedrībai vai privātpersonai publiskas funkcijas vai deleģēta valsts pārvaldes uzdevuma veikšanai nosaka Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumu Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” trešā nodaļa.

2. Lai arī VAS “Valsts nekustamie īpašumi” apsaimnieko Latvijas Nacionālajam arhīvam iznomātās telpas, kuras ir ar nomas līgumiem, veidojas būtiskas apsaimniekošanas izmaksas telpām, kas ir gandrīz līdzvērtīgas kā tām telpām, kuras apsaimnieko pats arhīvs. Tādējādi veidojas absurda situācija, ka arhīvs piemaksā par telpu uzturēšanu, kaut to jānodrošina būtu VAS “Valsts nekustamie īpašumi”.

3. Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumu Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi” 76. punkts paredz netiešo izmaksu aprēķinu uz vienu kvadrātmetru, taču šī formulas skaidrojumos nav precizitātes par administrācijas izdevumos iekļaujamajām komponentēm.

4. Latvijas Nacionālā arhīva telpu nomas maksas aprēķinos tika izmantotas visas administrācijas izmaksas, taču tas radīja neprecizitātes aprēķinos, tā kā telpu iznomāšana nav arhīva darbības pamats un attiecināt visas administrācijas izmaksas telpu nomas maksas aprēķinos ir neprecīzi.

Literatūras un avotu saraksts

1. Ashok S. (2024). Exploring Full-Time Equivalent (FTE): What It Means & How to Calculate It. Pieejams: <https://desklog.io/blog/full-time-equivalent/> Skatīts: [22.06.2024.]
2. CFI (n.d.). Direct Labor. Pieejams: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/direct-labor/> Skatīts: [22.06.2024.]
3. Chen J. (2023). Commercial Real Estate Definition and Types. Pieejams: <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialrealstate.asp> Skatīts: [22.06.2024.]
4. Civillikums. (28.01.1937.) LR likums. Redakcija: 10.10.2023. Likumi.lv
5. Dārziņa L. (2019, 22. oktobris). Īres un nomas ienākuma 10% nodoklis. Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/309619-ires-un-nomas-ienakuma-10-nodoklis-2019> Skatīts: [24.05.2024.]
6. Dickson B. A. (1973). An Introduction to Depreciation and Rental Costs in Government Contracts. Pieejams: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/airfor15&div=17&id=&page=> Skatīts: [05.07.2024.]
7. Dzīvojamo telpu īres likums. (17.03.2021.) LR likums. Redakcija: 01.05.2021. Likumi.lv
8. FasterCapital (2024). Overtime pay: Understanding Overtime Pay and its Effect on Labor Costs. Pieejams: <https://fastercapital.com/content/Overtime-pay--Understanding-Overtime-Pay-and-its-Effect-on-Labor-Costs.html> Skatīts: [22.06.2024.]
9. FasterCapital (2024). Equipment: The Impact of Equipment Costs on Overhead Expenses. Pieejams: <https://fastercapital.com/content/Equipment--The-Impact-of-Equipment-Costs-on-Overhead-Expenses.html#Understanding-the-Relationship-between-Equipment-Costs-and-Overhead-Expenses.html> Skatīts: [13.06.2024.]
10. Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums. (22.10.2015.) LR likums. Redakcija: 22.03.2023. Likumi.lv
11. Innuse G. (2018, 26. septembris). Mainīgo izmaksu pašizmaksas kalkulācijas metodes pielietojums. Pieejams: <https://ifinances.lv/raksti/vadiba/finansu-vadiba/mainigo-izmaksu-pasizmaksas-kalkulacijas-metodes-pielietojums/13969> Skatīts: [05.06.2024.]
12. Keating D. W. (1998). Rent Control Legislation and Administration. Pieejams: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429338465-2/rent-control-legislation-administration-dennis-keating?context=ubx> Skatīts: [02.07.2024.]
13. Lapsa J. (2010, 21. janvāris). Ja telpu nomas līgumu slēdz peļņas gūšanai jeb "augļu ievākšanai". Pieejams: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/203936-ja-telpu-nomas-ligumu-sledz-peļņas-gusanai-jeb-augļu-ievaksanai-2010> Skatīts: [24.05.2024.]
14. Latvijas Nacionālais arhīvs (2021, 12. maijs), Vēsture. Pieejams: <https://www.arhivi.gov.lv/lv/vesture> Skatīts: [23.05.2024.]
15. Latvijas Nacionālais arhīvs (2021, 12. maijs), Par mums. Pieejams: <https://www.arhivi.gov.lv/lv/par-mums> Skatīts: [21.05.2024.]
16. Latvijas Nacionālais arhīvs (2022), Latvijas Nacionālā arhīva 2021. gada publiskais pārskats. Pieejams: <https://www.arhivi.gov.lv/lv/media/704/download?attachment> Skatīts: [21.05.2024.]
17. Latvijas Republikas Valsts kontrole (2024). Īpašumi. Pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/par-mums/valsts-kontrole/ipasumi> Skatīts: [01.06.2024.]
18. Ministru kabineta 2005. gada 27. decembra noteikumi Nr. 1031 “Noteikumi par .budžetu izdevumu klasifikāciju atbilstoši ekonomiskajām kategorijām”. (27.12.2005.) Redakcija: 08.10.2021. Likumi.lv
19. Ministru kabineta 2018. gada 20. februāra noteikumi Nr. 97 “Publiskas personas mantas iznomāšanas noteikumi”. (20.02.2018.) Redakcija: 01.07.2023. Likumi.lv
20. Naudas skola (2024), Pašizmaksa. Pieejams: <https://www.naudasskola.lv/lv/mana-ekonomika/limeni/1-3/uznemejs/pasizmaksa> Skatīts: [20.06.2024.]
21. Negruț V. (2020). Rental of Public Property Assets. Pieejams: <https://dp.univ-danubius.ro/index.php/EIRP/article/download/13/12> Skatīts: [25.06.2024.]
22. OECD (2004). The OECD Principles of Corporate Governance.
23. Pievienotās vērtības nodokļa likums. (29.11.2012.) LR likums. Redakcija: 01.01.2024. Likumi.lv
24. Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likums. (19.07.1995.) LR likums. Redakcija: 01.01.2024. Likumi.lv
25. Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums. (16.10.2014.) LR likums. Redakcija: 01.02.2022. Likumi.lv

26. Skrivanek (2020). Ar ko atšķiras vārdi “īre” un “noma”? Pieejams: <https://realto.lv/ar-ko-atskiras-ire-no-nomas/> Skatīts: [21.05.2024.]
27. Townsend S. (2023). What is resource management and why is it important? Pieejams: <https://www.planview.com/resources/guide/resource-management-software/resource-management-leverage-people-budgets/> Skatīts: [26.06.2024.]
28. Valsts pārvaldes iekārtas likums. (06.06.2002.) LR likums. Redakcija: 18.01.2024. Likumi.lv
29. VAS “Valsts nekustamie īpašumi” (2023). Nerevidēti starpperiodu saīsinātie finanšu pārskati par divpadsmit mēnešu periodu no 01.01.2023. līdz 31.12.2023. Pieejams: https://www.vni.lv/uploads/2024/02/Nerevidetais_starpper_parskats_12men_31.12.2023.pdf Skatīts: [27.05.2024.]
30. VAS “Valsts nekustamie īpašumi” (n.d.), Korporatīvā pārvaldība. Pieejams: <https://www.vni.lv/par-mums/korporativa-parvaldiba> Skatīts: [27.05.2024.]
31. Whatman P. (2024). A modern guide to general and administrative expenses. Pieejams: <https://www.spendesk.com/blog/general-and-administrative-expenses/> Skatīts: [23.05.2024.]
32. Wrike (2024). 4 Easy Ways To Improve Information Technology and Engineering Team Efficiency. Pieejams: <https://www.wrike.com/blog/improve-technology-and-engineering-team-efficiency/> Skatīts: [26.06.2024.]
33. Zemesgrāmatu likums. (22.12.1937.) LR likums. Redakcija: 01.01.2022. Likumi.lv

UZŅĒMUMA “X” AUTOPARKA IZMAKSU ANALĪZE UN TO SAMAZINĀŠANAS IESPĒJAS

Dace Dinaburga

Zinātniskais vadītājs: Mg.oec., Mg. pead. Lāsma Balceraitė

Biznesa vadības koledža

dinaburga.dace@inbox.lv

Kopsavilkums

Strauji pieaugot saimnieciskās darbības izmaksām, ka arī risinot piegādes ķēžu sarežģītību mūsdienās autoparka izmaksu pārvaldība kļūst par vienu no svarīgākajiem aspektiem, ar kuru palīdzību uzņēmums spēj konkurēt un nodrošināt ilgtspējas pastāvēšanas iespējas. Autoparka izmaksas veido ievērojamu daļu no kopējam izmaksām, īpaši ražošanas un loģistikas uzņēmumos. Uzņēmums X ir vadošais uzņēmums Ziemeļeiropā, kur izmaksu samazināšana ir būtiska. Šī pētījuma galvenais aspekts ir rast risinājumu, ar kuru palīdzību ir iespējams samazināt autoparka izmaksas, vides piesārņojuma radītājus, un nodrošināt stabilus peļņas rādītājus.

Atslēgas vārdi: autotransporta izmaksas, ekonomiska braukšana, loģistikas izmaksas.

Abstract

With the rapid rise in costs and the increasing complexity of supply chains, fleet cost management has become one of the most important aspects for companies to maintain competitiveness and ensure long-term sustainability. Fleet expenses represent a significant portion of total costs, especially in manufacturing and logistics companies. Company X is a leading enterprise in Northern Europe, where cost reduction is essential. The main focus of this work is to find solutions that can reduce fleet-related costs, lower environmental pollution indicators, and ensure stable profit opportunities for the company.

Keywords: vehicle operating costs, eco-driving, logistics costs.

Ievads

Lai uzņēmums spētu pieņemt lēmumus, spētu paredzēt un aprēķināt savus rīcības plānus, ir jābūt informētiem par izmaksu apriti, un svarīgi ir atšķirt izmaksu veidus, kas mainās ar uzņēmuma apjoma izmaiņām. Mūsdienās, lai samazinātu izmaksas un efektīvi uzlabotu uzņēmuma efektivitāti, nedrīkst izslēgt galvenos izmaksu avotus, kas rodas veicot ražošanas, loģistikas, piegādēs etapus. Autoparka izmaksu pārvaldība, uzņēmumam nodrošina nepārtrauktu darbību un konkurētspēju, kā arī nedrīkst aizmirst par emisijas daudzumu, kurš nonāk vidē un veicina piesārņojumu (Saule & Berjoza, 2020).

Uzņēmums “X” ir lielākais olu un to produktu ražotājs Ziemeļeiropā, kura centrālā ēka atrodas Iecavas novadā. Uzņēmumam ir būtiska loma pārtikas industrijā, sniedz augstākās kvalitātes olas un to produktus, kurus piegādā vietējiem un starptautiskiem tirgiem, veicina eksportu un nodrošina ilgtspējīgas pārtikas ražošanas nozares attīstību Latvijā (Balticovo. n.d.).

Uzņēmums “X” izvirza, vienu no prioritātēm ilgtspējās attīstību un aprites ekonomikas veicināšanu. Gada ilgtspējas pārskatā 2023. gads tiek atspoguļots SEG emisijas un CO2 intensitāte, kas veidojas no ražošanas procesiem un daļu sastāda piegādēs ķēdes radītajiem emisijas radītāji. CO2 emisijas sasniegušas par 2023.gadu 1975 tonnas. SEG emisijas no ražošanas procesiem aprēķinātas par 2022. gadu, kopā olu un olu produktu ražošana radījusi 10 530 t CO2eq gadā gan tiešās, gan saistītās emisijas kopā. 2022.gadā tika saražotas 678 miljoni olas, kas pielīdzināms 42,375 tonnām. Tas nozīmē, ka 1 tonnas olu ražošana radījusi 0,248 tonnas CO2eq. Transporta vajadzībām patērēti 652600 litri dīzeļdegvielas (Balticovo, 2024).

Degvielas cenu straujš pieaugums ir izaicinājums ikvienam uzņēmumam, kas paaugstina un ietekme izmaksas (Keshavdas, 2020).

Ekonomiskas braukšanas mērķis ir taupīt degvielas patēriņu un samazināt kaitīgās emisijas, viens no punktiem kā to var sasniegt ir kustības ātruma regulēšana, ievērošana un pielietošana.

Ekonomiskas braukšanas ieviešanas pilnveidošana spēs samazināt izmaksas un palielināt peļņas rādītājus, kas uz doto brīdi ir aktuāla problēma pētāmajā uzņēmumā. Pētījuma izstrādes procesā tika meklēti un analizēti atbilstoši efektīvākie veidi kā samazināt izmaksas uzņēmuma autoparka darbībā.

Pētījuma jautājumi.

1. Kādi faktori visvairāk ietekmē degvielas patēriņu un izmaksas uzņēmumā X?
2. Kādas metodes varētu tikt izmantotas, lai samazinātu degvielas patēriņu un apkopotu izmaksas uzņēmumā X?

Pētījuma uzdevumi.

1. Raksturot uzņēmuma X saimniecisko darbību.
2. Analizēt saimnieciskās darbības izmaksas uzņēmuma autoparkā.
3. Izpētīt un analizēt teorētisko un lietišķo literatūru par autoparka izmaksu samazināšanas iespējām.

Pētījuma metodes.

1. Literatūras un avotu analīze - patstāvīgs darbs, lai sagatavotu pētījumu.
2. Empīriskā analīze – dokumentu izpēte un analīze, lai spētu konstatēt saistītās problēmas.
3. Ekspertu intervija, anketēšana – uzņēmuma autoparka pārstāvja intervija, anketēšana par autoparka izmaksu samazināšanas iespējām.
4. Statistiskā analīze – datu grafiska attēlošana, aprēķini, uzņēmuma X grāmatvedības datu analīze.

Pētījuma bāze.

Pētījuma bāzi veido teorētiskās literatūras analīze, empīriskie dati no X uzņēmuma, intervijas ar loģistikas speciālistiem, statistisko datu analīze par autoparka darbību izmaksām.

Autoparka darbības izmaksu izvērtējums uzņēmumā X.

Uzņēmuma galvenais mērķis ir strādāt ar iespējami lielāku neto peļņu, jo efektīvāk tiks izmantoti uzņēmuma rīcībā esošie finansiālie resursi, jo lielāku peļņu gūs uzņēmums (Challoumis, 2024).

Sava veida izmaksu pieaugums, kas tieši netiek saistīts ar ražošanas procesa paplašinājumu, norada uz nesaimniecisku līdzekļu izlietošanu, kā, nepamatotus pirkumus, administrācijas izmaksas, personāla izmaksu pieaugumu, ražošanu, pārdošanu, būtiski var ietekmēt uzņēmuma rentabilitātes rādītājus un kopumā saimniecisko darbību (Mietule & Jackaniča, 2013).

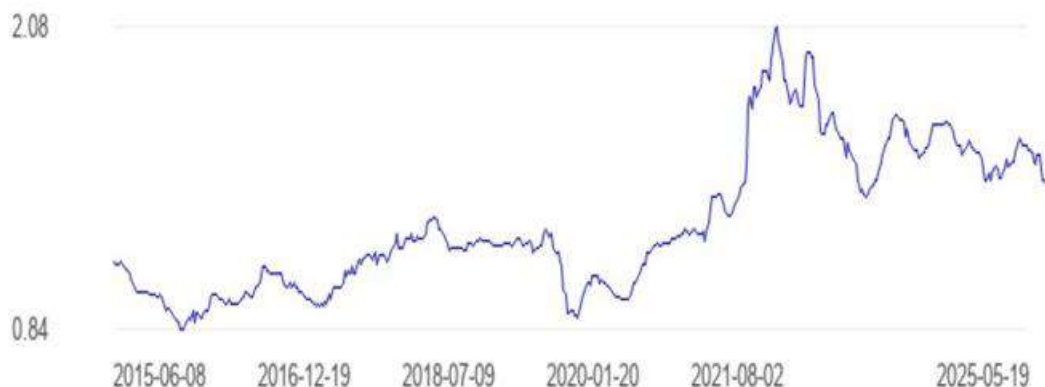
Pielietojot transportēšanas veidus, neatkarīgi no kravas pārvadājumu izmaksām tie ietver degvielas izmaksas un papildizmaksas, kas ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību. Faktiskās kravas izmaksas ietver visas izmaksas līdz produkts tiek nogādāts gala patērētājam, iekļaujot administrācijas izmaksas. Degvielas izmaksas ir viena no lielākajām daļām no kopējam transporta izmaksām (Datex, 2024).

Kravu autopārvadājumu joma, kas veic efektivitātes uzlabošanu ir jāņem vērā vidējo degvielas patēriņu, jo īpaši degvielas izmaksas. Apvienotajā Karalistē un Amerikas Savienotajās Valstīs degvielas izmaksas veido 30% no darbības izmaksām, Ķīnā radītāji sasniedz 40-50 % un ir jāspēj darboties konkurences tirgū un gūt ienākumus (Teter et al., 2017). Kā vienu no būtiskākajiem šķēršļiem, kas ietekmē šo procesu var minēt degvielas cenu kāpumu.

1. attēls

Degvielu cenu svārstības no 2015-2025.gadam Latvijā (Global Petrol Prices, 2025)

Latvia Diesel prices, liter, Euro



Izmaksu samazināšana slēpjas arī autoparka pārvaldības kopumā, kas sastāv no autoparka sastāvā, nomaiņas lēmumiem par transporta iegādi vai nomu (ārpakalpojuma izmantošana). Viena no problēmām ar ko sastopas autoparki ir pieprasījums pēc transporta pakalpojumiem, kas ietver kravu īpašības, attālumus, maršrutus, galamērķus, kā arī klientu pasūtījumus (Redmer, 2020). Jaunākie pētījumi liecina un ir atklājuši ekonomiskā braukšana spēj samazināt degvielas patēriņu procentuāli no 15% līdz 25% un SEG emisiju procentuāli vismaz par 30 %, neizslēdzot ka degvielas kopējais patēriņš samazinājums sasniedzams transportlīdzekļiem, kuri ir aprīkoti ar jaunāko tehnoloģiju dzinējiem, spējīgs sasniegt degvielas patēriņa samazināšanu līdz 40-45% robežai (Fafoutellis et al., 2021).

Savukārt degvielas patēriņš un emisijas pārvaldība transporta atjaunotā autoparkā spēj samazināt izmaksas un CO2 izmešu daudzumu, kas nonāk vidē. Samazināt izmaksas un CO2 izmešu daudzumu var palīdzēt uzstādot elektrisko transporta līdzekļu konceptu, ar uzlādes stacijām, kas var sasniegt ilgtspējīgus rādītājus, sniedzot optimizētu autoparka pārvaldību vadoties uz īpašumtiesību izmaksām, degvielas patēriņa izmaksām, gāzu un enerģijas ietaupījumiem, šo piemēru var realizēt balstoties uz Greet un Afleet modeļiem (Pašagić Škrinjar et al., 2020).

Ekonomiskā braukšana ir daudz dimensionāls jēdziens, kas ietver braukšanas uzvedību, maršruta izvēli un citas izvēles vai uzvedību, kas saistās ar transporta degvielas patēriņu (piemēram kvalitatīvas degvielas izmantošana, gaisa kondicionēšanas izmantošana, braukšana sastrēgumstundās). Transporta nozare sava ziņā ir atbildīga par to, ka tiek saražots vislielākais gāzu daudzums, kas saskaņā ar datiem ir apmēram 30 % no cilvēka radītajām emisijām, un tieši no kurām 65-75 % sastāda un ir saistīts ar autotransportu. Izvērtējot transporta nozari ekonomiskās braukšanas ieviešanu Latvijā, smago autotransportu nozarē ko izmanto loģistikas vajadzībām ir jūtama, bet ir arī savi sarežģījumi, kas traucē to ieviest, finansiālais ierobežojums un nepietiekams valdības atbalsts, savukārt izpratne par šīs jomas ieviešanu un nepieciešamību pauž pozitīvus rādītājus, un norāda reālu degvielas patēriņa samazinājumu, kas savukārt samazina izmaksas (European Commission, 2021).

Uzņēmumam X savs autoparks, kas sastāv no 119. vienībām neieskaitot traktoru tehniku. Uzņēmuma autoparks sastāv no vieglajām mašīnām, kravu segļu vilcējiem, kravas transportu furgoniem, puspiekabju transporta, cisternām. Uzņēmums X pārvadājumiem izmanto 19 automašīnas. (Road Transport Administration, n.d.). Ekonomiskās braukšanas ieviešana, pilnveidošana ir aktuāls jautājums, sniedzot ietaupījumus, radot drošāku produktu pārvadāšanu un iespēju pasargāt savus auto vadītājus no ceļu satiksmes negadījumiem un uzlabot vidi. Autoparka loģistikā, kas saistīta ar pārvadājumiem, ir iesaistītas Ford F-MAX, Volvo FH, Scania R450, mašīnu vidējais vecums svārstās no 4 līdz 5 gadi. Autoparka sastāvs atbilst Euro 5 un 6 klasei. Auto parka mašīnas darbojās uz benzīna un dīzeļdegvielas. Uzņēmuma teritorijā ir izveidota degvielas uzpildes

stacija. Apkopes notiek pēc nobrauktajiem kilometriem (60-90 tūkstošiem, atkarīgs no transportlīdzekļa Euro klases un motoreļļas, kas tiek izmantota), vai vienreiz gadā ja netiek nobraukti noteiktie kilometri, apkopes veic ārpalpojums pamatojoties uz līgumā noteiktajiem nosacījumiem. Uzņēmuma X autoparka transporta sastāva priekšrocības sniedz ātru spēju pielāgoties attiecīgam pieprasījumam, piemēram – klients vienā sūtījumā vēlās saņemt produkciju, kura aizņem visu kravas furgonu, bet nākošā sūtījuma nepieciešama viena palete, attiecīgi tiek piemeklēts transporta līdzeklis atbilstošām prasībām, kas nesastāda papildus izmaksas.

Autoparka loma X uzņēmumā ieņem svarīgu posmu piegādes ķēdē, nodrošinot savlaicīgu transportēšanu. Autoparka loģistika nodrošina gan izejvielu piegādi uz X uzņēmumu (barība, tara), gan nogādā produkciju gala patērētājam. Liekot lietā dažādas piegādes ķēdes metodes, pielietojot modernas tehnoloģijas ir vieglāk panākt veiksmīgu piegādes ķēdes procesu piegādājot to savlaicīgi. Būtiski X uzņēmumam ir atbilstošā kvalitātē un ar mazākām izmaksām. No uzņēmuma X autoparka darbības (cik tās ir efektīvas) ir atkarīgs, cik lieli krājumi veidojas ražošanas, šķīrotavas divās noliktavās. Savā veidā autoparka loģistika X uzņēmumā nodrošina klientu apmierinātību un veic lojalitātes veicināšanu, kas būtiski ietekmē uzņēmuma reputāciju.

Balstoties uz šī brīža ekonomiku un notiekošajiem faktoriem valstī ir jāattīstās un jāspēj aprēķināt un sniegt datus, kas balstās uz izmaksām, lai pieņemtu pareizos lēmumus. Mūsdienās izmaksu pārvaldība spēj parādīt patieso cenu naudas vienībās un spēj mazināt neapdomātus netiek izdevīgus darījumus vai pirkumus.(Yada, 2023). Autoparka lielākais veiksmīgākais ieguvums samazinot izmaksas ir balstīts uz datu analīzi, kur ir dotas iespējas tieši saprast, kurā brīdī cena mainās uz vienu kilometru, un kādi pastāv iespējamie mehānismi, kas uzlabotu vajadzīgo cenu, kas sniegs peļņu. (Kovacs, 2017). Rezultāti par visām darbībām ir nepieciešami, lai uzņēmums spētu novērtēt finansiāla stāvokli, kontrolēt un plānot.

Biznesa loģistikas izmaksu pārvaldība ir nepieciešama, lai spētu uzlabot rentabilitāti, kura vērsta uz klientu vērtējot loģistikas darbības, ietverot nepārtrauktus uzlabojumus, kā arī mērķis ir pievērst uzmanību vides piesārņojumiem, kas ietekmē sociālas ilgtspējas sociālekonomisko aspektu (Bonassina et al., 2018).

Biznesa loģistikas piegādes ķēdes stratēģija ir būtiski saistīta gan ar vides, gan darbību rādītājiem, kas savukārt uzlabo netieši finanšu rādītājus veidojot ilgtspējīgu piegādes loģistiku, sasniedzot pozitīvu ietekmi uz izmaksu rādītumiem (Singh et al., 2020).

Degvielas patēriņa pārvaldība ieņem nozīmīgu aspektu produktivitātes, izmaksu efektivitātes un ilgtspējības procesa darbības īstenošanā, galvenās atziņas izvirza – izdevumi par degvielas patēriņu ietver piegāžu ķēdes efektivitāti un izmaksu lietderīgumu, savukārt digitālās iespējas ļauj uzņēmumiem optimizēt degvielas patēriņu uzraugot aktīvus un veikt datu izsekojamību. Mūsdienu laikmeta tendences vairāk sliecas uz liel apjoma degvielas pirkumiem, kā arī atsakās no “tieši laikā” pieejām, veidojot drošības krājumus ar kuru palīdzību pie tirgus izmaiņām spēj nodrošināties ar degvielas pieejamību (Felix , 2023).

Vienu kā risinājuma variantu varētu izskatīt ātruma ierobežojumu uzstādīšanas iekārtas transportlīdzekļos, kas nepieļautu ātrumu lielumu, kas ir 80-85 kilometri stundā. Ievērojot šādu ātrumu automātiski tiktu sasniegtas A līmeņa prasības, kas uzņēmumam uz vienu Transporta līdzekli ļautu samazināt degvielas patēriņu, izrietoši samazinātu arī izmaksas par 20%. Svarīgi Biznesa loģistikā ir augsta klientu apmierinātībā, kas nodrošina lielāku klientu lojalitāti, kopējo izmaksu samazinājumu, kurš ir sasniedzams ar lielāku skaitu klientu (Mirghafoori et al., 2017).

Jaunākās tendences ātruma ierobežotāji – galvenā funkcija ietver ātruma ierobežotājiem nodrošinājumu, atbilstību ceļu satiksmē, kā arī sniedz priekšrocības attiecībā uz degvielas patēriņa efektivitāti un izmaksu samazinājumu. Autoparks var gūt ilgtermiņā ietaupījumus, kurus iespējams sasniegt pielietojot ierobežojumu tehnoloģijas, kas sniedz samazinātu degvielas patēriņu un pagarina transportlīdzekļu kalpošanas laiku. Ieguvumi ne tikai samazina finanšu slogu autoparkiem, bet veicina ilgtspējīgu un atbildīgu uzņēmējdarbības praksi (Resolute Dynamics, 2024). Madeleine Amestoy (Amestoy, 2024), norada, kad ātrumu ierobežotāji transportlīdzekļos sniedz šādus argumentus.

1. tabula

Ātrumu ierobežojumu argumenti (Amestoy, 2024)

Pozitīvie argumenti	Oponentu argumenti
Uzlabota drošība uz autoceļiem	Iespējami drošības riski, ko rada atšķirība ar citu satiksmi
Degvielas ietaupījums un samazinātas emisijas	Negatīva ietekme uz mazajiem uzņēmējiem
Atbilstība pastāvošajai praksei autoparkos	Samazināta pārvadājumu elastība

Viens no oponentu argumentiem, kas tiek norādīts negatīva ietekme attiecībā pret mazajiem uzņēmējiem spēj bremsēt šo tendenci loģistikas autoparkos, ietekmējošais faktors lielas investīcijas, kuras ir jāiegulda transportlīdzekļos.

Otrs no risinājumiem, kurš mazinātu degvielas patēriņu uzņēmumā, paplašinot autoparku ar jauniem transporta līdzekļiem pievērst uzmanību to ekspluatācijas izmaksām, aprīkojot tos ar nepieciešamām iekārtām, kuras nodrošina ekonomisko braukšanu var iegūt izmaksu samazinājumu. Izmaksu summā iekļaujot visas atbilstošās degvielas patēriņa izmaksas, tehniskas izmaksas, ceļa nodokļus, algas autovadītājiem + darba devēja sociālais nodoklis(23,53%), līzings izmaksas un pārejas izmaksas (pakalpojuma uzcenojums un amortizācija, kura sastāda no 15-20%), kas norāda, kad uzņēmumam X ir izdevīgāk lietot pārvadājumos sava autoparka transportu, nevis izmantot ārpalpojuma pakalpojumus, iekonomējot uz vienu nobraukto kilometru 0.73 eiro centus. Veicot aprēķinus uz 2025.gada Janvāra degvielas iepirkumu cenām, kuras sastāda iekļaujot PVN- 1.37eiro litrā, uzņēmuma X cena sastāda 1.08 eiro litra uz nobraukumu15000 tūkstoš kilometriem, kas ir vidējais transportlīdzekļa nobraukums mēnesī iegādājoties jaunu transportlīdzekli (vilcējs + piekabe 165000. tūkstoši eiro), iekļaujot viena autovadītāja (7.15eiro Bruto uz nostrādātajām 168.stundām mēnesī + komandējuma nauda ārpus LV robežām) + kredīt maksājumi + euribor (sastāda 2915.eiro mēnesī) + Octa, Kasko, Vinjete, Sertifikāts (sastāda gadā 1749.00 eiro) + patērētā degviela ņemot šā brīža cenu (sastāda 46656.00 eiro, ņemot vērā 100.km patēriņu 24. litri degvielas) + amortizācija + norēķinot nost ekspluatācijas nodokļa atvieglojumus, viens nobrauktais kilometrs uzņēmumam sastāda 1.32 eiro, kas norāda uz to, kad uzņēmumam X ir izdevīgāk izmantot savu transportu pārvadājumos.

Piemēram, transportlīdzekļu markas automašīnas kā Ford, Volvo, Scania braucot uz 100 kilometriem pēc rūpnīcas uzstādījumiem patērē 25-33 litrus degvielas. Ieviešot un braucot pēc ekonomiskās braukšanas principiem var sasniegt šādus rezultātus Ford 24,3 litri uz 100 kilometriem, Volvo-24,2 litri uz 100 kilometriem un Skania-23,8 litri uz 100 kilometriem.

2. tabula

Degvielas patēriņu salīdzinājums starp transportlīdzekļu markām

Transportlīdzekļu marka	Degvielas patēriņš rūpnīcas standarts	Degvielas patēriņš ekonomikā braukšana	Ietaupījums
Scania (100.km)	25 - 33 litri	23.8 litri	1.2 litri
Volvo (100.km)	25 - 33 litri	24.2 litri	0.8 litri
Ford (100.km)	25 - 33 litri	24.2 litri	0.7 litri

Lielākais ietaupījums un risinājums ir iegādātie Scania transporta līdzekļus jo salīdzinot ar Volvo un Ford transportlīdzekļiem iegūstam vidēji no 0.5 litri ietaupījumu. Uzņēmuma transporta līdzeklis vidēji viena mēneša griezumā nobrauc 15544,10 kilometru un patērē 3777.22 litri degvielas, izvēloties Scania transporta līdzekli iegūstam ar 77,72 litri ekonomiju, ņemot vērā uzņēmuma transportlīdzekļu skaitu tās ir 19 vienības, iegūstam 1476,69 litrus, kas tiek iekonomēti viena mēneša griezumā, pie nosacījuma ka visiem transportlīdzekļiem ir marka Scania, kas attiecīgi uzņēmumam veido izmaksu samazināšanu..

Secinājumi

1. Degvielas izmaksas veido ievērojamu daļu vairāk kā 50% no uzņēmuma X autoparka kopējām izmaksām, būtiski ietekmējot uzņēmuma rentabilitātes rādītājus.
2. Ekonomiskas braukšanas ieviešana uzņēmuma transportlīdzekļu vadītājiem var samazināt degvielas patēriņu par 15–25 %, kas tiešā veidā veicina izmaksu samazinājumu.
3. Ātruma ierobežotāju uzstādīšana transportlīdzekļos (80–85 km/h) palīdzētu samazināt degvielas patēriņu līdz pat 20 % un uzlabotu transportēšanas drošību.
4. Analizējot dažādu marku transportlīdzekļu degvielas patēriņu, tiek secināts, ka Scania markas transportlīdzekļi nodrošina lielāko degvielas ekonomiju.
5. Autoparka tehniskais stāvoklis un vecums tieši ietekmē transportlīdzekļu ekspluatācijas izmaksas un CO₂ emisiju apjomu.
6. Digitālo tehnoloģiju un datu analīzes ieviešana autoparka pārvaldībā veicinātu efektīvāku resursu izmantošanu un ātrāku lēmumu pieņemšanu.
7. Ilgtspējīga autoparka pārvaldība nodrošina ne tikai izmaksu optimizāciju, bet arī pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma reputāciju un vides aizsardzību.

Literatūras un avotu saraksts

1. Balticovo. (n.d.). Par mums. <https://balticovo.lv/lv/par-mums>.
2. Balticovo. (2024, 16. septembris). AS Balticovo ilgtspējas pārskats 2023: https://balticovo.lv/storage/app/uploads/public/pdfs/Balticovo_ilgstpejiba_20_23_1.pdf
3. Bonassina, D., Pizzol, M., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. A., Costa, L., Galelli, A., Ventura, M. A., Ansuji, A. P. (2018). The importance of logistics costs for organizations applied to logistics and supply chain through sustainable management. *European Journal of Scientific Research*, 144(3), 252–264.
4. Challoumis, C. (2024). Integrating money cycle dynamics and economocracy for optimal resource allocation and economic stability. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(9), 422. <https://doi.org/10.3390/jrfm17090422>
5. Datex. (2024). The basics of freight, transportation and logistics. Retrieved October 24, 2024, from <https://www.datexcorp.com/freight-transportation-logistics/>
6. European Commission. (2021, July 14). Jautājumi un atbildes: Ilgtspējīgs transports, infrastruktūra un degviela. European Commission Representation in Latvia. https://latvia.representation.ec.europa.eu/jaunumi/jautajumi-un-atbildes-ilgstpejigs-transporta-infrastruktura-un-degviela-2021-07-14_1
7. Fafoutellis, P., Mantouka, E. G., Vlahogianni, E. I. (2021). Eco-Driving and Its Impacts on Fuel Efficiency: An Overview of Technologies and Data-Driven Methods. *Sustainability*, 13(1), 226. <https://doi.org/10.3390/su13010226>
8. Felix. (2023, December 4). Fueling tomorrow's supply chains: A spotlight on logistics fuel management. *Logistics Industry News*. <https://www.logisticsindustrynews.com/fueling-tomorrows-supply-chains/>
9. Global Petrol Prices. (n.d.). Latvia gasoline prices. GlobalPetrolPrices.com. Retrieved October 24, 2024, from <https://www.globalpetrolprices.com/Latvia/>

10. Keshavdas, M. (2020, January 29). 10 ways route optimization reduces cost and increases ROI. Fleetroot. <https://www.fleetroot.com/blog/10-waysroute-optimization-reduces-cost-and-increases-roi>
11. Mietule, I., Jackaniča, A. (2013). Uzņēmuma finanšu analīze. Teorija un praktiskā pielietošana. Rēzeknes Augstskola. ISBN 978-9984-44-245-7
12. Mirghafoori, S., Andalib, D., Keshavarz, P. (2017). Developing green performance through supply chain agility in the manufacturing industry: A case study approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 368–381. <https://doi.org/10.1002/csr.1411>
13. Pašagić Škrinjar, J., Abramović, B., Bukvić, L., Marušić, Ž. (2020). Managing fuel consumption and emissions in the renewed fleet of a transport company. *Sustainability*, 12(12), 5047. <https://doi.org/10.3390/su1212504>
14. Resolute Dynamics. (2024, October 27). How speed limiters improve fuel efficiency and reduce fleet costs. Resolute Dynamics. <https://resolute-dynamics.com/blog/how-speed-limiters-improve-fuel-efficiency/>
15. Road Transport Administration, (2024). Autotransporta direkcija
16. Saule, J., & Berjoza, D. (2020). Uzņēmuma autoparka izmaksu analīze pārejai uz elektrotransportu. TF studentu un maģistrantu zinātniskā konference, Jelgava, 17.04.2020.
17. Singh, J., Singh, H., Kumar, A. (2020). Impact of lean practices on organizational sustainability through green supply chain management: An empirical investigation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(6), 1035–1068. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2017-0068>
18. Yada, L. (2023). Strategic cost analysis: Unveiling the financial foundations of effective decision-making. *International Journal of Accounting Research*. Retrieved from <https://www.walshmedicalmedia.com/open-access/strategic-cost-analysis-unveiling-the-financial-foundations-of-effective-decisionmaking-123216.html>
19. Kovács, G. (2017). Optimization method and software for fuel cost reduction in case of road transport activity. *Acta Polytechnica*, 57(3), 201–208. <https://doi.org/10.14311/AP.2017.57.0201>
20. Teter, J., Cazzola, P., Maroney, E., International Energy Agency. (2017). The future of trucks: Implications for energy and the environment. International Energy Agency. <https://doi.org/10.1787/9789264279452-en>