

**RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE**  
Inženierekonomikas un vadības fakultāte  
Tautsaimniecības un reģionālās ekonomikas institūts

**Anželika BERKE-BERGA**

Doktora studiju programmas „Vadībzinātne un ekonomika” doktorante

**DARBINIEKU LĪDZDALĪBAS  
ATTĪSTĪBA UZŅĒMUMU  
KAPITĀLĀ LATVIJĀ**

**Promocijas darbs**

Zinātniskais vadītājs  
Dr.oec., profesore  
**I.DOVLADBEKOVA**

**Rīga 2013**

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā  
«Atbalsts RTU doktora studiju īstenošanai»



## Anotācija

Promocijas darbs ir veltīts darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā attīstībai, nosacījumu izstrādāšanai un izmantošanai Latvijā. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā dažādi veidi ir atzīti un tiek izmantoti daudzās pasaules valstīs. Promocijas darba veikto pētījumu ietvaros ir izstrādāts darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modelis, kas ir piemērots ieviešanai Latvijas uzņēmējdarbības apstākļiem un ir izmantojams darbinieku motivēšanai. Izstrādātajam modelim ir divdaļīga struktūra: nepieciešamā tiesiskā regulējuma bāze un ieviešanas nosacījumi darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā īstenošanai uzņēmējdarbībā.

Promocijas darba gaitā ir pētītas un kritiski analizētas esošās darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā definīcijas, tās pielietošanas teorētiskās iespējas, ieguvumi un riski, citu valstu pieredze, kā arī veikta ar pētāmo tematu saistīto problēmu noteikšana un apzināšana Latvijas uzņēmumos.

Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa ieviešanas nosacījumi ir izstrādāti, balstoties uz citu Eiropas Savienības valstu pieredzi un starptautisko institūciju ieteikumiem, kā arī empīrisko pētījumu rezultātiem. Starptautiskās pieredzes analīzei ir nozīmīga loma darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa izstrādē.

Izstrādātais darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modelis ir praktiski apbēts, izmantojot Latvijas lielo un vidējo akciju sabiedrību vadošo darbinieku padziļinātās intervijas. Izstrādātais modelis ir pirmais kompleksais modelis Latvijā un Eiropas Savienībā un to iespējams pielāgot izmantošanai citās Eiropas Savienības valstīs.

Promocijas darba ietvaros ir veikts kvantitatīvais pētījums, kurā aptaujāti lielo un vidējo akciju sabiedrību darbinieki un noskaidrots viņu viedoklis par akciju īpašumtiesībām un ar tām saistītajiem faktoriem. Pētījuma galvenie rezultāti parāda pozitīvu sakarību starp darbinieku akciju īpašumtiesībām un motivāciju. Tāpat darbiniekiem ir pozitīva attieksme pret akciju iegādi uzņēmumā, kurā viņi strādā. Šis ir pirmais šāda veida un apjoma pētījums Latvijā.

Promocijas darba kopējais apjoms (neskaitot pielikumus) ir 189 lappuses. Darbā iekļauti 17 attēli, 15 tabulas un 14 pielikumi. Promocijas darba izstrādei izmantoti 114 literatūras un informācijas avoti.

## **Abstract**

The dissertation is devoted to the advancement of employee ownership, development of conditions for employee ownership and its use in Latvia. Various types of employee ownership are recognized and used in many countries around the world. Within the framework of this dissertation the author has developed a model of employee ownership which is applicable for circumstances of Latvian entrepreneurship and useful for motivating employees. The developed model has a two-part structure: the necessary legal framework and conditions for the introduction of employee ownership in enterprises.

During the research the author explores and critically analyzes existing employee ownership definitions, the theoretical possibilities of application of employee ownership, benefits and risks, experience of other countries. The thesis also identifies the problems related to employee ownership in Latvian companies.

Employee ownership model implementation conditions are developed on the basis of the experience of other European Union countries and recommendations of international institutions, as well as the results of empirical studies. Analysis of international experience has a significant role in the development of employee ownership model.

The developed employee ownership model has been approved by experts – executives from Latvian large and medium-sized joint-stock companies. The employee ownership model is the first such complex model both in Latvia and the European Union. It can be adapted for use in other European Union countries.

The dissertation contains results of research, in which the author has surveyed the employees of large and medium-sized joint-stock companies and found out their opinions about the stock ownership and associated factors. The main results of the study show a positive relationship between employee share ownership and improvement of employee motivation. Employees of Latvian companies have positive attitude towards the acquisition of shares in the company in which they work. This is the first of such kind and scale study in Latvia.

The total amount of this dissertation (excluding annexes) is 189 pages. The thesis contains 17 depictions, 15 tables and 14 appendices. The list of literature contains 114 references and sources of information.

## Saturs

Anotācija.....	3
Abstract.....	4
Saturs .....	5
Ievads.....	7
<b>1. DARBINIEKU LĪDZDALĪBAS UZŅĒMUMA KAPITĀLĀ TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS .....</b>	<b>19</b>
1.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā teorētiskā koncepcija.....	19
1.2. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā darbinieku skatījumā.....	34
1.2.1. Darbinieku motivācija un līdzdalība uzņēmuma kapitālā .....	35
1.2.2. Darbinieku finansiālais ieguvums no līdzdalības uzņēmuma kapitālā un ar to saistītie riski.....	38
1.2.3. Darbinieku sociālais un emocionālais ieguvums no DLK .....	40
1.3. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā darba devēju skatījumā .....	42
1.3.1. Darbinieku motivēšana .....	43
1.3.2. Darbinieku produktivitāte.....	45
1.3.3. Darbinieku mobilitātes regulēšana un speciālistu noturēšana .....	50
1.3.4. Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana un tā novērtēšanas iespēja.....	51
1.3.5. Nodokļu sloga mazināšana .....	53
1.3.6. Īpašnieku interešu ievērošana.....	54
1.3.7. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā personāla politikas skatījumā.....	62
1.4. Darbinieku finansiālā līdzdalība valsts skatījumā .....	66
1.4.1. Darba tirgus stabilizācija, sociālais dialogs, vienmērīga ienākumu pārdale un uzkrājumu veicināšana .....	67
1.4.2. Nacionālās ekonomikas efektivitātes veicināšana un iekšējā pieprasījuma regulēšana .....	70
<b>2. DARBINIEKU LĪDZDALĪBA UZŅĒMUMU KAPITĀLĀ EIROPAS VALSTĪS .....</b>	<b>72</b>
2.1. Korporatīvās pārvaldības sistēmu ietekme uz darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļu attīstību pasaulē.....	73
2.2. Eiropas Savienības nostāja jautājumos par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā .....	75
2.3. Darbinieku finansiālās līdzdalības modeļi Eiropas Savienībā.....	87
2.3.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļi Eiropas Savienībā .....	88
2.3.2. Panākumu līdzdalības modeļi Eiropā.....	93
2.4. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā vēsturiskā pieredze Latvijā.....	100
2.4.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā tiesiskais regulējums Latvijā.....	105
2.4.2. Par darbinieku finansiālo līdzdalību veiktie pētījumi Latvijā .....	111
<b>3. DARBINIEKU LĪDZDALĪBAS UZŅĒMUMA KAPITĀLĀ ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS UN PERSPEKTĪVAS LATVIJĀ.....</b>	<b>124</b>
3.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa izstrāde .....	124
3.1.1. Ekspertu interviju raksturojums un rezultātu apkopojums .....	125
3.1.2. Modeļa izstrādes kritēriji darbinieku līdzdalībai uzņēmumu kapitālā Latvijā ..	134

3.1.3. Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā rekomendācijas un metodoloģija uzņēmumiem.....	137
3.1.3.1. Situācijas analīze un novērtējums.....	138
3.1.3.2. Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku mērķu noteikšana .....	139
3.1.3.3. Rīcības plāna izstrāde .....	142
3.2. Akciju sabiedrību darbinieku aptaujas anketu rezultātu novērtējums .....	154
3.2.1. Darbinieku anketēšanas pētījuma metodoloģija .....	155
3.2.2. Darbinieku aptaujas rezultātu analīze .....	156
3.3. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa novērtēšanas rezultāti.....	166
3.3.1. Pētījuma dalībnieku raksturojums.....	167
3.3.2. Ekspertu interviju rezultāti un izstrādātā DLK modeļa novērtējums.....	168
SECINĀJUMI.....	177
PRIEKŠLIKUMI .....	181
LITERATŪRA .....	183

## Ievads

Latvijas tautsaimniecība pēdējo desmit gadu laikā piedzīvojusi gan strauju kāpumu, gan arī dziļu krīzi. Ļoti izteikti cikliskums atspoguļojies nodarbinātības jomā. Laikā, kad virzījāmies uz iestāšanos Eiropas Savienībā, kā arī, esot tās sastāvā, darba devēji sastapās ar nesamērīgu darba algu pieaugumu, kvalificēto speciālistu piesaistes problēmām, kā arī biežu darbinieku mainību. Saskaņā ar Centrālās Statistikas pārvaldes (CSP) datiem vidējā darba alga Latvijā laika posmā no 2004. līdz 2008.gada nogalei pieauga vidēji par 21% gadā. Līdz ar to bija aktualizējušies ar nodarbinātības un darba samaksas stabilizāciju saistītie jautājumi. Savukārt pēc 2008.gada, kad aizsākās globāla finanšu krīze, situācija strauji mainījās. Lielākā daļa Latvijas uzņēmēju bija spiesti veikt darbinieku atlaišanu – bezdarba rādītājs no 2009. līdz 2011.gadam pieauga vidēji par 8.4% gadā. Tā rezultātā palielinājās gan sociālā spriedze, gan spiediens uz valsts sociālo budžetu. Latvijas iedzīvotāji apstākļu spiesti sāka aktīvāk pamest valsti, meklējot iztikas avotus citās zemēs. Situācijai stabilizējoties, kopš 2012. gada uzņēmēji atsevišķās nozarēs (piemēram, informācijas un komunikācijas pakalpojumu nozarē u.c.) atkal sastopas ar kvalificētu speciālistu trūkumu.

Iepriekšminētais liecina par to, ka Latvijā ir aktuāli jautājumi, kas saistīti ar darba samaksas regulēšanu, darbinieku mainību, lojalitāti, speciālistu noturēšanu uzņēmumā, u.c. Viena no iespējam situācijas uzlabošanai ir darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā (turpmāk tekstā – DLK). Pasaules praksē ir pierādīts, ka ar DLK ir iespējams sekmēt darbinieku motivāciju no tās izrietošos faktoros. Ar darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā starpniecību ir iespējams sekmēt vairāku mērķu sasniegšanu: paaugstināt darbinieku motivāciju, uzņēmuma konkurētspēju, produkcijas un pakalpojumu kvalitāti, regulēt un normalizēt darbinieku pārlieku augstas migrācijas problēmu, veicināt ilgtermiņa uzkrājumu veidošanos, iedzīvotāju labklājību, vienlīdzīgu ienākumu pārdali, mazināt ekonomikas cikliskuma sekas, kā arī uzlabot darbinieku zināšanas par uzņēmējdarbību. DLK nozīmē padarīt darbiniekus par uzņēmuma daļas īpašniekiem, piešķirot viņiem akcijas. Tādējādi darbinieks var pašidentificēties ar uzņēmumu, būt vairāk ieinteresēts tā darbībā, sekot līdzi procesiem, ieteikt savas idejas, dalīties pieredzē, piedalīties uzraudzības procesā, būt vairāk motivēts pildīt savu darbu ar maksimālu atdevi un kvalitāti.

Mūsdienās DLK ieņem nozīmīgu vietu gan zinātniski pētnieciskajā jomā, gan praktiski pielietojamajā jomā. Pasaules attīstīto valstu praksē (ASV, Lielbritānijā, Francijā, Īrijā, Japānā u.c.) jau vairākus gadu desmitus tiek izmantota DLK. Stratēģiskajā uzņēmējdarbības vadībā viens no efektīviem darbinieku ilgtermiņa finansiālās motivēšanas

instrumentiem ir uzņēmuma vērtspapīru piešķiršana darbiniekiem. Ja DLK veids ir pareizi izvēlēts, atbilst uzņēmuma mērķiem un personāla politikai, tad labumu no tā var gūt visas iesaistītās puses – darbinieki, uzņēmēji, kā arī valsts. Nozīmīgs priekšnosacījums darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā pastāvēšanai un attīstībai ir šīs līdzdalības vides veidošana – tiesiskais regulējums, sabiedrības informētība.

Ārvalstīs pētījumi par DLK ir sastopami samērā plaši. Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā jautājumus pētījuši vairāki zinātnieki. Ievērojamākie no tiem ir Dž. Blasi (*J. Blasi*), D.Kruse (*D. Kruse*), A. Pendletons (*A. Pendleton*), Ē. Poutsma (*E. Poutsma*), V. Nijs (*W. Nijs*), A. A. Alčians (*A. A. Alchian*), M. Džensens (*M. Jensen*), u.c.

Lielākā daļa empīrisko pētījumu par DLK (*M. Conte, S. Estrin, u.c.*) norāda uz tās pozitīvu efektu. No veiktajiem pētījumiem<sup>1</sup> par DLK praktiskajiem piemēriem uzņēmumos noskaidrots, ka aptuveni 67% gadījumu modeļu ir bijuši efektīvi, 22% - rezultāts ir neitrāls, un 11% gadījumu rezultāts ir bijis negatīvs. Galvenie ekonomiskie argumenti par labu darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā ir balstīti uz darbinieku motivācijas līmeņa celšanu. Šāda – elastīgāka – darba samaksas sistēma veicina darbinieku augstāku lojalitātes līmeni uzņēmumam, apzinīgāku attieksmi pret darbu, kā arī ierobežo darbinieku mainību. DLK modeļu pastāvēšana uzņēmumā var labvēlīgi ietekmēt arī augsti kvalificētu jauno darbinieku piesaisti, uzlabot darbu komandās, darba organizēšanu un darbinieku vēlmi pilnveidoties.

DLK pozitīvo iedarbību neviennozīmīgi vērtē ASV zinātnieki Korijs Rouzens (*C. Rosen*), Džons Keiss (*J. Case*) un Martins Staubuss (*M. Staubus*). Viņuprāt, DLK ieviešana vien automātiski nenožīmē darbinieku attieksmes un rezultātu maiņu. Tā atkarīga no īpašnieka attieksmes veidošanās darbiniekā. Īpašnieka attieksmi var veiksmīgi veidot, ja DLK modelī darbiniekiem tiek piešķirtas akcijas atbilstošā apjomā (tādā, kuru darbinieks uzskata par pietiekami vērtīgu<sup>2</sup>), uzņēmumā tiek veidota atbilstoša iekšējā kultūra, kas palīdz darbiniekiem justies kā līdzīpašniekiem, kā arī pastāv kopīga izpratne par uzņēmuma darbību un kopīgi mērķi.

Ar DLK ir saistīti arī dažādi riska faktori. DLK skeptiķi (piemēram, *A. M. Robinson, N. Wilson*) min, ka ekonomisko labumu gūšanu no līdzdalības aizkavē t.s. *bezbiļetnieka problēma*<sup>3</sup>, kuras būtība ir, ka darbinieks tikai izmanto piešķirto labumu, neuzlabojot sava

---

<sup>1</sup> Atsaucoties uz E. Kārsemakera (*E. Kaarsemaker*) veikto apkopojumu par 128 kvantitatīvajiem pētījumiem par DLK efektivitāti. [26, 29-44].

<sup>2</sup> Apzīmējums „pietiekami vērtīgs” ir subjektīvs. Tomēr, raugoties uz uzņēmumu piemēriem ASV, kur DLK modelis ir bijis veiksmīgs, darbiniekiem piešķirto kapitāldaļu vērtība ir bijusi aptuveni 10-15% no viņu darba algas noteiktā periodā atkarībā no DLK plāna termiņa.

<sup>3</sup> *Free-rider problem*

darba efektivitāti. Savukārt citi zinātnieki (*A. Pendleton, M. Wright, J. Stack*) rekomendē bezbiļetnieka problēmu risināt vai regulēt ar uzraudzības palīdzību – lielos uzņēmumos – centralizēti, mazos – darbinieki savstarpēji ir ieinteresēti pildīt šo uzraudzības funkciju kā uzņēmuma daļas līdzīpašnieki. Tādējādi DLK jau ietver sevī pašdisciplīnas funkciju.

Latvijā darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā nav izplatīta. Pietrūkst tiesiskais regulējums dažādiem šīs līdzdalības veidiem, turklāt esošie nodokļu nosacījumi demotivē uzņēmējus piešķirt darbiniekiem kapitāldaļas. To konstatējuši gan pašmāju pētnieki, gan starptautiskie eksperti. Situāciju sarežģī tas, ka Latvijā nepastāv tiesību akti, kas reglamentētu mūsdienīgu DLK tiesisko bāzi. Likumi, kuros minētas kādas no DLK formām, attiecas vienīgi uz personāla akcijām. Tāpat nodokļu likumos personāla vērtspapīri netiek atsevišķi izdalīti vai iekļauti pie darba samaksas, līdz ar to tiem piemērojamie nodokļi ir – iedzīvotāju ienākuma, uzņēmumu ienākuma, ienākuma no kapitāla, kapitāla pieauguma nodoklis, kā arī valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas. Latvijā darbinieku akcijām nav iespējas piemērot līdzvērtīgas nodokļu atlaides kā uzkrājumiem dzīvības apdrošināšanā vai privātajos pensiju fondos. Līdz ar to uzņēmēji DLK izmanto ārkārtīgi reti, jo pastāv šie iepriekšminētie uzkrājumu veidi, kas pēc savas būtības ir vienkāršāk administrējami un nodokļu ziņā izdevīgāki. Taču tie nedod darbiniekiem īpašumtiesības un balsstiesības. Par DLK attīstību Latvijā ir bijušas diskusijas starp Latvijas valdību un sociālajiem partneriem (LDDK<sup>4</sup>, arodbiedrībām) puses, taču šis jautājums tika atlikts uz nenoteiktu laiku.

Ar DLK saistītā problemātika ir pieminēta Latvijā veiktajos pētījumos, starptautisko projektu ietvaros. TOBEQU<sup>5</sup> 1 pētījumā konstatēts, ka Latvijā līdzīgi kā citviet Centrālajā un Austrumeiropā DLK iezīmes bija vērojamas tikai privatizācijas perioda sākumposmā, pēc tam pakāpeniski mazinoties. Pētījumā tika atzīmēts, ka lielākajai daļai Latvijas iedzīvotāju trūkst zināšanu par to, ko nozīmē būt līdzīpašniekam un par vērtspapīru tirgu kā tādu. Tāpat DLK prakses analīzei netiek pievērsts pienācīgi daudz uzmanības nedz akadēmiskā, nedz arī ekonomiski politiskā kontekstā. Trūkst elastīgas nacionālās politikas nodokļu administrēšanā un jaunās iniciatīvas izmaiņu ieviešanai tiek uztvertas „nedraudzīgi”.

Latvijā tika veikti pētījumi par DLK PEPPER<sup>6</sup> III un PEPPER IV ziņojumu ietvaros. Ziņojumos tiek uzsvērts, ka problēma, kas saistās ar Austrumeiropas valstu valdību attieksmi

---

<sup>4</sup> Latvijas Darba Devēju Konfederācija

<sup>5</sup> Projekts „Towards Better Quality of Financial Participation of Workers in CEE” darbinieku finansiālās līdzdalības kvalitātes uzlabošanai Centrāl- un Austrumeiropas valstīs; projekts īstenots vairākās kārtās

<sup>6</sup> Eiropas Savienības mēroga ziņojumi par Darbinieku finansiālās līdzdalības veicināšanu un darbību dalībvalstīs („Promoting Employee Participation in Profits and Enterprise Results”)

ir šāda – daudzviet trūkst skaidras nostājas DLK jautājumā, nerunājot par ilgtermiņa attīstības stratēģiju DLK modeļiem. Šīs problēmas pamatā ir vairāki iemesli, piemēram, pieredze, ka darbinieku īpašumā esošiem uzņēmumiem bieži vien ir zema kapitāla pieejamība, tāpat lielākajā daļā minēto valstu trūkst tiesisko normu DLK normālai īstenošanai, savukārt Eiropas Komisijai nav stingru prasību attiecībā uz vienota tiesiskā regulējuma ieviešanu. Līdz ar to ES jaunajām dalībvalstīm DLK tiesiskā regulējuma sakārtošana nav prioritāšu sarakstā, jo ir vairums citu normu, kuru ievērošanai ir stingrākas saistības. DLK jautājums nav iekļauts arī Latvijas parlamenta dienaskārtībā.

Pētījumi par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā Latvijā ir veikti galvenokārt par privatizācijas periodu un šajā laikā gūto pieredzi (T. Muravska, N. Mygind, LDDK). Šie pētījumi tiek analizēti arī šajā darbā. Šajā darbā tiks analizēta darbinieku vērtspārīru ieviešanas koncepcija teorētiski un praktiski, un tā tiks pēc iespējas piemērota Latvijas ekonomiskajiem apstākļiem.

Promocijas darbā darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā tiek analizēta darbinieku motivācijas kontekstā. Darbinieku motivēšana, konkurētspējas palielināšana un veicināšana, kā arī uzņēmuma resursu pēc iespējas pilnvērtīgāka izmantošana ir saistīta ar vadībzinātne. Tādējādi pētījums ir saistīts ar zinātnes nozari: Vadībzinātne; tās apakšnozarē: uzņēmējdarbības vadība.<sup>7</sup>

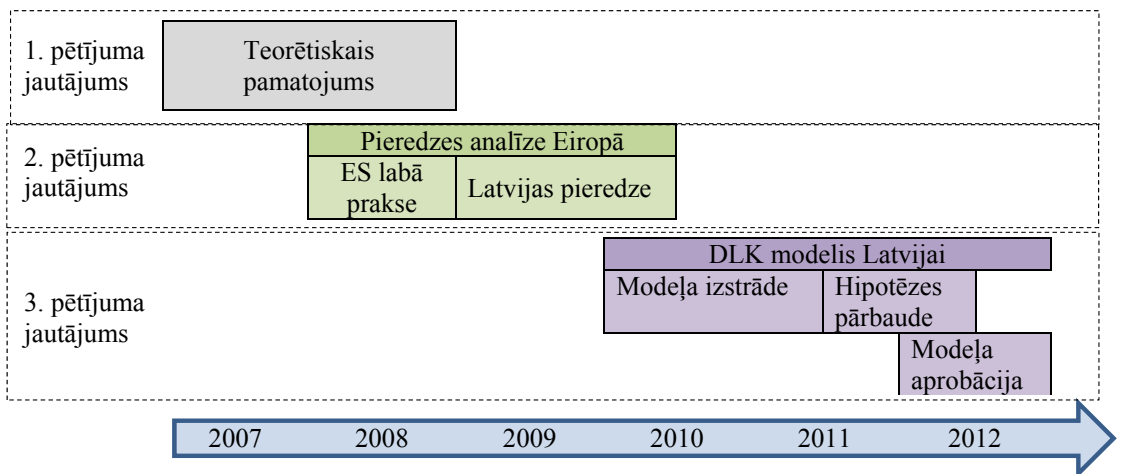
Pētījuma **problēmas pamatjautājums** ir šāds: *kādas ir DLK izmantošanas iespējas Latvijā?* Šis jautājums tiek sadalīts trijos apakš jautājumos, kas ir pētījuma jautājumi:

- 1) Kāds ir DLK teorētiskais pamatojums un ietekme uz darbiniekiem, uzņēmējiem un valsti kopumā?
- 2) Vai un cik plaši DLK tiek izmantota Eiropas Savienības valstīs un kādi ir DLK modeļi šajās valstīs?
  - a. kāda ir ES valstu labā prakse DLK jomā?
  - b. kāda ir Latvijas vēsturiskā pieredze par darbinieku akcijām un esošā situācija?
- 3) Kādam būtu jābūt DLK modelim Latvijā?
  - a. kādiem jābūt DLK modeļa pamatnosacījumiem?
  - b. kā DLK ietekmētu uzņēmumu darbinieku motivāciju un ar to saistītos faktoros Latvijā?
  - c. kāds ir uzņēmēju viedoklis par DLK modeli un tā ieviešanas iespējām uzņēmumos?

---

<sup>7</sup> Pēc Latvijas Zinātnes padomes Zinātņu nozaru un apakšnozaru klasifikācijas t.i. nr. 41.1.

Šie jautājumi veido pamatu promocijas darba struktūrai, kas ir trīsdaļīga. Promocijas darba pētījuma dizains atspoguļots 1.attēlā.



1.attēls. Promocijas darba pētījuma dizains

Promocijas darba **mērķis** ir, balstoties uz vispusīgu teorētisko un pasaules pieredzes analīzi par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā, un DLK problēmu apzināšanu Latvijā, izstrādāt modeli darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā, kas būtu atbilstošs un izmantojams Latvijas uzņēmumos.

Saskaņā ar noteikto mērķi darbā ir risināti šādi **uzdevumi**:

- 1) Padziļināta darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā teorētisko aspektu analīze;
- 2) Ar DLK saistīto teoriju, ieguvumu un risku analīze darbinieku, darba devēju un valsts kontekstā;
- 3) DLK pielietojamas iespēju novērtēšana un īpatnību izpēte dažādās Eiropas Savienības valstīs;
- 4) Ar DLK saistīto pētījumu un problēmu apzināšana Latvijā;
- 5) Pētījuma veikšana un rezultātu analīze par darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā iespējām Latvijas ekonomikā;
- 6) Rekomendāciju izstrāde par nepieciešamajām izmaiņām Latvijas tiesību aktos un nodokļu politikā darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā veicināšanai;
- 7) DLK metodoloģisko principu un metodisko norādījumu izstrāde, kas būtu piemērojami Latvijas vidējiem un lielajiem uzņēmumiem;
- 8) Latvijas vidējo un lielo akciju sabiedrību darbinieku intereses noskaidrošana par DLK un tās iespējamo ietekmi uz darbinieku motivācijas un ar to saistīto faktoru uzlabošanu;

- 9) Izstrādātā DLK modeļa praktiska aprobācija un priekšlikumu izstrāde modeļa praktiskai pielietošanai, veicot ekspertu intervijas ar Latvijas vidējo un lielo akciju sabiedrību vadošajiem darbiniekiem.

### **Pētījuma objekts un priekšmets**

Pētījuma *objekts* ir darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā kā darbinieku motivāciju uzlabojošs faktors.

Pētījuma *priekšmets* ir darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa ieviešanas nosacījumu izstrāde Latvijai.

### **Pētījuma metodes un teorētiskais pamatojums**

Par pētījuma teorētisko un metodoloģisko pamatu kalpo teorētiskā literatūra par ekonomikas un vadības jautājumiem, ārvalstu zinātnieku un pētnieku darbi, kas skar darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā jautājumus un problēmas un kuros šis līdzdalības veids tiek skatīts nodarbinātības, motivācijas, produktivitātes, ekonomiskā labuma un citu saistīto jautājumu kontekstā.

Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā nozīmi dažādos kontekstos un laika periodos ir pētījuši:

- 1) Motivācijas teoriju kontekstā – M. Ārmstrongs (*M. Armstrong*), H. Marlisa (*H. Murlis*), R. Stīrss (*R. M. Steers*), L. Porters (*L. W. Porter*), Dž. Biglijs (*G. A. Bigley*);
- 2) Personāla vadības un uzņēmuma darba vides veidošanas kontekstā – S. Robinss (*S. P. Robbins*), T. Džadžs (*T. A. Judge*), K. Rouzens (*C. Rosen*), Dž. Keiss (*J. Case*), M. Staubuss (*M. Staubus*), P. Milgorms (*P. Milgrom*), Dž. Robertss (*J. Roberts*), R. Valtons (*R. E. Walton*), P. Lorens (*P. R. Lawrence*);
- 3) Stratēģiskās vadīšanas kontekstā – R. E. Frīmans (*R. E. Freeman*), M. Hambergs (*M. Hamberg*);
- 4) Kā īpašnieka – pārstāvja problēmas risināšanas instrumentu – M. Džensens (*M. C. Jensen*), V. Meklings (*W. H. Meckling*), J. Volfs (*J. B. Wolf*);
- 5) Korporatīvās pārvaldības kontekstā – D. H. Čū (*D. H. Chew*), S. L. Džilans (*S. L. Gillan*), K. Kims (*K. A. Kim*), Dž. Nofsingers (*J. R. Nofsinger*);
- 6) Kā uzņēmumu vadītāju atlīdzības instrumentu – Dž. M. Frīds (*J. M. Fried*), Dž. Ņūmens (*J. Newmann*), u.c.

Darba informatīvo bāzi veido zinātniskā literatūra, starptautiskās publikācijas, normatīvie akti, starptautiski pētījumi, kā arī daži nepublicētie materiāli, atbilstoši pētāmajam tematam.

Promocijas darba izstrādē tika izmantotas vispārīgās zinātniskās pētniecības metodes – dedukcijas, indukcijas, analīzes, sintēzes, sistēmanalīzes metodes, kā arī speciālās metodes kvantitatīvā pētījumu metode un kvalitatīvā pētījuma metode.

### **Promocijas darba zinātniskā novitāte**

Promocijas darba ietvaros veikto pētījumu rezultātā izstrādātas šādas nozīmīgākās zinātniskās novitātes, kas pamato promocijas darba zinātnisko nozīmīgumu:

1. Precizēti pētāmā temata ekonomiskie jēdzieni *darbinieku līdzdalība, nemateriālā līdzdalība, darbinieku finansiālā līdzdalība, panākumu līdzdalība, darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā*; dota pilnīgāka jēdziena *darbinieku finansiālā līdzdalība* definīcija un iedalījums. Formulēts jēdziens *darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā*.
2. Veikta padziļināta DLK *zinātniski teorētiskā izpēte iesaistīto pušu – darbinieku, darba devēju un valsts skatījumā*, kas ir pētījuma oriģinālais konteksts. Šāds skatījums ir nozīmīgs, lai izprastu visu sociālajā dialogā iesaistīto pušu ieguvumu un risku apzināšanai un novērtēšanai un valsts mēroga rekomendāciju izstrādei DLK modelī.
3. Balstoties uz pieejamajiem izpētes materiāliem un kvalitatīvā pētījuma – ekspertu intervijas rezultātiem, veikta padziļināta *situācijas analīze par darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā pieredzi Latvijā, konstatētas nepilnības un problēmas*, kas ir par pamatu tiesisko normu izmaiņu rekomendāciju izstrādei.
4. Izstrādāts darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā ieviešanas *modelis*:
  - a. izstrādāti *metodoloģiskie principi* un *metodiskie norādījumi* darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļu (peļņdalība kapitāldaļās, kapitāldaļu iegādes plāns un akciju iegādes iespēja) praktiskai ieviešanai uzņēmumā;
  - b. formulēti *priekšlikumi tiesiskās bāzes pilnveidošanai un nodokļu stimula radīšanai* darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļu īstenošanas iespējas radīšanai un veicināšanai Latvijā. Noteiktas rekomendācijas LR likumos: Komerclikumā, likumā „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām”, likumā „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli”, likumā „Par valsts sociālo apdrošināšanu” un likumā „Par uzņēmumu ienākuma nodokli”;

- c. izstrādātais modelis aprobēts, veicot atsevišķu pētījumu – lielo un vidējo akciju sabiedrību vadošo darbinieku padziļinātas intervijas.
5. Iegūti nozīmīgi rezultāti no kvantitatīvā pētījuma, aptaujājot lielo un vidējo akciju sabiedrību darbiniekus. Pētījuma galvenie rezultāti parāda pozitīvu sakarību starp darbinieku akciju īpašumtiesībām un motivāciju, kā arī no tās izrietošajiem faktoriem. Iegūtie rezultāti liecina par to, ka darbiniekiem ir pozitīva attieksme pret akciju iegādi uzņēmumā, kurā viņi strādā. Šāda veida un apjoma pētījums Latvijā veikts pirmo reizi.
  6. Izstrādātas rekomendācijas Eiropas mēroga starptautiskajām organizācijām, kuras darbojas kā sociālā dialoga īstenotājas darbinieku finansiālās līdzdalības jautājumos, DLK attīstības uzsākšanai, veicināšanai un pilnveidošanai Austrumeiropas valstīs.

### **Aizstāvēšanai izvirzāmās tēzes**

- 1) Izstrādātais darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modelis ir aprobēts un piemērojams izmantošanai Latvijas uzņēmumos. Tā ietvaros izstrādātas rekomendācijas tiesiskās bāzes pilnveidošanai un metodoloģiskie principi un metodiskie norādījumi darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plānu – brīvās kapitāldaļas, kapitāldaļu iegādes plāns, akciju opcijas – ieviešanai uzņēmumos. Šis modelis piemērojams vidējiem un lieliem uzņēmumiem. Tas sekmēs šādu mērķu sasniegšanu:
  - a. darbiniekiem – motivācijas līmeņa paaugstināšanās, papildus ienākuma gūšana, līdzdalība un īpašumtiesības uzņēmumā, ilgtermiņa uzkrājumu veidošana;
  - b. uzņēmējiem – darbinieku motivācijas, produktivitātes un konkurētspējas līmeņa paaugstināšana, darbinieku stabilitātes veicināšana (pārlielas mobilitātes ierobežošana), nodokļu sloga mazināšana, īpašnieku interešu ievērošana;
  - c. valstij – darba tirgus stabilizācija, vienmērīgai ienākumu pārdale, uzkrājumu veidošanas veicināšana, iekšējā pieprasījuma regulēšana.
- 2) Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā attīstībai Latvijā nepieciešams pilnveidot Latvijas Republikas normatīvos aktus, izstrādājot atbilstošus grozījumus likumos:
  - a. Komerclikumā – paredzēt DLK veidu definēšanu un regulētu kapitāldaļu piešķiršanas un atsavināšanas kārtību darbiniekiem; dot iespēju uzņēmējiem pašiem izlemt par to, vai darbiniekiem piešķirt kapitāldaļas ar vai bez balsstiesībām;

- b. likumā „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” – iekļaut valsts un pašvaldību kapitāldaļu turētājus – darbiniekus dividendžu saņēmēju sarakstā;
- c. likumā „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli” – noteikt atvieglojumus, kas būtu līdzvērtīgi pastāvošajiem uzkrājumu veicināšanas atvieglojumiem pensiju fondos un dzīvības apdrošināšanas uzkrājumos;
- d. likumā „Par valsts sociālo apdrošināšanu” – noteikt atvieglojumus, kas būtu līdzvērtīgi pastāvošajiem uzkrājumu veicināšanas atvieglojumiem pensiju fondos un dzīvības apdrošināšanas uzkrājumos;
- e. likumā „Par uzņēmumu ienākuma nodokli” – atskaitījumus darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plāniem līdz 10% no katra darbinieka bruto darba samaksas iekļaut ar uzņēmuma ienākuma nodokli neapliekamo izdevumu sarakstā.

### **Hipotēze**

Lai veicinātu darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanos Latvijas uzņēmumos, ir lietderīgi veidot darbinieku līdzdalības modeli uzņēmuma kapitālā.

### **Zinātniskās publikācijas**

Raksti starptautiskajos zinātniskajos izdevumos un konferenču rakstu krājumos:

- 1) Berķe-Berga A. *Employee ownership model for Latvia*// Scientific Journal of Riga technical University. Series: Economics and Business. Vol.23 – Rīga: Riga Technical University Press, 2013 – 6-12 p.;
- 2) Berķe-Berga A. *Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā – produktivitāti veicinošs faktors* // Rīgas Stradiņa universitāte, Zinātniskie raksti: 2011. Gada sociālo zinātņu nozares pētnieciskā darba publikācijas: Ekonomika. Komunikācija. Politika. Socioloģija. Sociālā politika un sociālais darbs. Tiesības. - Rīga: RSU, 2012. - 36.-41.lpp.;
- 3) Berķe-Berga A. *Darbinieku finansiālā līdzdalība*// RSU starpaugstskolu zinātniskās konferences materiālu krājums „Eiropas Savienība: Romas līgumam 50 gadi”. – Rīga: RSU, 2008. – 33.-47.lpp.;
- 4) Berķe-Berga A. *Vērtspapīri kā uzņēmumu darbiniekus motivējošs faktors*// RTU Zinātnisko rakstu krājums. – Rīga: RTU, 2007. – 16. – 21.lpp.;

- 5) Berķe-Berga A., Dovladbekova I. *Ilgtermiņa kapitāla veidošanās problēmas Latvijā// Tautsaimniecības un uzņēmējdarbības attīstības problēmas*, RTU Starptautiskās zinātniskās konferences zinātniskie raksti. – Rīga: RTU, 2004. -31.-39.lpp.;
- 6) Berķe-Berga A. *Baltijas valstu dzīvības apdrošināšanas sektora attīstības problēmas// Rīgas Tehniskās universitātes zinātniskie raksti*. 3.sēr., *Ekonomika un uzņēmējdarbība*. 9.sējums: Tautsaimniecība: teorija un prakse. – Rīga: RTU, 2004. – 32.-38.lpp.;
- 7) Berķe-Berga A., Dovladbekova I. *Pensiju fondi – tautsaimniecības attīstību veicinošs faktors Latvijā// Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos*. – Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. – 39.–45. lpp.

Promocijas darba autore ir līdzautore Eiropas Pētījumu Institūta publicētajam izdevumam A. Gapoņenko, A. Berķe-Berga, I. Dovladbekova, O. Lukašina, R. Ivanovs „*European experience of employee financial participation and possibility of its implementations in Baltic countries*”<sup>8</sup>, Institute of European Studies, 2008, 103 P. VS/2007/0545 European Commission, EK projekta ”Sociālā dialoga stiprināšana Baltijas dzelzceļa uzņēmumos izplatot Eiropas pieredzi darbinieku iesaistīšanā uzņēmumu finansiālā līdzdalībā” VS/2007/0545 ietvaros.

Promocijas darba rezultāti prezentēti starptautiskajās un starpaugstskolu zinātniskajās konferencēs:

- 1) Riga Technical University 53rd International Scientific Conference dedicated to the 150th anniversary, 11-12 October 2012, *Employee ownership model for Latvia*;
- 2) Rīgas Stradiņa universitātes 2010.gada Zinātniskajā konferencē 2010.gada 18.-19. martā, VIII sekcijā „Politiskās, ekonomiskās, sociālās un tiesiskās sistēmas transformācijas Latvijā un pasaulē: pašreizējās reālijas un nākotnes kontūras”, temats: „*Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā kā produktivitāti uzlabojošs faktors Latvijā*”;
- 3) Starpaugstskolu zinātniskā konference „Eiropas Savienība: Romas līgumam 50 gadi”, prezentācijas temats: „*Darbinieku finansiālā līdzdalība*”;
- 4) RTU 45. starptautiskā zinātniskā konference 2004. gada 15. oktobrī, temats: „*Baltijas valstu dzīvības apdrošināšanas sektora attīstības problēmas*”;

---

<sup>8</sup> Darbinieku finansiālās līdzdalības pieredze Eiropā un tās ieviešanas iespējas Baltijas valstīs

- 5) Biznesa augstskolas "Turība" 5. starptautiskā zinātniskā konference 2004. gada 23. aprīlī, temats: „*Pensiju fondi – tautsaimniecības attīstību veicinošs faktors Latvijā*”;
- 6) RTU 44. starptautiskā zinātniskā konference 2003. gada 9. oktobrī, Tautsaimniecības un reģionālās ekonomikas sekcija, temats: „*Ilgtermiņa kapitāla veidošanās problēmas Latvijā*”.

Autore piedalījusies starptautiskajās konferencēs un semināros diskusiju procesā par darbinieku finansiālo līdzdalību Eiropas Savienībā:

- 1) International conference „Financial Participation in the EU-27” Berlin, October 2007
- 2) LDDK rīkotā starptautiskā konference "Darbinieku finansiālā iesaiste un līdzdalība" Rīgā, 2007.gada 15.novembrī.
- 3) Seminar on "Transparency and the information and consultation provided to workers who participate in financial participation schemes", Riga, Latvia, March 22-23, 2010.
- 4) Conference „Financial participation: a tool for better social dialogue and better corporate governance”, Brussels, Belgium, October 14-15, 2010.

Šis promocijas darbs ir patstāvīgs zinātnisks pētījums un ir izstrādāts un uzrakstīts latviešu valodā. Darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, bibliogrāfiskā saraksta un pielikumiem.

### **Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskais pielietojums**

Nozīmīgākie promocijas darba rezultāti prezentēti un apspriesti zinātniskajās konferencēs, vietēja un starptautiska mēroga semināros un diskusijās, iekļauti autores izstrādāto mācību priekšmetu programmās, kā arī ES nozīmes projektos.

Izstrādātais DLK modelis aprobēts, veicot kvalitatīvo pētījumu – ekspertu intervijas – kurās piedalījās 9 eksperti – vadošie darbinieki dažādu nozaru lielajās un vidējās akciju sabiedrībās Latvijā.

Promocijas darba autore aprobējusi pētījuma rezultātus, piedaloties šādos zinātnisko pētījumu projektos:

- 1) "Sociālā dialoga stiprināšana Baltijas dzelzceļa uzņēmumos izplatot Eiropas pieredzi darbinieku iesaistīšanā uzņēmumu finansiālā līdzdalībā", Eiropas Komisijas finansētais projekts VS/2007/0545;
- 2) LZP projekts „Cilvēkkapitāla attīstība kā Latvijas ekonomiskās konkurētspējas paaugstināšanas faktors” Projekta Nr. 05.1897, 2005.- 2008.;

- 3) Piedalīšanās LZP projektā „Investīciju vides un investīciju politikas pilnveidošana ekonomiskās integrācijas kontekstā”, projekta Nr. 02.0937, projekta izpildes laiks no 2004.gada septembra līdz 2004.g. beigām.

Promocijas darba materiāli izmantoti mācību procesā Rīgas Stradiņa universitātē, Eiropas studiju fakultātē šādos bakalaura studijuursos: „Vērtspapīru tirgus. Eiropas pieredze” un „Starptautiskā biznesa un finanšu vide”, kā arī bakalaura darbu un studiju darbu vadīšanā Rīgas Stradiņa universitātes bakalaura programmas studentiem.

### **Ierobežojumi**

Darbā netiek ietverta padziļināta ar darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā saistīto blakus jautājumu izpēte, piemēram, uzskaitē, grāmatvedībā, nodokļu administrēšana, uzņēmumu un to kapitāldaļu novērtēšana, motivācijas vai produktivitātes līmeņa aprēķināšana, nefinansiālā līdzdalība, panākumu līdzdalība, u.c.

### **Īsas nodaļu satura anotācijas**

*Pirmajā daļā* tiek izstrādāts jēdziena „darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā” un ar to saistīto jēdzienu definējumi un raksturojums. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā tiek skatīta ieinteresēto pušu kontekstā, kuras veido sociālo dialogu šajā jautājumā (darbinieku, darba devēju un valsts).

*Otrajā nodaļā* tiek pētīta un analizēta Eiropas Savienības valstu pieredze DLK, aplūkota Eiropas Komisijas nostāja, starptautisko institūciju darbība, izstrādātie nozīmīgākie dokumenti – Modeļa plāns – un pētījumi – PEPPER un TOBEQU. Autore analizējusi Latvijas pieredzi DLK jomā kopš 1990. gada, tostarp Latvijā veiktos pētījumus, kas saistīti ar DLK.

*Trešajā nodaļā* aprakstīti autores veikto empīrisko pētījumu rezultāti. Autore izstrādājusi rekomendācijas uzņēmumiem DLK plānu ieviešanas nepieciešamības noteikšanai, mērķu noteikšanai, kā arī metodoloģiskos principus un metodiskos norādījumus šo plānu praktiskai ieviešanai uzņēmumos. Kvantitatīvais pētījums tika veikts, lai izdarītu darbā izvirzītās hipotēzes pārbaudi. Lai veiktu izstrādātā DLK modeļa praktisku aprobāciju, autore veica kvalitatīvo pētījumu – ekspertu intervijas, intervējot 9 ekspertus no dažādu nozaru lielajām un vidējām akciju sabiedrībām. Šī pētījuma rezultātā izstrādātais modelis tika aprobēts un apstiprināts par atbilstošu izmantošanai Latvijas uzņēmumos.

# 1. DARBINIEKU LĪDZDALĪBAS UZŅĒMUMA KAPITĀLĀ TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS

Šī nodaļa ir darba teorētiskā nodaļa, kurā tiek apskatīta darbinieku finansiālās līdzdalības būtība, tās veidi, tostarp DLK, definīcijas un struktūra. Uzsvars tiek likts uz darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā, jo tieši šis DFL veids ir promocijas darba pētījuma objekts.

Šajā nodaļā autore noskaidros atbildi uz pētījuma jautājumu: kāds ir DLK teorētiskais pamatojums un ietekme uz darbiniekiem, uzņēmējiem un valsti kopumā?

Teorētiskā literatūra par DLK tiek apskatīta dažādu uzņēmējdarbības vadības disciplīnu kontekstā: finanses, nodarbinātība, korporatīvās finanses, personāla vadība, ražošana, u.c.. Pasaulē ir veikti daudzi pētījumi par DLK, taču lielākoties tie analizē DLK ietekmi tieši uz uzņēmumu darbību, īpašnieku un darbinieku interešu ievērošanu, u.tml. Taču, lai novērtētu DLK ekonomisko nozīmi pilnībā, ir jāizpēta tās ietekme uz visām iesaistītajām pusēm - gan uz uzņēmumu darbību, gan darbiniekiem, gan arī valsti kopumā. Līdz ar to 1.2., 1.3. un 1.4. apakšnodaļas vēltās DLK ieguvumu un risku teorētiskajai analīzei triju iesaistīto pušu skatījumā, proti, darbinieku, darba devēju un valsts. Šāds padziļinātais skatījums ir promocijas darba teorētiskā novitāte.

## 1.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā teorētiskā koncepcija

Lai izpētītu darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā, ir jāizprot tās vietu darbinieku līdzdalībā kā tādā. Darbinieku līdzdalība ir personāla vadības virziens, kas ietver sevī pārējos līdzdalības veidus (finansiālo un nefinansiālo līdzdalību, un to paveidus). Ar darbinieku līdzdalības palīdzību darbinieks tiek iesaistīts lēmumu pieņemšanā uzņēmumā, tādējādi decentralizējot varas pozīcijas uzņēmumā. Darbinieku līdzdalības mērķis ir darbinieku integrēšana uzņēmuma darbībā, veicinot viņu motivācijas līmeņa paaugstināšanos, uzticību organizācijai, apmierinātību ar darbu, līdz ar to tiecoties uz augstāku produktivitātes un konkurētspējas līmeni.

Autore aplūkos pētāmo tematu šādā kārtībā: darbinieku līdzdalība – finansiālā un nefinansiālā; darbinieku finansiālā līdzdalība – panākumu līdzdalība un darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā, tās veidi un struktūra.

ASV zinātnieki S. P. Robins (S. P. Robbins) un T. A. Džadzs (T. A. Judge) jēdzienu *darbinieku līdzdalība* definē šādi – tas ir „darbinieku iesaistes process, kurā izmantots darbinieku darba ieguldījums, lai paaugstinātu viņu darba rezultativitāti organizācijas

panākumu gūšanai” [37, 235]. Darbinieku līdzdalības loģiskais pamatojums ir šo cilvēku iesaiste viņiem svarīgu lēmumu pieņemšanā uzņēmumā, kā arī viņu autonomijas un kontroles līmeņa paaugstināšanās. Nijmegenas Universitātes (Nīderlande) profesors Ē. Poutsma (*E. Poutsma*) definē darbinieku līdzdalību kā „procesu, kas dod darbiniekiem iespēju ietekmēt savu darbu, darba apstākļus un rezultātu” [36, 5]. Jēdziens „darbinieku līdzdalība” attiecas uz darbinieku iesaisti uzņēmuma darbībā gan ar finansiāliem, gan nefinansiāliem paņēmieniem. Pēc britu zinātnieku V. Perotinas (*V. Pérotin*) un A. Robinsoņa (*A. Robinson*) domām darbinieku līdzdalība pamatā ir saistīta ar viena vai vairāku uzņēmuma īpašumtiesību raksturojošo aspektu dalīšanos ar darbiniekiem. Viņi atzīmē, ka „īpašumtiesību divas galvenās dimensijas, kuras ir iesaistītas dalīšanās procesā, ir kontrole (kad darbiniekiem ir ietekme uz uzņēmumā pieņemtajiem lēmumiem; nefinansiālā līdzdalība) un ienākums no uzņēmuma gūtā kopējā labuma, ko darbinieki iegūst ar finansiālās līdzdalības starpniecību” [80, 8].

Darbinieku līdzdalības kopējais mērķis ir darba vides uzlabošana uzņēmumā un no tās izrietošs motivācijas un produktivitātes pieaugums. Pamatā izšķir divus galvenos darbinieku līdzdalības veidus – finansiālā un nefinansiālā līdzdalība. *Darbinieku finansiālā līdzdalība* nozīmē darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā un peļņā. *Nefinansiālā līdzdalība* nozīmē iekšējās sadarbības un saliedētības stiprināšanu un partnerību.

Pastāv atšķirīga pieeja darbinieku līdzdalības interpretācijā. Piemēram, E. Poutsma izšķir tiešo un netiešo līdzdalību, finansiālo līdzdalību un kolektīvos darījumus [36, 5]. Tiešā no netiešās līdzdalības, viņaprāt, atšķiras ar darbinieku iespēju ietekmēt procesus uzņēmumā tiešā veidā (tiešā līdzdalība) vai deleģējot īpašus pārstāvjus (netiešā līdzdalība). Šis dalījums attiecas uz nefinansiālo līdzdalību. Finansiālā līdzdalība ļauj darbiniekiem piedalīties peļņas un uzņēmuma rezultātu pārdalē. Zinātnieks strukturē līdzdalību pēc ietekmes un kontroles faktoriem un finanšu un nefinanšu labuma gūšanas iespējām. Tomēr jāatzīmē, ka visi šie līdzdalības paveidi var būt savā starpā saistīti. Piemēram, darbinieku akcijas var būt ar balsstiesībām – tādējādi ietverot sevī gan finanšu labuma gūšanas iespēju (akciju cenas pieaugums, dividendes), gan tiesības ietekmēt lēmumu pieņemšanas un kontroles procesus uzņēmumā.

*Darbinieku nefinansiālā līdzdalība* atšķiras no darbinieku finansiālās līdzdalības ar to, ka tās izmantotie līdzdalības instrumenti nav tiešā veidā saistīti ar naudas līdzekļiem vai uzņēmuma aktīviem, proti, darbiniekiem netiek piešķirti materiāla rakstura labumi. Nefinansiālās līdzdalības galvenie elementi ir sadarbība, vienotas attieksmes veidošana, partnerība uzņēmuma vadīšanā starp īpašniekiem, vadītājiem un pārējiem darbiniekiem, kā arī darbinieku līdzdalība informācijas aprites un lēmumu pieņemšanas procesos uzņēmumā.

Darbinieku nefinansiālās līdzdalības izpausmes līdzekļi ir regulāra, bieža darbinieku informēšana par jaunumiem un aktualitātēm uzņēmumā, aktīva komunikācija starp vadību un padotajiem, iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā un/vai apspriešanā, u.tml.

Robins un Džadzs darbinieku nefinansiālo līdzdalību dēvē par darbinieku iesaisti (ang. - *employee involvement*) [37, 235-237]. Ar šo jēdzienu minētie zinātnieki apzīmē darbinieku iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā. Robins un Džadzs runā par darbinieku pārstāvniecību tiešā vai ievēlētu pārstāvju formā uzņēmuma valdē, nesasaistot šo procesu, piemēram, ar akciju ar balsstiesībām iegūšanu. Autoresprāt minēto zinātnieku interpretācija par darbinieku nefinansiālo līdzdalību jeb iesaisti ir atbilstoša šī darba kontekstam un autores uzskatam par to, kas ir darbinieku nefinansiālā līdzdalība.

Šajā darbā autore neveic nefinansiālās līdzdalības nianšu padziļinātu izpēti, jo pētījuma objekts ir saistīts ar darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā.

*Darbinieku finansiālā līdzdalība* ietver sevī kapitāla un panākumu līdzdalību. DFL ir līdzdalības veids, kurā darbiniekiem ir iespējas piedalīties uzņēmuma darbības rezultāta sadalē. DFL visbiežāk tiek organizēta kā līdzdalība papildus guvuma vai peļņas sadalē un/vai dod iespēju iegūt kapitāldaļas. Darba devējs piešķir darbiniekam finansiālu labumu papildus parastajai darba algai atkarībā no uzņēmuma darbības rezultātiem. Šādas sistēmas galvenais mērķis ir darbinieka ienākumu daļas piesaiste uzņēmuma darbības rezultātam. No darbinieku puses ieinteresētība DFL ir saistīta ar papildus ienākumu gūšanas iespēju un, ja tas ir paredzēts, iespēju piedalīties uzņēmuma lēmumu pieņemšanā.

Britu zinātnieki V. Perotina un A. Robinsons definē DFL šādi: darbinieku finansiālā līdzdalība dod darbiniekiem netiešas tiesības uz daļu no uzņēmuma peļņas [80, 8]. Līdzdalības iespēja darbiniekiem saņemt daļu peļņas ir tā, kas atšķir darbinieku finansiālo līdzdalību no citiem darba samaksas veidiem.

PEPPER I ziņojuma [43, 8] autori definē darbinieku finansiālo līdzdalību kā „plašu dažādu formu klāstu darbinieku līdzdalībai uzņēmuma darbības rezultātos”. Autoresprāt šī definīcija ir nepilnīga un ietver tikai viena DFL veida – panākumu līdzdalības – iezīmes, nenorādot uz otru DFL veidu – darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā.

Autore piedāvā šādu darbinieku finansiālās līdzdalības definīciju: *darbinieku finansiālā līdzdalība ir no uzņēmuma darbības rezultāta atkarīga lieluma līdzekļu piešķiršana darbiniekiem papildus regulārajai darba samaksai naudas vai kapitāldaļu vai ar tām saistītu instrumentu formā*. Par uzņēmuma darbības rezultātu šeit uzskatāmi tādi rādītāji kā peļņa, rentabilitāte, izlaides apjoms, izmaksu ietaupījums, kvalitātes uzlabošanas līmenis, u.c.

DFL uzņēmumā mēdz būt vai nu visaptveroša (*broad based*) vai domāta šaurai darbinieku grupai (*narrow based*). Visaptverošajā DFL ir iespēja piedalīties ikvienam uzņēmuma darbiniekam (katram to brīvprātīgi izvēloties, vai arī visiem kopā piedaloties, slēdzot darba koplīgumu). Šauro darbinieku grupu DFL variantā parasti līdzdalības modelis tiek veidots augstākā līmeņa vadības pārstāvjiem vai arī augsti kvalificēto speciālistu darbinieku grupām, piemēram, ar šaura profila specializāciju vai zinātniski pētniecisko departamentu darbiniekiem.

Darbinieku finansiālajai līdzdalībai parasti izšķir divus galvenos veidus – panākumu līdzdalību un līdzdalību uzņēmuma kapitālā. Autoresprāt vienkāršs un skaidrs skatījums uz šo veidu atšķirībām ir britu zinātniekiem V. Perotinai un A. Robinsonam [80, 8], proti, ka *panākumu līdzdalība* ir saistīta ar uzņēmuma peļņas sadali par tekošo vai iepriekšējo gadu, savukārt, *līdzdalība uzņēmuma kapitālā* attiecas uz tiesībām un iespēju saņemt daļu uzņēmuma peļņas<sup>9</sup> tālākā nākotnē akciju veidā, kā arī tiesības pārdot akcijas un/vai piedalīties uzņēmuma kontrolē un lēmumu pieņemšanā<sup>10</sup>.

Panākumu līdzdalība ir izplatīta daudzās valstīs. Tā paredz papildu atalgojuma piešķiršanu darbiniekiem, ja uzņēmums gūst papildu peļņu, ienākumus vai darbojas produktīvāk, nekā, piemēram, vidēji nozarē vai vidēji plānotā.

Šveices Ekonomikas un sociālo zinātņu starpdisciplīnu institūta zinātnieki T. Švarbs (*T. Schwarb*), S. Graive (*S. Greiwe*) un R. Nīderers (*R. Niederer*) definē panākumu līdzdalību kā „samaksu, kas tiek nodrošināta papildus darbinieku algai un ir atkarīga no visa uzņēmuma vai konkrētas struktūrvienības kopējā sasniegtā ekonomiskā labuma” [48, 25]. Zinātnieki, kuri izstrādājuši Eiropas Modeļa plānu<sup>11</sup> K. P. O’Kelijs (*K.P. O’Kelly*) un A. Pendletons (*A. Pendleton*) panākumu līdzdalību definē šādi: panākumu līdzdalība ir regulāri, precīzi noteikti maksājumi visiem darbiniekiem, kas ir tiešā veidā piesaistīti uzņēmuma peļņai vai kādam līdzīgam lielumam, kas attiecas uz uzņēmuma darbības sniegumu. Maksājumi var tikt izmaksāti tiešā veidā vai arī novirzīti īpašos fondos darbinieku sociālajam vai cita veida nodrošinājumam [78, 6].

Panākumu līdzdalības plāni un darba vērtēšanas kritēriji un metodes ir ļoti dažādas, un tās iespējams piemērot uzņēmumu individuālajām vajadzībām un darbības specifikai. Iespējams vienkārši noteikt konkrētu peļņas proporciju, kas tiks piešķirta darbiniekiem ik

---

<sup>9</sup> Šī peļņas daļa izpaužas kā akcijas cena, kas veidojas, kapitalizējot uzņēmuma nākotnes peļņu

<sup>10</sup> Gadījumā, ja piešķirtās akcijas ir ar balsstiesībām

<sup>11</sup> Dokuments, kurā izstrādātas rekomendācijas DFL īstenošanai un uzlabošanai Eiropas Savienībā, detalizēti skatīts šī darba 2.2. nodaļā

gadu, ja nepieciešams, nosakot minimālo sasniedzamo peļņas sliekšni. Dažkārt darbiniekam piešķiramā peļņas daļa tiek aprēķināta pēc sarežģītākas formulas, iesaistot vairākus rezultativitātes mērījumus, piemēram, produktivitātes mērķus vai kvalitātes rādītājus [80, 8-9].

Teorētiskajā literatūrā tiek izšķirti šādi galvenie panākumu līdzdalības veidi:

- a) Peļņadalība – uzņēmuma vienošanās ar darbinieku par papildu peļņas (virspeļņas) pārdali un piešķiršanu darbiniekiem. Šis ir samērā izplatīts panākumu līdzdalības veids, kuru ir iespējams piemērot lielam darbinieku skaitam;
- b) Guvumdalība – individuāls atalgojums par papildu peļņu vai produktivitāti spējīgākiem un prasmīgākiem darbiniekiem, ja viņi sasniedz labāku rezultātu, ievērojot visas darba aizsardzības normas<sup>12</sup>;
- c) Uzkrājumu veidošanas iespēja – darbinieka papildatalgojuma novirzīšana uzkrājumam, piemēram, fondos vai dzīvības apdrošināšanai. Uzkrājumu veidošanas iespēja praksē tiek plaši pielietota un daudzviet tā tiek atbalstīta arī no valsts puses, piešķirot nodokļu atlaides.

Iespējami dažādi panākumu vērtēšanas kritēriji, piemēram, pievienotās vērtības pieaugums, izmaksu ietaupījums, un tamlīdzīgi. Panākumu līdzdalības modeļu galvenā atšķirība no DLK ir tā, ka tie nedod darbiniekiem īpašumtiesības (iespēju būt par īpašnieku), kā arī tiešu iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanā uzņēmumā. Panākumu līdzdalība ir saistīta ar prēmēšanu naudā. Pētot līdzdalības veidus, autorei radās jautājums par to, vai darbinieki ekonomikas augšupejas posmā pie šīm prēmijām nepierod un tās neuzskata par normu, lai gan uzņēmēja skatījumā tas ir papildu bonuss? Īstermiņā šī motivēšanas metode, iespējams, ir noderīga, taču jautājums ir, vai tai ir ilglaicīgs motivējošais efekts? Tam pretstatā DLK ir ilgtermiņa modeļi un kamēr vien darbinieks ir kapitāldaļu turētājs, viņa interesei par uzņēmuma darbību un līdz ar to arī personīgajai ietekmei uz to teorētiski vajadzētu saglabāties.

Tā kā promocijas darba objekts un priekšmets ir saistīti ar DLK, tad *darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā* šajā darbā tiks pētīta vairāk detalizēti nekā citi darbinieku līdzdalības veidi. Autoresprāt DLK ir daudzpusīgs līdzdalības instruments, kas ietver sevī vērtspapīrus vai to atvasinājumus, veicinot darbinieku motivācijas un uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanu, uzņēmumā ieinteresēto pušu interešu apvienošanu, cilvēku ieinteresētību uzņēmumu darbībā, līdz ar to arī darbinieku zināšanu paplašināšanu par

---

<sup>12</sup> Nepārsniedzot darba laika limitus, ievērojot darba drošību un saudzējot veselību.

uzņēmuma darbības specifiku. Par DLK ietekmes jomām dažādu ieinteresēto pušu kontekstā detalizētāks apraksts ir 1.2., 1.3. un 1.4. nodaļā. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā autoresprāt ir vispilnvērtīgākais darbinieku līdzdalības instruments, jo tas apvieno abus līdzdalības veidus - finansiālo un nefinanšu līdzdalību, gan, iesaistot darbiniekus lēmumu pieņemšanas un uzņēmuma darba organizēšanas procesos, gan dodot iespēju gūt papildus peļņu un ienākumus uzņēmuma izaugsmes gadījumā. DLK galvenie instrumenti ir uzņēmuma kapitāldaļas vai to atvasinātie instrumenti (piemēram, akciju opcijas), ar kuru starpniecību darbinieki kļūst par uzņēmuma daļas īpašniekiem.

Promocijas darba autore, pētot un analizējot literatūru par darbinieku līdzdalību un tās veidiem, konstatējusi, ka nav vienprātības šādu terminu lietošanā: plāns, shēma, modelis un programma. Bieži vien šie jēdzieni tiek jaukti. Tādēļ autore skaidrības labad izmantos jēdzienu *modelis*, lai apzīmētu darbinieku līdzdalības un/vai tās veidu loģisku, vispārīgu aprakstu, ar kura palīdzību tiek atspoguļota līdzdalības būtība, svarīgākās īpatnības un pamatprincipi, darbinieku iesaistes intensitāte, u.tml.; un jēdzienu *plāns*, lai apzīmētu kādu konkrētu līdzdalības veidu, kuru uzņēmums ieviesīs vai plāno ieviest praksē. Līdz ar to jēdziens *modelis* šajā darbā būs visaptverošs, ietverot visus ar DLK ieviešanu un realizēšanu saistītos jautājumus uzņēmumā. Savukārt *plāns* apzīmēs tikai veidu, kādā kapitāldaļas tiek piešķirtas darbiniekiem.

Autore konstatējusi, ka dažādos literatūras avotos, t.sk. grāmatās, starptautiskos ziņojumos un pārskatos, kā arī starptautiska mēroga komunikācijā, jēdziens *darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā* tiek jaukts ar jēdzienu *darbinieku finansiālā līdzdalība*. Piemēram, tiek minēts jēdziens *darbinieku finansiālā līdzdalība*, taču patiesībā runa ir tikai par darbinieku akcijām vai akciju opcijām, panākumu līdzdalības veidus vispār nepieminot. Līdz ar to jāsecina, ka dažkārt, pētot literatūru par DFL un DLK, ir jābūt uzmanīgiem, jo bieži šie jēdzieni netiek punktuāli atšķirti. Tā kā latviešu valodā iepriekš nav veikti teorētiskie pētījumi par DLK, tādēļ autore min angļiskos terminus. Visprecīzāk DLK jēdziens lietots literatūrā un pētījumos, kur to apzīmē kā *employee ownership* (tiešā tulkojumā – darbinieku īpašumtiesības) vai *employee share ownership* (darbinieku akciju īpašumtiesības). Autoresprāt DLK apzīmēšanai nav korekti izmantot burtiskā tulkojuma versijas no angļu valodas, jo tās nerada skaidru priekšstatu par jēdziena būtību. Tādēļ autore kā promocijas darba pirmo novitātes elementu piedāvā savu formulējumu jēdzienam „darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā” (sk. tālāk tekstā).

1.1.tabulā minētas vairākas DLK definīcijas un autores komentārs par tām.

1.1.tabula

**Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā definīcijas**<sup>13</sup>

[60, 60; 26, 11; 83, 122; 74, 28; 19, 548]

Nr.	Autors	Definīcija	Komentārs
1	R. Vailemans	DLK uzņēmuma darbinieki ņem dalību uzņēmuma kapitālā kā līdzvērtīgs kapitāla devējs vai investors	Šī definīcija ļauj apjaust, ka runa ir par līdzdalību kapitālā, taču nesniedz pilnīgu izpratni par jēdzienu un šīs līdzdalības specifiku
2	T. Švarbs, S. Graive, R. Nīderers	Darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā ir lielāks līdzdalības efekts nekā panākumu līdzdalībai, jo tās ietvaros ar uzņēmuma daļu īpašuma starpniecību darbinieks piedalās gan peļņas sadalē, gan uzņēmuma nākotnes attīstībā	Plašāks DLK skaidrojums, taču netiek tiešā veidā minētas kapitāldaļas un visi ar tām saistītie labumi, ko darbinieks gūst.
3	K. Dukuliagoss	DLK ir darbinieku īpašumtiesības uz uzņēmuma kapitāldaļām vai aktīviem	Šīs definīcijas ir samērā lakoniskas, pasaka galveno DLK ideju, taču nepaskaidro to
4	E. Kārsemakers	DLK ir darba devēja uzņēmuma kapitāldaļu daudzums, kas pieder darbiniekiem tiešā vai netiešā veidā (ar trasta vai fonda starpniecību)	
5	Dž. Pīrss, S. Rubenfēlds, S. Morgana	DLK ir organizatoriska vienošanās, kurā tiek skaidri nodalīti vadītāji un darbinieki, kurā īpašumtiesībām piešķiramās akcijas nav obligāti sadalīt vienlīdzīgi, un kur lielākā daļa (ne obligāti visi) uzņēmuma darbinieku neatkarīgi no ieņemamā amata vai atalgojuma veida piedalās līdzdalības modelī	Šī definīcija, savukārt, tiek koncentrēta uz DLK modeļa detaļām, nepasakot tā galveno būtību
6.	Landava I., Mičels R., O'Konela A., Ramsejs I.	DLK ir darbinieku finansiālās līdzdalības forma, kas piešķir darbiniekiem tiesības uz daļu no uzņēmuma īpašuma un teorētiskas tiesības izmantot zināmu kontroli pār notikumiem uzņēmumā	Šī definīcija samērā skaidri min darbinieka ieguvumus no DLK, taču nemin to, ka darbinieka īpašumā nonāk uzņēmuma kapitāldaļas
7.	Bērdvela Dž., Kleidons T.	Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā nozīmē to, ka darbiniekiem pieder uzņēmuma kapitāldaļas	Vienkāršs formulējums, taču šeit netiek pateikts, kā darbinieks šīs akcijas iegūvis. Tikpat labi viņš/-a varētu tās, piemēram, nopirkt biržā.

<sup>13</sup> Autores veidota tabula, izmantojot dažādu autoru DLK definīcijas

Darba autore piedāvā šādu jēdziena **darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā definīciju**: *darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir darbinieku piedalīšanās uzņēmuma, kurā viņš/-a strādā, finansiālo rezultātu pārdalē ar uzņēmuma kapitāldaļu vai to atvasinājumu starpniecību, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju un produktivitāti.*

Pastāv vairāki DLK veidi. Dažādiem DLK veidiem ir atšķirīgi DLK ieviešanas iemesli (piemēram, darba samaksas sistēmas uzlabošana, uzņēmuma darbības rezultātu uzlabošana, produkcijas kvalitātes paaugstināšana, darbinieku lojalitātes stiprināšana, u.c.).

Liela DLK veidu dažādība ir ASV, jo tur šī līdzdalība ir vairāk izplatīta, nekā citās pasaules valstīs. Kopš 1970-tajiem gadiem DLK izmantošana ir strauji augusi ASV pēc nodokļu atvieglojumu ieviešanas. Pēdējās desmitgadēs DLK loma pieaugusi arī citur pasaulē. Visizplatītākie darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā veidi ir darbinieku akcijas un darbinieku opcijas [88, 94]. Promocijas darba autore darba specifikas un ierobežotā apjoma dēļ aplūkos tikai darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā pamata veidus – darbinieku akcijas vai kapitāldaļas, darbinieku akciju opcijas un darbinieku akciju īpašumtiesību plānus. Šie veidi tiek plaši izmantoti un pieminēti zinātniskajā literatūrā.

*Darbinieku akcijas.* Šajā gadījumā darbiniekiem ir iespēja iegādāties vai viņiem tiek piešķirtas uzņēmuma akcijas, kas var būt ar vai bez balsstiesībām. Darbinieku akcijas ir DLK pamatforma. Darbinieku akcijas bieži tiek piešķirtas bez maksas vai pārdotas ar atlaidi, visbiežāk ar nosacījumu tās turēt (nepārdot) iepriekš noteiktu laiku (piemēram, 3, 5, 7 vai vairāk gadu). Labums, ko darbinieks gūst no akciju piešķiršanas, ir dividendes un šo daļu iegādes/piešķiršanas un tirgus vērtības starpība dzēšanas datumā. Šī starpība būs pozitīva, ja uzņēmuma akciju cena konkrētajā periodā būs pieaugusi attiecībā pret cenu akcijas iegādes/piešķiršanas brīdī. Šeit jāņem vērā iespējamo zaudējumu risks, kas var rasties, iestājoties tirgus riskam – neatkarīgi no tā, cik izcili darbojas pats uzņēmums. Piemēram, finanšu tirgus risks, kas ekonomiskās situācijas pasliktināšanās dēļ var ievērojami ietekmēt akciju cenu negatīvā virzienā arī stabiliem un perspektīviem uzņēmumiem. Protams, arī šo risku var mazināt un pēc iespējas novērst, piemēram, ja uzņēmums ir piešķīris akcijas bez maksas vai ar ļoti lielu atlaidi. Tad darbiniekam gandrīz vienmēr ir garantēts ienesīgums no šo akciju pārdošanas. Tāpat darbiniekam pēc turēšanas termiņa beigām nav obligāti uzreiz šīs akcijas jāpārdod – tās iespējams turēt ilgāku laiku, piemēram, līdz brīdim, kad akciju cena sasniedz vēlamu līmeni.

Darbinieku akciju specifika balsstiesību ziņā dažādās valstīs ir atšķirīga gan no tiesiskā regulējuma, gan pielietošanas uzņēmumā viedokļa. Nereti tiesību aktos ir veiktas iestrādes, ka uzņēmums drīkst emitēt darbinieku akcijas, taču tās drīkst būt tikai bez

balsstiesībām. Šajā situācijā labums, ko saņem darbinieks no šādām akcijām, ir tikai finansiāls, proti, dividendes un iespējamā cenu starpība. Citviet lēmums par balsstiesību piešķiršanu vai nepiešķiršanu ir pašu uzņēmēju ziņā. Autoresprāt liberālāks un motivējošāks ir otrais variants. Tad uzņēmuma īpašnieki paši ir tiesīgi noteikt, cik plašas iespējas caur DLK modeli viņi piešķirs darbiniekiem.

Kapitāldaļu iegādi vai piešķiršanu bez balsstiesībām Vācijā dēvē arī par pasīvo līdzdalību<sup>14</sup>. Eiropas valstu, īpaši Vācijas, mazajos un vidējos uzņēmumos ir izplatīta šī pasīvā līdzdalība, kad darbinieks iegādājas vai saņem kapitāldaļas bez balsstiesībām, kas nozīmē, ka darbiniekam ir tiesības saņemt daļu peļņas vai dividendes, bet ir liegta iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā uzņēmumā.

Autoresprāt DLK tiek izmantota vispilnvērtīgāk, ja akcijas darbiniekiem tiek piešķirtas ar balsstiesībām, jo tad DLK aptver gan DFL gan nefinansiālās līdzdalības motivējošos labumus un kalpo gan kā finansiālais, gan nefinansiālais stimul.

Darbinieku akciju paveidi ir šādi:

- 1) *Kapitāldaļu iegādes plāns*<sup>15</sup> - šī plāna ietvaros noteikts īpatsvars uzņēmuma akciju tiek rezervēts darbiniekiem, un parasti tās ir pieejamas viņiem ar atlaidi vai kopā ar citām akcijām (pēc principa „pērc 2 par 1 cenu”). Šādā veidā darbiniekiem ir iespēja gūt labumu no rezultativitātes ar dividendžu starpniecību, vai arī akciju vērtības paaugstināšanos, vai arī abējādi [107, 10].
- 2) *Peļņdalība kapitāldaļās*<sup>16</sup> ir „iepriekš atrunāta uzņēmuma peļņas daļa tiek atlikta, lai par šiem līdzekļiem iegādātos uzņēmuma akcijas, kuras tiks piešķirtas darbiniekiem vai turētas īpašā fondā darbinieku vārdā. Šīs akcijas tiek iesaldētas uz zināmu periodu, pēc kura darbinieks ar tām drīkst brīvi rīkoties pēc saviem ieskatiem” [107, 11]. Šajā gadījumā darbinieks saņem darbinieku akcijas bez maksas.

Peļņdalība kapitāldaļās paredz, ka noteikta procentuālā daļa no uzņēmuma peļņas tiek izvietota uzņēmuma akcijās vai kapitāldaļās, kuras paredzēts piešķirt darbiniekiem vai izvietot darbiniekiem paredzētā fondā. Šajā plānā tiek apvienota panākumu un kapitāla līdzdalība. Parasti piešķirtās akcijas tiek „iesaldētas” uz noteiktu laika periodu, pēc kura beigām darbinieki drīkst brīvi rīkoties ar šīm kapitāldaļām [78, 9]. Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisija šo finansiālās līdzdalības veidu skaidro kā „peļņdalības veidu, kurā

---

<sup>14</sup> Ang. – *Silent investment*, Vāc. – *Stille Beteiligung*

<sup>15</sup> *Share purchase plan*

<sup>16</sup> *Free shares / share based profit sharing*; [107, 10]

iepriekš norunāta peļņas daļa tiek piešķirta darbiniekiem kapitāldaļās” [14, 22], taču autoresprāt šis līdzdalības veids uzskatāms par panākumu un kapitāla līdzdalības jaukta tipa plānu, kas vairāk attiecināms uz DLK, nevis „peļņdalības veidu”, kuru grupē tikai pie panākumu līdzdalības. Jēdziena formulējums latviešu valodā ir labskanīgs un pareizs, taču esošo skaidrojumu ir jāprecizē. Autoresprāt tam būtu jābūt šādam: peļņdalība kapitāldaļās ir peļņas sadales shēma, kas balstīta uz kapitāldaļu piešķiršanu darbiniekiem, novirzot peļņu uzņēmuma kapitāldaļu iegādei.

Nākamais DLK veids ir *darbinieku akciju opcijas*. No iepriekšējā veida tas ievērojami atšķiras, jo tiek iekļauts citā vērtspapīru grupā un pēc būtības ir derivātinstruments jeb atvasinātais vērtspapīrs. Zinātnieki P. Milgroms (*P. Milgrom*) un Dž. Roberts (*J. Roberts*) darbinieku akciju opcijas definē kā darbinieka tiesības iegādāties uzņēmuma<sup>17</sup> akcijas par iepriekš noteiktu cenu noteiktā periodā nākotnē. Opcijas piešķiršanas laikā noteiktā akciju cena parasti ir tuva esošajai cenai vai atšķiras nedaudz. Darbinieku akciju opciju periods parasti ilgst vairākus gadus (parasti 3-10). Faktiskais labums (dividendes) netiek saņemts, kamēr darbinieks nav nopircis akcijas no uzņēmuma. Darbinieka finansiālais ieguvums veidojas no tirgus un akciju opcijas cenu starpības [33, 425].

Atšķirībā no parastajām akciju opcijām, kas tiek tirgotas biržās, darbinieku akciju opcijas tiek piešķirtas nestandarta apjomā, uz garāku termiņu, tāpat tās nav nododamas citām personām un netiek tirgotas biržā. Uzņēmumam jānodrošina darbinieku akciju opciju uzskaitē un norēķini.

D. L. Kruse, R. B. Frfrīmans un Dž. R. Blasi atzīmē, ka akciju opcijas ir DFL jaukta tipa veids, kas sevī ietver gan panākumu līdzdalības, gan arī DLK elementus [72, 49]. Darbiniekam nav obligāti jāiegādājas akcijas. Šis veids darbinieku pasargā no akciju vērtības svārstību riska, jo darbinieks sākumā neiztērē savus līdzekļus akciju iegādei. Viņš/-a laikā, kamēr gaida opcijas termiņa beigas, var ieguldīt ietaupījumus citos finanšu instrumentos un īsi pirms opcijas termiņa iestāšanās šos ieguldījumus pārdot, lai izmantotu opcijas tiesības un iegādātos uzņēmuma akcijas.

Akciju opcijas tiek uzskatītas par īpaši motivējošu instrumentu uzņēmumu vadītājiem – vadīt uzņēmumu tā, lai akciju cena paaugstinātos, kas sakrīt arī ar akcionāru interesēm. Šī interešu vienotība kalpo par ar īpašumtiesībām un kontroli saistītu problēmu risināšanai (jautājums detalizēti aplūkots 1.3.6.nodaļā).

---

<sup>17</sup> Kurā šis darbinieks strādā

Britu zinātnieki M. Armstrongs un H. Murlisa, analizējot akciju opciju piešķiršanu uzņēmumu vadītājiem, kā šo plānu izmantošanas priekšrocības min to, ka:

- a) akciju opciju plāni pasaules attīstīto valstu mērogā ir samērā plaši izplatīti un pazīstami, kā arī labi izprotami gan vadītājiem, gan akcionāriem,
- b) vadītāji negūst papildus ienākumus no akciju cenu starpības, ja mērķis netiek sasniegts un to cena paliek nemainīga piešķiršanas un realizācijas periodā,
- c) dažu valstu nodokļu sistēmās tiek paredzēti nodokļu atvieglojumi darbinieku akciju opcijām, tādējādi dodot iespēju vadītājiem saņemt lielāku atalgojumu, bet akcionāriem – gūt ar darba samaksu saistīto izmaksu ietaupījumu uz nodokļu atvieglojumu rēķina [18, 323].

Savukārt ASV zinātnieki K. Kims un Dž. Nofsingers apraksta gadījumus, kad ar akciju opciju piešķiršanas palīdzību tomēr netiek panākta vadītāju un akcionāru interešu apvienošana. Tā pamatā ir šādas problēmas: akcionāru ieņēmumus veido gan akciju cenu izmaiņas, gan dividendes, savukārt iespējamais ieguvums no akciju opcijām ir tikai akciju vērtības izmaiņas, tādēļ vadītāji ir ieinteresēti pēc iespējas mazāk izmaksāt dividendes un iespējami vairāk investēt uzņēmuma attīstībā, kas nākotnē varētu palielināt tā (tātad, arī akciju) vērtību. Akciju cena parasti pieaug arī tad, kad vadītājs akceptē salīdzinoši riskantākus un potenciāli ienesīgākus projektus. Līdz ar to, kad uzņēmums kā motivējošo instrumentu izmanto akciju opcijas, vadītājam ir tendence izvēlēties samērā riskantu uzņēmējdarbības stratēģiju; ja akciju cena krītas un kļūst mazāka par tai akciju opcijā piešķirto vērtību, darbinieku akciju opcijas nespēj pietiekami efektīvi motivēt darbinieku [27, 16].

Vēl viena problēma, ko akcentē iepriekšminētie zinātnieki, ir saistīta ar akciju cenas svārstībām atkarībā no izmaiņām makroekonomiskajā situācijā. Akciju cena ekonomiski labvēlīgā laika periodā var ievērojami paaugstināties arī tad, ja vadītājs nepieliek īpašas pūles uzņēmuma izaugsmē. Savukārt, vērtspapīru tirgus lejupslīdes fāzē, arī centīgi strādājot, uzņēmuma vadītājs var negūt vēlamo uzņēmuma vērtības pieaugumu, līdz ar to zaudējot daļu savas kompensācijas, kas tiek piešķirta akciju opciju veidā. Līdz ar to akciju opcijas zaudē savu efektivitāti. Lai atjaunotu to motivējošo spēju, uzņēmuma vadība var pieņemt lēmumu par akciju opciju pārcenošanu, nosakot zemāku tās sākotnējo (pirkšanas) cenu. Autore piekrīt, ka šādā veidā tiek vairāk ievērotas akcionāru-spekulantu intereses, nevis tiešo investoru intereses. Līdz ar to, ieviešot uzņēmumā darbinieku akciju opcijas, pirms tam ir rūpīgi jāizvērtē visus ar akciju cenu svārstībām un akciju opciju specifiku saistītos riskus.

Par nākamo DLK veidu - *darbinieku akciju īpašumtiesību plāniem* – zinātniskajā literatūrā tiek runāts ļoti daudz. Šo plānu izstrādātājs ir ASV ekonomikas un tiesību zinātnu profesors L. O. Kelso (*L. O. Kelso*). Ar to palīdzību viņš centās panākt šādus rezultātus:

- a) akcionāru struktūras paplašināšanu;
- b) sasniegt augstāku darbinieku motivācijas līmeni, paaugstināt produktivitāti;
- c) integrēt darbiniekus uzņēmuma lēmumu pieņemšanas procesā un sasaistīt akciju plānu ar pensiju plānu [96, 834].

Jēdziena angļiskās versijas saīsinājums ir ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*, turpmāk tekstā ESOP), kas, latviski tulkojot, ir darbinieku akciju īpašumtiesību plāns. Taču literatūrā ir sastopams arī cits jēdziens ar šādu apzīmējumu ar angļu valodas nozīmi *Employee Stock Option Plan*, latviski – darbinieku akciju opciju plāns. Abreviatūra ir tāda pati kā pirmajam, taču parasti, lai atšķirtu šos vērtspapīru veidus, otrajam tiek lietots saīsinājums SOP (*stock option plan*).

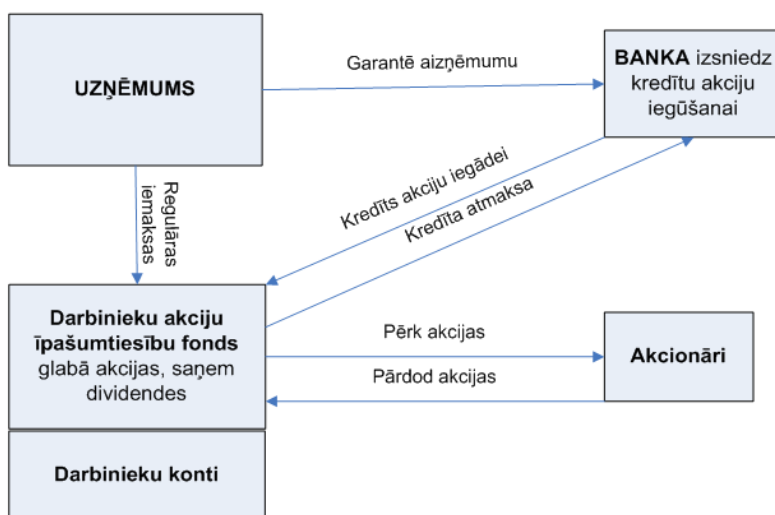
K. P. O’Kellijs (*K. P. O’Kelly*) un A. Pendletons (*A. Pendleton*) darbinieku akciju īpašumtiesību plānus raksturo kā „iepriekš atrunātas procentuālās daļas no uzņēmuma akciju kapitāla novirzīšanu īpašā darbinieku fondā” [78, 9]. Zinātnieki konstatējuši, ka šī darbinieku finansiālās līdzdalības forma nav izplatīta Eiropas Savienībā (it īpaši kontinentālās Eiropas valstīs, kurās pastāv banku korporatīvās pārvaldības sistēma). ESOP ir izplatīti ASV, Lielbritānijā un Japānā. Šajās valstīs ESOP plānu realizēšanai tiek piešķirtas nodokļu atlaides, kas papildus motivē uzņēmējus ieviest šos plānus un darbiniekus tajos iesaistīties. Pamatā nodokļu atvieglojumi attiecas uz ienākumu un peļņas nodokļiem uzņēmumiem par līdzekļiem, kas iemaksāti ESOP fondā<sup>18</sup>.

ASV ir izveidoti īpaši uzņēmumi, kas konsultē un apkalpo tos uzņēmumus, kas ievieš ESOP shēmas, taču paši nevēlas veltīt šī procesa administrēšanai pārlietu daudz laika un darbinieku resursu. ESOP specifika ir saistīta ar īpaša fonda (jeb trasta<sup>19</sup>) izveidošanu, kura pamatfunkcija ir darba devēja uzņēmuma akciju iegāde un turēšana darbinieku labā. Akciju iegādei tiek ņemts aizņēmums bankā. Banka aizdod naudu fondam, un uzņēmums šo kredītu garantē. Fonds iegādājas uzņēmuma akcijas no akcionāriem. Uzņēmums veic iemaksas fondā no kapitāla, kuru veido dividendes un līdzekļi, kurus uzņēmums ietaupa uz nodokļu atvieglojumu rēķina. Fonds, savukārt no šiem līdzekļiem atmaksā bankai kredītu. Shematiski ESOP modelis attēlots 1.1.attēlā.

---

<sup>18</sup> Tiesību aktos noteikto limitu ietvaros; šāds fonds tiek saukts arī par trastu

<sup>19</sup> *Employee share ownership trust*



1.1. att. ESOP organizatoriskā shēma<sup>20</sup>

ESOP finansējuma avoti var būt arī citi – ne tikai aizņēmums bankā. Tas atkarīgs no katra uzņēmuma pieņemtā lēmuma. Finansēt akciju iegādi fondam var arī no dividendēs sadalītās peļņas, emitējot papildu akcijas (lai uzsāktu ESOP shēmas veidošanu), vai, piemēram, izmantojot darba devēja iemaksātu kapitālu [28, 44].

Katra darbinieka akcijas tiek uzkrātas atsevišķā kontā. Uzņēmumā tiek noteikts, cik ilgam jābūt līdzdalības periodam, pēc kura darbinieks ir tiesīgs rīkoties ar šīm akcijām – pārdot, turēt vai arī turpināt tās krāt līdz darba devēja maiņai vai pensijas vecuma sasniegšanai.

Kad darbinieks izbeidz darba attiecības, uzņēmumam ir pienākums atpirkt viņa ESOP kontā uzkrātās akcijas par tirgus cenu<sup>21</sup> vai akciju tirgus vērtību<sup>22</sup>.

ESOP nodrošina papildu ienākumus darbiniekiem neatkarīgi no algas un neietekmējot to. Kā akcionāru priekšrocību ESOP ieviešanas gadījumā Berlīnes universitātes profesors J. Lovics min, ka akcionāru maiņas situācijā darbiniekiem ir iespēja piedāvāt izpirkt aizejošā akcionāra(-u) akciju paketi, tādējādi saglabājot esošo akcionāru pozīcijas [28, 45]. Tanī pat laikā uzņēmuma īpašniekiem rodas iespēja diversificēt akcionāru struktūru, netērējot lielus līdzekļus jaunām emisijām vai, lai kļūtu par atvērtu akciju sabiedrību.

Pēc ASV Nacionālā darbinieku īpašumtiesību centra<sup>23</sup> datiem, galvenie faktori, kādēļ uzņēmumi izmanto un ievieš ESOP plānus, ir:

<sup>20</sup> Darba autores izveidots ESOP shēmas attēlojums

<sup>21</sup> Publiskām akciju sabiedrībām

<sup>22</sup> Slēgtām akciju sabiedrībām; šajā gadījumā ārējam ekspertam jānosaka akciju vērtība.

- a) nodrošināt akciju atpirkšanu no aizejošiem akcionāriem veiksmīgi darbojošās slēgtās akciju sabiedrībās – šajā gadījumā uzņēmuma akcijas netiek pārdotas ārējiem investoriem<sup>24</sup>;
- b) motivēt un papildus atalgot darbiniekus, tādējādi veicinot arī uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanos;
- c) izdevīgi piesaistīt papildus kapitālu, izmantojot tiesību aktos noteiktās nodokļu atlaides [109].

ESOP var būt kā veiksmīga alternatīva uzņēmuma pārdošanai ārējiem investoriem, it īpaši situācijā, kad tā īpašniekiem ir vēlēšanās paturēt to šaurā, zināmu cilvēku lokā. Protams, ieviešot šādu plānu, jāņem vērā arī negatīvie aspekti un jāizvērtē šādu projektu lietderīgums un atdeve. Šādi aspekti varētu būt projekta ieviešanas izmaksas<sup>25</sup>; uzņēmuma akciju atpirkšanas saistība, kā rezultātā pēc noteikta laika uzņēmumam būs jāatmaksā darbiniekiem viņu uzkrāto akciju vērtība. Tāpat jānovērtē motivējošais efekts. Parasti tas ir spēcīgāks, ja līdz ar akciju vērtību darbiniekiem tiek piešķirtas arī lēmumu pieņemšanas tiesības.

ESOP var veiksmīgi piemērot uzņēmumiem, kuros nav iespējams darbiniekiem piešķirt kapitāldaļas to nepietiekoša skaita, nespējas novērtēt vai neesamības dēļ, piemēram, valsts un pašvaldību iestādēs.

Apkopojot darbinieku finansiālās līdzdalības veidu īpatnības, darba autore formulējusi atšķirības panākumu līdzdalībai un DLK (sk. 1.2. tabulu).

1.2.tabula

Darbinieku finansiālās līdzdalības veidu atšķirības<sup>26</sup>

<b>Kritērijs</b>	<b>Panākumu līdzdalība</b>	<b>DLK</b>
Modeļa sarežģītības pakāpe (ieviešana, uzskaitē, u.tml.)	Vidēja	Augsta <sup>27</sup>
Risks, ko uzņemas darbinieks	Risks, ka nākotnes ieņēmumu vērtība būs mainīga	Risks, ka aktīvu vērtība būs mainīga
Likviditāte	Augsta – naudas līdzekļi.	Atkarīga no uzņēmuma dalības atvērtajā vērtspapīru tirgū, kā arī pašu vērtspapīru likviditātes.

<sup>23</sup> The National Center for Employee Ownership

<sup>24</sup> t.s. autsaideriem

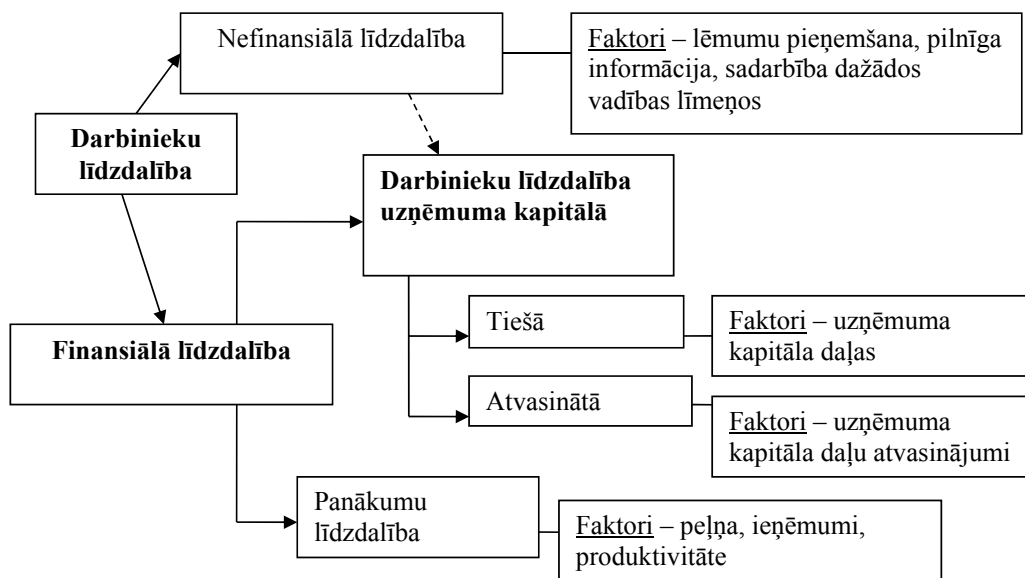
<sup>25</sup> Pēc ASV Nacionālā darbinieku īpašumtiesību centra aplēsēm šī summa varētu būt sākot no 30 000 ASV dolāru.

<sup>26</sup> Autores veidota tabula, pārveidojot un papildinot informāciju no [34, 10]

<sup>27</sup> Tas ir atkarīgs no DLK veida, taču parasti DLK ir grūtāk ieviest, jo tas saistās ar darbinieku specifisku apmācību, lielākiem izdevumiem tieši modeļa ieviešanas procesā un sarežģītāku uzskaiti.

Sasaiste ar snieguma periodu	Saistīta ar īstermiņa peļņas rādītājiem tuvākajā pagātnē. <sup>28</sup>	Patiesais ieguvums ir novērtējams, beidzoties „iesaldēšanas periodam” – akciju esošā un nākotnes vērtība.
Sasaiste ar uzņēmuma kapitāldaļu vērtību	Netieša.	Tieša.
Sasaiste ar uzņēmuma peļņu	Tieša.	Daļēji tieša.
Nodokļu aspekts	Pamatā tiek attiecināti tādi paši nodokļi, kā darba samaksai – ienākumu un sociālais. Ir valstis, kur panākumu līdzdalībai tiek piemēroti nodokļu atvieglojumi.	Tādi paši nodokļi, kā darba samaksai – ienākumu un sociālais. Uz kapitāldaļām attiecas arī dividenžu un peļņas nodokļi. Ir valstis, kur DLK tiek piešķirti nodokļu atvieglojumi.
Uzskaitē	Parasti tiek klasificēts tāpat kā darba samaksa	Atkarīgs no līdzdalības veida – pamatā kā pašu kapitāla daļa.

Izpētot vairāku zinātnieku skatījumu uz darbinieku līdzdalības shematisko struktūru, promocijas darba autore, izveidojusi vienkāršotu darbinieku līdzdalības struktūras shēmu (sk. 1.2. attēlu).



1.2. att. Darbinieku līdzdalības struktūra<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Parasti panākumu līdzdalības bonuss tiek izmaksāts pēc peļņas rādītāju fiksēšanas.

<sup>29</sup> Darba autore izstrādāts attēls

Lai gan DLK tiek pieskaitīta pie finansiālās līdzdalības, 1.3.att. veidotajā shēmā autore to daļēji pieskaita arī pie nefinansiālās līdzdalības tās specifiskas dēļ, jo DLK būtībā ir ietverts ne tikai finansiālais labums darbiniekiem, bet arī nefinansiālais (detalizēti aprakstīts 1.2. nodaļā).

Tā kā literatūrā DLK tiek skatīta galvenokārt uzņēmēju (īpašnieku) kontekstā, kā arī darbinieku tiesību ievērošanas kontekstā, autoresprāt ir jāizveido plašāku DLK teorētisko skatījumu, kur vienuviet būtu ietvertas visas iesaistītās puses – darbinieki, darba devēji un valsts<sup>30</sup> kā DLK vides veidotāja – šo pušu ieguvumi no DLK un ar to saistītie riski. Šāds skatījums tiek piedāvāts kā promocijas darba otrā zinātniskā novitāte. Līdz ar to nākamajās 3 nodaļās darbā autore apskatījusi darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļu ieviešanas sekas, kas sadalītas pēc ieinteresēto pušu grupām, proti, darbinieku, darba devēju un valsts interesēm.

## 1.2. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā darbinieku skatījumā

Ieviešot DLK modeļus praksē, uzņēmumiem jāizvērtē to priekšrocības un riski un jāatrod atbilstošāko darbinieku līdzdalības risinājumu savam uzņēmumam un darba videi tajā. Dž. C. Sesils (*J. C. Sesil*), D. L. Kruse (*D. L. Kruse*) un Dž. R. Blasi (*J. R. Blasi*) 2001.gadā veica pētījumu [39, 14-15] par DLK pasaulē pagājušā gadsimta pēdējā ceturksnī un secināja, ka DLK var būt pozitīva ietekme, ja darbinieki spēj atbilstoši novērtēt viņiem piešķirtās īpašumtiesības vai arī uztvert DLK idejas būtību, ka ar tās starpniecību viņi var gūt lielākus ienākumus un lielāku drošību par darbavietas stabilitāti. No otras puses DLK efektivitāte var būt nenozīmīga vai pat negatīva, ja darbinieki caur to nesaskata atšķirību savā darba vidē un/vai nevēlas uzņemties ar DLK saistītos riskus.

No veiktajiem pētījumiem [26, 29-44] par praktiskajiem DFL piemēriem dažādās pasaules valstīs konstatēts, ka aptuveni 67% gadījumos DLK modeļi ir bijuši efektīvi, 22% - rezultāts ir neitrāls un 11% gadījumu rezultāts ir bijis negatīvs. Rouzens, Keiss un Staubuss min, ka galvenie iemesli, kādēļ DLK nav ļoti izplatīta visā pasaulē, ir modeļu sarežģīta ieviešana (formalitātes, apmācības un informēšanas pasākumi, kā arī izmaksas) un atkarība no darbiniekiem [38, 116] (situācija, kad uzņēmējs lielu daļu varas pār uzņēmuma darbību nodod darbinieku rokās un pats to vairs nevar pilnībā kontrolēt).

Nākamajās apakšnodaļās tiek aprakstīti DLK ieguvumi un riski darbinieku skatījumā – DLK kā motivējošs instruments darbiniekiem (1.2.1. nodaļa), darbinieku finansiālie ieguvumi

---

<sup>30</sup> T.i., valsts vara, kas ietver gan likumdevējvaru, gan izpildvaru

un riski (1.2.2. nodaļa) un darbinieku sociālie un emocionālie ieguvumi un riski no DLK (1.2.3. nodaļa).

### 1.2.1. Darbinieku motivācija un līdzdalība uzņēmuma kapitālā

Darbinieku motivēšana ir sarežģīts uzdevums. Motivāciju nevar izskaitļot vai precīzi aprēķināt. Dažiem darbiniekiem kā galvenais motivējošais faktors ir nauda, citiem tā var būt atzinība, izaugsmes iespējas, u.t.t. DLK ietver gan finansiālo labumu darbiniekiem, gan arī nefinansiālās līdzdalības iespējas (sadarbība, partnerība uzņēmuma vadīšanā, regulāra, bieža informācijas saņemšana par uzņēmuma aktualitātēm, aktīva komunikācija ar vadību, iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā un/vai apspriešanā, u.tml.).

Viens no DLK ieviešanas galvenajiem iemesliem gan darbinieku, gan darba devēju skatījumā ir darbinieku motivācija un tās paaugstināšanas iespējas. Darbinieku motivācija ir sarežģīts fenomens, kas ietekmē un var tikt ietekmēts no daudziem faktoriem darba vidē.

ASV organizatoriskās uzvedības pētnieki S. P. Robins un T. A. Džadzs uzsver, ka daudzviet motivācija tiek uztverta kā personiskā īpašība, kas daļai cilvēku piemīt, un citiem – nē. Pēc personiski novērotās pieredzes minētie autori atzīmē, ka motivācijas trūkums bieži vien tiek nodēvēts par slinkumu. Tomēr Robins un Džadzs šo viedokli pilnībā noraida, apgalvojot, ka cilvēks vienmēr ir motivēts, svarīgi un atšķirīgi šeit ir motivēšanas paņēmieni un mērķi. Autori interpretē motivāciju kā indivīda un situācijas mijiedarbību. Tas tiek pamatots ar to, ka situācija un apstākļi ietekmē motivāciju. Piemēram, students, kurš nespēj koncentrēt uzmanību 20 minūtes, lasot zinātnisko literatūru, varbūt dienas laikā spēj izlasīt visu grāmatu „Harijs Poters”. Tātad – situācija un apstākļi (vēlmes, intereses, u.tml.) ļoti ietekmē cilvēka rīcību un motivāciju kādai konkrētai darbībai. Robinsa un Džadža definīcija jēdzienam „motivācija” ir: motivācija ir process, kas ir saistīts ar indivīda pūļu intensitāti, virzību, izturību un neatlaidību mērķa sasniegšanā [37, 186]. Darba autore uzskata šo definīciju par atbilstošu šī darba tematikas kontekstam.

Tā kā DLK specifika saistīta ar kapitāldaļu piešķiršanu kā materiālo atalgojumu, autore tālāk analizē, kāda ir naudas loma motivācijas teorijā. Naudas un motivācijas attiecība teorijā tiek skaidrota, ņemot vērā dažādas pieejas, t.i., ekonomiskā cilvēka pieeju<sup>31</sup>, Hercberga divu faktoru modeli, instrumentālo teoriju, objektivitātes teoriju un gaidu teoriju.

Balstoties uz *ekonomiskā cilvēka pieeju*, cilvēkus primārais motivējošais faktors ir ekonomiskā atlīdzība. Šajā skatījumā tiek pieņemts, ka darbinieki būs motivēti strādāt,

---

<sup>31</sup> „Economic man” approach

ja atlīdzība un sods būs tiešā veidā piesaistīti sasniegtajiem rezultātiem. Motivācija, lietojot šo pieeju, tiek plaši pielietota un var tikt veiksmīgi izmantota konkrētos apstākļos, kad nauda un veiksmē ir cieši savstarpēji saistītas, piemēram, finanšu vai pārdošanas sektorā. Autoresprāt šī pieeja ir ļoti efektīva un piemērota motivācijas procesu izstrādē, taču nav ieteicams aprobežoties ar to vien. Ir jāņem vērā arī katra individuālās emocionālās vajadzības (atzinība, uzslavas, labvēlīga darba vide, u.tml.), kas nav apmierināmas tikai ar finanšu resursiem.

*Hercberga divu faktoru teorijā* nauda ir kā t.s. „higiēnas faktors” un tā kalpo par potenciālo neapmierinātības iemeslu, ja tā nav pietiekamā nepieciešamajā daudzumā, bet ne kā apmierinātības faktors vai pozitīvais motivators. F. Hercbergs naudas „klātbūtni” min kā faktoru, kas aizkavē slimību, nevis uzlabo veselību, jo tās iedarbība uz labvēlīgām izjūtām ir samērā īslaicīga, kamēr naudas (neesamības) ietekme uz nelabvēlīgām izjūtām ir ilglaicīga [64, 53-62]. Pēc zinātnieku R. L. Opsāla (*R. L. Opsahl*) un M. D. Dunetes (*M. D. Dunnette*) domām, Hercberga argumenti par to, ka nauda darbojas kā potenciālais ilglaicīgas neapmierinātības faktors, ir maldinoši, viņu uz praktisku pētījumu rezultātiem balstītā informācija liecināja par pretējo [79, 94-118]. Līdz ar to var secināt, ka Hercberga divu faktoru modelis nenodrošina pilnvērtīgu un ticamu bāzi darba samaksas politikas attīstīšanai.

Balstoties uz *instrumentālo teoriju*<sup>32</sup>, nauda nodrošina līdzekļus vajadzību īstenošanai un mērķu sasniegšanai, kas ir atkarīgi no vajadzības stipruma un pārlicības līmeņa, ka cilvēks nopelnīs pietiekami daudz naudas savas vajadzības apmierināšanai. Saskaņā ar šo teoriju naudai pašai par sevi nav būtiskas nozīmes, tā iegūst motivējošu spēku tikai tad, kad simbolizē kādu mērķi. Tātad nauda kalpo kā simbols dažādos veidos dažādiem cilvēkiem un pat vienam cilvēkam atšķirīgi dažādos dzīves periodos. Līdz ar to nauda ir spēcīgs instruments, jo tā ir tiešā vai netiešā veidā saistīta ar pamatvajadzību apmierināšanu. Taču naudas kā motivējoša faktora efektivitāte ir atkarīga no vairākiem apstākļiem, ieskaitot indivīdu vērtības un vajadzības un viņu izvēli par labu dažāda veida atlīdzības iespējām.

*Objektivitātes teorijas* pamatā ir uzskats, ka darbinieki zaudē motivāciju, ja viņiem šķiet, ka viņu ieguldījums ir lielāks, nekā novērtējums, kas izpaužas ar samazinātu darba iniciatīvu, neapmierinātību. Objektivitātes teorijas īpatnība ir tā, ka tā uzsver ieguldījuma un novērtējuma attiecības izjūtas, kas balstītas uz salīdzināšanas principu. Pēc šīs teorijas pārstāvju domām pastāv neatzīta normu sistēma godīgai samaksai jebkura līmeņa darbam un indivīds zemapziņas līmenī apjauš savas potenciālās darba spējas un tām adekvātu atlīdzības līmeni. Autoresprāt objektivitātes teorija, salīdzinot, piemēram, ar Hercberga vai pat

---

<sup>32</sup> *Instrumental theory*

instrumentālo teoriju, ir vairāk pietuvināta reālajai ikdienas situācijai un darbinieku attieksmei pret darbu un materiālo atlīdzību.

*Gaidu teorijā* tiek formulēts, ka motivācijas līmenis būs pietiekami augsts, ja indivīds var pamatoti cerēt, ka viņa/-s pūles tiks adekvāti novērtētas. Šīs teorijas pamatlicēji ir ASV zinātnieki L. V. Porters (*L. W. Porter*) un E. E. Laulers (*E. E. Lawler*), izstrādājot Portera-Laulera darba motivācijas gaidu modeli, kas pauž, ka darba pūļu pielietošanas motivāciju ietekmē divi faktori: atalgojuma vērtība (indivīdu drošības, sociālo, autonomijas un pašrealizēšanās vajadzību apmierināšanai) un varbūtība, ka ieguldītās pūles tiks atbilstoši novērtētas [41, 529]. Vadoties pēc šiem faktoriem, teorētiski uzņēmējs var kontrolēt darbinieku darba efektivitāti, protams, ņemot vērā darbinieku individuālās fiziskās un intelektuālās spējas un uztveri. Indivīdu konkrētas darbības motivācija ir augstāka, ja viņš/-a tic, ka tās rezultātā tiks sasniegts noteikts mērķis, kas ir pietiekami pievilcīgs un, ka sasniegt šo rezultātu ir reāli iespējams.

Gaidu teorijas paveids zinātnieka V. Vrūma (*V. Vroom*) interpretācijā – *Vrūma gaidu teorija* – ir saistīta ar motivāciju un vadīšanu, pieņemot, ka uzvedība ir atkarīga no apzinātas alternatīvu izvēles, lai maksimizētu baudu un minimizētu sāpes. Līdzīgi kā L. V. Porters un E. E. Laulers, V. Vrūms cilvēku savstarpējās attiecības formulē kā sarežģītas. Pēc V. Vrūma izpratnes darbinieku sniegums ir balstīts uz individuāliem faktoriem, tādiem kā personība, prasmes, zināšanas, pieredze un spējas. Gaidu teorijā indivīdam ir dažādi mērķi un viņš/-a var tikt motivēts/-a, ja tic, ka labvēlīga snieguma rezultātā saņemts vēlamo atlīdzību un ar tās palīdzību apmierinās būtisku vajadzību. Vēlme apmierināt vajadzību ir pietiekami spēcīga, lai pūles būtu tās vērtas. Gaidu teorija kritizē DLK, jo darbinieki var nesaskatīt sakarību starp darbā ieguldītajām pūlēm un materiālo atlīdzību. Šo problēmu iespējams risināt, izglītojot darbiniekus par viņu finansiālo situāciju, kas varētu uzlabot motivāciju [70, 70].

Pēc ASV zinātnieku K. Rouzena, Dž. Keisa un M. Staubusa novērojumiem DLK modeļu motivējošais materiālais efekts uz darbiniekiem darbojas tikai tad, ja piešķirto akciju vērtība darbinieka acīs ir nozīmīga [38, 32-34], ja viņš/-a to uzskata par ievērojamu, cienīgu, atbilstošu kompensāciju par ieguldīto papildus darbu, dalīšanos pieredzē, iniciatīvu u.tml.

Attiecībā uz darbinieku iesaisti DLK, darbiniekiem un darba devējiem jānovērtē no savas darbības vai bezdarbības atkarīgos faktorus, kā arī ārējo faktoru risku. No darbiniekiem atkarīgie faktori ir saistīti ar viņu darba prasmēm un spējām, kompetences līmeni un papildus „jaudas” iespējām, proti, vai šie darbinieki būtu ieinteresēti strādāt papildus, ar augstāku atdeves līmeni, ja pretī saņemtu kādu no DLK bonusiem. Tāpat viņiem jācenšas izprast līdzdalības būtību un visus tās aspektus, piemēram, no darbiniekiem neatkarīgos riskus viņu

materiālā bonusa vērtības izmaiņām. Tie var būt vērtspapīru tirgus tendenču maiņa, ekonomikas negatīvās svārstības kopumā, patērētāju gaumes izmaiņas, uzņēmuma darbības diversifikācija un stabilitāte, u.c. Šie riski aprakstīti 1.2.2.nodaļā.

### **1.2.2. Darbinieku finansiālais ieguvums no līdzdalības uzņēmuma kapitālā un ar to saistītie riski**

Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļu galvenais uzdevums ir kalpot par papildienākuma gūšanas avotu, paaugstinoties darbinieku darba ražīgumam un atdevei. DLK jābūt kā papildinājumam standarta darba samaksai, nevis tās aizstājējam. DLK nodrošina šādu papildienākumu potenciālu – dividendes, peļņa, akciju vērtības pieaugums, procenti, ietaupītie nodokļi (uz atvieglojumu rēķina), peļņa uz bonusa atlaides rēķina (piemēram, ja uzņēmums akcijas vai kapitāldaļas piešķir ar ievērojamu atlaidi).

Lielākajā daļā attīstīto valstu, kurās ir plaši izplatīti DLK modeļi, uzņēmumiem un to darbiniekiem tiek piešķirtas nodokļu atlaides vai atvieglojumi. No tiem labumu iespējams gūt gan uzņēmējiem, gan to darbiniekiem. Darbiniekiem tie pamatā ir ienākumu un sociālā nodokļa atvieglojumi, ko var uzskatīt arī kā papildus ieņēmumu daļu, jo, ja, piemēram, DLK līdzekļus izmaksātu kā piemaksu darba samaksai, tā tiktu aplikta ar nodokļiem parastā kārtībā. Uz DLK attiecināmi šādi nodokļi darbiniekiem:

- a) iedzīvotāju ienākuma nodoklis;
- b) nodoklis dividenžu saņēmējiem (saukts arī par investīciju nodokli, dividenžu nodokli, akciju ienākuma nodokli, u.tml.);
- c) akciju pārdošanas nodoklis, kas attiecināms uz kapitāldaļu cenu starpību pirkšanas un pārdošanas brīdī (t.s. kapitāla pieauguma nodoklis, investīciju nodoklis, u.tml.);
- d) sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas.

Atvieglojumu piešķiršanas kārtība DFL katrā valstī ir atšķirīga. Ir valstis, kurās nodokļu atvieglojumi vairāk attiecas uz DLK modeļiem (piemēram, ASV, Īrija, Lielbritānija, Vācija) un citas, kurās atvieglojumi vairāk attiecas uz panākumu līdzdalības modeļiem (piemēram, Francija, Itālija). Nodokļu sistēmas, kurās par dividenžu saņemšanu un vērtspapīru tirdzniecības ieņēmumiem nav jāmaksā nodokļi, ir īpaši labvēlīgas darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā īstenošanai.

Tā kā DLK modeļi pamatā ir ilgtermiņa, tajos akumulētie līdzekļi var tikt izmantoti papildus uzkrājumu veidošanai un nodrošinājumam vecumdienās. Nedrošas pensionēšanās sistēmas apstākļos īpaši liela nozīme ir privāto uzkrājumu veidošanai vecumdienām.

Piedaloties DLK, darbiniekiem jāņem vērā vairāki riska faktori. Tie ir kapitāldaļu vērtības svārstību risks, akciju novērtējuma risks un diversifikācijas risks. Ieviešot DLK modeļus, šie riski obligāti jāņem vērā un jāinformē darbinieki par to iestāšanās iespējamību.

*Kapitāldaļu vērtības svārstību risks* vairāk attiecas uz tiem uzņēmumiem, kuru akcijas tiek tirgotas publiski. Šis risks saistīts ar to, ka akciju vērtība (cena) svārstās no uzņēmuma tieši neatkarīgu faktoru dēļ (tirgus risks un ekonomikas risks) – ar uzņēmuma panākumiem, peļņas, produktivitātes vai ar darbinieku darba rezultātiem nesaistītu iemeslu dēļ. Šis risks attiecas uz darbiniekiem līdzīgi kā uz citiem akcionāriem. Šo risku nav iespējams novērst, tādēļ, ieviešot DLK modeli uzņēmumā, darbiniekus nepieciešams obligāti informēt par šāda riska esamību un izskaidrot tā būtību.

*Akciju novērtējuma risks.* Šis risks atšķirībā no iepriekšminētā attiecas uz uzņēmumiem, kuri nekotē savas akcijas biržā. Līdz ar to šo akciju vērtība (cena) netiek regulāri noteikta, kā tas notiek publiski kotētajām akciju sabiedrībām. Ieviešot DLK modeli ārpusbiržas uzņēmumā, ir jāveic akciju novērtēšana. Tas jā dara arī, kad darbinieki savas akcijas vēlas pārdot. Šajā gadījumā akciju novērtēšanas metodes ir dažādas – dividenžu diskontēšanas (*dividend discount*) metode, dividenžu pieauguma (*dividend growth*) metode, uzņēmuma izaugsmes potenciāla novērtēšana, u.c., t.sk. arī uzņēmuma novērtēšanas metodes. Šajā darbā akciju un uzņēmuma novērtēšanas metodes netiks detalizēti skatītas. Taču fakts, ka pastāv dažādas iespējas uzņēmuma un tā kapitāldaļu vērtības noteikšanai, nozīmē, ka vērtējums var būt atšķirīgs katrā no tām, subjektīvs un neprecīzs, kā arī tā noteikšanai, iespējams, būs jāpiesaista speciālistus (tas nozīmē papildu izmaksas uzņēmējam vai darbiniekiem vai visiem kopā – atkarībā no tā, kurš uzņemas segt administratīvās izmaksas par DLK modeļa īstenošanu).

D. Kruse, R. Frīmens un Dž. Blasi min, ka apmaiņā pret iepriekšminētajiem finanšu riskiem darbinieks pretī saņem cita riska samazinājumu. Tas ir risks zaudēt darbu. Pētījumi liecina, ka uzņēmumos ar DLK ir augstāks darbinieku stabilitātes līmenis (mazāka kadru mainība) un ilgāks vidējais darba stāžs nekā uzņēmumos bez DLK [72, 45].

Nākamais risks, ar ko darbiniekiem jā rēķinās, ja uzņēmumā tiek ieviests DLK modelis, ir *diversifikācijas risks*. Šajā gadījumā darbinieks visus vai lielāko daļu savu ietaupījumu un uzkrājumu ieguldījis vienā aktīvā – proti, sava darba devēja uzņēmuma kapitāldaļās. G. Douvs (*G. Dow*) un L. Patermans (*L. Putterman*) apgalvo, ka darbinieki DLK modelī nevar diversificēt savus ieguldījumu (uzkrājumu) portfeļus, kā to dara citi investori, jo darbinieki parasti ir mazāk turīgi [23, 32], tātad, nevar atļauties ieguldīt vēl citos finanšu instrumentos, ja jau ir ieguldījuši līdzekļus sava uzņēmuma akcijās. Minētie zinātnieki pētījuši

uzņēmumus, kuru īpašnieki ir ārējie investori un tādus, kuri pieder darbiniekiem. Vērtējot diversifikācijas risku, ārējie investori ir priviligiētāki, jo parasti viņu līdzekļi ir ieguldīti vairāku veidu finanšu instrumentos. Darbinieki šajā ziņā ir apdalīti, jo, iesaistoties DLK modelī, viņi it kā izslēdz sev izvēles iespēju ieguldīt citos uzņēmumos un citu veidu aktīvos. Arī no aktīvu pārdošanas viedokļa ārējie investori ir priviligiētāki, jo var un drīkst pārdot vērtspapīrus, kad vēlas. DLK modeļu ierobežoto termiņu dēļ darbiniekiem šī iespēja tiek dota tikai pēc tam, kad viņi saņem akcijas (opciju gadījumā) vai ir tiesīgi tās pārdot (akciju piešķiršanas gadījumā).

Dž. R. Blasi, D. L. Kruse un H. M. Markovicam (*H. M. Markowitz*) ir vēl radikālāks viedoklis par darbinieku diversifikācijas risku DLK modeļos. Viņuprāt, šie modeļi ir graujoši attiecībā pret vienu no ekonomikas pamatlikumiem – portfeļu diversifikācijas teoriju [55, 2]. Pārlietu augsts risks DLK modelī var radīt demotivējošu efektu darbiniekiem. Balsstiesību (pilnvaru) trūkums un sliktas attiecības darbinieku starpā ir tie faktori, kas var pastiprināt šo demotivējošo efektu [55, 23-24]. Zinātnieki arī min, ka ļoti bieži darbinieki neapzinās diversifikācijas riska nopietnību un tā iestāšanās sekas. Kā šī riska mazināšanas iespēju Blasi, Kruse un Markovics min, ka uzņēmumā jābūt pilnīgai un skaidrai informācijai par darbinieku iespējām un riskiem, balsstiesībām un labām darbinieku attiecībām. Tāpat autore piebilst, ka darbiniekiem ir arī citas līdzekļu ieguldīšanas iespējas un DLK modeļos nav nosacījuma ieguldīt tajā pilnīgi visus brīvos līdzekļus.

### **1.2.3. Darbinieku sociālais un emocionālais ieguvums no DLK**

Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir nozīmīgs sociāla un emocionāla labuma gūšanas instruments darbiniekiem. DLK ļauj darbiniekiem pašidentificēties ar uzņēmumu kā tā īpašniekiem. Tas var radīt papildus drošības un ieinteresētības sajūtu.

Interese un pašidentificēšanās ar uzņēmumu ar DLK modeļu ieviešanas starpniecību ir svarīgs faktors gan darbiniekiem, gan uzņēmējiem, kā arī valstij. D. Kruse, R. Frīmens un Dž. Blasi atzīmē, ka daudzi uzņēmumi izvēlas ieviest DLK tieši, lai veicinātu darbinieku pašidentificēšanos ar uzņēmumu [72, 45].

Pašidentificēšanās ar uzņēmumu veicina darbinieku ieinteresētību uzņēmuma darbībā kopumā, kā arī nepieciešamību iedziļināties finanšu pārskatos un rādītājos. Tā rezultātā darbinieks netiešā veidā paaugstina savu kompetences līmeni, ir ieinteresēts izglītoties un pilnveidoties arī citās ar uzņēmuma darbību saistītās jomās. Augstāks izpratnes līmenis par uzņēmuma kopējo darbību un finansiālo situāciju palīdz labāk sasniegt tā stratēģiskos mērķus.

Līdz ar to darbinieks sevi pilnveido, paaugstina savu pašapziņas līmeni un iegūst drošākas pozīcijas darba tirgū.

Viens no DLK modeļu uzdevumiem ir veicināt darbinieku papildus drošību par darbavietas saglabāšanu, tātad, darbavietas stabilitāti. Darbinieks šādā veidā gūst lielāku drošību par savu darbavietu vismaz noteiktā DLK modeļa termiņa ietvaros.

Tāpat gadījumā, ja darbiniekam caur DLK modeli uzņēmumā ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, tiek paaugstināts šī darbinieka sociālais statuss. Darbinieka sociālais un emocionālais labums no DLK modeļa netiek gūts pilnā mērā, ja piešķirtās kapitāldaļas ir bez balsstiesībām. Tāpat ir, ja piešķirto akciju daudzums veido ļoti nebūtisku daļu no kopējā akciju apjoma – šajā gadījumā balsstiesību nozīme ir samērā niecīga. Perotina un Robinsons raksta, ka vairumā gadījumu darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesības tiek saistītas ar minimālu vai neeksistējošu ietekmi uz lēmumu pieņemšanu uzņēmumā. Praksē darbinieki – akcionāri netiek automātiski pārstāvēti direktoru padomēs pat tad, ja darbiniekiem kopumā pieder akciju vairākums [80, 11]. Ja piedalīšanās lēmumu pieņemšanā reāli nenotiek, darbinieki joprojām ir atkarīgi no lēmumiem, kurus pieņem uzņēmuma augstākā vadība, ja šie lēmumi rada uzņēmumam nelabvēlīgas sekas nākotnē (piemēram, pārāk riskantu projektu īstenošana, kā rezultātā cieš uzņēmuma reputācija vai rodas zaudējumi, tādējādi pazeminot akciju cenu).

Autore atzīmē, ka DLK modeļa būtība ir apvienot finansiālo un nefinansiālo labumu, tātad, arī iesaistīšanos lēmumu pieņemšanas procesos uzņēmumā. Bez balsstiesību piešķiršanas darbiniekiem DLK zaudē daļu no tās motivējošās iedarbības uz darbiniekiem. Šo viedokli apstiprina arī Perotina un Robinsons, kuri iestājas par to, ka darbiniekiem – akcionāriem DLK modelī ir jāpiešķir akcijas ar balsstiesībām un, ja viņu akciju īpatsvars ir pietiekams, jābūt pārstāvētiem direktoru padomē [80, 11]. Darbinieku pārstāvji var būt vai nu darbinieku vai vadības ievēlēti. Nepieciešams, lai darbiniekiem būtu demokrātiska kontrole pār šiem pārstāvjiem.

No uzņēmēja viedokļa balsstiesību piešķiršana darbiniekiem situāciju var sarežģīt, jo darbinieku intereses attiecībā uz uzņēmuma darbību var nesakrist ar uzņēmēja interesēm (piemēram, darba samaksas palielināšana interesētu darbiniekus, bet uzņēmējam tās būtu papildu izmaksas). Rouzens, Keiss un Staubuss savā grāmatā „Akcijas. Kādēļ darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir laba biznesam” raksta, ka viens no īpašnieku attieksmi veidojošiem faktoriem darbiniekos ir šis: pirms lēmumu pieņemšanas vadība jautā darbiniekiem viņu viedokli [38, 34-36]. Šeit gan runa nav par to, ka visiem darbiniekiem būtu jāiesaistās ikviena lēmuma pieņemšanā. Taču viņiem jāļauj vismaz piedalīties diskusijās par

nozīmīgiem lēmumiem, kas ietekmē visu uzņēmumu. Savukārt lēmumu pieņemšanai struktūrvienību līmenī zinātnieki iesaka veidot darba grupas, kā arī uzticēt darbiniekiem risināt jautājumus, kas ir viņu kompetences un pilnvaru ietvaros [38, 37].

### **1.3. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā darba devēju skatījumā**

DLK uzņēmumā var tikt izmantota vairāku mērķu sasniegšanai – darbinieku papildus motivēšanai, produktivitātes paaugstināšanai, darba vides stabilitātes uzlabošanai, uzņēmuma pēctecības nodrošināšanai, īpašnieku interešu ievērošanai, u.tml. Līdz ar darbinieku motivācijas, produktivitātes un stabilitātes uzlabošanu, paaugstinās arī uzņēmuma konkurētspēja gan vietējā, gan starptautiskā mērogā. DLK var tikt izmantota arī kā uzņēmuma finansēšanas elements. Šādā skatījumā uzmanība tiek pievērsta darbinieku kapitāldaļu īpatsvara pakāpeniskai palielināšanai. DLK var paaugstināt uzņēmuma neatkarības pakāpi no banku kredītiem un uzlabot tā finanšu rādītājus. Izņēmuma gadījumos tā var būt par risinājumu uzņēmuma restrukturizācijas gadījumā.

Lai arī pasaules praksē ir mēģinājumi ieviest un attīstīt DLK mazajos uzņēmumos (piemēram, Vācijā), šie modeļi ir vairāk piemēroti lieliem un vidējiem uzņēmumiem [80, 14], jo to akcijas bieži vien tiek tirgotas biržā – tātad, to vērtība (cena) ir viegli un regulāri nosakāma, kā arī DLK modeļu ieviešanas un uzturēšanas izmaksu īpatsvars uz vienu darbinieku lielajiem uzņēmumiem būtu mazāks nekā mazajiem. DLK modeļi var tikt un tiek realizēti dažādu nozaru uzņēmumos – būvniecības uzņēmumos, bankās, apdrošināšanas sabiedrībās, tekstila ražotnēs, poligrāfijas uzņēmumos, mazumtirdzniecības uzņēmumos, arhitektu birojos, veselības aprūpes iestādēs, viesnīcās, dažādās ražotnēs, u.c. [38, 7] Jāsecina, ka nozaru klāsts, kurās tiek izmantoti DLK modeļi ir samērā plašs, līdz ar to nevar viennozīmīgi nosaukt DLK vairāk piemērotas nozares un tādas, kurās līdzdalības modeļi nebūtu ieviešami.

Šajā nodaļā autore apskatīs darba devēju ieguvumus un riskus, ieviešot un īstenojot darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļus. Darbinieku motivēšana un produktivitātes uzlabošana un ar to saistītās problēmas aprakstītas 1.3.1. un 1.3.2. nodaļā. Darbinieku mobilitātes regulēšana ar DLK palīdzību un kvalificēto speciālistu noturēšanas jautājumi iztirzāti 1.3.3. nodaļā. Samērā plašs ieskats veikts pasaulē populāru teoriju analizē DLK kontekstā: īpašnieka – pārstāvja teorijas skatījumam un akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas koncepcijai, kā arī īpašnieka psiholoģijas teorijai (1.3.6.nodaļa).

### 1.3.1. Darbinieku motivēšana

Darbinieku rezultativitātes uzlabošana ir cieši saistīta ar personāla motivāciju. Daudzas aktivitātes, ko cilvēki veic, tiek darītas, lai gūtu labumu nākotnē. Līdz ar to viņiem jārod virzība un motivācija aktivitātēm tagadnē, kas nākotnē radīs kādu noteiktu labumu vai ienākumu. To var sasniegt, pieņemot mērķus un novērtējot personas progresu attiecībā uz šiem mērķiem. Mērķi var uzlabot cilvēka psiholoģisko labsajūtu un sasniegumus dažādos veidos. Pirmkārt, mērķiem ir spēcīgs motivējošs efekts, tie nodrošina rezultāta, panākumu un virzības apziņu, kā arī paaugstina un notur centības līmeni, lai šos mērķus sasniegtu. Kamēr darbiniekam nav skaidrs sasniedzamais rezultāts, viņa darba motivācija ir zema. Vairākās nozarēs veiktie pētījumu rezultāti norāda, ka skaidri formulēti, stimulējoši mērķi uzlabo un stiprina darbinieku motivāciju.

Darbinieku motivēšana DLK kontekstā paaugstina viņu motivācijas līmeni, jo darbinieks kļūst par uzņēmuma līdzīpašnieku. Lai gūtu pilnīgāku priekšstatu par to, cik lielā mērā uzņēmējam iespējams motivēt darbinieku, izmantojot DLK, autore tālāk analizē motivācijas teorijas<sup>33</sup> šīs līdzdalības kontekstā.

Armstrongs un Murlisa ierosina, ka motivācijas procesu var uztvert kā neapmierinātu vajadzību, kas virzīts uz šīs vajadzības apmierināšanas mērķi. Zinātnieki min darba vides sociālo kontekstu (piemēram, organizācijas vērtības, kopējo kultūras līmeni, uzņēmuma vadības stilu un metodes, darba grupas ietekmi un vidi) kā vienu no motivācijas līmeni noteicošākajiem faktoriem.

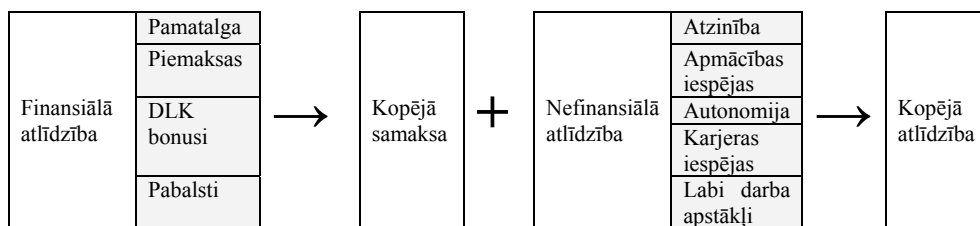
Virzību un motivāciju aktivitātēm tagadnē, lai sasniegtu noteiktu labumu nākotnē, var sasniegt, izvirzot mērķus un novērtējot personas progresu attiecībā uz šiem mērķiem. Mērķi var uzlabot cilvēka psiholoģisko labsajūtu un sasniegumus dažādos veidos. Pirmkārt, mērķiem ir spēcīgs motivējošs efekts, tie nodrošina rezultāta, panākumu un virzības apziņu, kā arī paaugstina un notur centības līmeni, lai šos mērķus sasniegtu. Kamēr darbiniekam nav skaidrs sasniedzamais rezultāts, viņa darba motivācija ir zema. Vairākās nozarēs veiktie pētījumu rezultāti norāda, ka skaidri formulēti, stimulējoši mērķi uzlabo un stiprina darbinieku motivāciju [41, 90]. DLK situācijā līdzdalības modeli nevar ieviest, nenosakot ilgtermiņa mērķi. Līdz ar to mērķa noteikšanas ziņā DLK darbojas kā motivators.

Armstronga un Murlisas skatījumā motivācija darbavietā darbojas divējādi, proti, pirmkārt, kā iekšējā motivācija, kas izstrādājas darba procesa gaitā un apmierina darbinieka vajadzības, un dod cerību sasniegt mērķus. Šis motivācijas tips ir „pašizstrādājošs”, kad

---

<sup>33</sup> Tās, kas attiecas uz darbinieku motivēšanu darba procesā uzņēmumā (darba devēja un darbinieka attiecībās)

cilvēki meklē darbu, kas viņus apmierinātu, bet vadība var veicināt šo procesu, izmantojot savas pilnvaras darba politikas un prakses izstrādē un veidošanā. Iekšējo motivāciju ietekmējošie faktori ir atbildība, rīcības brīvība, iespēja attīstīt prasmes un spējas, interesantas un rosinošas darba iespējas un karjeras izaugsmes iespējas. Otrs zinātnieku izdalītais motivācijas tips ir ārējā motivācija, kas rodas, kad vadība nodrošina tādus atlīdzības veidus, kā palielināta darba samaksa, uzslava vai paaugstinājums. Šim motivācijas veidam var būt tūlītējs, spēcīgs efekts, taču tas ne vienmēr ir paliekošs ilgtermiņā [18, 57-58]. Motivēts cilvēks cenšas sasniegt mērķi, līdz viņam tas izdodas.



1.3. att. Kopējās atlīdzības komponentes [16, 621]

Noteiktos apstākļos samaksas sistēma spēj motivēt darbinieku darba sniegumu. Tā kā indivīdiem ir savs personiskais priekšstats par rīcības un rezultātu savstarpējo mijiedarbību, organizācijām jāveido tāda atlīdzības sistēma, ko tās darbinieki spēj uztvert un novērtēt. Darbinieku atalgošanas vispārējais mērķis ir panākt uzņēmuma vēlamu rezultātu un mērķu sasniegšanu. Atalgojuma modeļi ietver sevī vairākus veidus, kā cilvēkiem var atlīdzināt viņu ieguldījumu un pūles. Tā var būt gan finansiāla, gan arī nefinansiāla atlīdzība. Šie atlīdzību veidi ir savstarpēji saistīti, tie viens otru papildina un pastiprina. Kopējās atlīdzības komponentes shematiski parādītas 1.3. attēlā.

Uzņēmuma darbinieku motivēšana ar DLK modeļu palīdzību ir ilgtermiņa atalgošanas metode (parasti šis termiņš ir ilgāks par 3 gadiem). DLK modeļi var motivēt darbiniekus koncentrēties uzņēmuma ilgtermiņa stratēģisko mērķu īstenošanai un to mazāk ietekmē īstermiņa negatīvie aspekti, kas saistīti ar dažādiem investīciju lēmumiem. Ilgtermiņa atalgošanas metožu priekšrocības ir tādas, ka tās nodrošina un saglabā spēcīgu motivāciju, jo darbinieks saņem/ir tiesīgs izmantot šo papildus atalgojumu tikai noteiktā termiņa beigās.

Motivācijas teorijas sniedz priekšstatu, kā dažādi cilvēki var uztvert atalgojumu, kā viņi var tikt motivēti un kāds būtu šīs motivēšanas rezultāts. Autore uzskata, ka ikvienam uzņēmējam pirms DLK modeļa ieviešanas jāizpēta darba vide uzņēmumā un jāizvērtē motivējošā efekta potenciāls sava uzņēmuma darbiniekiem, proti, vai darbiniekiem ir neizmantots darba potenciāls; vai papildatalgojums ir tas, kas spētu motivēt strādāt

produktīvāk; vai darbinieki spētu izprast DLK modeļa mērķus un jēgu<sup>34</sup>, u.tml. (detalizētāks praktiskais apraksts par situācijas analīzi un izvērtēšanu pirms DLK ieviešanas atrodams 3.1.3.1. nodaļā). Protams, lai šo noskaidrotu, ir jāsaskaras arī ar šķēršļiem, piemēram, ne visi darbinieki būs ar mieru atzīt, ka nestrādā ar pilnu jaudu, vai, ka papildatalgojums viņu spētu motivēt darboties produktīvāk. Autore uzskata, ka atsevišķos gadījumos situācijas izvērtēšanai jāpiesaista kvalificēts speciālists (piemēram, psihologs vai personāla speciālists).

### 1.3.2. Darbinieku produktivitāte

Pastāv uzskats [80, 17], ka darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā uzlabo produktivitāti, nodrošinot to, ka darbinieku intereses zināmā mērā sakrīt ar uzņēmuma īpašnieku mērķiem. DLK modeļi motivē darbiniekus strādāt vairāk un ar labākiem rezultātiem, sadarboties ar kolēģiem un vadību, jo viņu ienākumi pieaugs, ja uzlabosies uzņēmuma darbības rezultāti. Ja DLK modelis ir bijis izvēlēts pareizi, tad ar laiku uzņēmumā būtu jāpieaug darba izpildes kvalitātei, informācijas plūsmām, jāuzlabojas darba organizācijai un komunikācijas līmenim.

Pateicoties paaugstinātam motivācijas līmenim, darbinieki ir pozitīvi noskaņoti par labu produktīvāku rezultātu sasniegšanai līdzdalības uzņēmumā. Tādējādi viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ uzņēmēji ievieš DLK modeļus, ir produktivitātes līmeņa paaugstināšana.

Tā kā DLK sasaista darbinieku ienākumu, bagātību un uzņēmuma darbības rezultātus, to var izmantot par produktivitātes veicināšanas instrumentu uzņēmumā. Tāpat DLK sekmē sadarbību starp darbiniekiem, uzņēmuma vadību un īpašniekiem. Šīs tēzes apstiprina daudzi starptautiski pētījumi gan tirgus ekonomikas, gan arī post-sociālisma valstīs (piemēram, J. Blasi, M. Conte, D. Kruse (1996) [53, 61]; D. C. Jones (1993) [68, 449-465], u.c.).

Pētījumos, kas mēra darbinieku finansiālās līdzdalības (t.sk. DLK) ietekmi uz produktivitāti, parasti tiek izmantots kāds no izlaides apjoma rādītājiem (pārsvārā tā ir pievienotā vērtība vai pārdošanas apjoms), kuru pretstata ieguldītajam kapitālam vai darbam, kam pievieno ar DFL plāna ieviešanu un uzturēšanu saistītās izmaksas. Citos pētījumos tiek ņemtas vērā produktivitātes rādītāju atšķirības uzņēmumos ar un bez DFL. Retāk izmanto kvalitatīva rakstura mērījumus – vadošo darbinieku vērtējumu par viņu un konkurējošo uzņēmumu darbības sniegumu (piemēram, britu pētījums WERS<sup>35</sup>). Ir pētījumi, kuros tiek aptaujāti paši darbinieki par finansiālās līdzdalības ietekmi uz viņu darba rezultātiem [70, 72].

---

<sup>34</sup> Šeit arī jāparedz darbinieku izglītošanas pasākumi par DLK

<sup>35</sup> *British Workplace Employment relations Surey*

Pateicoties paaugstinātam motivācijas līmenim, darbinieki ir pozitīvi noskaņoti par labu produktīvāku rezultātu sasniegšanai līdzdalības uzņēmumā. Tādējādi pamata motīvs uzņēmējiem ieviest DLK modeli ir cerība uz produktivitātes līmeņa paaugstināšanos. Tas praksē var būt gan saražotās produkcijas daudzuma vai kvalitātes rādītāju uzlabošanās, pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšanās, mainoties darbinieku attieksmei pret darba devēju (uzņēmumu) un tā klientiem un sadarbības partneriem, gan arī augstāka rezultativitāte no kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumiem.

Pasaulē veikti daudzi pētījumi par DLK ietekmi uz darbinieku produktivitāti. Atsevišķu pētījumu rezultāti apkopoti 1.3.tabulā.

1.3.tabula

### Pētījumu rezultāti par DLK ietekmi uz darbinieku produktivitāti

<b>Autori</b>	<b>Laiks</b>	<b>Pētījuma priekšmets</b>	<b>Rezultāts</b>
F. Fakhfakh, V. Perotin, M. Gago	2012	Dažādu nozaru uzņēmumi Francijā	produktivitātes rādītājs uzņēmumos ar DLK ir <u>līdzvērtīgs vai augstāks</u> nekā uzņēmumos bez DLK
Rujing M., Xiangdong N., Xianming Z., Hongquan Z.	2011	750 Ķīnas biržas uzņēmumi	Būtiska atšķirība produktivitātē starp uzņēmumiem ar un bez DLK <u>netika konstatēta</u> [85, 1541-1551]
T. Kato, J.H. Lee, J. Ryu	2010	360 Korejas uzņēmumi	Pozitīva sakarība starp DLK un produktivitāti <u>netika atrasta</u> [71, 11-135]
D.C. Jones, T. Kato	1995	Japānas uzņēmumi	<u>4-5% augstāka produktivitāte</u> nekā uzņēmumos bez DLK [67, 391-414]
J. Blasi, D. Kruse	1980-2000	30 empīriskie pētījumi par DLK ASV uzņēmumos	produktivitātes līmenis <u>augstāks vidēji par 4 – 5% gadā</u> nekā līdzīgiem uzņēmumiem
J. Blasi, D. Kruse		105 uzņēmumi (ASV biržās kotēti)	Produktivitāte pieaug par 17% un aktīvu rentabilitātes (ROA) <u>uzlabojums par 2.3% trīs gadu periodā</u> pēc DLK modeļa ieviešanas
D. T. Livinston, J. B. Henry	1967-1976	102 ASV uzņēmumu (51 ar DLK un 51 bez)	uzņēmumi, kuros nebija ieviests DLK modelis, bija pelnošāki nekā tie, kuros DLK bija
D. C. Jones J. Svejnar	1985	Rūpniecības un būvniecības uzņēmumi Itālijā	ir izteikti <u>pozitīva ietekme rūpniecībā un pozitīva vai neitrāla – būvniecības nozarē</u>
S.C. Kumbhakar, A. E. Dunbar	1982-1987	ASV biržas uzņēmumi	Produktivitātes <u>pieaugums 1.8-2.7% gadā</u> uzņēmumos, kuros ir DLK

F. Fahfahs (*F. Fakhfakh*), V. Perotina un M. Gago veikuši pētījumu par darbinieku produktivitāti Francijas uzņēmumos dažādās nozarēs. Šis pētījums atklāj faktus par to, ka

uzņēmumi, kuri pieder darbiniekiem, ir strauji augoši; produktivitātes rādītājs ir līdzvērtīgs vai augstāks nekā uzņēmumos bez DLK [62, 847-879].

ASV zinātnieki, DLK pētnieki Dž. Blasi un D. Kruse apkopojusi ap 30 empīrisko pētījumu rezultātus, kas veikti ASV 20 gadu laikā (1980-2000), lai noskaidrotu, vai uzņēmumu, kuru īpašnieki ir arī darbinieki, finansiālie rezultāti ir vienlīdz labi kā citiem uzņēmumiem. Lielākajā daļā pētījumu tika konstatēta pozitīva korelācija starp darbinieku īpašumtiesībām un uzņēmumu rezultativitāti vai arī neitrāls efekts. Nevienā no pētījumiem netika konstatēts, ka DLK efekts būtu negatīvs. Zinātnieki noskaidroja, ka lielākajā daļā uzņēmumu, kuri bija ieviesuši ESOP<sup>36</sup>, produktivitātes līmenis ik gadu bija vidēji par 4 – 5% augstāks nekā citiem [38, 11]. Blasi un Kruse citviet pētīja arī 105 ASV biržās kotēto uzņēmumu DLK modeļus (akciju opcijas), kuros piedalījās vismaz 75% darbinieku. Šie uzņēmumi uzlaboja produktivitātes rādītāju par 17% un aktīvu rentabilitāti (ROA) par 2.3% trīs gadu periodā pēc DLK modeļa ieviešanas [38, 12].

Citā pētījumā, kas publicēts 1980.gadā, zinātnieki D. Livinstons (*D. T. Livinston*) un Dž. Henrijs (*J. B. Henry*) salīdzināja 102 ASV uzņēmumu (51 ar DLK un 51 bez) darbību laikposmā no 1967-1976. gadam pēc rentabilitātes, saistību un likviditātes rādītājiem, pētot, kā DLK<sup>37</sup> ieviešana ietekmē šos rādītājus. Pētījumā konstatēts, ka uzņēmumi, kuros nebija ieviests DLK modelis, bija pelnošāki nekā tie, kuros DLK bija [75, 492-502]. Zinātnieki pētījuma secinājumos skaidro, ka šīs negatīvās starpības iemesls varētu būt tas, ka DLK ieviešana uzņēmumi, kuru peļņas rādītāji bija vāji. Tas tika darīts, lai tie uzlabotu savu konkurētspējas pozīciju, ar kapitāldaļām motivējot darbiniekus. Vēl pastāv iespēja, ka modeļa ieviešanas izmaksas ir bijušas lielākas nekā finansiālais labums no tā.

1985. gadā D. Džonss (*D. C. Jones*) un J. Sveinārs (*J. Svejnar*) pētīja finansiālās (tostarp arī DLK) līdzdalības ietekmi uz produktivitāti Itālijas kooperatīvos rūpniecības un būvniecības nozarēs. Pētnieki konstatēja, ka DLK ir izteikti pozitīva ietekme rūpniecībā un pozitīva vai neitrāla – būvniecības nozarē [68, 459].

S. Kumbhakārs (*S. C. Kumbhakar*) un A. E. Danbars (*A. E. Dunbar*) analizēja ASV biržas uzņēmumus, kuri ieviešana DLK laikposmā no 1982.-1987. gadam, un konstatēja, ka DLK ietekmē produktivitātes līmenis šajos uzņēmumos paaugstinājās vidēji par 1.8-2.7% gadā [73, 273]. K. Dukuliagos (*C. Doucouliagos*) 1995. gadā veica 43 pētījumu meta-

---

<sup>36</sup> Viens no DLK veidiem, vairāk par DLK veidiem sk. 1.1. nodaļu

<sup>37</sup> Tika pētīti uzņēmumi ar ESOP modeļiem

analīzi<sup>38</sup> par to, kāda ietekme uz produktivitāti ir darbinieku līdzdalībai lēmumu pieņemšanā, panākumu līdzdalībā, un līdzdalībā uzņēmuma kapitālā. Zinātnieks konstatē pozitīvu korelāciju starp DLK un produktivitāti [60, 71].

Pastāv vēl virkne citu pētījumu par DLK pozitīvo ietekmi uz produktivitāti un citiem uzņēmējdarbības rādītājiem. Pasaulē veikti vairāk nekā 60 pētījumi par DLK ietekmi tieši uz produktivitāti. Lielākā daļa no tiem liecina par pozitīvu sakarību starp pētāmajiem lielumiem. Lai gan rezultātu izkliede ir samērā liela, tomēr vidējais produktivitātes uzlabojums uzņēmumos, kuros ievieš DLK, ir 4.5% [72, 44].

Roterdamas universitātes (Nīderlande) zinātnieki D. N. den Hartogs (*D. N. den Hartog*), P. Bozeljē (*P. Boselie*) un J. Pauve (*J. Paauwe*) apgalvo, ka darbinieku uzvedības ietekmē, mainoties viņu motivācijas, savstarpējās sadarbības un iesaistes līmenim vai piederības sajūtai uzņēmumam, mainās arī viņu darba sniegums [59, 560] (pozitīvi: paaugstinās produktivitāte, inovācijas; vai negatīvi: kavējumi, bieža darbinieku mainība, konflikti, klientu sūdzības, u.tml.).

Tomēr DLK produktivitātes paaugstināšanas iespēju nevar uztvert kā brīnumlīdzekli – ka ikvienā uzņēmumā, kur to ievieš, pieaugs produktivitāte. Darbinieku attieksmes maiņa, ieviešot DLK modeli, ir atkarīga no tā, kā uzņēmums ir strukturēts un kā tas tiek vadīts [38-31]. Ikviens uzņēmums ir atšķirīgs, taču K. Rouzens, Dž. Keiss un M. Staubuss ir izpētījuši, ka darbinieku attieksme, ieviešot uzņēmumā DLK, mainās tikai tad, ja tajā pastāv trīs pamatnosacījumi [38, 31-33]:

- 1) Akcijas tiek piešķirtas darbiniekiem pietiekamā apjomā (tādā, kas darbiniekiem šķiet nozīmīgs viņu nākotnes finansiālai nodrošināšanai);
- 2) Uzņēmuma iekšējā kultūra, kas palīdz cilvēkiem justies kā līdzīpašniekiem;
- 3) Kopīga izpratne par uzņēmuma darbību un kopīgi mērķi.

Darbinieku attieksme pēc DLK modeļa ieviešanas uzņēmumā nemainās uzreiz. Ieviešot DLK, attieksmes maiņa ir atkarīga no piešķirto kapitāldaļu kopējās vērtības. Rouzens Keiss un Staubuss apstiprina šo apgalvojumu. Ne vienmēr ir svarīgi, cik liela uzņēmuma procentuālā daļa pieder darbiniekam. Piemēram, ASV lielajos uzņēmumos, kuri savas akcijas kotē biržā, darbiniekiem piederošā uzņēmuma daļa ir relatīvi neliela (visiem kopā – zem 20%). Lielāka nozīme ir darbiniekam piederošo akciju vērtībai attiecībā pret to, ko viņš/-a sagaida. Cilvēks var justies kā īpašnieks, ja tas, kas viņam pieder, viņam pašam šķiet

---

<sup>38</sup> Meta-analīze ir pētījumu rezultātu apvienošanas paņēmieni, lai izdarītu secinājumus par mainīgo lielumu vispārējām kopsakarībām.

pietiekami vērtīgs [38, 33-34]. Darbinieku nostājas maiņa atkarīga no darbinieku izglītošanas, kas viņiem palīdz izprast līdzdalības un īpašumtiesību būtību.

Pastāv arī kritisks viedoklis par produktivitātes līmeņa uzlabošanas rezultativitāti ar DLK palīdzību. Piemēram, Amerikāņu ekonomisti A. A. Alčians (*A. A. Alchian*) un H. Demsecs (*H. Demsetz*) kritizē DLK modeļu ieviešanas lietderību lielos uzņēmumos lielām darbinieku grupām. Šeit pastāv iespēja, ka ikvienā grupā būs darbinieki, kas izvairīsies no liekas piepūles un uz pārējo rēķina izmantos kolektīvā labuma gūšanas iespējas [50, 777-795]. Teorijā to mēdz saukt par *bezbiļetnieka problēmu*<sup>39</sup>. Bezbiļetnieka problēma var pastāvēt gan panākumu līdzdalības, gan kapitāla līdzdalības modeļus izmantojošos uzņēmumos. Šajā gadījumā uzņēmuma līdzekļi, kas tiek novirzīti līdzdalības programmām, netiek pietiekami efektīvi izmantoti un ir papildus jāveic darbinieku uzraudzību, lai problēmu mazinātu. Arī Sesils Kruse un Blasi uzsver problēmas nopietnību, papildinot, ka darbinieki var arī nevēlēties izmantot iespēju saņemt daļu darba samaksas, kas ir pakļauta riskam [39, 5].

Douvs un Patermans gan iebilst [23, 24-30] – proti – DLK modeļos darbiniekiem var izvirzīt nosacījumu, ka viņi uzrauga viens otru vai arī vērtēt komandas darba sniegumu kopā. Tādējādi darbinieks, kurš strādā produktīvāk, būs ieinteresēts uzraudzīt pārējos, lai arī viņu darba atdeve būtu pietiekama. Pretējā gadījumā pirmā darbinieka ieguvums būs mazāks nekā ieguldījums. Arī V. Perotina un A. Robinsons min, ka bezbiļetnieka problēmu var veiksmīgi risināt, jo darbinieki kā īpašnieki ir ieinteresēti uzraudzīt viens otru, tādējādi samazinot arī ar uzraudzību un kontroli saistītos izdevumus [35, 7]. Taču ne vienmēr komandas kopējais vērtējums un atalgojums būs motivējošs tam, kurš var strādāt produktīvāk. Tas var būt arī demotivējoši, ja darbinieks redz, ka citi nestrādā ar pilnu atdevi un zina, ka viņa pūļu rezultāts tiks „godīgi” pārdalīts kolēģu starpā [35, 18].

Darba autore piekrīt uzskatam, ka bezbiļetnieka problēma pastāv un ar to ir jārēķinās – ne visus darbiniekus DLK modelis ietekmēs vienādi, motivējot darboties produktīvāk. Ikvienam uzņēmumam jāizvērtē šāds risks, plānojot ieviest DLK. Tomēr nevar arī viennozīmīgi apgalvot, ka daļa darbinieku nestrādās produktīvāk, ja tiks ieviests DLK modelis plašam strādājošo lokam vai darbinieku grupām. Katram uzņēmējam, izskatot iespēju ieviest DLK, jāanalizē situācija uzņēmumā, darbinieku attieksme pret pienākumiem un darba devēju, jāapzinās un jāvērtē ieguvumi un riski, jāveic uzraudzība.

V. Perotina un A. Robinsons uzsver balsstiesību akciju nozīmi arī produktivitātes kontekstā. Respektīvi, akciju piešķiršana darbiniekiem var nebūt pietiekami motivējoša

---

<sup>39</sup> *Free-rider problem*, saukta arī par 1/N problēmu

strādāt cītīgāk, ja darbinieks domā, ka peļņa ir vairāk atkarīga no citiem faktoriem (vadības pieņemtajiem lēmumiem). Darbiniekiem tā var būt riska uzņemšanās, pār kuru viņiem nav nekādas kontroles iespējas [35, 18]. Šajā situācijā noteicoša loma ir tam, vai DLK modelī darbinieku akcijas ir ar vai bez balsstiesībām. No šī faktora var būt atkarīgs DLK modeļa kopējais rezultāts. Iespēja, ka DLK modelis uzņēmumā veicinās produktivitātes līmeņa paaugstināšanos, ir atkarīga no līdzdalības modeļa veida un nosacījumiem.

Produktivitātes pieaugumu ietekmē arī izmaksu ietaupījums uz darbinieku pārlietas mainības rēķina. Respektīvi, jo lojālāki darbinieki ir uzņēmumam, jo mazāk līdzekļu un laika tam jātērē jaunu darbinieku piesaisti un apmācībai. Darbinieku mobilitātes regulēšanas un speciālistu noturēšanas jautājums tiek vairāk apskatīts nākamajā (1.3.3.) nodaļā.

### **1.3.3. Darbinieku mobilitātes regulēšana un speciālistu noturēšana**

Izmantojot DLK modeļus, darba devējs var veicināt darbinieku ilgāku palikšanu uzņēmumā un jaunu darbinieku piesaisti, kā arī ierobežot kadru mainību, līdz ar to arī izmaksas jaunu darbinieku meklēšanai un apmācībai. Tas ir īpaši aktuāli ekonomikas augšupejas stadijās, kad notiek strauja ekonomikas attīstība un konkrētās nozarēs sāk trūkt kvalificētu speciālistu. Šajā situācijā uzņēmumi mēdz pārvilināt darbiniekus no citurienes, piedāvājot viņiem augstāku darba samaksu. Savukārt, ja uzņēmējs ar šādu darbinieku ir noslēdzis līgumu par DLK, darbiniekam tas ir iemesls palikt esošajā darbavietā. Iegūstot uzņēmuma vērtspapīrus, mainās darbinieku attieksme pret uzņēmuma īpašumu, jo tad tas daļēji kļūst arī viņu pašu īpašums, kā arī akcijas dod papildus ienākumu potenciālu.

A. Bučko (*A. A. Buchko*) pētījis darbinieku attieksmes maiņu pret darbu un kadru mainību DLK kontekstā. Pētījuma rezultātā viņš konstatēja, ka DLK ietekmē uzlabojas darbinieku lojalitāte uzņēmumam un samazinās kadru mainība [58, 720].

Literatūrā DLK un darbinieku noturēšanas kontekstā parasti tiek minētas divas darbinieku grupas. Tie ir kvalificētie speciālisti un vadošie darbinieki – tāpat, pamatā tie, no kuriem uzņēmuma darbība ir visvairāk atkarīga un kuru zaudēšana varētu nodarīt ievērojamus zaudējumus uzņēmumam vai citādi negatīvi ietekmēt tā darbību.

Uzņēmumu sekmīgai pastāvēšanai un veiksmīgai darbībai bieži vien nozīmīga ir tieši kvalificētāko speciālistu noturēšana. Daudzos uzņēmumos visā pasaulē to īpašnieki sastopas ar problēmām, kā paturēt augsti kvalificētos tehniskos darbiniekus; zemu inovāciju attīstības līmeni; lēnu jaunas produkcijas izstrādes gaitu. Īpaši svarīgi šie jautājumi ir ražošanas un

inovāciju uzņēmumos. Visnegatīvāk šādus uzņēmumus ietekmē situācija, kad liels skaits augsta līmeņa un kvalifikācijas zinātnieki un inženieri<sup>40</sup> atstāj savas esošās darbavietas, lai radītu jaunus, savus personiskos uzņēmumus [41, 551]. Ja šāda pāreja notiek veiksmīgi, šie darbinieki kļūst par konkurentiem un var atkarot savu bijušo darba devēju tirgus daļu.

No vienas puses tas, protams, vērtējams pozitīvi, jo tādējādi tiek veicināta brīva konkurence, kā arī tehnoloģiskais progress, valstī ražotās produkcijas konkurētspēja pasaules valstu tirgos. Tomēr tikpat veiksmīgs scenārijs būtu iespējams arī esošajos uzņēmumos, ja tajos tiktu ieviestas elastīgākas, mūsdienīgākas motivācijas un atalgojuma shēmas, ņemtas vērā darbinieku idejas un viņi tiktu iesaistīti lēmumu pieņemšanā.

Viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ šādi darbinieki mēdz būt tik nepastāvīgi attiecībā uz saviem darba devējiem, ir tas, ka viņi nejūtas pietiekami novērtēti par savu darbu un devumu uzņēmumam. Piemēram, liela farmaceitiskā uzņēmuma pētījumu zinātnieks izgudro un izstrādā jaunas zāles, kas tiek veiksmīgi realizētas un pirmajā gadā dod uzņēmumam 100 miljonu dolāru lielus ieņēmumus. Nodaļas vadošie darbinieki un vadošais pārdošanas personāls parasti saņem lielus naudas bonusus, bet zinātnieks, kurš medikamentu izgudrojis, labākajā gadījumā saņem vien simbolisku honorāru par savu izgudrojumu.

Augsti kvalificētā personāla atalgošana ar pamatalgu un prēmijām nozīmē centīgo darbinieku un novatoru pielīdzināšanu ierindas darbiniekiem. Tā neatalgo viņus par unikālu un nepieciešamu ieguldījumu uzņēmuma darbības attīstībā. Tradicionālās samaksas sistēmas mūsdienās zaudē savu efektivitāti attiecībā pret zinātniekiem un augsti kvalificētiem speciālistiem. Šiem darbiniekiem jāizstrādā inovatīva produkcija (piemēram, ķīmijas rūpniecībā, farmācijā, informāciju tehnoloģiju jomā, u.tml.), kas ir ļoti nozīmīga uzņēmuma pastāvēšanai, spējai konkurēt un tālāk attīstīties. Inovatīvajam veidam minēto speciālistu atalgošanā jābūt balstītam uz stratēģisku pieeju atalgojuma sistēmai, piemēram, galveno līdzstrādnieku atlīdzības, grupu atlīdzības, kas piesaistītas uzņēmuma finanšu rādītājiem, kā arī DLK modeļi, kas motivē darbiniekus palikt uzņēmumā ilgtermiņā.

#### **1.3.4. Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana un tā novērtēšanas iespēja**

Uzņēmuma pēctecība ir tā pārmantošana vai pārņemšana pēc iepriekšējo īpašnieku pensionēšanās, nāves vai aiziešanas no uzņēmējdarbības. Darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā kalpo kā pēctecības regulēšanas instruments uzņēmumā. Bieži vien tas ir aktuāli tieši

---

<sup>40</sup> Piemēram, ASV - Edsons de Kastro (*Edson de Castro*), kas atstāja *Digital* un uzsāka *Data General*, un Roberts Noiss (*Robert Noyce*), bijušais inženieris no *Fairchild*, *Intel* dibinātājs, u.c.

vadošo darbinieku lokam, taču arī zemāka līmeņa darbinieki, it īpaši, ja viņi nostrādājuši uzņēmumā vairākus gadus, var būt ieinteresēti piedalīties uzņēmuma pēctecībā. Praktiski tas notiek akciju īpašumtiesību pārejas veidā.

Uzņēmuma pēctecības nodrošināšanas faktors ir īpaši nozīmīgs kontinentālās Eiropas valstīm, jo daudzviet tajās ir mazi vai vidēji uzņēmumi, kuru īpašnieki ir ģimenes. Pēdējās desmitgades laikā šajā reģionā aktuāla ir uzņēmēju novecošanās problēma.

Ne vienmēr jauni īpašnieki būtu ar mieru saglabāt ierasto darba kārtību, darbinieku skaitu vai struktūru. Daudzus uzņēmumus, iespējams, nāktos likvidēt vai apvienot. Protams, no ekonomikas efektivitātes viedokļa tas būtu labs risinājums. Tomēr jāņem vērā arī darbavietu nozīmīgums perifērijā. Tāpat fakts, ka mazs uzņēmums spēj darboties atsevišķās tirgus nišās (piemēram, amatniecība, ekoloģiskās pārtikas ražošana, individuāla interjera dizaina izstrāde, u.t.t.), kas lielam var šķist pārāk nevajadzīgas, neefektīvas u. tml. Līdz ar to daudziem uzņēmumiem ir aktuāla šāda pēctecība un pastāvēšana. DLK ir iespēja pēctecības nodrošināšanai.

DLK modelī viens no būtiskākajiem faktoriem ir uzņēmuma akciju vērtība (cena) iegādes brīdī un termiņa beigās, kad darbinieks ir tiesīgs savas akcijas pārdot. Vērtspapīru tirgus tiek uzskatīts par objektīvāko vērtspapīru cenas noteicēju. Tas darbojas pēc pieprasījuma – piedāvājuma principa, taču tā pamatā tiek veikta tehniskā un fundamentālā vērtspapīru cenas un uzņēmuma analīze, ņemtas vērā makroekonomikas izmaiņas un nozaru attīstības tendences. Vērtspapīru tirgus netiešā veidā kalpo arī par ēnu ekonomikas izskaušanas elementu, jo šeit uzņēmumam ir jābūt pietiekami atvērtam – jāsniedz regulāra aktuālākā informācija, jāiesniedz finanšu pārskati, jārūpējas par atvērtību un publicitāti, labu korporatīvo pārvaldību, u.tml.

Uzņēmuma vērtēšanai tiek izmantota aktuālā finanšu informācija. Tiek aprēķināti dažādi rādītāji. Taču galvenais vērtības noteicējs vērtspapīru tirgū ir cena jeb tirgus vērtība. Protams, ir iespējams, ka uzņēmuma akcijas tiek pārvērtētas vai novērtētas par zemu. Tas lielākoties saistāms ar tendencēm konkrētas valsts vai globālajā ekonomikā, vai arī nozarē.

Uzņēmuma iesaistīšanās publiskajā vērtspapīru tirgū nozīmē arī tā vērtspapīru likviditātes līmeņa paaugstināšanos. Likviditāte ir svarīga esošajiem un potenciālajiem akcionāriem it īpaši ja tie ir t.s. portfeļinvestori, kuru mērķis ir peļņa no akciju cenu svārstībām vai dividendēm.

Personāla vērtspapīru emisija motivē uzņēmēju iesaistīties biržas tirgū, jo pretējā gadījumā tam, pirmkārt, būs grūti novērtēt akcijas vai obligācijas, ja tām nebūs konkrētas

tirgus vērtības. Otrkārt, personai, kas būs vērtspapīra turētājs, ir nozīmīgs likviditātes risks, jo ārpusbiržas uzņēmuma vērtspapīrus ir grūti pārdot. Šo risku gan parasti uzņēmumi minimizē ar nosacījumu, ka pirmpirkuma tiesības uz darbinieku akcijām ir uzņēmumam, vai arī uzņēmums apņemas iegādāties darbinieka akcijas brīdī, kad viņš/-a ir nolēmis/-usi tās pārdot.

### 1.3.5. Nodokļu sloga mazināšana

Valstis, kurās DLK modeļi ir ļoti izplatīti, nodokļu atvieglojumi ir veicinošais faktors šo modeļu popularitātei. Vērojot valstu statistiku par uzņēmumu skaitu, kas ieviesuši kādu DLK modeli, straujš skaita pieaugums vērojams tieši pēc tiem gadiem, kuros pieņemtas nozīmīgas izmaiņas tiesību aktos par labu DLK (piemēram, Austrijā).

Uz DLK visbiežāk attiecināmi tiešie nodokļi darba devējiem ir:

- a) uzņēmumu ienākuma nodoklis (peļņas nodoklis);
- b) darba devēja sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (t.s. sociālais nodoklis).

Katrā valstī ir atšķirīga pieeja nodokļu atvieglojumiem DLK modeļiem, taču visbiežāk uzņēmējs par DLK novirzīto summu drīkst samazināt ar peļņas vai uzņēmumu ienākuma nodokli apliekamo ienākumu daļu, kā arī nav jāmaksā darba devēja sociālās apdrošināšanas iemaksas par DLK līdzekļu piešķiršanu darbiniekiem. Visbiežāk valstis nosaka maksimālās darbiniekiem piešķiramās summas ierobežojumus gan procentuāli no darba samaksas, gan, nosakot fiksētas līdzdalības plāniem novirzāmās summas vienam darbiniekam gadā vai par līdzdalības plāna periodu kopumā. Tāpat parasti tiek noteikts arī minimālais DLK plāna termiņš (visbiežāk 3-7 gadi), kā arī citi nosacījumi<sup>41</sup>, lai uzņēmums būtu tiesīgs izmantot nodokļu atvieglojuma iespējas.

Tomēr nodokļu bonusi jāuztver, kā papildu labumu, kam nevajadzētu būt galvenajam DLK ieviešanas iemeslam. DLK modelis var veiksmīgi darboties uzņēmumā arī, ja konkrētajā valstī nav paredzēti nodokļu atvieglojumi. Rouzens, Keiss un Staubuss raksta, ka DLK modeļa efektivitāti galvenie noteicošie faktori ir līdzdalības modelī piešķirto kapitāldaļu apjoms un to vērtība, uzņēmuma iekšējā kultūra un darbinieku izpratne par uzņēmuma darbību un tā rezultātiem [38, 97]. No šiem faktoriem atkarīgs, vai DLK modelis uzņēmumā būs veiksmīgs un dos sagaidāmo rezultātu vai nē. Ja darbiniekiem piešķirto kapitāldaļu kopējā vērtība būs pārāk maza, vai darbinieki neizpratis DLK būtību, uzņēmumā būs diktatoriska

---

<sup>41</sup> Piemēram, plāna reģistrācija valsts nodokļu iestādē, obligāta iespēja piedalīties visiem uzņēmuma darbiniekiem, u.c.

darba vide, u.tml., nodokļu atvieglojumu piešķiršana vien nespēs dot sagaidāmo rezultātu (produktivitātes kāpinājumu vai tamlīdzīgi).

Piemēram, ASV sākotnēji (1950-tajos gados), kad uzņēmumi ar ESOP izstrādātāja Luisa Kelso (*Louis Kelso*) palīdzību ieviesa DLK, nodokļu atlaides nepastāvēja. Uzņēmēji ieviesa ESOP modeļus, lai kāpinātu produktivitāti un iegūtu lojālus darbiniekus. Nodokļu politikas izmaiņas ESOP veicināšanai tika izstrādātas vēlāk, lai paplašinātu īpašumtiesību izplatību. Iemaksu apjoms ESOP fondos korelēja ar darbinieku sniegumu, tādējādi ietekmējot viņu attieksmi pret darbu un mazinot interesi darbavietas meklējumos citviet. Turklāt darbinieki sāka vairāk interesēties par uzņēmuma finanšu rezultātiem un labprāt ieteica veidus, kā uzlabot uzņēmuma darbu, dalījās pieredzē. Jo lielāki bija maksājumi ESOP fondā, jo vairāk darbinieki sajūtās kā īpašnieki [38, 106]. DLK modeļu loma īpašnieku interešu ievērošanas kontekstā aprakstīta nākamajā nodaļā.

### 1.3.6. Īpašnieku interešu ievērošana

Pasaulē pastāv vairākas ar īpašnieku interešu ievērošanu saistītas teorijas: īpašnieka – pārstāvja teorija, ieinteresēto pušu teorija, īpašnieka psiholoģijas teorija u.c. Šajā nodaļā tiks apskatītas šīs teorijas un to saistība ar DLK.

*Īpašnieka - pārstāvja teorija*<sup>42</sup> analizē darba attiecības starp darba devēju (uzņēmuma īpašnieku) un darbinieku (jeb darba devēja pārstāvi). Šī teorija uzņēmējdarbības vadīšanas kontekstā pēta darbinieku uzvedību un darbinieka un darba devēja attiecības. Īpašnieka – pārstāvja teorija tiek izmantota ekonomikas, finanšu, tirgzinību, politisko zinātņu un stratēģiskās vadīšanas jautājumu risināšanā.

Šajā darbā īpašnieka – pārstāvja teorijas izpētes objekts ir uzņēmuma darbinieku un tā īpašnieku interešu saskaņošana un apvienošana. Īpašnieka – pārstāvja teorija tiek apskatīta atbilstoši pētāmajam objektam, proti, darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā kā darbinieku motivāciju uzlabojošam faktoram.

Visur, kur vien pastāv uzņēmuma īpašnieki un darbinieki (pārstāvji), pastāv arī iespēja ignorēt īpašnieku vēlmēs. Īpašnieku un darbinieku intereses var tikt saskaņotas, ja pēdējie pieņem lēmumus, kas ir saskaņā ar īpašnieku vai ieinteresēto pušu vēlmēm un interesēm. Rouzens Keiss un Staubuss raksta, ka tradicionālā uzņēmumā īpašnieks tiecas pēc izaugsmes un peļņas, ko viņš/-a var gūt ar darbinieku palīdzību, kuru intereses atšķiras. Protams, darbinieki grib, lai uzņēmums darbojas pietiekami veiksmīgi, lai saglabātu darbavietas un

---

<sup>42</sup> *Principal – agent theory*

maksātu algas. Taču šī interese nav tāda kā īpašniekam. Darbinieks saprot, ka ar viņa darbu uzņēmējs gūst lielāku peļņu, nekā samaksā darbiniekam un viņam nav iespējas šo peļņu saņemt [38, 32].

Pirmās modernās rūpniecības uzņēmuma sistemātiskās analīzes veicējs Adams Smits (*Adam Smith*) veica šādu novērojumu:

*„Akciju sabiedrību direktori drīzāk ir menedžeri pār citu cilvēku naudu, nekā pār savu. Taču nevar cerēt, ka viņi to pieskatīs ar tādu pat bažīgu modrību un piesardzību, ar kādu to darītu partneri privātā kopuzņēmumā, uzraugot savu personisko naudu. Līdzīgi kā bagāta vīra saimniecības pārzinis, viņi ir spējīgi pievērst uzmanību sīkām lietām, kas ne vienmēr dara godu viņu kungam, un vieglā veidā piešķir sev dažādus atvieglojumus/labumu no tām. Nolaidība un izšķērdība tādēļ vairāk vai mazāk gūst virsroku darījumu vadīšanā šādā uzņēmumā.” [40, 108]*

Jau 1776.gadā A. Smits identificējis situāciju, ka vadība ne vienmēr rīkojas akcionāru labākajās interesēs. Līdz ar to Adams Smits, lai arī tiešā veidā savos darbos to nesauc par īpašnieka – pārstāvja teoriju un nepiemin pārstāvniecības izmaksas, tiek uzskatīts par īpašnieka – pārstāvja teorijas pamatlicēju. Tomēr kapitāla īpašnieku un tā kontroles pārstāvju teorētiskā modeļa izveidošanai bija nepieciešami vēl 200 gadi.

1976. gadā ASV zinātnieki M. K. Džensens (*M. C. Jensen*) un V. H. Meklings (*W. H. Meckling*) pirmo reizi ekonomikas teorijas vēsturē pierādīja hipotēzi, ka uzņēmuma vadošo darbinieku (menedžeru) uzvedība var neatbilst tam, ko no viņiem sagaida uzņēmuma īpašnieki. Šo autoru pētījums „Firmas teorija: Menedžeru uzvedība, Pārstāvniecības<sup>43</sup> izmaksas un īpašumtiesību struktūra”<sup>44</sup> ir īpašnieka – pārstāvja teorijas zinātniskā bāze. Džensena un Meklinga analīzē liela uzmanība tiek pievērsta arī akcionāru labuma maksimizēšanai. Autori pārbaudīja tā laika standarta ekonomiskos pieņēmumus par to, ka publiskās kompānijas sistemātiski cenšas maksimizēt uzņēmuma vērtību. Liela nozīme šajā darbā tika pievērsta akcionāru un vadošo darbinieku interešu konfliktu demonstrēšanai, kuri bija saistīti ar papildus izmaksām (proti, pārstāvniecības izmaksu pieaugumam). Tika noskaidrots un apstiprināts, ka vadošo darbinieku darbības kontrolēšanai un uzņēmuma vērtības paaugstināšanai ir nepieciešama un efektīvi darbojas stimulējošās samaksas sistēma [66, 310].

Džensena un Meklinga pieeju kritizē ASV zinātnieks, profesors M. Dž. Brenans (*M. J. Brennan*), apstrīdot stimulējošās kompensācijas sistēmas efektivitāti attiecībā uz uzņēmuma vadošo personālu [57, 33]. Galvenais arguments, uz ko savu viedokli pamato

---

<sup>43</sup> *Agency*

<sup>44</sup> *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*

Brenans ir tas, ka cilvēki ne vienmēr uzvedas racionāli (ko Džensens un Meklings pieņem kā esošu), viņus neietekmē stimuli un, ka nepastāv interešu konflikts starp korporāciju menedžeriem un akcionāriem.

Darba autore piekrīt un turpmākā analizē pamatojas uz Džensena un Meklinga viedokli, jo, protams, cilvēki ir dažādi, taču, veicot teorētisko analīzi, ir gandrīz neiespējami ņemt vērā visus iespējamus procesu ietekmējošos faktorus un to izmaiņas. Līdz ar to par esošo tiek pieņemta uzvedība, kas raksturīga ekonomikas teorijā definētajam *homo economicus*<sup>45</sup>.

Īpašnieka – pārstāvja teorijas „varoņi” – īpašnieks (*principal*) un pārstāvis (*agent*) ir raksturojami šādi:

- 1) Īpašnieks – konfliktā iesaistītā puse, kura zināmā mērā atrodas neizdevīgākā pozīcijā un ir vairāk atkarīga no otras puses, proti, pārstāvja;
- 2) pārstāvis – iesaistītā puse (šajā gadījumā tas ir uzņēmuma darbinieks), kas atrodas nosacīti izdevīgākā pozīcijā – darbojas un pieņem lēmumus, tomēr ir pakļauts īpašnieka fundamentāliem lēmumiem.

Klasiskajā īpašnieka – pārstāvja teorijā īpašnieks nodod pārstāvim lēmumu pieņemšanas tiesības, lai pārstāvis darbotos īpašnieka interesēs [45, 5]. Īpašnieka – pārstāvja teorija tiek izmantota visuresošās darbinieku attiecībās. Šī teorija risina divas pamatproblēmas, kas var rasties darbinieku attiecībās. Pirmkārt, ja:

- a) pastāv pretruna starp darbinieka un īpašnieka mērķiem;
- b) īpašniekam ir pārāk sarežģīti un dārgi pārbaudīt, ko darbinieks patiesībā dara (t.i., ja ir problemātiski noskaidrot, vai darbinieks ir rīkojies atbilstoši prasībām).

Tātad, tā kā īpašnieks nevar pilnīgi uzraudzīt pārstāvja darbību un bez maksas saņemt to pašu informāciju, ko pārstāvis, pastāv pārstāvja oportunistiskas<sup>46</sup> uzvedības risks. Uzņēmuma īpašnieki vēlas maksimizēt uzņēmuma peļņu, bet darbiniekus interesē pašu labums.

Otrkārt, ir problemātiska riska sadale, ja darbiniekam un īpašniekam ir dažāda attieksme pret to. Problēma rodas, ja īpašnieks un pārstāvis dod priekšroku dažādām darbībām vai projektiem, kā iemesls būtu dažādu risku izvēle. Dž. B. Volfs (*Wolf J. B.*) darbinieka un darba devēja interešu tuvināšanai rekomendē izmantot vairākus paņēmienus (mehānismus),

---

<sup>45</sup> Racionāls cilvēks, kas darbojas personiskās interesēs un kas vēlas maksimizēt savu labumu, kā arī izvairās no lieka darba un ir spējīgs pieņemt lēmumus sava mērķa sasniegšanai.

<sup>46</sup> Izmantojot situāciju/labumu savtīgos nolūkos, bieži vien neētiski, gūstot personisku labumu

piemēram, gabaldarba likme, peļņas sadale, atalgojums par produktivitāti, vērtspapīru piešķiršana, baiļu iedvešana par darba zaudēšanu [45, 6].

Akcionāri pieņem darbā vadītājus, lai maksimizētu uzņēmuma vērtību. Šādi rīkojoties, viņi panāk savas materiālās labklājības maksimizēšanu. Tomēr vadītāji var rīkoties savtīgās interesēs un nerūpēties par akcionāra labklājības pieaugumu, piemēram, izmantojot uzņēmuma līdzekļus personiskām papildu privilēģijām, radot t.s. pārstāvniecības izmaksas (*agency costs*).

Pētījuma par uzņēmējdarbības teoriju autori M. C. Džensens un W. H. Meklings (*W. H. Meckling*), min, ka pārstāvniecības izmaksas ir saistošas akcionāriem un tās samazina uzņēmuma vērtību [66, 313]. Džensens un Meklings, veicot pārstāvniecības izmaksu noteikšanu, pēta uzņēmumu, kura 100% īpašnieks ir tā vadītājs un analizē vadītāja uzvedību, kad viņš pamazām izpārdod sava uzņēmuma akcijas, tādējādi maksimizējot savu derīgumu. Šis vadītājs ne tikai iegūst derīgumu no uzņēmuma peļņas, bet arī rada uzņēmuma nefinanšu privilēģiju patēriņu, kas būtībā samazina uzņēmuma peļņu un vērtību. Nefinanšu privilēģijas ir darba aprīkojuma izmantošana personīgām vajadzībām, darba devēja līdzekļu izšķiešana, piemēram, luksu auto iegāde un tā izmantošana personīgām vajadzībām, nesaskaņojot ar īpašnieka interesēm.

Īpašnieka – pārstāvja konflikta iemesls ir kompensācijas veida atšķirība iesaistītajām pusēm. Līdz ar to viņu attieksme pret „vērtīgu” investīciju var būt atšķirīga. Tā rezultātā var rasties konflikts par konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšanu. Jo efektīvāk īpašnieka – pārstāvja problēma tiek kontrolēta, jo lielākas ir iespējas uzņēmuma vērtības maksimizēšanai [56, 15].

Saskaņā ar īpašnieka – pārstāvja teoriju, viens no uzņēmuma vadības galvenajiem uzdevumiem ir organizēt uzņēmuma darbu, ievērojot akcionāru intereses. 1932. gadā Ādolfs Berlē un Gardniers Mīnzs [27, 3], analizējot lielo korporāciju veidošanos ASV, uzsvēra, ka tās ir kļuvušas pārāk lielas, kā rezultātā īpašumtiesības un kontrole tiek atdalītas, aprakstot menedžeru brīvību no īpašniekiem un menedžeru darbības aktivitātes tikai tik daudz, lai apmierinātu pēdējo minimālās dividenžu prasības. Īpašnieka – pārstāvja problēma tika konstatēta visos amata pakāpju līmeņos. Tas izpaudās dažādi – piemēram, sekretāre izmanto ofisa tehniku un materiālus personīgām vajadzībām, darbinieki komandējumā cenšas izmantot pilnīgi visus tam piešķirtos līdzekļus (arī tad, ja to nav nepieciešams darīt), tiek iegādātas ekskluzīvas ofisa mēbeles, darbinieki pavirši strādā, palīdz iekārtoties darbā draugiem un radiem (kuri ne vienmēr ir pietiekami kompetenti vai atbilstoši ieņemamajam amatam) un

tamlīdzīgi. Visas šīs aktivitātes rada tiešus vai netiešus izdevumus akcionāriem. Taču darbinieku grupa, kuriem ir vislielākās akcionāru ieguldītā finansējuma izmantošanas iespējas, ir vadošie darbinieki, jo viņiem ir vislielākā vara un kontrole uzņēmumā. Parasti šos darbiniekus nepieciešams atsevišķi uzraudzīt. ASV finanšu profesori K. A. Kims un Dž. R. Nofsingers iesaka risināt problēmu divējādi, proti, ar iniciatīvu ieviešanu un uzraudzības palīdzību [27, 4]. Pirmās kategorijas risinājums sasniedzams, sasaistot vadītāju un akcionāru labumu (mantu) tā, lai abām pusēm būtu vienots mērķis. Minētie zinātnieki šo situāciju dēvē par vadītāju stimula un akcionāru vēlmju apvienošanu. ASV tas pamatā notiek ar DLK modeļu starpniecību – piešķirot darbiniekiem akcijas, akciju opcijas vai to kombinācijas kā nozīmīgu viņu kompensācijas komponenti.

Tāad iespējamā interešu konflikta risinājums var būt vadošo darbinieku atalgojuma piesaiste viņu darba izpildei un uzņēmuma darbības sniegunam. To iespējams izdarīt, sasaistot šo darbinieku atalgojumu ar uzņēmuma vērtspapīriem, jo tādā veidā vadošie darbinieki caur īpašumtiesībām tiek motivēti centīgāk un atbildīgāk strādāt. Jāņem vērā, ka šajā situācijā vadošie darbinieki, kas darbojas kā īpašnieku pārstāvji, pieņem atbildīgus lēmumus par (vai pret) peļņas sadali dividenžu formā, kas var tikt izlietota tūlītējam patēriņam, tādējādi atsakoties no investēšanas ienesīgos darījumos, kas veidotu nākamo periodu peļņu, līdz ar to arī patēriņu [22, 17].

Praksē, piešķirot darbiniekiem akcijas, īpašnieku un pārstāvju interešu konfliktu nevar atrisināt īsā laika posmā. Izmaiņas pēc DLK modeļa ieviešanas ir atkarīgas no tā, cik daudz akciju tiek piešķirtas darbiniekiem (to kopējā materiālā vērtība). Retumis piešķirtas simboliskas dažu akciju paketes diez vai spēs likt to saņēmējiem mainīt savas ekonomiskās intereses un attieksmi. Rouzens, Keiss un Staubuss raksta, ka nozīmīgs ieguldījums, kas ik gadu ievērojami pieaug, var mainīt darbinieku attieksmi īpašniekam vēlamā virzienā. Tāpat zinātnieki min, ka darbinieku attieksmes izmaiņas ir atkarīgas no viņu izglītības, kas var palīdzēt viņiem izprast viņu līdzdalības uzņēmuma kapitālā būtību [38, 33].

Galvenais klasiskās ekonomikas teorijas pieņēmums ir, ka uzņēmums sastāv no racionāliem peļņas maksimizētājiem, kas konsekventi cenšas maksimizēt uzņēmuma vērtību, veicot ienesīgas investīcijas, kuru risks ir perfekti saskaņots ar gaidāmo ienākumu. Zviedru zinātnieks M. Hambergs (*M. Hamberg*) šādu skatījumu uzskata par vairāk ideālistisku nekā reālistisku, apstrīdot menedžeru racionālu uzvedību un dodot priekšroku uzvedībai, kas nav pilnīgā saskaņā ar vadītāju vēlmēm [25, 58].

Visiem uzņēmumiem ir dažādas ieinteresētās puses (*stakeholders*) ar savām specifiskām interesēm, kas saistītas ar uzņēmuma darbību, sniegumu un ar to saistītajiem vadības lēmumiem. Ieinteresētās puses šajā gadījumā ir visi indivīdi vai to grupas, kas var ietekmēt vai tikt ietekmētas no uzņēmuma darbības rezultātiem – tie ir akcionāri, darbinieki, klienti, sadarbības partneri, kreditori, kā arī sabiedrība un valsts. *Ieinteresēto pušu teorijā* vadītājiem jāpieņem lēmumi, kas ir saskaņā ar visu ieinteresēto pušu interesēm [65, 32].

M. Džensenam ir kritiska pieeja ieinteresēto pušu teorijai. Viņaprāt, tā ir samērā nereāla un liek vadītājam „kalpot vairākiem kungiem”, kā rezultātā zaudētāji var būt viņi visi vai lielākā daļa. Klienti vēlas zemas preču cenas, augstu kvalitāti un pilnvērtīgu apkalpošanu; darbinieki vēlas lielas algas, labus darba apstākļus un dažādus papildus bonusus (atvaļinājumus, veselības apdrošināšanu, uzkrājumus pensijai u.tml.); kreditori vēlas uzņemt zemu risku un saņemt augstus procentus; sabiedrība vēlas lielus ziedojumus un sociālos izdevumus, vietējās investīcijas un stabilu nodarbinātību [65, 36]. Kādam tad pēc ieinteresēto pušu teorijas jābūt vadītāja lēmumam? Ieinteresēto pušu teorijai vajadzētu sniegt konkrētus lēmumu pieņemšanas kritērijus, kā vadītājam rast risinājumu, ņemot vērā visas šīs intereses, taču tā šādus kritērijus nesniedz.

Ieinteresēto pušu teorijas atzars, kurā īpašnieku intereses piedāvāts uzskatīt par uzņēmuma galveno prioritāti, ir akcionāru labuma maksimizēšanas jeb *akcionāru kapitāla vērtības koncepts*. Saskaņā ar to galvenā ieinteresētā puse ir uzņēmuma īpašnieki (akcionāri).

Visas ieinteresēto pušu grupas rada spiedienu uz uzņēmumu, turklāt viņu interesēm jābūt saskaņotām ar īpašnieku interesēm. Vadoties pēc akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas koncepta, var netikt ievērotas citu ieinteresēto pušu intereses, līdz ar to vadošie darbinieki atrodas samērā neērtā situācijā. Turklāt jāņem vērā, ka viņiem ir arī savas personiskās intereses. Bieži vien no vadošā personāla puses par vairāk prioritārām tomēr tiek uzskatītas tieši akcionāru intereses, jo tieši viņu kompetencē ir vadītāju atalgojuma apjoms, kā arī iespējas atbrīvot vadītājus no darba pienākumu izpildes. Līdz ar to vadītāji, cenšoties maksimizēt uzņēmuma kopējo vērtību, ir pakļauti papildus spiedienam no akcionāru puses.

Ieinteresēto pušu teorija ietver sevī uzdevumu vadošajiem darbiniekiem: pievērst īpašu uzmanību visām ieinteresētajām pusēm, kas var ietekmēt uzņēmuma vērtību [20, 12]. Līdz ar to ikviena lēmuma pieņemšanā jārod kompromiss starp visu iesaistīto pušu prasībām.

ASV zinātnieku K. A. Kima un Dž. R. Nofsingera skatījumā ieinteresēto pušu teorijas autori, pētnieki un praktiķi lieto teorijas ideju dažādos veidos, izmantojot pretrunīgus argumentus teorijas atbalstīšanai. Piemēram, daži zinātnieki raksturo ieinteresēto pušu teoriju kā aprakstošu teoriju, kas apraksta uzņēmuma aktivitāšu izpildes veidus un metodes [27, 153].

Ideja par vadošo darbinieku darbības koncentrēšanu uz akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanu kļuva populāra 1990-tajos gados. Kā vienu no galvenajām un vieglāk īstenojamajām akcionāru kapitāla vērtības koncepcijas pozitīva risinājuma sasniegšanas metodēm M. Hambergs min uzņēmuma akciju piešķiršanu menedžeriem [25, 60]. Taču šīs metodes praktiskai īstenošanai nepieciešamas samērā lielas kapitāla investīcijas, līdz ar to ir jāizvērtē tās praktiskums. Par efektīvākajiem vērtspapīru piešķiršanas veidiem M. Hambergs atzīst konvertējamās obligācijas, akciju opcijas un citus atvasinātos instrumentus.

Akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas mērķis ir ar uzņēmuma darbību saistīto lēmumu pieņemšanā pirmkārt ņemt vērā akcionāru intereses. Lai arī tas balstās uz likumīgiem publiskas akciju sabiedrības priekšnoteikumiem, šis koncepts parasti tiek uzsvērts pretstatā vadošo darbinieku rīcībai uzlabot savu finansiālo stāvokli uz akcionāru rēķina. Atbilstoši finanšu teorijai, akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšana notiek, ja vadošie darbinieki cenšas maksimāli palielināt uzņēmuma neto naudas plūsmu. Par situācijas novērtēšanas barometru kalpo uzņēmuma akciju cena, atspoguļojot gan tā pievienoto (vai zaudēto) vērtību, gan nākotnē gaidāmo naudas plūsmu vērtību [20, 105].

Koncentrēšanās tikai uz akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanu tiek arī kritizēta. Akcionāru materiālā stāvokļa uzlabošana ir pozitīva no uzņēmuma īpašnieku viedokļa, taču citi aspekti, piemēram, nodarbinātība, vides aizsardzība, ētika vai uzņēmējdarbības prakse arī ir nozīmīgi. Vadības lēmumi var veicināt akcionāru kapitāla vērtības paaugstināšanos, tai pašā laikā pasliktinot vispārējo labklājības līmeni, piemēram, darbiniekiem. Šādi lēmumi var arī apdraudēt uzņēmuma darbības sekmīgu nākotnes attīstību, piemēram, palielinot dividendžu apjomu, veicinot akcionāru labklājību, bet līdz ar to samazinot investīciju apjomu.

Atbilstoši R. E. Frīmena (*R. E. Freeman*) un M. Klarksona (*M. Clarkson*) secinājumiem [24, 56; 21, 13], ieinteresēto pušu teorija, salīdzinot ar akcionāru labuma maksimizēšanas konceptu, konkrēti neformulē to, kā veidot kompromisa darījumus ieinteresēto pušu starpā. Tā kā ieinteresēto pušu teorija nepiedāvā uzņēmumiem idejiskus kritērijus lēmumu pieņemšanā, tā tiek uzskatīta par neefektīvāku nekā akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas koncepts. Tomēr kā vienu no galvenajiem ieinteresēto pušu teorijas pielietošanas iemesliem M. Džensens min menedžeru personiskās īstermiņa intereses, izmantojot uzņēmuma apmaksātus labumus savā labā, tādējādi palielinot t.s. pārstāvniecības izmaksas [20, 13].

Salīdzinot ieinteresēto pušu teoriju ar akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas konceptu, autore secina, ka šī darba tematikas kontekstā nozīmīgāka ietekme uz pētāmo tematu ir akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas konceptam, kura mērķis šajā gadījumā

pietuvojas īpašnieka – pārstāvja teorijas mērķim, proti, saskaņot uzņēmuma īpašnieku un darbinieku intereses pamatā par labu pirmajiem. Autore uzskata, ka ieinteresēto pušu teorija ir pārāk vispārēja un grūti īstenojama tās ideālā izpildījumā. Akcionāru labuma maksimizēšana ir daudz konkrētāks un praksē reālāks mērķis. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir saistīta ar akcionāru kapitāla vērtības maksimizēšanas mērķa sasniegšanu, jo tā pēc būtības apvieno abu pušu intereses. Protams, ja darbinieks ir ieinteresēts gūt materiālu labumu no uzņēmuma darbības rezultātu un vērtības uzlabošanās, jāpievēršas arī ieinteresēto pušu teorijā pētāmiem sektoriem.

Vēl viena teorija, kas attiecināma uz DLK, ir *īpašnieka psiholoģijas teorija*<sup>47</sup> jeb psiholoģiskā DLK. Šī ir samērā jauna teorija, kas sāka attīstīties 1980-tajos gados, kad zinātnieki sāka pievērst uzmanību īpašumtiesībām kā psiholoģiskam fenomenam. Taču joprojām šī teorija vēl ir samērā fragmentāra un neattīstīta. Tās iedīgļi sastopami socioloģijas, filozofijas un psiholoģijas zinātnēs [81, 298]. Īpašnieka psiholoģijas teoriju palīdz saprast vienkārša līdzība – cilvēks pret savu personisko mājokli rūpēsies labāk nekā par īrētu, būs vairāk motivēts to sargāt, saudzēt, saglabāt un uzlabot. Līdzīgi izpaužas arī īpašnieka psiholoģija uzņēmumā.

Pīrss, Rubenfelds un Morgana ir uzkonstrējuši DLK modeli (sk. 1.pielikumu), kurā attēlota detalizēta sakarību kopa, ar kuru starpniecību kapitāldaļu piešķiršana darbiniekiem var sasniegt tās sociāli psiholoģiskos mērķus un vēlamu uzvedību. Modeļa būtība ir, ka noteiktu priekšnosacījumu apstākļos formālā DLK izraisa psiholoģisko DLK, izraisot darbiniekā īpašnieka attieksmi, kuras rezultātā tiek sasniegti DLK sociāli psiholoģiskie un uzvedības mērķi. Pētījuma trūkums ir tas, ka autori skaidri un precīzi nedefinē, kas ir formālā DLK un psiholoģiskā DLK. Pētījumā tiek atzīmēts, ka formāli DLK aspekti ietekmē darbinieku uztveri un attieksmi bet ne darbinieka uzvedību tiešā veidā [81, 126]. Zinātnieki min, ka psiholoģiskā DLK vēl nav skaidri definēta.

Dažus gadus vēlāk šos jēdzienus formulē Dž. Pīrss un L. Rodžerss (*L. Rodgers*). Viņi raksta, ka psiholoģiskā DLK ir stāvoklis, kurā indivīds jūtas kā īpašumtiesību mērķis jeb, ka šī mērķa daļa pieder viņam/-ai (t.i., tas ir mans!) [82, 596]. Dž. Avejs (*J. B. Avey*) un viņa raksta līdzautori īpašnieka psiholoģiju (psiholoģisko DLK) definē kā stāvokli, kurā indivīds uztver mērķa objektu kā savu īpašumu apziņā, domās un pārliecībā [52, 174]. Formālās DLK uzsvars tiek likts uz tiesību nodrošināšanu DLK modelī [77, 691]. Darbinieku tiesības, kuras tiek saistītas ar DLK, ir:

---

<sup>47</sup> *Psychological ownership theory*

- 1) Kapitāldaļu īpašuma tiesības
- 2) Tiesības realizēt savu ietekmi uzņēmumā (proporcionāli īpašumtiesību daļai)
- 3) Tiesības saņemt informāciju par uzņēmumu (kā akcionāram) [83, 125].

Uzņēmumā īpašnieka attieksmes veidošanos darbiniekos lielā mērā ietekmē īpašumtiesību kultūra, proti, valdošās normas un standarti, ar ko darbinieki sastopas ikdienā. Rouzens, Keiss un Staubuss atzīmē, ka īpašumtiesību kultūru uzņēmumā var veidot šādi:

- 1) Nodrošināt darbiniekiem daudz pilnvērtīgas informācijas par uzņēmuma darbību, procesiem, t.sk. finanšu informāciju, pārrunāt to.
- 2) Pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas pārrunāt tos ar darbiniekiem. Tas gan nenozīmē, ka ikvienu lēmumu jāapspriež visiem. Taču tos, kas ietekmē visa uzņēmuma darbību, vajadzētu vismaz apspriest ar darbiniekiem.
- 3) Izlīdzinot hierarhiju – veidojot darba grupas, pašpārvaldes grupas<sup>48</sup>, atvērta tipa vadību<sup>49</sup>, decentralizējot varu, kā arī citādi iesaistot darbiniekus lēmumu apspriešanā un ideju ģenerēšanā.

Informācijas nodrošināšana darbiniekiem ne tikai veicinās stabilitāti un pārliecību par uzņēmuma darbību, bet arī rosinās viņos idejas, ko katrs var mainīt vai uzlabot savā darbā, lai rezultāti būtu labāki [38, 35-38].

E. Kārsemakers uzskata, ka īpašnieka psiholoģija DLK modelī darbiniekiem nerodas automātiski pēc modeļa ieviešanas [26, 50]. Lai DLK modelis būtu veiksmīgs un sniegtu gaidāmo rezultātu, tam jābūt jēgpilnam – darbiniekiem saprotamam un ar konkrētu mērķi. Kārsemakers izdala trīs virzienus, kā ar DLK modeļa starpniecību veicināt īpašnieka psiholoģijas uztveres veidošanos darbiniekiem [26, 51-53]: pirmkārt, tā ir kontrole pār organizatoriskajiem faktoriem, otrkārt – informācijas pieejamība un treškārt – izpaušmes iespējas uzņēmumā (ideju īstenošana, prasmju pielietošana u.tml.). Īpašnieka psiholoģiju darbiniekos var veicināt, iesaistot viņus lēmumu pieņemšanas procesā, informējot par aktualitātēm uzņēmumā, daloties peļņā un izglītojot.

### **1.3.7. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā personāla politikas skatījumā**

Darbinieku finansiālā līdzdalība ir temats, kas jau vairākus gadu desmitus tiek apspriests pasaules attīstīto valstu sabiedrībā gan no teorētiskā, gan praktiskā viedokļa.

---

<sup>48</sup> *Self-managing teams*

<sup>49</sup> *Open-book management* – vadības virziens, kad visi darbinieki tiek iesaistīti uzņēmuma veiksmīgas darbības nodrošināšanā, saņemot finanšu un operatīvo informāciju, kā arī apmācot darbiniekus šo informāciju pareizi saprast, lai viņi varētu katrs savā darbavietā pieņemt labākus/pareizākus lēmumus

Kā zināms, līdzdalības sistēmas var īstenot daudzos veidos, izmantojot panākumu līdzdalību un līdzdalību uzņēmuma kapitālā. Jāņem vērā, ka pēdējā laikā ir tendence izmantot abu iepriekšminēto sistēmu kombināciju [93, 49].

Uzņēmumi, kas ievieš darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļus, tādā veidā cenšas sasniegt dažādus mērķus – gan finansiāli ekonomiskos, proti, pašu kapitāla daļu palielināšana, likviditātes paaugstināšana, maksātspējas uzlabošana; gan sociālos, piemēram, uzņēmuma iesaisti sociālajā vidē. Ir jānosaka DLK modeļa mērķi. Tas ir komunikācijas jautājums starp personāla un finanšu daļām uzņēmumā. Ja vadošie darbinieki neizprot DLK būtību, viņi nespēj saskatīt tā mērķi, uzdevumus un risinājuma iespējas. Šo jautājumu iespējams risināt, veicinot sociālo dialogu uzņēmuma līmenī. Šis dialogs skar tādas jautājumus, kā darba samaksa, darba apstākļi, darbinieku iesaiste uzņēmuma darbības procesos. Veiksmīga sociālā dialoga rezultātā uzņēmumos (visbiežāk lielajos) tiek noslēgts koplīgums starp darba devēju un arodbiedrību (ja tāda ir) vai starp darba devēju un darbiniekiem, kurus pārstāv darbinieku ievēlēti pārstāvji. Koplīgumā parasti puses vienojas par kārtību jautājumos, kas saistīti ar atalgojumu, dažādām piemaksām un bonusiem, darba laiku, apstākļiem, apmācību iespējām, problēmsituāciju risināšanas kārtību un citiem ar darba attiecībām saistītiem jautājumiem.

Runājot par sociālā dialoga efektivitāti uzņēmuma līmenī, jāteic, ka no uzņēmēja puses jābūt ievērotiem dažādiem ar darba vides, drošības, novērtēšanas, interešu ievērošanas, komunikācijas un citiem kritērijiem, tostarp arī darba samaksas un papildu bonusu sistēmas izpētei, lai uzturētu uzņēmuma konkurētspēju tirgus līmenī, tātad, arī par darbinieku finansiālās līdzdalības jautājumiem. Uzņēmuma līmenī skaidri jāformulē DLK modeļa būtību, mērķus un uzdevumus.

Atzīmējot pozitīvos darbinieku līdzdalības ietekmes punktus attiecībā uz personāla politiku, var secināt, ka to ir daudz, sākot jau no motivētiem un ražīgiem darbiniekiem līdz pat izmaiņām uzņēmuma organizācijas kultūrā. Izmantojot pieejamo literatūras bāzi [46, 154-157; 90, 498-502; 63, 295-329; 69, 54-67; 95, 205-234; 47, 94-95], var izdalīt trīs darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā nozīmīgākos labumus:

- 1) darba snieguma, produktivitātes un uzņēmuma sasniegumu līmeņa paaugstināšana – DLK būtu jāveicina to, lai darbinieki strādā ar lielāku piepūli un paveic vairāk, tādejādi paaugstinot produktivitāti un līdz ar to arī uzņēmuma kopējās sekmes;
- 2) darbinieku lojalitātes veicināšana – DLK uzņēmumā būtu jāsekmē to, ka darbinieki izjūt arvien ciešāku sasaisti ar uzņēmumu (nodošanās, pieķeršanās, sevis identificēšana ar uzņēmumu);

- 3) uzņēmuma reputācijas uzlabošana darba tirgū – spriežot pēc ASV un dažu Eiropas Savienības valstu pieredzes, darba meklētāji labprātāk piesakās darbā uzņēmumos, kuros tiek izmantoti DLK modeļi.

M. Armstrongs un H. Murlisa rekomendē uzņēmumiem, kas apsver DLK modeļu ieviešanu visiem darbiniekiem, apspriest šādus jautājumus:

- a) vai uzņēmums vēlas aptvert visus tā darbiniekus un piešķirt akcijas, dividendes un balsstiesības,
- b) cik lielu akciju apjomu uzņēmums vēlas nodrošināt darbiniekiem,
- c) vai visi darbinieki tiks iesaistīti, vai līdzdalība būs brīvprātīga,
- d) kādus uzņēmuma darbības sasniedzamos kritērijus un to apjomu ņemt vērā, piešķirot vērtspapīrus,
- e) vai piešķirt vērtspapīrus tikai pilna laika vai arī nepilna laika darbiniekiem,
- f) ieviest vienu vai vairākus DLK modeļus,
- g) vērtspapīru piešķiršanas termiņš un to vērtība, u.tml. [18, 337]

Minētie britu zinātnieki kā nozīmīgu faktoru DLK modeļu ieviešanā uzsver darbinieku informēšanas nozīmi. Efektīvas komunikācijas nodrošināšanai, darbiniekiem jābūt: skaidrai izpratnei par uzņēmuma mērķi, ieviešot DLK modeli (piemēram, vadītāju motivēšana, dalīšanās peļņā, u.tml.); skaidrai izpratnei par modeļa darbību; par laika ierobežojumiem un veicamajiem pienākumiem. Zinātnieku pieredze rāda, ka komunikācijai par DLK modeļiem ir liela nozīme tās uztveršanai un novērtēšanai [18, 338].

Pēdējo desmitgažu laikā pasaules ekonomikā ir vērojamas straujas pārmaiņas informāciju tehnoloģiju jomā gan produktu, gan darba tirgū, samazinoties smagās rūpniecības nozīmīgumam un pieaugot pakalpojumu sektora lomai, kā arī starptautiskajai konkurencei. Preču tirgus pastāvīgās izmaiņas, globālā konkurence un stingrās kvalitātes prasības rada nepieciešamību uzņēmējiem un uzņēmumu darbiniekiem radīt arvien jaunus, inovatīvus produkcijas veidus.

No otras puses retas profesijas un/vai augsti kvalificētu darbinieku darba devējiem ir nozīmīga šo darbinieku motivācija un ieinteresētība strādāt pēc iespējas labāk. Tas ir arī personāla vadības teorijas izpētes objekts. Teorētiķi, piemēram, R. E. Valtons (*Walton R. E.*) [44, 76-84] izvirza hipotēzi, ka uz savstarpēju uzticēšanos balstītās darba sistēmas<sup>50</sup> ir ražīgākas/efektīvākas par tradicionālajām, uz kontroles metodēm balstītām darba sistēmām. Tradicionālās darba sistēmas tiek raksturotas ar tādiem faktoriem, kā:

---

<sup>50</sup> *Commitment work systems*

- a) ļoti precīzi definēti darba pienākumi;
- b) darbinieka produktivitātes novērtējums balstīts uz tiešās uzraudzības rezultātu;
- c) ierobežotas karjeras attīstības iespējas;
- d) darbinieku zema ieinteresētība uzņēmuma darbībā un zems ražīguma līmenis;
- e) krasas ieņemamā statusa atšķirības, izteikta hierarhija.

Turpretim uz savstarpēju uzticēšanos balstītās darba sistēmas raksturojošie faktori ir: plaši definēti darba pienākumi; novērtējums no līdzīga hierarhijas līmeņa pozīcijām; darbinieku ieinteresētība izglītoties, izaugsmes iespējas; minimizētas statusu atšķirības; darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā un iesaiste lēmumu pieņemšanā.

R. E. Valtons, sadarbībā ar savu kolēģi P. R. Lorensu (*P. R. Lawrence*) [44, 4] grāmatā „Cilvēkresursu vadības tendences un izaicinājumi” (*Human Resource Management Trends and Challenges*) analizē uzņēmumu personāla vadīšanas metožu pārveidošanu, lai veicinātu sadarbību starp vadītājiem un padotajiem, un darba devējiem un ņēmējiem. Autori analizē personāla vadības sistēmu attīstības gaitu ASV dažādos laika periodos ekonomikas mainīguma, tehnisko un sociālo spēku ietekmē:

1) *amatniecības sistēma (craft system)* [44, 16], kuras īpatnības bija meistara, kvalificēta strādnieka un mācekļa darba komandas attiecību organizēšana. Šī sistēma pastāvēja līdz 1820. gadam, tās atlīdzības metode bija līgumā noteikta laika darba samaksa un tajā dominēja savstarpēju interešu attiecības;

2) *amatniecības sistēma* bija par pamatu t.s. *tirgus sistēmas* [44, 22] (*market system*) izveidošanai, kur tika izmantots nekvalificētais personāls, attiecīgi bez īpašas darba aizsardzības sistēmas un ar zemu atalgojuma līmeni. Šī sistēma dominēja līdz Pirmajam pasaules karam, tās atlīdzības metode bija gabaldarba likme, šeit raksturīgas vadītāja – strādnieka tiešas attiecības, nelīdzsvarota varas sadale un uzsvars uz sāncensību;

3) kā nākamo personāla vadības teorijas attīstības etapu autori min *tehnisko sistēmu* [44, 26] (*technical system*) un profesionālo tehnoloģiju ieviešanu, lai stabilizētu un sistematizētu darba organizēšanu, samaksas shēmas, darba praksi un sāncensības darba attiecību vadīšanu. Šāda sistēma dominēja līdz Otrajam pasaules karam, un tajā pārsvarā tika izmantota laika darba samaksa, ņemot vērā arī darba vērtējumu. Tai raksturīga ilgtermiņa nodarbinātība un karjeras barjeru atbrīvošana, kā arī savstarpējo interešu ievērošana;

4) jaunajos elektronikas uzņēmumos izveidojās nākamais sistēmas virziens, proti, *karjeras sistēma* [44, 29] (*career system*), kas uzsvēra karjeras izaugsmes, ilgtermiņa nodarbinātības un spēcīgas darbinieku lojalitātes nozīmi. Tiek ieviesta daudzlīmeņu darba samaksa, kas atkarīga no darba snieguma un stāža. Šī sistēma dominē līdz 90-tajiem gadiem,

tai raksturīga ilgtermiņa nodarbinātība, orientācija uz karjeras izaugsmi pa pakāpeniskiem dienesta posteņiem un uzsvars uz sāncensību.

5) kā tapšanas stadijā esošu autori (jāņem vērā, ka grāmata izdota 1985.gadā) min *uz savstarpēju uzticēšanos balstītu darba sistēmu* [44, 37], kas ir radusies gan, balstoties uz tehnisko sistēmu, gan karjeras sistēmas izstrādi. Tai raksturīga autonomu darba grupu izveidošanās, pamatalga ar papildus peļņas sadali, ilgtermiņa nodarbinātība, pakāpeniska karjeras izaugsme un kopējo interešu ievērošana. Autori konstatē, ka šīs sistēmas ietvaros darbs tiek pietiekami plaši definēts, vadīšana ir liberālāka un piekāpīgāka, ambicioza un dinamiska snieguma gaidas tiek aizstātas ar minimāliem darba standartiem, kompensācijas sistēmas tiek veidotas ar uzsvaru uz izglītošanos un sadarbību, darbiniekiem ir lielākas balsstiesības, vadībai kopīgi/savstarpēji sadarbojoties jārisina problēmas un jāveic plānošana.

Šos personāla vadības sistēmas attīstības etapus var uzskatīt arī par darbinieku finansiālās līdzdalības vēsturiskās attīstības gaitu, aizsākoties tehniskajā sistēmā, attīstoties karjeras sistēmā un iegūstot pilnvērtīgu veidolu uz savstarpēju uzticēšanos balstītas darba sistēmas ietvaros.

#### **1.4. Darbinieku finansiālā līdzdalība valsts skatījumā**

Valdībām var būt dažāda veida iemesli darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā veicināšanai. Tie ir ienākumu un labuma pārdale, vidēja un ilgtermiņa uzkrājumu veidošanas veicināšana, darba samaksas elastīgums, uzņēmējdarbības attīstības veicināšana, u.c. Analizējot DLK modeļu attīstību pasaulē, var secināt, ka pamatnosacījums šo modeļu pielietošanas intensitātei ir valsts attieksme un nostāja šajā jautājumā. Galvenais priekšnosacījums DLK pastāvēšanai ir tiesību aktos paredzēta iespēja tos veidot. Tādās valstīs, kā ASV, Lielbritānija, Austrija, Francija, Īrija, Vācija, u.c. tiesiskā regulējuma pielāgošana un labvēlīgas nodokļu politikas ieviešana ir veicinājusi DLK attīstību.

Jāatzīmē, ka literatūra un pētījumi par DLK pēdējā gadsimta laikā ir strauji attīstījušies, taču to konteksts pamatā ir bijis vērsts uz DLK uzņēmumu līmenī. Maz uzmanības ir veltīts DLK fenomenam sociāli politiskā kontekstā. Dž. Blasi un D. Kruse atzīmē, ka nav bijis pētījumu par DLK nacionālā līmenī [54, 130].

Valsts uzdevums bez kārtības uzturēšanas un sociālo garantiju nodrošināšanas, ir labvēlīgas uzņēmējdarbības vides veidošana un iedzīvotāju labklājības līmeņa paaugstināšanās veicināšana. Viens no instrumentiem šo uzdevumu īstenošanai ir darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā. Valsts kā veicinātājas loma pamatā izpaužas tiesiskās bāzes veidošanā. Šis aspekts ir svarīgs, jo, neveidojot specializētu un uz atbalstu orientētu tiesisko

bāzi DLK modeļu attīstībai, uzņēmēji bieži vien nevar izmantot visas priekšrocības, ko šie modeļi sniedz. Nepilnīgs tiesiskais regulējums var ievērojami aizkavēt DLK ieviešanu. Savukārt atbalsts no valsts puses stimulē uzņēmējus šos modeļus ieviest praksē, tādējādi pastiprinot un stabilizējot ekonomisko attīstību.

Valsts ieguvumi un loma DLK programmu attīstībā ir darba tirgus stabilizācija, sociālā dialoga ietvara veidošana, vienmērīgas ienākumu pārdales veicināšana, uzkrājumu veicināšana, nacionālās ekonomikas efektivitātes veicināšana un iekšējā pieprasījuma regulēšana atbilstoši ekonomikas cikliskuma fāzēm. Šie jautājumi aprakstīti nākamajās divās apakšnodaļās.

#### **1.4.1. Darba tirgus stabilizācija, sociālais dialogs, vienmērīga ienākumu pārdale un uzkrājumu veicināšana**

Darba tirgus stabilizācijas faktors saistāms ar personāla pārlieku lielas mobilitātes ierobežošanu ekonomikas augšupejas periodos un darbvietu stabilitāti ekonomiskā cikla lejupslīdes posmos. Šis faktors ir aktuāls valstīm, kuras zaudē „smadzeņu” potenciālu, jo augsti izglītotie speciālisti un zinātnieki izceļo no valsts augstāku ienākumu piedāvājuma dēļ citviet. Arī pārlieku augsta darbinieku mobilitāte iekšzemē saistās ar strauji (taču ne vienmēr pamatoti) augošu kopējo atalgojuma līmeni, kas var būt viens no ekonomikas pārkaršanu veicinošiem faktoriem.

Ekonomikas lejupslīdes fāzē ir svarīga darba tirgus stabilizācija un bezdarba ierobežošana, līdz ar to arī sociālo garantiju sistēmas stabilizācija, kad nodokļu maksātāji turpina maksāt nodokļus, nevis masveidā pieprasīt tos no valsts sociālo garantiju statusā. Līdz ar to darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā var uzskatīt par nodarbinātības stabilitāti veicinošu faktoru, jo tā kavē nesamērīgu algu pieaugumu, kā arī krīzes situācijā darbinieki var saņemt daļu algas kapitāldaļu veidā, tādējādi saglabājot darba vietu.

Valsts nostāja un lēmumi tiešā veidā ietekmē DLK pastāvēšanu un attīstību, jo tā veido DLK vidi:

- 1) Ar tiesiskā regulējuma starpniecību (izstrādājot vai nu speciālu DLK likumu vai arī attiecīgi pielāgojot tiesību aktus, kas saistīti ar vērtspapīriem, komercdarbību, nodarbinātību un/vai nodokļiem);
- 2) Nosakot valsts ilgtermiņa politiku un nacionālo nostāju par DLK;
- 3) Aktīvi iesaistoties DLK attīstībā.

Valsts kā viena no iesaistītajām pusēm ir arī sociālā dialoga vides veidotāja. Sociālais dialogs ietver visa veida pārrunas, konsultācijas un informācijas apmaiņu starp valdību

pārstāvjiem, darba devēju pārstāvjiem un darbinieku pārstāvjiem par jautājumiem, kas saistīti ar ekonomiskās un sociālās politikas kopīgajām interesēm. Šo dialogu iespējams veikt gan divpusēji – starp darba devēju unņēmēju pārstāvjiem, gan arī trīspusēji – iesaistoties arī valsts institūciju pārstāvjiem; nacionālā, reģionālā vai uzņēmuma līmenī. Sociālā dialoga galvenais mērķis ir veicināt vienprātības veidošanu un demokrātisku iesaisti uzņēmumu darbībā iesaistīto pušu starpā. Veiksmīga sociālā dialoga potenciāls ir risināt ekonomiskos un sociālos jautājumus, veicināt labu korporatīvo pārvaldību, sekmēt sociālo mieru un stabilitāti un celt ekonomisko progresu [108].

Sociālā dialoga pastāvēšanai ikvienā valstī ir nozīmīgi šādi faktori:

- 1) Spēcīgas un neatkarīgas darba devēju un darbinieku organizācijas;
- 2) Pieeja informācijai par piedalīšanos sociālā dialoga procesā;
- 3) Politiskā griba un apņemšanās iesaistīties sociālajā dialogā, ņemot vērā visu iesaistīto pušu prasības;
- 4) Sociālā dialoga iesaistīto pušu savstarpēja cieņa un atbalsts.

Valsts institūcijas nedrīkstētu būt pasīvas sociālā dialoga jautājumos pat tad, ja to loma ir netieša. Tās ir atbildīgas par stabila politiskās un civilās vides veidošanu, kas veicinātu darba devēju un darbinieku organizāciju darbības brīvību. Sociālā dialoga stratēģiskais mērķis ir ekonomiskās izaugsmes, nodarbinātības un sociālās aizsardzības līdzsvarota attīstība.

Šajā jomā savām dalībvalstīm palīdz Starptautiskā Darba Organizācija – konsultējot tiesiskā regulējuma jautājumos, kā arī par institūcijām un procesiem, kas attiecas uz sociālā dialoga veidošanu. Šīs organizācijas mērķis arī ir veicināt sociālo dialogu dalībvalstu starpā – vienprātību, ekonomisko un sociālo attīstību un labu korporatīvo pārvaldību [108]. Tieši ar sociālo partneru dialoga starpniecību iespējams veidot DLK vidi un veicināt tās attīstību dažādos līmeņos:

- a) sociālie partneri var ietekmēt valdības ideoloģiju un politiku par DLK jautājumiem. Šajā dialogā iesaistītajām organizācijām būtu aktīvi jāiesaistās diskusijā par DLK ar idejām un iniciatīvu;
- b) sociālie partneri var rīkoties, reaģējot uz izmaiņām tiesību aktos – šī pieeja būtu vairāk reaktīva;
- c) sociālie partneri var ietekmēt DLK īstenošanu praksē ar darba koplīgumu palīdzību nacionālā un sektoru līmenī;
- d) sociālo partneru organizācijas var ietekmēt uzņēmumu DLK praksi tiešā veidā, izmantojot viņu saikni ar uzņēmumiem un to darbiniekiem [29, 4-5].

Runājot par ienākumu pārdali starp tautsaimniecības subjektiem, jāatzīmē, ka ekonomiskā nevienlīdzība parasti nozīmē augstu nabadzīgo iedzīvotāju īpatsvaru. Lielākoties tas ir zemu ienākumu valstu kategorijā. Tās ir valstis, kuras ražo lētu produkciju ar zemu pievienoto vērtību un pamatā izmanto roku darbu. Daudzu šādu valstu mērķis ir iekļūt vidēja vai augsta ienākumu līmeņa grupā. To ir iespējams panākt, ražojot produkciju ar augstu pievienoto vērtību, parasti izmantojot augsto tehnoloģiju iespējas un kvalificētus darbiniekus. Jo vienmērīgāka valstī būs ienākumu pārdale, jo augstāks tās statuss, vērtējot pēc ienākumiem. Ieviešot DLK modeļus, peļņa (dividendes), ko gūtu īpašnieks, tiek pārdalīta arī starp darbiniekiem, tādējādi veicinot vienmērīgu ienākumu pārdali valstī.

Ikvienas valsts viena no pamata funkcijām ir iedzīvotāju labklājības līmeņa pieauguma veicināšana. Šī funkcija ir saistīta ar uzkrājumu veidošanu, jo, pieaugot labklājības līmenim, iedzīvotājiem ir vairāk brīvo līdzekļu, kurus novirzīt uzkrājumiem un investīcijām tautsaimniecībā, tādējādi veicinot tās turpmāku attīstību un augšupeju. Zems uzkrājumu līmenis valstī nav vēlams, jo nenodrošina ekonomikas izaugsmei nepieciešamos investīciju resursus, kā rezultātā valstij var nākties aizņemties līdzekļus ārvalstīs, tādējādi palielinot ārējā parāda slogu un valsts maksājumu bilances nelīdzsvarotību.

Uzkrājumu veidošana dod papildus nodrošinājumu iedzīvotājiem situācijās, kad tie uz laiku nestrādā vai pensionējas. Tādējādi tiek mazināts arī valsts izdevumu slogs, mazinoties valsts izsniedzamo sociālo garantiju īpatsvaram. Piemēram, daudzviet ir ieviestas trīs līmeņu pensiju sistēmas, kur pensijas uzkrājumu veido gan valsts garantētā pensija, gan pašu iedzīvotāju uzkrājumi. Daudzās valstīs šādu uzkrājumu veidošanai tiek piešķirtas nodokļu atlaides. Valstīs ar salīdzinoši zemu valsts sociālo garantiju nodrošinājumu ar šādu nodokļu atvieglojumu palīdzību tiek īpaši veicināta iedzīvotāju līdzekļu uzkrāšana ilgtermiņā, t.sk. arī ar DLK starpniecību. I. Landava, R. Mičels, A. O'Konela un I. Ramsejs uzsver, ka DLK ietver potenciālu paaugstināt nacionālo uzkrājumu līmeni, kā arī iedzīvotāju pensiju nodrošinājumam paredzētos līdzekļus [74, 34].

1950-tajos gados ASV jurists un investīciju baņķieris, ESOP modeļa izstrādātājs Luiss Kelso aktīvi iesaistījās un palīdzēja uzņēmumiem ieviest ESOP modeļus, ar kuru starpniecību to darbiniekiem tika piešķirtas akcijas. L. Kelso pamatideja, kādēļ darbiniekiem būtu jāpiešķir akcijas, ir, ka „nevienam nebūtu jāiztiek tikai no darba samaksas vien” [38, 49]. Cilvēkiem veiktos daudz labāk, ja viņi varētu baudīt tos labumus, ko bagātnieki jau bauda no līdzekļiem, ko viņi saņem par savām īpašumtiesībām. Ja cilvēkam pieder pietiekami daudz akciju, viņam nav jāsatraucas par darba zaudēšanu. Viņš var turpināt patērēt, kā rezultātā saglabātos kopējais patēriņa līmenis valstī un būtu mazāka ekonomiskās krīzes iespēja. Tādēļ L. Kelso

izveidoja mehānismu (ESOP), ar kura palīdzību strādājošie varēja izveidot kapitālu un saņemt daļu no uzņēmumu peļņas, kuru viņi palīdzējuši radīt [38, 49-55]. L. Kelso mērķis darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā bija „taisnīgāka labuma pārdale” [38, 67].

#### 1.4.2. Nacionālās ekonomikas efektivitātes veicināšana un iekšējā pieprasījuma regulēšana

Katras valsts mērķis ir nacionālās ekonomikas efektivitāte. Lai arī šāds apzīmējums ir visai plašs, tas noteikti ietver sevī konkurētspējas celšanu, produktivitātes līmeņa paaugstināšanu, papildus pievienotās vērtības radīšanu un eksporta veicināšanu. Visi šie elementi ir saistāmi arī ar darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā. Valsts, kas veicina DLK modeļu attīstību, veicina savas nacionālās ekonomikas efektivitātes uzlabošanu.

1.4.tabula

DLK iesaistīto pušu ieguvumi un riski<sup>51</sup>

Iesaistītās puses	Ieguvumi	Riski
Darbinieki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivācijas uzlabošanās</li> <li>- Finansiālais ieguvums (dividendes, akciju vērtības pieaugums, cenu starpība, nodokļu atvieglojumi*)</li> <li>- Sociālais un emocionālais ieguvums (drošība par darbavietas stabilitāti, iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā, īpašnieka statuss, u.tml.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitāldaļu vērtības svārstību risks</li> <li>- Akciju novērtēšanas risks (ārpusbiržas uzņēmumiem)</li> <li>- Diversifikācijas risks</li> </ul>
Darba devēji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbinieku motivēšana</li> <li>- Produktivitātes paaugstināšana</li> <li>- Darba vides stabilizācija (darbinieku mobilitātes regulēšana un speciālistu noturēšana)</li> <li>- Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana</li> <li>- Īpašnieku interešu ievērošana</li> <li>- Konkurētspējas paaugstināšana</li> <li>- Nodokļu sloga mazināšana*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modeļa ieviešanas un uzturēšanas izmaksas</li> <li>- Bezbiļetnieka problēma</li> <li>- Viedokļu atšķirību iespēja lēmumu pieņemšanā</li> </ul>
Valsts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vienmērīga ienākumu pārdale</li> <li>- Ilgtermiņa uzkrājumu veicināšana</li> <li>- Darba samaksas elastīgums</li> <li>- Uzņēmējdarbības attīstības veicināšana (līdz ar to arī nodokļu ieņēmumu pieaugums valsts budžetā (uzņēmumu ienākuma nodoklis, pievienotās vērtības nodoklis, kapitāla pieauguma nodoklis))</li> <li>- Darba tirgus stabilizācija</li> <li>- Sociālā dialoga veidošana</li> <li>- Iekšējā pieprasījuma regulēšana</li> <li>- Ekonomikas cikliskuma līdzsvarošana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nodokļu ieņēmumu samazinājums* (iedzīvotāju ienākuma nodoklis, sociālās apdrošināšanas iemaksas, uzņēmumu ienākuma nodoklis)</li> </ul>

\* ja tiek paredzēti nodokļu atvieglojumi

<sup>51</sup> Autores veidota tabula, apkopojot 1.2., 1.3. un 1.4. nodaļās aprakstītos DLK ieguvumus un riskus

Vērtspapīru tirgus ir svarīgs tautsaimniecības elements, jo tas dod uzņēmējiem iespēju piesaistīt papildus finansējumu dažādās variācijās, investoriem – līdzekļu ieguldīšanas alternatīvas un augstākas peļņas iespējas atbilstoši katra individuālajai riska „apēfītei”. DLK tiešā veidā veicina vērtspapīru tirgus attīstību, jo tā motivē uzņēmējus iesaistīties biržas tirgū vērtspapīru novērtēšanas un likviditātes paaugstināšanas nolūkā. Tāpat tiek sekmēta iedzīvotāju izglītošanās par finanšu tirgiem, kas palielina varbūtību, ka viņi izvērtēs arī citu finanšu instrumentu iegādes iespējas.

Iekšējā pieprasījuma regulēšana valstī ir samērā komplicēts uzdevums. Tā pieaugums liecina par ekonomikas izaugsmi, taču pārāk straujš un nekontrolēts tas var palielināt tādu riska faktoru iestāšanos, kā strauja inflācija, finanšu krīze, tekošā konta deficīta pieaugums. Viens no iekšējā pieprasījuma pieaugumu veicinošiem faktoriem ir straujš darba samaksas līmeņa pieaugums, kā rezultātā ražotājiem pieaug izmaksu līmenis, kas „atspoguļojas preču cenās” un līdz ar to arī konkurētspējā starptautiskajā tirgū. Pārāk strauju darba samaksas pieaugumu var mazināt ar DLK modeļu palīdzību, jo akciju veidā novirzīto kapitālu darbinieki nevar patērēt uzreiz, tās jātur un/vai jāuzkrāj ilgtermiņā.

Apkopojot nodaļā analizēto materiālu un atbildot uz pirmo pētījuma jautājumu: *Kāds ir DLK teorētiskais pamatojums un ietekme uz darbiniekiem, uzņēmējiem un valsti kopumā, jāatzīmē, ka DLK pēc būtības ir darbinieku piedalīšanās uzņēmuma, kurā viņš/-a strādā, finansiālo rezultātu pārdalē ar uzņēmuma kapitāldaļu vai to atvasinājumu starpniecību, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju un produktivitāti. DLK ir vairāki veidi, tostarp trīs visplašāk izmantotie: darbinieku akcijas jeb kapitāldaļas, darbinieku akciju opcijas un darbinieku akciju īpašumtiesību plāni (ESOP). DLK ietekmi uz iesaistītajām pusēm – darbiniekiem, uzņēmējiem un valsti – autore apkopojusi izpētīto teorētisko materiālu un izveidojusi tabulu, kurā apskatīti visi teorētiskajā daļā minētie ieguvumi un riski (sk. 1.4.tabulu).*

## **2. DARBINIEKU LĪDZDALĪBA UZŅĒMUMU KAPITĀLĀ EIROPAS VALSTĪS**

Šajā nodaļā autore noskaidros atbildi uz otro pētījuma jautājumu par to, cik plaši DLK tiek izmantota Eiropas Savienības valstīs un kādi ir DLK modeļi šajās valstīs. Dažās Eiropas valstīs DLK ir ļoti izplatīta un uzņēmumi to veiksmīgi izmanto, bet dažās – nē. Līdz ar to autore šajā nodaļā pētīs šādas situācijas iemeslus.

DLK izplatību var veicināt ieviešot nodokļu atvieglojumus. Taču ir arī citi faktori, kas ietekmē to, vai konkrētā valstī kapitāldaļu piešķiršana darbiniekiem tiks izmantota kā personālu motivējošs instruments. Nozīmīgākais no tiem – korporatīvās pārvaldības sistēmas. Šis faktors DLK izplatības kontekstā tiks apskatīts 2.1. nodaļā.

2.2. nodaļā autore analizē DLK situāciju Eiropas Savienībā – politisko nostāju, kā arī sociālā dialoga jautājumus Eiropas mērogā. Eiropas Komisija regulāri finansē DLK pētniecības projektus, ko veic augsta līmeņa ekspertu grupas, kā arī iesaistās starptautiskās DFL organizācijas. 2005. gadā Starptautiskā Finansiālās Līdzdalības Asociācija ir izstrādājusi finansiālās līdzdalības modeļa plānu Eiropas Savienības valstīm. Tajā ir ietverti vispārīgi DLK darbības principi un rekomendācijas uzņēmumu vadītājiem, darbiniekiem un sociālajiem partneriem.

2.3. nodaļā tiek apskatīti dažu Eiropas valstu DFL modeļi atkarībā no to izplatības līmeņa valstī – DLK Dānijā, Beļģijā, Lielbritānijā un Austrijā (2.3.1. nodaļa) un panākumu līdzdalība Francijā, Somijā, Nīderlandē un Vācijā (2.3.2. nodaļa).

Detalizēta Latvijas pieredzes analīze par DLK attīstību kopš 1990. gada atspoguļota 2.4. nodaļā. Tur ietverta gan privatizācijas laikā gūtā pieredze, gan arī Latvijā veikto pētījumu apskats par DFL un DLK.

Šajā promocijas darba daļā veiktais pētījums pamato darba sesto novitāti: rekomendāciju izstrādi Eiropas mēroga starptautiskajām organizācijām, kuras darbojas kā sociālā dialoga īstenotājas darbinieku finansiālās līdzdalības jautājumos par DLK attīstības uzsākšanas, veicināšanas un pilnveidošanas iespējām Austrumeiropas valstīs.

## 2.1. Korporatīvās pārvaldības sistēmu ietekme uz darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļu attīstību pasaulē

Pirms pievērsties DLK modeļu analīzei ES valstīs, ir svarīgi noskaidrot vēsturiski-ekonomisko bāzi šo modeļu attīstībai dažādās valstīs. Šīs bāzes pamatelements ir korporatīvās pārvaldības sistēmu reģionālās atšķirības.

Paralēli personāla vadības sistēmu attīstībai pasaulē attīstījušies arī korporatīvās pārvaldības kultūra. Šis process ir ietekmējis arī darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā modeļu attīstību un izstrādi, kā arī to nozīmīgumu uzņēmējdarbībā darbinieku motivācijas nolūkiem dažādās valstīs. DLK modeļu izmantošanas un attīstības intensitāte visos pasaules reģionos nav vienāda. Piemēram, analizējot attīstīto valstu pieredzi, ir novērots, ka ASV un Lielbritānijā DLK modeļi ir samērā daudzveidīgi un populāri, savukārt kontinentālajā Eiropā lielākoties tie ir attīstības stadijā. Šeit iespējams vilkt paralēles arī korporatīvās pārvaldības sistēmu ģeogrāfisko izvietojumu. Dažādās valstīs un dažādos uzņēmumos pastāv dažādas korporatīvās pārvaldības sistēmas. Tās ir atkarīgas no valstu specifiskajiem institucionālajiem faktoriem, piemēram, kultūra, standarti, tiesiskā vide, u.tml. Globālā mērogā tiek izšķirti divi korporatīvās pārvaldības sistēmu pamata virzieni – anglosakšu un banku korporatīvās pārvaldības sistēmas.

*Anglosakšu korporatīvās pārvaldības sistēma*<sup>52</sup> tiek raksturota kā uz tirgu vērsta sistēma, kas ir saistīta ar brīviem un aktīviem finanšu tirgiem. Šīs sistēmas valstīs pastāv dažādas un daudzveidīgas īpašumtiesību formas. Valstīs ar anglosakšu sistēmu raksturīgs likvīds kapitāla tirgus ar lielu dalībnieku skaitu. Viena no raksturīgākajām sistēmas iezīmēm ir decentralizētas īpašumtiesības, kas ir ļoti populāra parādība ASV, kur biržās akciju darījumus veic daudz vairāk profesionālu investoru nekā vairumā Eiropas valstu [25, 76]. Šīs sistēmas valstu uzņēmumu menedžeri ir lielākoties atkarīgi no finanšu tirgus situācijas, jo akcionāri problēmu situācijā ir tendēti pārdot akcijas, nevis piedalīties uzņēmuma problēmu risināšanā. Veicot padziļinātu šīs sistēmas analīzi, jāsecina, ka tai ir zināmi trūkumi uzņēmuma efektīvas vadīšanas jomā (no akcionāru puses). Tos akcentē K. A. Kims (*K. A. Kim*) un Dž. R. Nofsingers (*J. F. Nofsinger*) [27, 4-8], uzsverot, ka valstīs ar anglosakšu pārvaldības sistēmu raksturīga zema investoru aktivitāte un neieinteresētība uzņēmuma praktiskajā darbībā un lēmumu pieņemšanā. Piemēram, lielākā daļa ASV korporāciju akciju turētāju nezina, kas notiek uzņēmumā operacionālā līmenī, līdz ar to

---

<sup>52</sup> *Anglo-Saxon corporate governance system*

vadošie darbinieki faktiski var rīkoties ar uzņēmumu pēc saviem ieskatiem, ja vien akcionāri saņem cerēto ienākumu no dividendēm. Līdz ar to šajos uzņēmumos ir aktuāla īpašnieka – pārstāvja problēma, kas ir analizēta promocijas darba 1.3.6. nodaļā.

Tātad, var secināt, ka tirgus sistēmas ietvaros uzņēmumi, kuriem nepieciešams papildus finansējums, iegūst to finanšu tirgū, tādējādi veicinot ekonomikas attīstību. Pozitīvs faktors ir, ka šī sistēma nodrošina plašas finansēšanas un ieguldīšanas, kā arī peļņas gūšanas iespējas potenciālajiem investoriem. Tāpat par anglosakšu sistēmas priekšrocību var minēt to, ka liela daļa šīs sistēmas valstu iedzīvotāju ir izglītoti finanšu ieguldījumu jomā. Turklāt, attīstoties arī darbinieku finansiālās līdzdalības modeļiem, iespējams mazināt problēmu, kas saistīta ar investoru zemo aktivitāti un ieinteresētības līmeni uzņēmuma darbībā. Autore sprāt darbinieki kā uzņēmuma akcionāri ir tam daudz vērtīgāki par iepriekšminētajiem neieinteresētajiem mazākumakcionāriem, jo viņi ir gan ieinteresēti uzņēmuma kvalitatīvā izaugsmē, gan arī personīgi iesaistīti šī izaugsmes procesa veidošanā un veicināšanā, un tādējādi var to ietekmēt.

Kontinentālajā Eiropā vēsturiski izveidojusies t.s. *banku sistēma*<sup>53</sup>, kurā uzņēmums ir cieši saistīts ar individuāliem īpašniekiem un finansētājiem. Lielāko daļu uzņēmumam nepieciešamā kapitāla pārsvarā nodrošina bankas un citas finanšu institūcijas. Parasti uzņēmumam ir spēcīgs īpašnieks, kurš aktīvi piedalās uzņēmuma darbībā un kontrolē. Vērtspapīru tirgus ir samērā neliels un tiek reti izmantots. Lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz stabilām, ilglaicīgām partnerattiecībām. Banku sistēmas uzņēmumi reti par kapitāla piesaistes avotu izvēlas publisko tirgu, proti, mazāk kotē vērtspapīrus fondu biržā, labprātāk dodot priekšroku aizņēmumam bankā. Tā kā šīs sistēmas uzņēmumos ir augstas pakāpes īpašumtiesību koncentrācija, akciju kontrolpakešu apgrozība notiek ļoti lēni vai nenotiek vispār.

Investoru aktivitāte un ieinteresētība uzņēmuma darbībā ir augstāka nekā anglosakšu sistēmas uzņēmumos. Savukārt no darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā izplatības viedokļa banku sistēma var kavēt līdzdalības procesa attīstību, jo uzņēmumu īpašnieki lielākoties nav ieinteresēti un nevēlas dalīties savās īpašumtiesībās un, protams, arī peļņā ar darbiniekiem. Tomēr, vērojot globalizācijas un internacionalizācijas tendences uzņēmējdarbībā pēdējo gadu laikā, autore secina, ka kontinentālās Eiropas valstīs pamazām notiek anglosakšu un banku sistēmu iezīmju saplūšana. Šī procesa iemesls skaidrojams ar to, ka banku sistēmas valstīs aktīvi darbojas arvien vairāk starptautisko uzņēmumu, kas realizē

---

<sup>53</sup> *Bank-oriented system*

vienotu korporatīvo politiku. Tā rezultātā mainās uzņēmējdarbības vide, patērētāju attieksme, kā arī tiesiskais regulējums.

Pasaules mērogā tiek izdalīta arī trešā – Āzijas valstīm raksturīgā korporatīvās pārvaldības sistēma *keiretsu*, kura aizsākusies Japānā pēc Otrā pasaules kara. *Keiretsu* ir saistītu uzņēmumu vai ģimeņu grupa, kas veido ciešu apvienību, lai darbotos savstarpēja labuma gūšanā. Šī sistēma balstās arī uz personisku saikni starp valsts un uzņēmējdarbības sfērām. To saprot arī kā sarežģītu attiecību tīmekli, kas saista bankas, ražotājus, piegādātājus, izplatītājus un valdību [86, 293-317]. Šai sistēmai raksturīgākās iezīmes ir akcionāru savstarpēja saistība<sup>54</sup>, lai novērstu uzņēmumu pārņemšanu svešinieku rokās un nodrošinātu pilnīgu kontroli; liela loma ir finanšu iestādēm – banka ir spilgtākais *keiretsu* elements un tai ir gan kreditora, gan akcionāra loma; darbinieki netiek uzskatīti par galveno virzītājspēku (taču netiek arī atstāti novārtā), jo, ņemot vērā īpatnējos darba kultūras aspektus, darbinieki saglabā lojalitāti uzņēmumam [76, 5-6]. Šajā darbā autore detalizēti neanalizē *keiretsu* sistēmas specifiku.

## **2.2. Eiropas Savienības nostāja jautājumos par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā**

Eiropas Savienības nostādne ir atbalstīt DLK ieviešanu un izplatīšanu ES dalībvalstu uzņēmumos. Eiropas Komisija nodrošina informatīvu atbalstu par DLK praksi dažādās valstīs. Plašākais informācijas klāsts par līdzdalības sistēmām un to izplatību Eiropā ir atrodams Komisijas t.s. PEPPER<sup>55</sup> ziņojumos, kur tiek skaidrotas DFL atšķirības, tiesiskā regulējuma īpatnības un nodokļu atvieglojumi ES valstīs.

No Eiropas Komisijas puses dalībvalstīm tiek rekomendēts ieviest DLK modeļus, tās tiek informētas par pieredzi un izdevīgumu attiecībā uz DLK, kā arī tiek izstrādāta vienota sistēma un modeļu veidošanas principi. Taču DLK ieviešana ir pašu dalībvalstu ziņā, jo šobrīd dalībvalstu tiesību akti un nodokļu sistēmas nav veidotas pēc vienotiem principiem un tās nevar savstarpēji salīdzināt, lai šo procesu varētu vadīt centralizēti.

Eiropas Savienības „vecajās” dalībvalstīs (ES-15) vairāk kā 19% privātajā sektorā nodarbināto piedalās finansiālās līdzdalības programmās uzņēmumos, kuros viņi strādā [28, 5]. Uz šīs pastāvošās shēmas bāzes iespējams veidot Eiropas sociālā modeļa pamatu darbinieku finansiālās līdzdalības jomā. Tomēr kopējas politikas veidošanā vēl ir daudz

---

<sup>54</sup> *Cross shareholding*

<sup>55</sup> *Promotion of employee participation in profits and enterprise results*

darāmā, jo šobrīd katrā ES dalībvalstī DFL sistēma darbojas (vai nedarbojas vispār) un tiek (vai netiek) regulēta samērā atšķirīgi. Tas izskaidrojams ar faktu, ka savienības mērogā nav definētas un nepastāv vienotas politiskās nostādnes par DFL.

Lai saglabātu investīcijām labvēlīgu vidi Eiropas Savienībā, ir jāuzlabo produktivitāti un konkurētspēju šo valstu tautsaimniecībā. Viens no faktoriem, kas veicina nodarbinātību un darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšanos, darbinieku ieinteresētību darba kvalitātes uzlabošanā un līdz ar to arī uzņēmuma konkurētspējas uzlabošanos, ir darbinieku finansiālā līdzdalība. Ņemot vērā to, ka vairāk nekā 30% Eiropas Savienības valstu uzņēmēju (pārsvarā tas ir ES-15 valstīs) ir salīdzinoši veci un tuvāko 10 gadu laikā „izstāsies” no uzņēmējdarbības, kā arī to, ka šeit dominējoši ir mazi ģimenes uzņēmumi, uzņēmējdarbības transformēšanās ietekmēs līdz pat 690 000 mazo un vidējo Eiropas uzņēmumu un 2.8 miljonu darbavieta katru gadu. Šī procesa sekas varētu būt uzņēmējdarbības un korporatīvās pārvaldes vides transformēšanās, samazinoties ģimenes uzņēmumu īpatsvaram un pieaugot ārējo investoru lomai uzņēmējdarbībā. Ņemot vērā, ka šie uzņēmumi ir Eiropas valstu tautsaimniecības, kultūras un tradīciju „mugurkauls”, secinot no Vācijas bankas pētījuma rezultātiem [28, 47], to īpašumtiesību pāriešana dažādu fondu un stratēģisko investoru rokās ietekmēs ne tikai Eiropas iedzīvotāju ikdienu, bet arī sabiedrības labklājību un dzīves kvalitāti. Šis process var apdraudēt uzņēmējdarbības reģionālo struktūru Eiropā (t.i., ģimenes uzņēmumus) un negatīvi ietekmēt sabiedrības vērtības, vīziju un darba efektivitāti.

Viena no situācijas risinājuma iespējām ir DLK, kuras sociālekonomiskie „labumi” ir šādi:

- 1) īpašumtiesību pamata paplašināšana un ienākumu pārdale,
- 2) strādājošo un viņu ģimeņu materiālās labklājības un ekonomiskās drošības uzlabošana,
- 3) darbinieku ilgtermiņa saistības ar uzņēmumu, kas tam nodrošina nepārtrauktu darbību un pēctecību,
- 4) īpašumtiesību saglabāšanās uzņēmuma ietvaros – piemēram, atpērkot akcijas no darbiniekiem, kas aiziet vai pensionējas, un piedāvājot tās jaunajiem darbiniekiem,
- 5) darbavieta (tādējādi arī patērētāju un nodokļu maksātāju) saglabāšana, kas varētu tikt likvidētas restrukturizācijas gadījumā, ja uzņēmumu iegādātos ārējie investori.

Vairāku gadu pētījumi apstiprina to, ka uzņēmumi, kuru darbiniekiem ir piešķirtas īpašumtiesības, ir ienesīgāki, rada vairāk darba vietu un ir labāki nodokļu maksātāji, nekā tiem līdzīgi bez DLK [28, 49]. Līdz ar to DLK modeļu ieviešana ES uzņēmumos tiek uzskatīta par nozīmīgu instrumentu ES attīstības plāna (Lisabonas stratēģijas) mērķu sasniegšanai, proti, Eiropas uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanā.

DLK modeļi Eiropas Savienības valstīs šobrīd ir atšķirīgi. Tādēļ Eiropas Komisija (EK) 2002. gadā ierosināja sākt kopīgas finansiālās līdzdalības modeļu uzlabošanas un informācijas apmaiņas politikas izstrādi ES dalībvalstīs. Galvenie EK norādītie labuma/guvuma elementi, kas saistīti ar DLK, ir:

- a) motivācijas un produktivitātes paaugstināšanās,
- b) konkurētspējas paaugstināšanās,
- c) vienmērīgāka līdzekļu pārdale starp iedzīvotājiem,
- d) pastiprināta darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanas procesā, kopīga mērķa veicināšana,
- e) nodarbinātības stabilizācija [47, 33].

Kopējie EK rekomendētie principi DLK politikas un tiesiskā regulējuma veidošanai ES dalībvalstīs ir:

- a) darbinieku brīvprātīga līdzdalība DLK modeļos,
- b) brīva pieeja DLK modeļu izmantošanai visiem uzņēmuma darbiniekiem,
- c) skaidri formulēta finansiālās līdzdalības ieguvuma un uzņēmuma darbības rezultātu sasaiste,
- d) ja DLK modeļi darbojas veiksmīgi, tie būtu jālieto regulāri,
- e) caurspīdīgi, skaidri formulēti DLK modeļi,
- f) jāinformē darbinieki par iespējamiem riskiem, kas saistīti ar dažādu investīciju lēmumu pieņemšanu,
- g) regulārās darba samaksas atdalīšana no DLK modeļiem un darbinieku informēšana par to. DLK samaksa nedrīkstētu kompensēt regulāro darba samaksu,
- h) neradīt barjeras darbinieku mobilitātei [78, 4].

DLK modeļu attīstības barjeras, kas novērotas ES dalībvalstīs, ir dažādas, savstarpēji nekoordinējamas nodokļu sistēmas, neskaidriība par sociālo iemaksu apmēra piemērošanu par ienākumiem no DLK, tiesību aktu atšķirības, kultūras un tradīciju atšķirības un informācijas trūkums par DLK. Barjeru novēršanas un kopīgas DLK politikas izveidošanas iespēja ir saistīta ar vienotu DLK principu pakāpenisku ieviešanu ES dalībvalstu līmenī, apmainoties ar informāciju, definējot kopīgus mērķus un sekojot līdzī progresam.

Kopumā iezīmējas tendence, ka jaunajās ES dalībvalstīs (Centrālajā un Austrumeiropā) DLK modeļi<sup>56</sup> ir vai nu sākotnējās attīstības stadijā, vai arī praktiski nepastāv.

---

<sup>56</sup> Līdzvērtīgi tiem, kas sastopami attīstītajās valstīs, t.i. darbinieku akcijas, akciju opcijas, darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību plāni, konvertējamās obligācijas, u.tml.

Taču 15 „veco” Eiropas Savienības dalībvalstu lokā DLK ir vairāk izplatīta un tur pastāv plaša DLK modeļu daudzveidība, kas dažviet (Francijā, Īrijā un Lielbritānijā, Vācijā, Nīderlandē, Austrijā, Zviedrijā, Somijā, un citur) tiek lietoti jau vairākus gadu desmitus. Tomēr darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā katrā ES valstī ir atšķirīga loma.

Trīs no ES dalībvalstīm izceļas ar īpaši „draudzīgu” nodokļu režīmu attiecībā uz darbinieku finansiālo līdzdalību (Īrijā un Lielbritānijā – DLK; Francijā – panākumu līdzdalība). Īrijā akcijas, kas emitētas kā valstiski atzītās panākumu līdzdalības shēmas<sup>57</sup> akcijas, nav ar nodokli apliekamais objekts. Turklāt ar nodokli netiek aplikts arī ienākums, kas tiek klasificēts kā dividendes no peļņas (līdz 10% no akcijas vērtības). Francijā uzkrāšanas plānos<sup>58</sup> novirzītās summas netiek apliktas ar kapitāla nodokli. Lielbritānijā par guvumu no darbinieku kapitāldaļām nav jāmaksā ienākuma un sociālais nodoklis.

No Ziemeļeiropas valstīm, piemēram, Dānijā neatkarīgi no turētāja par izsniegtajām dividendēm tiek piemērots progresīvais kapitāla pieauguma nodoklis<sup>59</sup>. Nodokli par peļņu no darbinieku vērtspapīriem maksā darba devējs. Dienvideiropā – Itālijas un Portugāles tiesību aktos netiek paredzēti nekāda veida atvieglojumi kapitāla pieauguma vai dividenžu nodoklim; Grieķijas tiesību aktos netiek paredzēta darbinieku līdzdalība viai kādi tās veidi. Tāpat arī t.s. Beniluksa valstīs<sup>60</sup> darbinieku finansiālās līdzdalības programmām netiek piešķirti nodokļu bonusi.

Attēlā 2.1. atspoguļota visaptverošās<sup>61</sup> DLK izplatība Eiropas valstu lielajos uzņēmumos (uzņēmuma lieluma vērtēšanas kritērijs šeit ir darbinieku skaits – vairāk kā 200 darbinieku). Praktiski visās valstīs (izņemot Lielbritāniju, Spāniju un Somiju) periodā no 1999.-2005.gadam vērojams DLK īpatsvara pieaugums. DLK pirmo 5 līdervalstu vidū ir t.s. jaunās dalībvalstis – Polija un Bulgārija. Savukārt zemākais<sup>62</sup> DLK izplatības līmenis ir Portugālē, Turcijā un Lietuvā. Polija un Bulgārija gan ieņem līderpozīcijas, taču nevienā no šīm valstīm nepastāv nodokļu atvieglojumi DLK veicināšanai. Darbinieku akcijas šajās valstīs tika aktīvi emitētas privatizācijas procesa sākumposmā 1990-tajos gados. Polijā uzņēmumi juridiski drīkst ieviest dažāda veida DFL modeļus, taču nekādi nodokļu atvieglojumi tiem nepastāv, kā arī politiskā un arodbiedrību līmenī nav intereses šādus modeļus veicināt attīstīt

---

<sup>57</sup> *Approved profit sharing scheme* – DFL modelis, kas pakļauts valsts institūciju uzraudzībai

<sup>58</sup> *company savings plan*;

<sup>59</sup> *Capital gains tax*

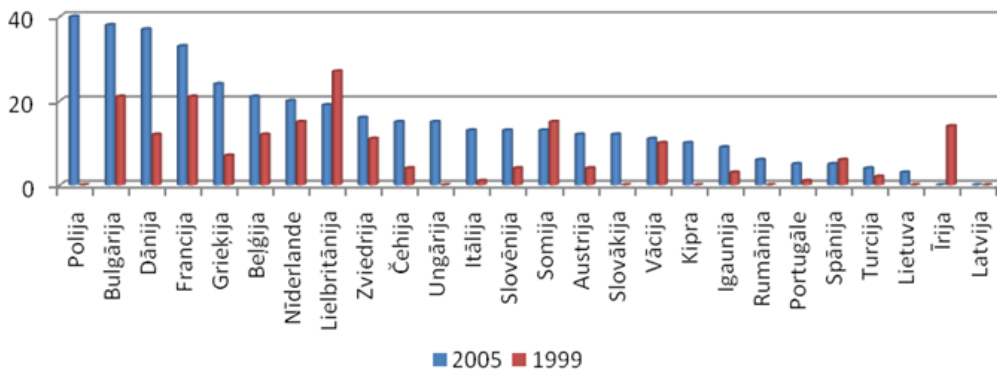
<sup>60</sup> Beļģija, Nīderlande, Luksemburga

<sup>61</sup> DLK modeļi, kuros piedalās vairāk kā 50% uzņēmuma darbinieku

<sup>62</sup> Dati par DLK Latvijā grafikā nav iekļauti, jo pētījuma rezultātos tie uzrādīja 0% visiem DFL mērījumiem; tāpat nav datu par situāciju Īrijā 2005. gadā, jo tur šajā laikā pētījums netika veikts.

[30, 160]. Savukārt Bulgārijā nepastāv nedz speciāls DFL tiesiskais regulējums, nedz arī kādi nodokļu atvieglojumi[30, 82-84], tomēr 2.1. attēlā redzams, ka lielie uzņēmumi aktīvi izmanto iespēju piešķirt darbiniekiem akcijas.

Runājot par nodokļu atvieglojumiem, jāpievērš uzmanība arī Francijas rādītājiem – tur arī DLK nav paredzētas nodokļu atlaides<sup>63</sup>, taču šo modeļu izmantošanas īpatsvars Francijas lielajos uzņēmumos ir ievērojami palielinājies (sk. 2.1. attēlu).



2.1. att. DLK izplatība Eiropas valstu uzņēmumos, % no lielo uzņēmumu skaita [30, 39]

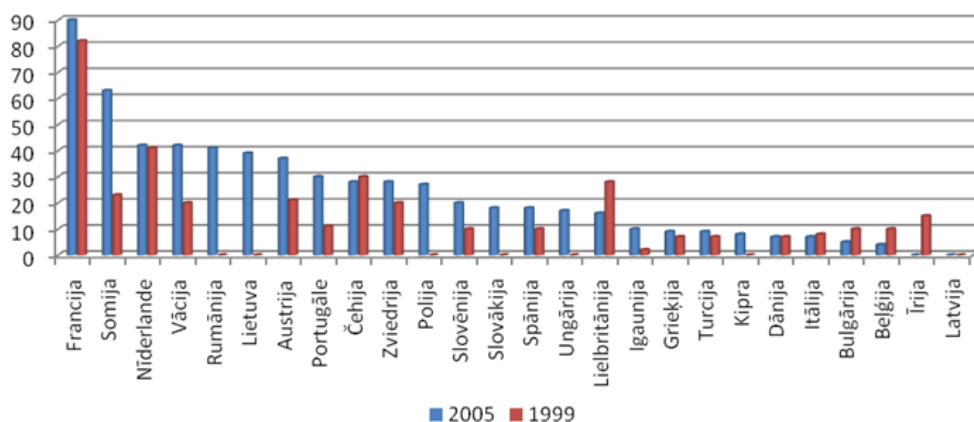
2.2. attēlā parādīta panākumu līdzdalības attīstība Eiropas valstīs no 1999.-2005.gadam. Līdzīgi kā DLK situācijā, arī šeit vērojama pieaugoša tendence (izņemot Lielbritāniju, Čehiju, Beļģiju, Bulgāriju un Itāliju). Francijas rādītājs ir likumsakarīgs, ņemot vērā, ka tur panākumu līdzdalības modeļi lielajiem uzņēmumiem ir obligāta normatīvo aktu prasība. Bulgārija un Dānija, kas DLK grafikā ir līderes, panākumu līdzdalības izplatībā ir vienas no beidzamajām.

Lai labāk noskaidrotu un izprastu DFL situāciju Eiropā, ir nepieciešams izpētīt arī citu pētījumu datus. Par 2005.gadu ir pieejami dati no Eiropas darba apstākļu pētījuma<sup>64</sup>, ko veic Eiropas fonds darba un dzīves apstākļu uzlabošanai<sup>65</sup>. Šajā pētījumā apkopoti mājsaimniecību aptaujas dati par dzīves un darba apstākļiem 28 Eiropas valstīs. Respondentu skaits ir 30 000.

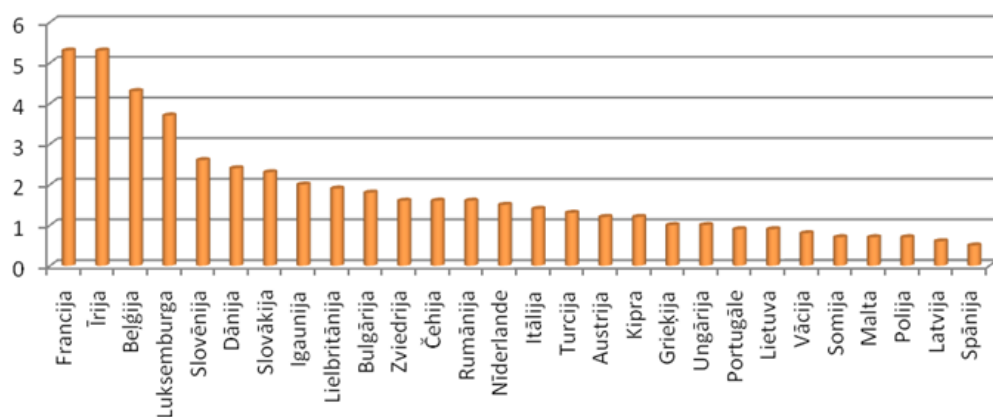
<sup>63</sup> Ar nodokļiem neapliekas tikai summas, ko uzņēmēji iztērējuši darbinieku apmācībai ar limitu līdz 75 eiro vienam darbiniekam vienas stundas likme un līdz 5000 eiro vienam uzņēmumam gadā. [30, 67]

<sup>64</sup> *European Working Conditions Survey*, pētījuma dati, kas attiecas uz DFL, publicēti PEPPER IV ziņojumā. Šādu pētījumu veic ik pēc 5 gadiem. Arī 2010.gadā veikt šis pētījums, taču saskaņā ar Eurofound sniegtu informāciju šie dati vēl nav apkopoti. Pamatojuma atsauce: [104]

<sup>65</sup> *European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions*



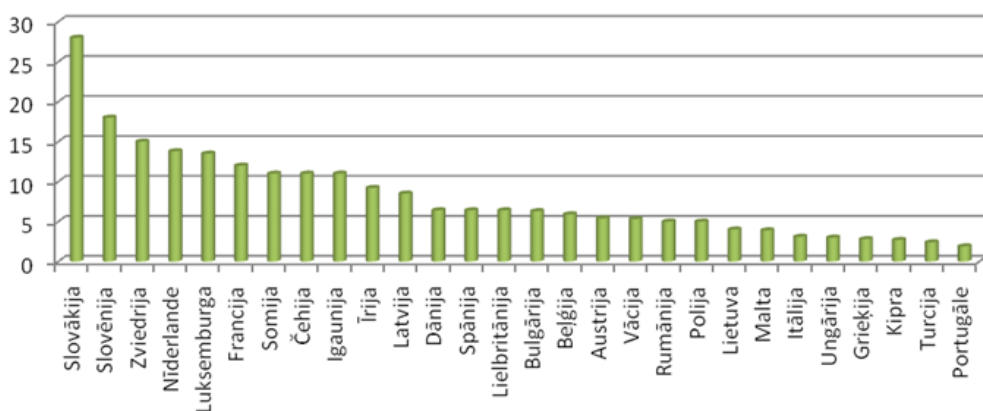
2.2. att. Panākumu līdzdalības izplatība Eiropas valstu uzņēmumos,  
% no lielo uzņēmumu skaita [30, 39]



2.3.att. Nodarbināto īpatsvars Eiropā, kas ir iesaistīti DLK modeļos<sup>66</sup>

Šī pētījuma rezultāti parāda atšķirīgu DFL modeļu izplatību no iepriekš 3.1. un 3.2. attēlā apskatītā. Atšķirības skaidrojamas ar to, ka lielākā daļa iedzīvotāju Eiropas valstīs ir nodarbināti mazajos un vidējos uzņēmumos, tādēļ 2.3. un 2.4. attēlos atspoguļotā situācija liecina par reālo DFL izplatību valsts mērogā, bet 2.1. un 2.2. attēls –situāciju tikai lielajos uzņēmumos. Skatot kontekstā attēlos 2.1. un 2.3. redzamos datus, var secināt, ka Francija, Dānija un Beļģija ir valstis, kas ietilpst kādā no pirmajām 7 vietām DLK jomā un pēc 2.2. un 2.4. attēlu datiem Francija, Somija un Nīderlande – panākumu līdzdalības jomā.

<sup>66</sup> Darba autores veidots attēls, izmantojot PEPPER IV ziņojumā ietvertos datus [30, 27-35]



2.4.att. Nodarbināto īpatsvars Eiropā, kas ir iesaistīti panākumu līdzdalības modeļos<sup>67</sup>

Diemžēl Eiropas mērogā nav apkopota statistika par DLK izmantošanu nozaru griezumā. Taču promocijas darba autore apkopojusi datus no Eiropas darbinieku kapitāldaļu līdzdalības federācijas ikgadējā ziņojuma 2008.gadā par 100 Eiropas uzņēmumiem, kuros ir vislielākais DLK īpatsvars<sup>68</sup>.

2.1. tabula

Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā 2007.gadā  
Eiropas lielākajos uzņēmumos – vadošās nozares<sup>69</sup>

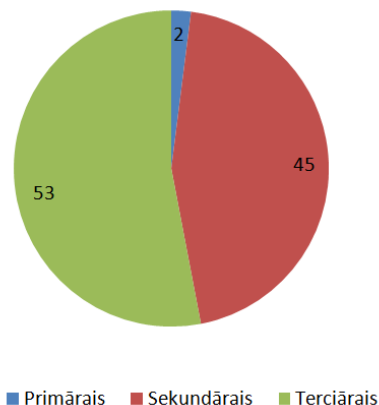
	Nozare	Uzņēmumu skaits
1	Bankas	22
2	Naftas un gāzes produktu apstrāde	5
3	Telefonoperatori	4
4	Auto ražotāji	4
5	Pārtikas preču ražotāji	4
6	Ķīmijas rūpniecības uzņēmumi	4
7	Farmaceutiskā ražošana	3
8	Smagā rūpniecības uzņēmumi	3
9	Apdrošināšanas sabiedrības	3
10	Universālveikalu tīkli	3

<sup>67</sup> Darba autores veidots attēls, izmantojot PEPPER IV ziņojumā ietvertos datus [30, 27-35]

<sup>68</sup> Pēc darbiniekiem piederošā līdzekļu apjoma (rēķinot pēc akciju kapitalizācijas)

<sup>69</sup> Darba autores veidota tabula, izmantojot EFES ziņojuma datus [31, 51]

Ekonomikas sektoru griezumā visvairāk uzņēmumu ar DLK ir sekundārajā un terciārajā sektorā (sk. 2.5. attēlu). Tātad, lielākā daļa Eiropas uzņēmumu, kuros ir ieviesti DLK modeļi darbojas ražošanas un pakalpojumu sfērā.



2.5.att. Uzņēmumu skaits ar augstāko DLK īpatsvaru Eiropā pa ekonomikas sektoriem<sup>70</sup>

Autoresprāt, lai īstenotu mērķi par darbinieku finansiālās līdzdalības izplatību visās ES valstīs, Austrumeiropas reģiona valstīm nepieciešams lielāks informatīvais un konsultatīvais atbalsts no Rietumeiropas valstu pieredzes. Ir nepieciešams dalīties tieši praktiskajā pieredzē uzņēmumu līmenī – kā uzņēmumi ievieš šos plānus, kādus mērķus tie sasniedz, u.tml. savukārt valstiskā mērogā – informācija par tiesisko regulējumu, kā arī nodokļu atvieglojumiem, ja tādi pastāv. Šādas informācijas apkopošana un izplatīšana jāuzņemas vairākām iesaistītajām pusēm, galvenokārt sociālajiem partneriem, arodbiedrībām, iesaistītajām valsts institūcijām, kā arī universitāšu akadēmiskajam personālam.

Eiropā pastāv vairākas starptautiska mēroga organizācijas, kas darbojas darbinieku finansiālās līdzdalības veicināšanas jomā. Šo organizāciju darbība ir nozīmīga sociālā dialoga jautājumu risināšanā ES tieši attiecībā uz darbinieku finansiālās līdzdalības jautājumiem. Eiropas Komisija ar šo organizāciju starpniecību veicina sociālo dialogu starp Eiropas arodbiedrību pārstāvjiem un darba devēju organizācijām – sociālajiem partneriem. Eiropas sociālais dialogs attiecas uz diskusijām, konsultācijām, pārrunām un kopīgām aktivitātēm, iesaistot abu pušu – darba devēju un ņēmēju – pārstāvjus no dažādām nozarēm. Šī sociālā

<sup>70</sup> Darba autores veidots attēls, izmantojot EFES ziņojuma datus [31, 51]

dialoga pamata formas ir trīspusīgs dialogs, kur piedalās arī valsts institūcijas un divpusīgs dialogs starp Eiropas darba devēju pārstāvjiem un arodbiedrībām.

Eiropā sociālais dialogs tiek uzskatīts par neatņemamu demokrātiskas valsts sastāvdaļu un par vienu no nozīmīgākajiem instrumentiem stabilitātes un labu attiecību nodrošināšanai darba tirgū [100].

Šajā darbā autore aplūkos trīs ievērojamākās Eiropas mēroga DFL organizācijas – Eiropas darbinieku kapitāldaļu līdzdalības federāciju, Eiropas fondu dzīves un darba apstākļu uzlabošanai, kā arī Starptautisko finansiālās līdzdalības asociāciju un tās vadībā izstrādāto līdzdalības modeļa plānu Eiropas Savienības valstīm.

*Eiropas darbinieku kapitāldaļu līdzdalības federācija* (EFES) – šī organizācija darbojas kā vadošā organizācija darbiniekiem (kapitāldaļu turētājiem), uzņēmumiem, arodbiedrībām, ekspertiem, pētniekiem un institūcijām, kuras vēlas veicināt un attīstīt darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā Eiropā. EFES galvenais mērķis ir veicināt darbinieku īpašumtiesību attīstību Eiropas valstīs kā uzņēmējdarbības progresu un produktivitāti, ekonomisku un sociālu kvalitāti, kā arī darba vides uzlabošanu veicinošu faktoru. Eiropas Komisija ir atzinusi šo organizāciju par Eiropas Biznesa Pārstāvju Organizācijas pārstāvi. EFES veido vienotu informācijas centru, tikšanās, apmācības, konsultāciju un pārstāvniecības vidi saviem biedriem. Tāpat EFES organizē dažādas tikšanās un pasākumus Eiropas mērogā, lai veicinātu un attīstītu darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā.

*Eiropas fondu dzīves un darba apstākļu uzlabošanai* jeb *Eurofound* ir Eiropas Savienības organizācija, kas tika izveidota 1975.gadā ((EEC) No. 1365-75), lai veicinātu, plānotu un veidotu labākus dzīves un darba apstākļus Eiropā. Šī organizācija nodrošina informāciju, konsultācijas un ekspertīzes par dzīves un darba apstākļiem, ražotāju attiecībām un pārmaiņu vadību Eiropā ES sociālās politikas veidotājiem. *Eurofound* ekspertīžu jomu klāsts ir samērā plašs, tostarp arī darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā, kas ir bijis viens no Fonda darbības programmu pamatvirzieniem. Attiecībā uz DLK Fonds pēta, kā šī līdzdalība ietekmē darbinieku attiecības un personāla vadības politiku.

Šīs organizācijas virsvadībā tika veikti vairāki nozīmīgi pētījumi DLK jomā Eiropas Savienības dalībvalstīs, piemēram, Darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesības un panākumu līdzdalība Eiropas Savienībā [34, 20], PEPPER ziņojumi, Finansiālā līdzdalība Eiropas Savienībā: rādītāju paraugi [32, 57], kā arī pētījumus par panākumu līdzdalību un DLK atsevišķās ES valstīs.

*Starptautiskā finansiālās līdzdalības asociācija*<sup>71</sup> (IAFP) ir bezpeļņas organizācija, kas darbojas darbinieku finansiālās līdzdalības un kapitāldaļu īpašumtiesību veicināšanas jomā, atbalstot un nodrošinot informācijas apmaiņu starp nacionāla līmeņa asociācijām, darba devējiem un ieinteresētajiem akadēmiķiem. Šai asociācijai ir aktīvi biedri gan Eiropā, Ziemeļamerikā, gan arī Āzijā un Austrālijā.

Starptautiskā Finansiālās Līdzdalības Asociācija, vienojoties ar Eiropas Komisiju un sadarbojoties ar starptautisku ekspertu grupu, ir izstrādājusi finansiālās līdzdalības *modeļa plānu* Eiropas Savienības valstīm. Šajā plānā ir ietverta virkne darbības principu un praktisku rekomendāciju uzņēmumu vadītājiem, darbiniekiem un sociālajiem partneriem. Šo plānu paredzēts lietot gan lielos starptautiskos uzņēmumos, kuri darbojas ES ietvaros, gan arī mazajos un vidējos uzņēmumos.

Modeļa plāna mērķis ir Eiropas mērogā veicināt DLK starptautisko attīstību un atvieglot galveno šīs līdzdalības veidu popularizēšanu un ieviešanu. Šis plāns var būt noderīgs gan starptautiska, gan arī vietēja mēroga uzņēmumiem, kuri, piemēram, ievieš darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā pirmo reizi. DLK programmām ir jābūt par labumu kā maziem, tā arī vidējiem un lieliem uzņēmumiem, kuri darbojas gan publiskajā, gan privātajā sektorā.

Modeļa plānā apskatītās DLK pamata formas ir:

- 1) Brīvās akcijas jeb peļņdalība kapitāldaļās<sup>72</sup>, kuru modeļa plāna autori skaidro kā „iepriekš atrunātu uzņēmuma peļņas daļu, kas tiek atlikta, lai izvietotu to uzņēmuma akcijās, kuras tiks piešķirtas darbiniekiem vai turētas īpašā fondā darbinieku vārdā” [107, 11]. Šīs akcijas tiek bloķētas uz noteiktu laika periodu, pēc kura darbinieks ar tām drīkst brīvi rīkoties pēc saviem ieskatiem.
- 2) Kapitāldaļu iegādes plāns<sup>73</sup>, kad noteikts īpatsvars uzņēmuma akciju tiek rezervētas darbiniekiem un parasti ir pieejamas viņiem ar atlaidi vai savienojumā ar citām akcijām (piemēram, pēc principa „pērc 2 par 1 cenu”). Šādā veidā darbiniekiem ir iespēja netiešā veidā gūt peļņu no dividendēm, akciju vērtības paaugstināšanās, vai abējādi [107, 11].

---

<sup>71</sup> *International Association for Financial Participation, IAFP*

<sup>72</sup> *Free shares / share based profit sharing; [107, 10]*

<sup>73</sup> *Share purchase plan*

- 3) Akciju iegādes iespēja jeb akciju opcija<sup>74</sup> ir uzņēmuma kapitāldaļu iegādes modelis, kurā darbiniekam tiek paredzēta iespēja nākotnē iegādāties uzņēmuma akcijas uz izdevīgiem noteikumiem [14, 18].

Darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā ES valstīs tiek uzskatīta par nozīmīgu faktoru, lai veicinātu: augstāku sadarbības līmeni starp uzņēmuma vadību, īpašniekiem un darbiniekiem; nodrošinātu kopīgu mērķi uzņēmumu īpašniekiem un darbiniekiem; samazinātu konfliktsituācijas darbavietās. Tā rezultātā tiek panākta darba efektivitātes un produktivitātes līmeņa uzlabošanās [107, 3].

Modeļa plāna pamatprincipi ir:

- a) DLK modeļiem uzņēmumā jābūt ieviestiem uz brīvprātības principa, nedrīkst darbiniekiem uzspiest obligātu dalību DLK;
- b) labumam no līdzdalības DLK modelī jābūt vienlīdz pieejamam visiem uzņēmuma darbiniekiem, bez jebkādas diskriminācijas;
- c) modeļa noteikumiem jābūt izklāstītiem skaidrā, iepriekš noteiktā formulā, savienojot līdzdalību ar uzņēmuma rezultātiem, pēc kuras rēķina darbinieku līdzdalības daļu;
- d) jābūt nodrošinātai DLK modeļa regularitātei un pēctecībai
- e) modelim jābūt caurskatāmam, ar skaidriem un visaptverošiem plāniem;
- f) darbinieki jāinformē par iespējamajiem riska faktoriem, kas saistīti ar investīciju lēmumiem, kā arī iespējamām aktīvu vērtības svārstībām;
- g) ir jānodrošina skaidri noteikta robeža starp parasto, regulāro atalgojumu (darba samaksu) un jebkādu iespējamo ieņēmumu no līdzdalības DLK. DLK nedrīkst tikt piemērota kā darba samaksas pilnīgs vai daļējs aizstājējs;
- h) DLK modeļiem būtu jābūt apvienojamiem ar darbinieku mobilitāti. DLK būtu jāizvairās no šķēršļu radīšanas darbinieku mobilitātei [107, 4].

Attiecībā uz pēdējo pamatprincipu darba autore veic precizējumu. Šim faktoram vajadzētu attiekties uz darbinieku mobilitāti viena uzņēmuma ietvaros, ja tas darbojas vairākās valstīs. Pretējā gadījumā šeit veidojas pretruna, jo viens no DLK mērķiem ir tieši augsti kvalificēta personāla motivēšana palikt strādāt konkrētā uzņēmumā.

Modeļa plāna eksperti konstatējuši arī vairākas barjeras DLK koordinēšanai ES līmenī. Galvenās no tām ir saistītas ar atšķirīgo nodokļu politiku un dažādu traktējumu finansiālajam ieguvumam no DLK. Tāpat nav skaidrības par to, kādiem DLK veidiem

---

<sup>74</sup> *Stock options*

piemērot vai nepiemērot sociālās apdrošināšanas iemaksas un ienākuma nodokli. Pastāv juridiskas atšķirības tiesību aktos par vērtspapīriem (attiecībā uz kapitāldaļu īpašumtiesību plāniem) un nodarbinātību (attiecībā uz darba attiecību izbeigšanu un ar to saistītajiem maksājumiem). Tāpat ES dalībvalstu starpā pastāv ievērojamas kultūras atšķirības, dažādi korporatīvās pārvaldības principi un attieksme pret DLK. Daudzviet par šo jomu trūkst vispārējas informācijas.

Kā risinājums šīm problēmām var būt nacionālo sistēmu pakāpeniska pāreja, kas varētu norisināties ar informācijas apmaiņas starpniecību, kopīgu mērķu noteikšanu un regulāru progresu uzraudzību [107, 5].

Izpēte un labā prakse rāda, ka DLK īstenošana var dot šādu rezultātu:

- 1) Produktivitātes un konkurētspējas līmeņa uzlabošanās;
- 2) Kvalificētā personāla noturēšana uzņēmumā;
- 3) Darbinieku uzticēšanās un identitātes sajūtas stiprināšana ar uzņēmumu un tā mērķiem;
- 4) Augstāks darbinieku identificēšanās līmenis ar uzņēmumu, u.tml [107, 9].

Šie faktori DLK kontekstā plašāk skatīti promocijas darba pirmajā daļā.

Autore secina, ka, lai arī Modeļa plāns uzsver un aktualizē tādus jautājumus, kā darbinieku interešu un tiesību ievērošana, demokrātiska attieksme, caurspīdīgums, izcila komunikācija, taču tam diemžēl pietrūkst praktiska rakstura rekomendāciju, kā valstiski vai uzņēmuma mērogā minētos 3 galvenos DLK plānus ieviest. Šajā gadījumā vairāk tiek diskutēts par visu interešu ievērošanu, taču nav praktiski pielietojamas metodikas, kuru varētu izmantot kā paraugu līdzdalības plānu ieviešanai, kas būtu galvenā būtība šādam „Finansiālās līdzdalības modeļa plānam Eiropas Savienības valstīm”. Vērtīgākais, ko šis plāns minētajam mērķim dod, ir ieteicamo virsrakstu kategorijas DLK plānam. Tās ir šādas:

1. Plāna izveide un mērķis
2. Definīcijas
3. Atbilstība kritērijiem/līdzdalības tiesības
4. Darba devēja iemaksas
5. Darbinieku iemaksas
6. Iemaksu izvietošana/investēšana
7. Pārskati<sup>75</sup> (uzskaite un atskaites)
8. Iedalījums<sup>76</sup> (līdzdalības īpatsvars pa nodarbināto grupām)

---

<sup>75</sup> Plānā - *Accounts*

9. Aizsardzība no kreditoriem
10. Pilnvaroto pārstāvju tiesības
11. Procesa vadīšana un administrēšana<sup>77</sup>
12. Darba devēju, darbinieku un sociālo partneru tiesību aizsardzība (kur šo ir iespējams piemērot)
13. Plāna izbeigšana
14. Uzņēmuma pēctecība
15. Vienošanās interpretācija strīdu gadījumos.

Lai arī daudzas no šīm kategorijām ir samērā skaidras – saprotams, ko tās ietver, tomēr atsevišķas no tām Modeļa plānā varētu būt paskaidrotas konkrētāk. Piemēram, autoresprāt, 7. kategorija saturiski dublējas ar 11. Autore pieņem, ka 7.kategorija „Pārskati” ietver sevī kārtību, kādā regulāri jāinformē darbinieki par viņu DLK konta stāvokli. Savukārt, 11. kategorija „Procesa vadīšana un administrēšana” nosaka organizatorisko saturu, uzskaitvedību un citus ar administrēšanu saistīto jautājumu risinājumu.

Attiecībā uz 8.kategoriju – iespējams, ka šeit ir domāts tas, kurai darbinieku grupai ir tiesības uz konkrēta veida līdzdalību un kāds katrai grupai ir līdzdalības procentuālais īpatsvars. Piemēram, uzņēmumu vadības iespējas un kapitāldaļu īpatsvars varētu būt atšķirīgs no citu darbinieku grupu iespējām.

Autoresprāt šāda līmeņa Modeļa plānā pietrūkst vienkārša, praktiska skaidrojuma par minētajiem virsrakstiem, kā arī viena vai vairāku praktisku piemēru, kas atvieglotu darbinieku finansiālās līdzdalības uztveri un izpratni, tādējādi dodot iespēju izpildīt vienu no galvenajiem Eiropas mēroga uzdevumiem, kas šajā plānā ir izvirzīti, proti, sabiedrības informēšana un izpratnes veicināšana par darbinieku finansiālo līdzdalību.

### **2.3. Darbinieku finansiālās līdzdalības modeļi Eiropas Savienībā**

Ņemot vērā iepriekšējā nodaļā apskatīto DFL modeļu izplatību Eiropā un valstu dažādos rādītājus, ir jāizpēta, kādēļ dažās valstīs DFL ir ļoti izplatīta, citās – ļoti minimāli. Tāpat jānoskaidro, kādēļ dažās valstīs vairāk izplatīta ir DLK, bet citās – panākumu līdzdalība. Būtiskākās atšķirības ir tiesību aktos un nodokļu politikā. Eiropas Savienībā katrā valstī tās atšķiras, tādēļ nākamajās divās apakšnodaļās tiks aplūkoti atsevišķu Eiropas valstu

---

<sup>76</sup> Plānā - *Distributions*

<sup>77</sup> Plānā – *Management and administration*

DFL modeļi – DLK Dānijā, Beļģijā, Lielbritānijā un Austrijā (2.3.1. nodaļa) un panākumu līdzdalība Francijā, Somijā, Nīderlandē un Vācijā (2.3.2. nodaļa).

Lai gan promocijas darba galvenais izpētes objekts ir DLK, tomēr, analizējot dažādu valstu pieredzi, autore analizē situāciju arī valstīs, kurās ir vairāk attīstījušies panākumu līdzdalības modeļi, jo dažās tie ietver sevī DLK elementus (sk. Francijas un Somijas piemēru) un dod iespēju darbiniekiem daļu uzkrāto līdzekļu ieguldīt sava darba devēja uzņēmumā, turklāt paturot uzkrājumu diversifikācijas iespēju (tādējādi mazinās 1.2.2 nodaļā minētais diversifikācijas risks). Valstīs, kurās ir izplatīta gan DLK, gan panākumu līdzdalība, modelis tiek skatīts kopumā kā DFL modelis.

### **2.3.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļi Eiropas Savienībā**

*Dānijā* debates par darbinieku finansiālās līdzdalības attīstību un ieviešanu uzsāktas jau 1960. gadā. Kopš 1980. gada sāka pamazām izplatīties panākumu līdzdalības shēmas. Tomēr diskusija par finansiālās līdzdalības aktīvu ieviešanu un valsts atbalstu Dānijā ir aprimusi. Šajā valstī nepastāv vienots likums par DLK, ir vien dažas regulas par akciju opcijām. Pastāv iespējas izmantot nodokļu atvieglojumus DLK akciju opciju plāniem, ja tie ir visaptveroši (pieejami visiem uzņēmuma darbiniekiem) un, ja akcijas darbiniekiem tiek piedāvātas par izdevīgāku cenu un tiek bloķētas uz noteiktu laika periodu. Dānijas tiesību aktos paredzēta iespēja darba devējam piešķirt darbiniekiem akcijas vai kapitāldaļas par izdevīgāku cenu (zemāku par tirgus cenu), ja tiek izpildīti šie nosacījumi:

- 1) akciju piešķiršanas tiesībām jāattiecas uz visiem uzņēmuma darbiniekiem,
- 2) darbinieki maksā par kapitāldaļām to saņemšanas brīdī,
- 3) piešķirto kapitāldaļu kopējā vērtība nedrīkst pārsniegt 10% no darbinieka gada darba samaksas,
- 4) kapitāldaļu bloķēšanas minimālais termiņš ir 5 gadi.

Darbiniekiem nav jāmaksā nodokļi brīdī, kad viņš/-a saņem kapitāldaļas. Aplikšana ar nodokļiem tiek piemērota kapitāldaļu pārdošanas brīdī. No darbiniekam piešķirtās DLK labuma vērtības (atlaides akciju iegādei, akciju opciju vērtībai, u.tml.) iegādes brīdī nav jāmaksā nedz iedzīvotāju ienākuma nodoklis (mainīgā likme no 34-59%), nedz sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (likme 8%). Uzņēmumam ir tiesības samazināt ar peļņas nodokli (likme 28%) aplikamo daļu par darbiniekiem piešķirto kapitāldaļu vērtību un to tirgus vērtības starpību [30, 58-66]. Ja darbinieks pārdod savas akcijas, beidzoties bloķēšanas periodam, ar nodokļiem tiek aplikta tikai tā summa, kas ir akciju tirgus cenas un piešķiršanas cenas atšķirība.

Ir iespējams piešķirt darbinieku kapitāldaļas arī bez maksas, ja šāds modelis attiecas uz visiem uzņēmuma darbiniekiem līdz vērtspapīru tirgus vērtības limitam 1 100 eiro (vienam darbiniekam viena gada laikā) un minimālo bloķēšanas periodu 7 gadi.

Panākumu līdzdalības modeļiem tiek piemēroti tādi pat nodokļi, kā saņemot atalgojumu – tātad, šajā ziņā nekādi nodokļu atvieglojumi netiek piešķirti.

Dānijā izplatītākie DLK veidi ir peļņadalība kapitāldaļās un akciju opcijas.

*Beļģijas* valdība pirmoreiz ieviesa DLK veicinošas tiesību normas 1982. gadā. Šo izmaiņu mērķis bija finanšu tirgus stabilizācija krīzes sākumposmā un sociālās drošības veicināšana. Arī turpmākajos gados tika pieņemtas arvien jaunas izmaiņas tiesību aktos, kas veicināja valsts atbalstu DLK modeļiem Beļģijā, paredzot tiem nodokļu atvieglojumus. 2001.gadā tika pieņemts likums Par darbinieku līdzdalības veicināšanu<sup>78</sup>. Šajā likumā ir noteikta detalizēta procedūra, kā izveidot DFL plānus (noteikt darba stāžu, plāna ilgumu, bloķēšanas periodu), slēgt darba koplīgumu, saskaņot nosacījumus ar darbiniekiem vai to pārstāvjiem, informēt darbiniekus par plāna mērķiem, ietekmi uz darba vidi un nodarbinātības politiku uzņēmumā. Likums paredz visaptverošos DFL plānus un darbinieku brīvprātīgu dalību tajos, kā arī atļauj veikt diferenciaciju starp dažādām darbinieku grupām. Tāpat likumā noteikts līdzekļu apjoma ierobežojums, ko uzņēmums var novirzīt DFL, proti, ne vairāk kā 10% no bruto algas un 20% no gada peļņas pēc nodokļu nomaksas [30, 78].

DLK modeļiem noteiktais kapitāldaļu turēšanas termiņš ir 2-5 gadi. Tad par ieguvumu no kapitāldaļām jāmaksā ienākuma nodoklis 15% apmērā un nav jāmaksā sociālās apdrošināšanas iemaksas. Beļģijā parastā iedzīvotāju ienākuma nodokļa likme ir progresīvā – no 25-50%, sociālās apdrošināšanas iemaksu likme darbiniekiem ir 13.07%, darba devējiem – 35% [30, 58]. Akciju turēšanas jeb bloķēšanas periods tiek pārtraukts, ja darbinieks tiek atlaists, beidz darba attiecības ātrāk par bloķēšanas perioda beigām, pensionējas vai mirst. Savukārt, ja darbinieks savas akcijas pārdod bloķēšanas perioda laikā, ienākums tiek aplikts ar papildus soda nodokli 23.29% apmērā. Uzņēmumam līdzekļi, kas atļautajā apjomā novirzīti DLK plānam, ir atskaitāmi no ar uzņēmuma ienākuma nodokli aplikamā ienākuma.

Darbinieku akcijas DLK modeļos Beļģijā ir tikai bez balsstiesībām. Tur nepastāv nekāda darbinieku pārstāvniecības sistēma privātu uzņēmumu valdēs [30, 80].

*Lielbritānijā* līdzīgi kā ASV tradicionāli iezīmējusies tendence, ka liels īpatsvars uzņēmēju par kapitāla piesaistes avotu izvēlas akciju tirgu. Analizējot un vērtējot šīs valstis

---

<sup>78</sup> *The Law on Promotion of Employee Participation* (22.05.2001)

pēc korporatīvās pārvaldības<sup>79</sup> sistēmas, tās pieskaitāmas anglosakšu jeb tirgus sistēmas modelim.

DLK pēc būtības veido daļu no uzņēmuma korporatīvās pārvaldības sistēmas. Tā ietekmē finanšu sistēmu un institūciju nozīmi uzņēmējdarbībā, kā arī darbinieku un to pārstāvju ietekmi, īpašumtiesību un kontroles struktūras un darba kultūru. DLK pēc iespējas veiksmīgākai īstenošanai kapitāla tirgus attīstība un struktūra ir ļoti nozīmīga – jāatzīmē, ka anglosakšu un banku sistēmas valstīs kapitāla tirgus ļoti atšķiras gan pēc uzņēmumu iesaistīšanās apjoma, gan iedzīvotāju iesaistīšanās šajā tirgū. Valstīs ar izplatītu darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā (ASV, Lielbritānijā) arī vērtspapīru tirgi ir attīstītāki. Līdz ar to Lielbritānijā vērojams salīdzinoši augsts DLK izplatības līmenis. Šajā valstī ir samērā ilga DLK pieredze – visaptverošās peļņdalības kapitāldaļās programmas tika ieviestas 1978. gadā. Visnozīmīgākā loma ir bijusi darbinieku akciju opciju plāniem (ESOP) un peļņas uzkrāšanas modeļiem, kuriem no valsts puses tika piešķirti nodokļu atvieglojumi.

Īpaši nozīmīga loma Lielbritānijā ir *uzkrāšanas modelim SAYE*<sup>80</sup>. Šīs shēmas standarta termiņi kapitāldaļu turēšanai ir 3, 5 vai 7 gadi. Parasti akciju piešķiršanas gadījumā piemērotās cenas atlaides apjoms ir 20% no to sākotnējās tirgus vērtības. Akciju pārdošanas gadījumā saņemtā summa netiek aplikta ar nodokļiem, kas gan neattiecas uz saņemtajām dividendēm – tām piemēro kapitāla pieauguma nodokli.

Kapitāldaļu piešķiršanas plāniem Lielbritānijā darbiniekiem netiek piemēroti nekādi speciāli nodokļu atvieglojumi. Izņēmums ir akciju opciju plāni – tiem netiek piemērots iedzīvotāju ienākuma nodoklis (parastā likme no 10-40%) un sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (likme 11%), ja:

- a) vienam darbiniekam piešķirto opciju vērtība nepārsniedz 30 000 britu mārciņas (vadošajiem darbiniekiem – 100 000 britu mārciņas (GBP)) un uzņēmumam kopumā – 3 milj. GBP;
- b) opciju realizācijas cena nav zemāka par to tirgus vērtību piešķiršanas brīdī;
- c) opciju realizācijas periods ir 3-10 gadi;
- d) akciju opciju plāns ir reģistrēts valsts nodokļu institūcijā.

Uzņēmējam ar uzņēmuma ienākuma nodokli (likme 30%) aplikamajā ienākumā netiek ieskaitītas plāna izveides un ieviešanas izmaksas, kā arī darbiniekiem piešķiramo

---

<sup>79</sup> *Corporate governance*

<sup>80</sup> *Save-as-you-earn* – kapitāldaļu iegādes modelis, kad darbinieks regulāri uzkrāj iepriekš norunātu naudas summu, ko pēc perioda beigām pēc izvēles var saņemt naudā vai uzņēmuma kapitāldaļās par iepriekš norunātu cenu.

opciju vērtība. Arī darba devēja sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (likme 12.8%) netiek piemērotas [30, 70].

Viens no autoresprāt Latvijas ekonomiskajiem apstākļiem atbilstošiem, salīdzināmiem un piemērojamiem DLK modeļiem ir *Austrijas* modelis, jo tas ir samērā vienkāršs un neprasa pārāk lielas izmaiņas nodokļu regulējumā. Pēdējo 12 gadu laikā Austrijā darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā attīstījusies ar augšupejošu tendenci. Salīdzinot ar citām ES valstīm (no ES-15), Austrijā DLK izmantošanas īpatsvars ir zemāks. Piemēram, Austrijā 60% lielo uzņēmumu<sup>81</sup> izmanto DLK programmas, salīdzinot ar 100% Īrijā; vai 38% uzņēmumos ieviestas visaptverošās programmas, salīdzinot ar 80% Francijā. Pēc Austrijas oficiālo institūciju datiem zināms, ka aptuveni 6% (t.i., vairāk kā 160 000) strādājošo [47, 9] ir iesaistīti kādā no DLK programmām. No tiem ap 100 000 ir lielo uzņēmumu, un pārējie – mazo un vidējo darbinieki. Izmaiņas Austrijas tiesību aktos par labu DLK attīstībai, tika ieviestas 2001.gadā.

Austrijas DLK modeļa pētnieki R. Kronbergers (*R.Kronberger*), H. Laitsmillers (*H. Leitsmüller*) un A. Rauners (*A. Rauner*) savā grāmatā raksta, ka DLK modeļu izveidošanas nozīmīgi faktori ir nodokļu atvieglojumu iespēja, shēmu vienkāršība, informācijas pieejamība par DLK, nodrošināšanās pret risku un līdztiesība lēmumu pieņemšanā. Pēc Austrijas uzņēmēju aptaujas rezultātiem zināms, ka vismaz 80% Austrijas uzņēmēju un to darbinieku, kuru uzņēmumos darbojas DLK, ir apmierināti ar modeļa ieviešanu un darbību un plāno ieviest vēl kādu vai paplašināt esošo modeli [47, 47].

Austrijā DLK veicināšanai 2001.gadā tika ieviesti nodokļu atvieglojumi. Ienākumu nodokļu likums paredz, ka darbinieka ieņēmumi no līdzdalības uzņēmuma kapitālā netiek aplikti ar ienākuma nodokli un sociālajām iemaksām par summu līdz 1 460 eiro. Lai pretendētu uz minētajiem atvieglojumiem, nepieciešams izpildīt šos nosacījumus:

- a) jānodrošina garantētā līdzdalība:
  - a. darba devēja uzņēmumā,
  - b. kādā no koncerna uzņēmuma struktūrvienībām (mātes vai meitas uzņēmumā),
  - c. vai uzņēmumā, kas sektora vai banku tiesiskā regulējuma ietvaros ir saistīts ar darba devēja uzņēmumu;
- b) DLK programmām jātiek īstenotām neatkarīgi no darba samaksas sistēmas, t.i., DLK samaksas daļa nedrīkst būt kā algas daļas kompensācija. Nodokļi par darba samaksu jāmaksā parastā kārtībā. Atvieglojumi attiecas tikai uz DLK samaksas daļu;

---

<sup>81</sup> ar tirgus kapitalizāciju virs 200 000 eiro

- c) par atbalstāmajiem<sup>82</sup> DLK instrumentiem tiek uzskatīti:
- a. darba devēja vai saistītā<sup>83</sup> uzņēmuma akcijas, līdzdalības apliecības,
  - b. SIA kapitāldaļas,
  - c. kooperatīva pajas/daļas,
  - d. pasīvā ieguldīšana<sup>84</sup>

Nodokļu atvieglojumi neattiecas uz partneruzņēmumiem (t.i., komandītsabiedrībām un pilnas atbildības sabiedrībām). Izņēmumi ir arī t.s. netipiskā pasīvā partnerība<sup>85</sup>. Nodokļu atvieglojumi nav piemērojami arī attiecībā uz prasījuma vērtspapīriem, proti, parādzīmēm, ķīlu zīmēm un obligācijām.

Pēc Austrijas ekonomikas kameras rekomendācijas mazajiem un vidējiem uzņēmumiem visvienkāršākā piemērotā DLK programma ir pasīvā ieguldīšana jeb pasīvā līdzdalība.

- d) nākamais nosacījums pretendentiem uz nodokļu atvieglojumiem DLK programmām ir nodrošināt tiešu līdzdalību;
- e) DLK programmām jābūt pieejamām visiem darbiniekiem vai noteiktām darbinieku grupām<sup>86</sup> bez izņēmumiem;
- f) nodokļu atvieglojumi attiecas tikai uz uzņēmuma esošajiem darbiniekiem;
- g) vērtspapīru (kapitāldaļu) līdzdalības shēmā kapitāldaļas jāglabā iekšzemes kredītiestādē;
- h) līdzdalības termiņam jābūt vismaz 5 gadi.

Lai arī citur Eiropā atvieglojuma summas ierobežojums līdz 1 460 eiro tiek kritizēts kā pārāk mazs, taču DLK programmas un to izmantojamība Austrijā pēdējo 12 gadu laikā salīdzinājumā ar iepriekšējiem periodiem ir strauji pieaugusi. Tātad šis nodokļu stimuls ir mudinājis uzņēmējus interesēties par DLK un no tā gūstamajiem labumiem uzņēmumam (ne tikai nodokļu atvieglojumu veidā).

DLK modeļu paplašināšanai un izplatībai Austrijā vēl nepieciešams veikt pasākumus sabiedrības informēšanai, iesaistei, risku mazināšanai un integrēšanai cilvēkresursu vadīšanas

---

<sup>82</sup> no nodokļu politikas viedokļa

<sup>83</sup> mātes, meitas uzņēmuma, koncerna, u.tml.

<sup>84</sup> darbinieks kļūst par kapitāldaļu īpašnieku, iegūstot tiesības saņemt dividendes no peļņas, taču nevar piedalīties lēmumu pieņemšanā uzņēmumā

<sup>85</sup> šī uzņēmējdarbības veida nozīmīgākie elementi ir pasīvā partnera investīcijas (naudas līdzekļi) uzņēmumā, kas likumīgi pieder citai fiziskai vai juridiskai personai, pretī saņemot tiesības saņemt daļu peļņas. Parasti pasīvajam partnerim netiek piešķirtas kontroles tiesības. Netipiskās pasīvās partnerības gadījumā pasīvajam investoram tiek piešķirtas zināmas tiesības uzņēmuma likvidācijas procesā un zaudējumu segšanā.

<sup>86</sup> Piemēram, vadība, pārdošanas vai tehniskais personāls, u.tml.

modeļos. DLK jāīsteno regulāri un ilgstoši. To uzsver arī Eiropas Investīciju Bankas viceprezidents, bijušais Austrijas vicekanclers un Finanšu ministrs Vilhelms Molterers [111], pamatojoties uz to, ka DLK veicina produktivitātes paaugstināšanos un uzsverot, ka uzņēmuma lielākā vērtība ir tieši tā darbinieki. DLK programmu ieviešanas paplašināšana veicinātu vienlīdzīgāku ienākumu pārdali, kā arī uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanos starptautiskajā tirgū.

### 2.3.2. Panākumu līdzdalības modeļi Eiropā

Francijā DFL tiesiskais regulējums pastāv jau kopš 50-to gadu beigām, kad tika īstenota Šarla de Galla<sup>87</sup> politika, lai apvienotu kapitāla īpašnieku un darbinieku intereses. Visvairāk no visām darbinieku finansiālās līdzdalības formām ar tiesību normām Francijā tiek stimulēta peļņdalība<sup>88</sup> – kopš 1986.gada tā ir obligāta visiem uzņēmumiem, kuru darbinieku skaits ir lielāks par 50. Francijā pastāv nodokļu atlaides panākumu līdzdalības modeļiem. Francijā nepastāv nodokļu atvieglojumi, kas būtu tieši paredzēti DLK plāniem. Vienīgais izņēmums ir darba devējiem darbinieku akciju piešķiršanas gadījumā no apliekamā ienākuma atskaita darbinieku apmācības maksu 75 eiro stundā, bet ne vairāk kā 5000 eiro gadā vienam uzņēmumam [30, 67].

Darbinieku finansiālajai līdzdalībai Francijā pastāv tiesiskais regulējums un tas ir saistošs lielai daļai šīs valsts uzņēmumu. Visaptverošās atliktās peļņdalības programmas<sup>89</sup> mērķis ir palielināt darbinieku ietaupījumus un veicināt plašāku ienākumu pārdali un algu pielāgojamību. Darbinieku finansiālā līdzdalība tiek lietota arī ieņēmumu un nodarbinātības politikas veidošanā. Francijas korporatīvās pārvaldības sistēma sniedz ierobežotas iespējas DFL veicināšanai lielās kapitāla koncentrēšanās un daudzo ģimenes uzņēmumu dēļ (kuri nekotē savas akcijas biržā).

Francijas tiesību aktos paredzēts atbalsts trīs veidu panākumu līdzdalības plāniem [36, 63]:

- 1) *naudas peļņdalība*<sup>90</sup> - šis plāns ir brīvprātīgs visiem uzņēmumiem neatkarīgi no to lieluma vai uzņēmējdarbības veida. Plāna mērķis ir dot iespēju darbiniekiem piedalīties uzņēmuma ekonomiskā rezultāta pārdalē. Līdzdalības minimālais termiņš ir trīs gadi. Nodokļu ietaupījumu no naudas peļņdalības gūst gan darbinieki (t.sk. ar

---

<sup>87</sup> Charles de Gaulle

<sup>88</sup> Panākumu līdzdalības veids

<sup>89</sup> Broad based deferred profit sharing

<sup>90</sup> cash-based profit sharing; iepriekš norunāta peļņas daļa tiek izmaksāta darbiniekam skaidrā naudā

ienākuma nodokļa un sociālo iemaksu atļaidēm), gan darba devēji (par naudas peļņdalības summas apjomu drīkst samazināt ar ienākuma nodokli apliekamo ienākumu). Lai nodokļu atļaides būtu spēkā, nepieciešams izpildīt šādus nosacījumus: plānam jābūt visaptverošam; bonusa apjomam jābūt tieši atkarīgam no uzņēmuma darbības rezultāta; maksimālā summa, ko drīkst izvietot naudas peļņdalības plānam no kopējā algu bruto apjoma, ir 10%. 80-to gadu beigās naudas peļņdalības plānu izplatība Francijā ļoti strauji pieauga, vēlāk ekonomiskās attīstības tempu samazināšanās un tiesiskā regulējuma izmaiņu dēļ izaugsmes temps mazinājās. Tomēr šis DFL veids Francijas uzņēmumos tiek izmantots vēl joprojām.

2) *obligātā atliktā peļņdalība*<sup>91</sup> šim plānam, kas tika ieviests Francijas uzņēmumos kopš 1967. gada, ir ļoti nozīmīga loma valsts DFL modelī, jo visos uzņēmumos, kuru darbinieku skaits ir lielāks par 50 (līdz 1994. gadam - par 100), ir jāorganizē atliktās peļņdalības fonds. Mazie uzņēmumi var ieviest atliktās peļņdalības plānus brīvprātīgi. Fondā apkopotie līdzekļi tiek bloķēti uz 3 vai 5 gadiem. Plānam jāaptver visus darbiniekus, kas nostrādājuši uzņēmumā vairāk kā 6 mēnešus. Nodokļu atļaides tiek piemērotas līdzīgi kā iepriekšminēto naudas peļņdalības plānu gadījumā. Kā papildus labums ir tas, ka darbinieki saņem 100% atļaidi no kopējiem ienākumu nodokļa atskaitījumiem par peļņdalībā novirzīto līdzekļu daļu, ja tā „iesaldēta” un 5 gadiem un 50% atļaidi uz 3 gadiem. Savukārt, darba devējs, kas novirza papildu līdzekļus peļņdalībā, drīkst veikt papildu ar nodokļiem neapliekamu investīciju rezervi 50% apmērā no peļņdalības 5 gadu summas (vai 25% no peļņdalības 3 gadu summas). Atliktā peļņdalība Francijas uzņēmumos tiek izmantota daudz biežāk nekā naudas peļņdalība, jo tā ir obligāta.

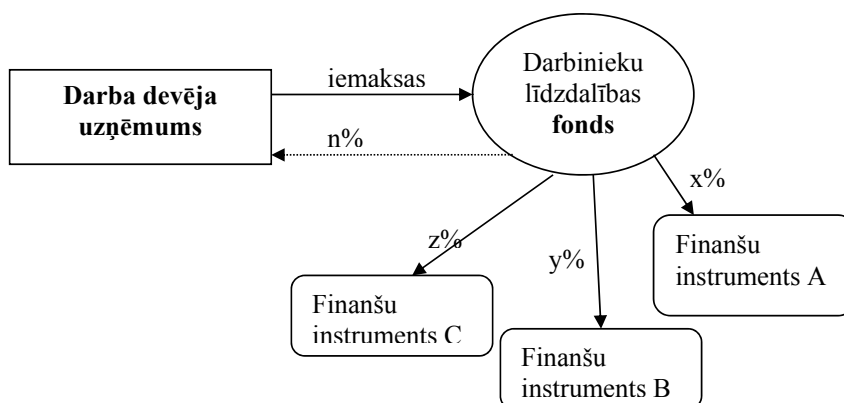
3) *uzkrāšanas plāns* - ir kopējs uzkrājumu veidošanas plāns, kas dod iespēju darbiniekiem (no uzņēmuma līdzekļiem) izveidot vērtspapīru portfeli. Šo plānu var ieviest gan pēc darba devēja iniciatīvas, gan pēc vienošanās ar darbiniekiem. Francijas tiesību aktos uzkrājumu plāni tika iestrādāti 1986. gadā. Šī DFL modeļa finansējuma (uzkrājumu) avoti var būt dažādi, piemēram, brīvprātīgas iemaksas no darbinieku un darba devēju puses; summas, kas saņemtas no obligātās peļņdalības plāniem, to turēšanas laikā vai pēc tam; kā arī iemaksas no naudas peļņdalības. Uzņēmuma uzkrājumu plāna iemaksas no darbiniekiem, kas bloķētas vismaz uz 5 gadu periodu,

---

<sup>91</sup> *compulsory deferred profit sharing*, iepriekš norunāta peļņas daļa pēc iepriekš norunāta laika tiek izmaksāta naudā vai vērtspapīros

apmērā līdz 50% no gada apliekamā ienākuma apjoma, netiek apliktas ar sociālo nodokli. Darba devēja bonuss ir ienākumu nodokļa atvieglojumi.

Francijas uzņēmumiem pastāv iespēja piešķirt darbiniekiem kapitāldaļas vai pārdot tās ar ievērojamu atlaidi, taču nepastāv nekādi speciāli kapitāldaļu īpašumtiesību plāni. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā notiek netiešā veidā. Noteikta bonusa daļa tiek novirzīta īpašos aktīvu pārvaldes fondos, kuri, savukārt veic šo līdzekļu apsaimniekošanu, proti, iegulda tos (2.6.attēlā –  $x$ ,  $y$ ,  $z$ ,  $n\%$ ) dažādos finanšu instrumentos (2.6. attēlā – finanšu instrumenti A, B, C), tostarp arī šo darbinieku darba devēja uzņēmumā, ja vien tas publiski kotē savas akcijas biržā. Shematiski tas attēlots 2.6. attēlā.



2.6. att. DFL modelis Francijā<sup>92</sup>

Autoresprāt šo modeli iespējams dēvēt par netiešo DLK, jo pastāv iespēja (to arī var noteikt, iepriekš vienojoties ar fonda pārvaldnieku), ka darbiniekam piešķirtie līdzekļi ( $n\%$ ) tiek ieguldīti akciju iegādei uzņēmumā, kurā viņš strādā. Lēmumu par līdzekļu izvietojanu pieņem fonda pārvaldnieks. Šajā plānā darbiniekam nav šīs tiešās motivējošās saiknes kā šī uzņēmuma kapitāldaļu turētājam.

Francija ir viena no retajām Eiropas valstīm, kurai ir visilgākā pieredze darbinieku finansiālajā līdzdalībā, taču informāciju par šo līdzdalību pamatā pieejama tikai franču valodā<sup>93</sup>. Vien nelieli, fragmentāri un vispārīgi apraksti publiski pieejami angļu valodā.

<sup>92</sup> Autores veidots attēls

<sup>93</sup> Šādu faktu autore konstatējusi pēc sarunas ar Francijas DFL organizācijas viceprezidentu Ž. P. Mailardu (*Jean-Paul Maillard*). Par DFL Francijā ir sarakstīts daudz literatūras, taču tā pamatā ir tikai franciski.

*Somijā* jau vairāk kā 20 gadus pastāv t.s. personāla uzkrājumu fondi, kuriem ir arī speciāls tiesiskais regulējums. PEPPER IV ziņojumā teikts, ka Somijā ir pieaugoša interese par DFL iespējām no sociālo partneru puses, jo viņi vēlas uzlabot darba samaksas elastīgumu un izmantot visas personāla uzkrājumu fondu iespējas [30, 184]. Lai gan Somijā tiek diskutēts par darba samaksas, kas balstīta uz sniegumu, īpatsvara palielināšanu, tas pamatā attiecas uz panākumu līdzdalības attīstību, nevis DLK modeļiem.

Lai gan DLK modeļiem ir paredzētas nodokļu atlaides, Somijas uzņēmumi šīs iespējas izmanto ļoti minimāli. Pārsvārā uzņēmumu akcijas tiek iegādātas ar personāla uzkrājumu fondu starpniecību netiešā veidā (līdzīgi kā Francijas modelī, sk. 2.6. att.). Personāla uzkrājumu fondi ir panākumu līdzdalības fondi, kuri drīkst ieguldīt līdzekļus uzņēmuma akcijās – līdz ar to tie ietver sevī DLK elementu. Iemaksas fondā ir atkarīgas no uzņēmumu peļņas rādītājiem, kvalitātes rādītājiem vai produktivitātes. Iemaksu kritērijus nosaka darba devēji. Lai nodibinātu fondu, uzņēmumā jābūt vismaz 30 strādājošajiem. Fondā jāiesaistās visiem darbiniekiem. Fonda līdzekļus drīkst ieguldīt ne tikai darba devēja uzņēmuma akcijās, bet arī citu uzņēmumu akcijās, obligācijās vai banku depozītos. Gūtais finansiālais labums tiek sadalīts starp darbiniekiem atbilstoši katram piederošajam fonda daļu skaitam (tiek piešķirtas, vērtējot pēc darbinieka pamatalgas vai darba stāža). Bloķēšanas periods ir 5 gadi. Darba devējam obligāti vismaz reizi gadā jāinformē katru darbinieku par viņam piederošo fonda daļu skaitu un vērtību [30, 186].

Personāla uzkrājumu fondiem paredzēti šādi nodokļu atvieglojumi: 20% no līdzekļiem, ko darbinieks izņem no fonda, netiek aplikti ar ienākuma nodokli (progresīvā likme 9-32% plus 18.46% pašvaldības nodoklis) un sociālo nodokli (darbiniekiem 6.6-7.18%, darba devējiem 20.69-32.69%); fondā ieskaitītie līdzekļi un ieguldījumu peļņa netiek aplikta ar nodokļiem. Tātad aplikšana ar nodokļiem notiek izmaksas brīdī. Uz 2007.gada aprīli Somijā darbojās 54 personāla uzkrājumu fondi, kuros bija 126 000 locekļu, t.i., 5% no kopējā strādājošo apjoma valstī [30, 187].

*Nīderlandē* vairāk izplatīti ir panākumu līdzdalības un darbinieku akciju īpašumtiesību modeļi kombinācijā ar uzkrāšanas plāniem (šīm kombinācijām paredzēti nodokļu atvieglojumi). DLK kombinācijā ar uzkrāšanas plāniem nodokļu atvieglojumi attiecas uz iedzīvotāju ienākuma nodokli (progresīvā likme 33.65-52%) un sociālās apdrošināšanas iemaksām (darbiniekam 5.2-31.7%, darba devējam 6.5-11.31%) – šie nodokļi nav jāmaksā, ja bloķēšanas periods ir 4 gadi un plānā novirzītā summa vienam darbiniekam nepārsniedz 1226 eiro gadā. Panākumu līdzdalības plāniem kombinācijā ar uzkrāšanas plāniem ir līdzīga veida atvieglojums, tikai summas ierobežojums ir 613 eiro gadā [30, 69].

Vācijas uzņēmumos no DFL veidiem lielākoties sastopama panākumu līdzdalība, taču pastāv arī DLK. Vācu zinātnieku pētījumos ir pierādīts, ka uzņēmumu, kuros ir ieviesti peļņas un kapitāla līdzdalības modeļi, darbinieki izrāda augstāku darba motivācijas un ražīguma līmeni [92]. Caurmērā šajos uzņēmumos darbinieki strādā ar lielāku pievienoto vērtību, personāls ir izglītotāks un kompetentāks, līdz ar to uzņēmuma ražīguma līmenis ir augstāks par vidējo. Šis fakts apstiprināts Vācijas uzņēmējdarbības praksē, kur darbinieku produktivitāte uzņēmumos ar līdzdalības programmām ir par 36% augstāka vidēji uz vienu darbinieku nekā tajos, kuri neizmanto darbinieku līdzdalības programmas [91, 139].

Vācijas fondu biržas tirgus tradicionāli nav liels. Pamatā uzņēmumi (t.sk. lielie) joprojām ir dažu īpašnieku rokās un kapitāla piesaistei lielākoties tiek izmantots banku finansējums, nevis biržas tirgus. Jaunu uzņēmumu ienākšana biržas tirgū stimulētu arī DLK attīstību. Vācijā aktuāls jautājums ir pensiju sistēma un demogrāfija. Uzsvars tiek likts uz neatkarīgu uzkrājošo pensiju shēmu, līdz ar to DLK modeļi, kurus var sasaistīt šādu shēmu kļūst aktuāli.

Lai arī Vācijā netiek īpaši veicināti panākumu līdzdalības veidi, tie ir diezgan bieži sastopami to uzņēmumu starpā, kuros ir atliktās peļņdalības vai peļņdalības kapitāldaļās plāni. Izmantojot panākumu līdzdalību, parasti daļa no darbinieku uzkrātā (pensijas) kapitāla tiek piesaistīta uzņēmuma attīstības rādītājiem. Atlīdzības mainīgā daļa tiek izmaksāta vai nu atkarībā no uzņēmuma darbības efektivitātes, vai arī kā papildinājums algai, atkarībā no ekonomiskās situācijas. Peļņdalība kapitāldaļās ir darbinieku ilgstoša finansiāla iesaiste uzņēmuma kapitālā. Caur šāda veida plāniem darbinieki kļūst par investoriem, kuri iegulda resursus uzņēmuma esošajā un nākotnes sniegunā. Atkarībā no līdzdalības līguma īpatnībām DLK plānā ir iespējams iekļaut informācijas iegūšanas tiesības, kontroles tiesības un tiesības piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.

DLK Vācijā lielākoties izmanto uzņēmumi ar lielu darbinieku skaitu (13% uzņēmumu, kuros nodarbināti vairāk kā 250 cilvēku) [89, 3]. Turklāt, lielākā daļa uzņēmumu, kas izmanto DLK, ir tie, kas ir starptautiski vai ar ārēju kontroli. No DFL modeļiem Vācijā izplatīti ir pasīvā ieguldīšana<sup>94</sup>, akciju opcijas, darbinieku kapitāldaļas, kooperatīvi u.tml. Vispopulārākā no uzņēmēju puses ir pasīvā ieguldīšana (28%) [112]. Tas lielā mērā ir saistīts ar to, ka Vācija pēc korporatīvās pārvaldības modeļa ir banku sistēmas valsts, kur uzņēmumu īpašnieki nav ieinteresēti dalīties savās kapitāla daļās (t.sk. arī attiecībā uz finansējuma piesaisti – labprātāk

---

<sup>94</sup> *silent investment* – uzņēmuma kapitāldaļu iegāde, kad darbinieks kļūst par kapitāldaļu īpašnieku ar tiesībām saņemt dividendes, taču nekļūstot par uzņēmuma īpašnieku un negūstot balsstiesības.

tiek izmantots banku finansējums). 8% no aptuveni 26 miljoniem sociāli apdrošinātajiem iedzīvotājiem piedalās kādā no DLK modeļiem. Vācijā ir 3750 uzņēmumi no 3 miljoniem, kas izmanto DLK [112].

Šajā valstī pēc vairākiem pētījumiem, ir konstatēts un apstiprināts, ka valstiska pretimnākšana un nodokļu atvieglojumi ir DLK attīstību veicinošie faktori. Par pozitīvu aspektu DLK jomā Vācijā tiek uzskatīts tas, ka šāda veida modeļi atkarībā no to specifikas dod iespēju uzņēmumiem papildus piesaistīt ārējo kapitālu, kas nav atkarīgs no bankām un to kredītpolitikas. Tādējādi uzņēmums pastiprina savu aktīvu bāzi un paplašina finansiālās rezerves.

Izplatītākās darbinieku finansiālās līdzdalības shēmas Vācijā ir šādas:

a) *darbinieku aizdevumi* – darbinieki izvieto naudas līdzekļus darba devēja pārvaldīšanā. Šis ir tipveida uzkrāšanas modelis. Naudas uzkrājuma likme ir vai nu fiksēta, vai arī atkarīga no uzņēmuma darbības rezultāta. Darbinieka priekšrocība no šāda aizdevuma ir izdevīgāka ienesīguma likme, nekā vidējā tirgus likme līdzvērtīgam uzkrāšanas produktam; turklāt zaudējumu risks ir minimāls, jo darba devējam šis uzkrājums ir saistošs. No uzņēmēja pozīcijas darbinieku aizdevumi ir saprātīgs risinājums, jo kapitāls tiek izvietots uzņēmumā uz daudz izdevīgākiem nosacījumiem, nekā tas būtu, piesaistot līdzekļus vērtspapīru tirgū vai ar bankas finansējumu. Turklāt tā ir kā izmēģinājuma iespēja DFL modeļa ieviešanai, kas uzreiz neprasa īpašumtiesību piešķiršanu darbiniekiem.

b) *pasīvā ieguldīšana* – izplatīta DLK forma mazajos un vidējos uzņēmumos. Neatkarīgi no statusa, darbinieks var iegūt „pasīvās kapitāldaļas” un saņemt par tām dividendes, turklāt zaudējumu gadījumā līgumā var paredzēt, ka darbiniekam nav nekādu saistību. Tātad darbinieks saņem peļņas daļu, tomēr šajā situācijā viņam nav iespējas piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, bet ir tiesības iegūt informāciju un veikt kontroles funkcijas.

c) *peļņadalības sertifikāti* – apliecina, ka darbinieks sniedzis uzņēmumam aizdevumu, tādējādi iegūstot tiesības saņemt peļņas daļu proporcionāli aizdevuma apjomam, neklūstot par kapitāldaļu īpašnieku un negūstot balsis tiesības. Šis DFL veids ir līdzīgs gan vienkāršajai peļņadalībai, gan pasīvajai ieguldīšanai. Tomēr šeit informācijas iegūšanas un kontroles veikšanas tiesības nav saistošas. Peļņadalības sertifikātus ir iespējams tirgot fondu biržā.

d) *darbinieku akcijas* – šādā veidā darbinieki tieši piedalās uzņēmuma pamatkapitālā. Kapitāldaļu turētāja tiesības ir atkarīgas no šo daļu veida. Visbiežāk tās ir parastās akcijas vai priekšrocību akcijas bez balsstiesībām. Darbinieki – akcionāri iegūst līdzvērtīgu juridisko

statusu, kā akcionārs, kurš iegādājas uzņēmuma akcijas biržā. Izmantojot šo DFL veidu, darbinieks tiešā veidā tiek iesaistīts uzņēmuma veiksmīgā vai neveiksmīgā darbībā. Parasti darba devējs piedāvā darbiniekam kapitāldaļas uz izdevīgākiem nosacījumiem, t.i. par zemāku cenu nekā biržā.

e) *ierobežotas atbildības līdzdalība*<sup>95</sup> - līdzdalības modelis, kad darbinieks kļūst par uzņēmuma līdzīpašnieku, ieguldot savu naudu vai peļņdalības kapitālu un uzņemoties pilnu risku par savu ieguldījumu gan peļņas, gan zaudējumu situācijā. Šī ir visplašākā DLK forma, it īpaši Vācijas mazajos uzņēmumos, kuros strādā augsti kvalificēti darbinieki.

Attiecībā uz nodokļu politiku Vācijā situācija ir šāda – tiesību aktos paredzēts atbalsts DLK likumā par ienākuma nodokli un kapitāla uzkrāšanas likumā. Kapitāla uzkrāšanas likuma 5. pants par darbinieka ieguldījumu sava darba devēja uzņēmuma akcijās līdz 400 eiro paredz ietaupījumu bonusu 18% apmērā. Ieņēmumu sliekšnis, lai varētu pretendēt šim nodokļu atvieglojumam, ir neprecētajiem 17 900 eiro un precētajiem 35 800 eiro. Vācijas ienākumu nodokļa likuma 19.a paragrāfā noteikts, ka darbiniekiem netiek piemērots iedzīvotāju ienākuma nodoklis (likme no 15-45.4%) un sociālās apdrošināšanas iemaksas (likme no 13-21.4%), ja piešķirtā bonusa apjoms nepārsniedz 50% no akciju vērtības un vienam darbiniekam summa nav lielāka par 135 eiro gadā ar kopējo bloķēšanas periodu – 6 gadi [30, 58-66]. Darba devējs drīkst piešķirt saviem darbiniekiem ikgadēju naudas izmaksu 135 eiro apmērā uzņēmuma akciju iegādei. Šī summa netiek aplikta ar uzņēmuma ienākuma nodokli, kā arī nav sociālo iemaksu objekts. Ikgadējā naudas izmaksa nedrīkst būt lielāka par 50% no akciju vērtības. Līdz ar to, optimāli „izsmēlot” nodokļu atvieglojuma iespēju, piešķirto uzņēmuma akciju vērtībai ir jābūt vismaz 270 eiro [42, 24-25]. Akciju opcijām netiek piemērotas nodokļu atlaides. Darba devējam netiek piešķirtas nekādas nodokļu atlaides.

Šāds nodokļu atvieglojumu apmērs, salīdzinot ar citām ES valstīm (Franciju, Īriju, u.c.), ir pārāk mazs, lai ievērojami veicinātu DLK izplatību. Ņemot vērā Vācijas demogrāfiskās attīstības tendences un jaunu pensijas uzkrāšanas shēmu ieviešanas iespējas, neapliekamās DFL summas palielināšana iespējams veicinātu turpmāku DFL situācijas uzlabošanu.

---

<sup>95</sup> *Limited partnership*

Vācijā, lai arī ir veikti vairāki pētījumi par produktivitātes efektivitāti uzņēmumos, kuros eksistē DLK, šīs līdzdalības shēmas vēl nav plaši izplatītas. PEPPER IV ziņojuma autori min vairākus situācijas iemeslus:

- a) nepietiekams valsts atbalsts un nenozīmīgi nodokļu atvieglojumi DLK plāniem;
- b) darba devēju un darbinieku pārstāvju tradicionāli skeptiskā attieksme pret DLK;
- c) neattīstīta akcionāru kultūra [30, 103], kas visticamāk skaidrojama ar to, ka Vācija ir samērā izteikta banku sistēmas valsts pēc korporatīvās pārvaldības principiem.

Tikai kopš 2007. gada Vācijas politiķu vidū aktualizējusies diskusija par valstiskā atbalsta palielināšanu darbinieku finansiālajai līdzdalībai uzņēmumos. Tiek runāts par dažādām versijām – gan ar nodokļiem neapliekamās summas palielināšanu līdz 1000 eiro gadā, vai arī līdzīgi kā Francijā – kopēja DFL fonda izveidošanu, kurš savukārt ieguldītu līdzekļus dažādos Vācijas uzņēmumos, it īpaši vidēja lieluma kompānijās [30, 104].

Šajā nodaļā tika pētīts tas, vai DLK tiek izmantota Eiropas Savienības valstīs, cik daudz tā tiek izmantota un kādi ir DLK modeļi šajās valstīs. Apkopojot nodaļā analizēto materiālu, jāsecina, ka DLK iespējas tiek aktīvi izmantotas Rietumeiropā, savukārt Austrumeiropas valstīs ir DLK sākumstadijā. Daudzās no tām ir gūta privatizācijas laika pieredze, kas autoresprāt nevar tikt uzskatīta par īstu DLK dažu iemeslu dēļ, kas tiks detalizēti skatīti nākamajā nodaļā. DLK modeļu izmantošanas intensitāte uzņēmumos dažādās Eiropas valstīs ir ļoti atšķirīga – no 0 līdz pat 40% no lielo uzņēmumu īpatsvara. Arī DLK modeļu izmantošanas ziņā nav vienotas prakses – katrā valstī ir savs specifisks DLK modelis vai arī tā nav vispār.

#### **2.4. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā vēsturiskā pieredze Latvijā**

Esošā DLK pieredze Latvijā ir saistāma ar privatizācijas periodu, kad daļa no valsts īpašuma (nekustamais īpašums, uzņēmumi) masveidā tika nodota iedzīvotājiem ar privatizācijas sertifikātu starpniecību. 1990-to gadu sākumā notikusī uzņēmumu daļēja pāreja to darbinieku īpašumā tiek vērtēta kā samērā neefektīvs process. No 1992. līdz 1994. gadam spēkā esošais LR likums „Par valsts un pašvaldību īpašuma objektu (uzņēmumu) privatizācijas kārtību” nenoteica valsts vai pašvaldību uzņēmumu privatizācijas

ierobežojumus šo uzņēmumu darbiniekiem. 1994.gadā situācija uzņēmumu privatizācijas jomā strauji mainījās, atsakoties no speciālām uzņēmumu īpašumtiesību pārejas privilēģijām to darbiniekiem.

Bijušais Privatizācijas aģentūras valdes priekšsēdētāja vietnieks Viktors Šadinovs valsts uzņēmumu īpašumtiesību pāreju privatizācijas perioda sākumposmā raksturo šādi:

*„Mūsu stratēģija – atrast īpašnieku – attaisnojās ilgtermiņā. To parādīja arī 1992.-1994.gada privatizācijas pieredze, kad uzņēmumi lielā mērā tika pārdoti darbiniekiem. Nekas jau nemainījās tajās attiecībās! Tādēļ jau vēlāk tika paredzēts tas akciju ierobežojums darbiniekiem – 20%. Darbinieks kļūst par uzņēmuma akcionāru, bet viņš nejūt sevi kā īpašnieku. Akcionāru sapulces pārvērtās par darba, ne īpašnieku sapulcēm. Lielākajā daļā veco uzņēmumu bija jāveic restrukturizācija un reorganizācija, bet viņi nebija ieinteresēti to darīt ...” [11, 81-82].*

Šeit V. Šadinovs atklāj problēmu, kādēļ DLK „privatizācijas procesa modelis” vēlāk izrādījās neefektīvs – uzņēmumos netika veidota t.s. īpašnieku kultūra – darbinieki sevi neuzskatīja par īpašniekiem. Rouzens, Keiss un Staubuss atzīmē, ka tieši šīs kultūras veidošana ir noteicošais faktors, kas atraisa DLK efektivitāti darbiniekos. Īpašumtiesību piešķiršana ir bezjēdzīga, ja darbinieki par to nezina un to neizprot [38, 174].

Privatizācijas aģentūras praksē bija pieņemts rezervēt līdz 20% privatizējamā uzņēmuma akciju tā darbiniekiem un pensionāriem, kuri varēja iegādāties uzņēmuma kapitāldaļas par sertifikātiem vai naudu. Tiesību aktos par valsts un pašvaldību īpašuma objektu privatizāciju, kas bija spēkā pēc 1994.gada, attiecībā uz darbiniekiem konkrēti noteikumi paredzēti tikai vienas tirdzniecības jomas uzņēmumiem - aptiekām, proti, ka pirmpirkuma tiesības uz privatizējamā valsts īpašuma objektu ir:

- e) „individuālajam uzņēmumam, kura dibinātājs ir farmaceits, kas privatizējamā aptiekā ir vienīgais darbinieks,
- f) kapitālsabiedrībām, kurās ne mazāk kā 51 procents pamatkapitāla pieder personām ar farmaceitisko izglītību, kuras strādā privatizējamā aptiekā” [8, 17.p., 3. d., a) un b) p.].

Īpaša privatizācijas statusa piešķiršanu aptiekām samērā kritiski vērtē V. Šadinovs:

*„Visspilgtāk privatizācijas politizācija izpaudās aptieku privatizācijā. Mediķu lobījs Saeimā panāca, ka tiesību aktos tikai iestrādātas pirmpirkuma tiesības aptiekāram, nevis jebkurai firmai, kura vēlas nopirkt aptieku. Protams, ir zināmas nozares, kurās, ja gribam saglabāt to funkcijas, pretendentu atlase tomēr ir jāveic. Piemēram, no Labklājības ministrijas privatizācijai ir nodoti tādi objekti, kā rehabilitācijas slimnīcas un psihoneiroloģisko slimnieku rehabilitācijas uzņēmums.” [11, 101].*

Tomēr aptieku pārstāvjiem šajā ziņā ir cits, pozitīvāks viedoklis. Piemēram, SIA „Kamēlijas aptieka – I” direktore Inese Sniedze uzskata, ka tiesību aktos iestrādātās normas „izcīnīšana” ir Latvijas farmaceitu arodbiedrības nopelns. Tāpat I. Sniedze atzīmē, ka ieguvums no aptieku privatizācijas aptiekāriem ir pašapziņas un motivācijas līmeņa celšanās [11, 69].

Laikā no 1996. līdz 2006.gadam valsts un pašvaldību uzņēmumu privatizācijas kārtību noteica likums „Par valsts un pašvaldību uzņēmumu pārveidošanu statūtsabiedrībās”. Attiecībā uz uzņēmuma kapitāldaļu piešķiršanu, pārdošanu vai pārdošanu ar atlaidēm (vai uz izdevīgākiem nosacījumiem) minēto uzņēmumu darbiniekiem likumā noteikts vien, ka kopējais kapitāldaļu iegādes limits, proti, 20% no uzņēmuma pamatkapitāla [9, 57.p. (4) d.]. Pārējo valsts un pašvaldības uzņēmumu privatizācijas kārtību pēc 1994.gada 17.marta noteica un organizēja Privatizācijas aģentūra.<sup>96</sup>

Izņēmums uz laiku bija arī, piemēram, gaļas un piena pārstrādes uzņēmumu privatizācija. LR likumi „Par gaļas pārstrādes uzņēmumu privatizāciju” un „Par piena pārstrādes uzņēmumu privatizāciju” [5, 17.p., 2.d.], kas bija spēkā no 1993. līdz 1997. [5, 11., 12.p], noteica, ka darbiniekiem ir iespēja iegādāties līdz 10% uzņēmuma akciju par naudu vai par privatizācijas sertifikātiem, kā arī to, ka privatizācijas komisija var noteikt iegādes atlaidi - līdz 25 procentiem no akciju nominālvērtības. PEPPER ziņojuma autori min, ka darbinieku īpašumtiesības uz uzņēmumu Latvijā lielākoties bija lauksaimniecības un zivsaimniecības uzņēmumos [29, 185], kas pamatā ietilpst mazo un vidējo uzņēmumu kategorijā.

Somijas tehnisko pētījumu centra vecākā speciāliste tehnoloģiju jautājumos Marja Nissinenā, analizējot Latvijas privatizācijas stratēģiju laika periodā no 1990. līdz 1997.gadam, konstatē, ka „viena no agrīnajām likuma par privatizāciju versijām bija labvēlīga darbinieku un vadības līdzdalībai, dodot prioritāras tiesības tiem, kas ilgu laiku bija nostrādājuši kādā noteiktā darbavietā” [11, 151], taču šī metode nebija saskaņā ar Latvijas liberālo ekonomikas politiku. Atbilstoši tiesiskajam regulējumam privatizācijas sertifikātus saņēma visi Latvijas iedzīvotāji, bez īpašām privilēģijām valsts uzņēmumu darbiniekiem. Par uzņēmumu atsavināšanas (no valsts) metodēm tika izvēlētas dažādas pārdošanas metodes<sup>97</sup>, neorientējot

---

<sup>96</sup> Aģentūras funkcijas, tiesības un pienākumi noteikti likuma „Par valsts un pašvaldību īpašuma objektu privatizāciju” 8.pantā.

<sup>97</sup> LPA standarta modelis valsts un pašvaldību uzņēmumu pārdošanai bija – 51% kapitāldaļu „reālajam” saimniekam, 20-25% kapitāldaļu iespēja pirkt darbiniekiem, 5-10% valsts pensiju fondam, pārējo – dažādi – mazākumakcionāriem izsolēs vai ar biržas starpniecību. [11, 81., 103.lpp.]; PEPPER ziņojumā teikts, ka 90-to gadu sākumposmā privatizācijas metodes noteica vietējās privatizācijas komisijas, un tās bija – uzņēmuma pārdošana tā darbiniekiem, izsoles slēgtam personu lokam, publiskās izsoles, kā arī pārdošana īpaši izvēlētam pircējam [29, 178]

iegādes piedāvājumu uz uzņēmumu vadītājiem vai strādniekiem un prioritāti dodot investoram, kurš gatavs maksāt naudu par uzņēmuma kapitāldaļām. Līdz ar to pārejas perioda DLK valstiskais modelis Latvijā var tikt uzskatīts par nepilnīgu un vāji attīstītu. PEPPER ziņojuma autori privatizācijas procesa iezīmes kvalificē kā vienīgo pieredzi darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā Latvijā vismaz pēdējo 80 gadu laikā.

Attiecībā uz DLK valsts uzņēmumos, kurus bija paredzēts privatizēt, to darbiniekiem tika piešķirtas vai ar atlaidi pārdotas šo uzņēmumu akcijas kā kompensācija par darba stāžu konkrētajā uzņēmumā. Šīs sistēmas trūkumi bija, ka, piemēram, to uzņēmumu darbiniekiem, kuri tā arī palika valsts īpašumā, nebija iespējas jebkādā veidā izmantot darbinieku kapitāldaļu piešķiršanas vai pirkšanas privilēģijas. Tāpat arī netika izstrādāta sistēma, kā šos „bonusus” varētu ieviest mazajos un vidējos uzņēmumos.

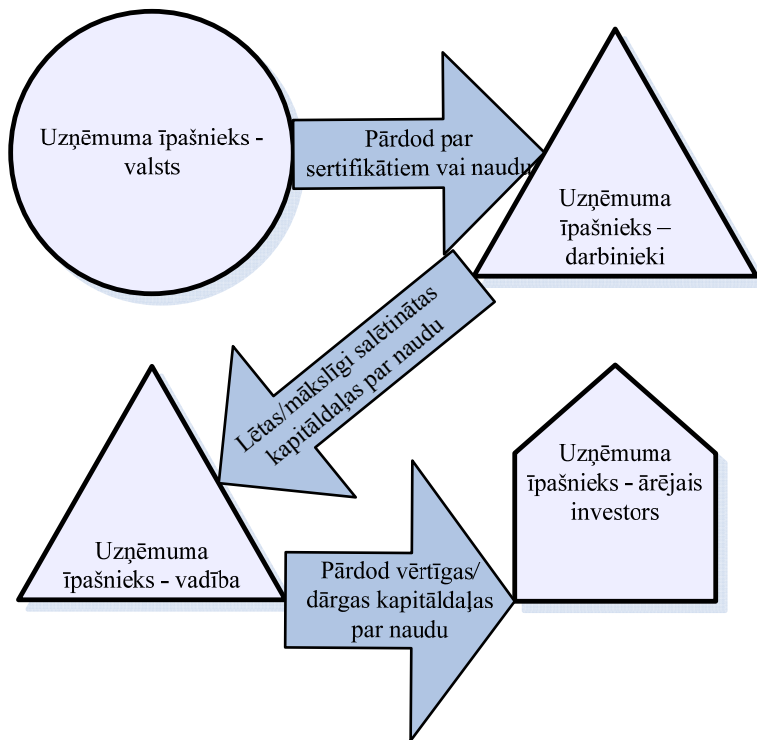
PEPPER ziņojuma autori min, ka uzņēmuma īpašumtiesību pārejas posmā no darbiniekiem pie vadības, kapitāldaļu vērtība tika samazināta (t.sk. mākslīgi) vairāku faktoru dēļ – inflācija, dividenžu nemaksāšana<sup>98</sup>, dažos gadījumos pat tika izmantota t.s. akciju vērtības „atšķaidīšana”, palielinot akciju skaitu papildus emisiju veidā [29, 186]. Līdz ar to vadībai bija īpaši izdevīgi iegādāties kapitāldaļas par zemu cenu no darbiniekiem, kuri bija nonākuši finansiālās grūtībās. Tādējādi uzņēmumos, kuru akcijas tika piešķirtas darbiniekiem, to vadība savtīgi izmantoja savas amata pozīcijas.

Līdz ar to Latvijā 90-tajos gados izveidojās specifisks īpašumtiesību pārejas cikls: no valsts – darbiniekiem, no darbiniekiem – vadībai, no vadības ārējam investoram (sk. 2.7. att.).

PEPPER ziņojuma autori DLK vidi un pamata tendences Latvijā raksturo kā vāji attīstītas un panikuma stāvoklī esošas [29, 178]. R. Karnīte Eiropas dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonda ziņojumā par darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā situāciju Latvijā [98] atzīmē, ka straujš darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību pieaugums Latvijā bija vērojams pārejas perioda laikā. Tā iemesls ir privatizācija 1990-tajos gados un finanšu resursu trūkums. Zinātniece atzīmē, ka masu privatizācijas iemesls minētajā periodā bija īpašumtiesību formas maiņa, nevis darbinieku finansiālās līdzdalības veicināšana vai ieviešana un viņu ietekmes palielināšana uzņēmumā vai darba rezultativitātes uzlabošana. Uzņēmumu privatizācija bija darījums starp valsti un privatizācijas sertifikātu īpašniekiem nevis kompensācija par sasniegtajiem darba rezultātiem.

---

<sup>98</sup> Tādējādi darbinieks neizjuta reālu pievienoto vērtību no šādu kapitāldaļu turēšanas



2.7. att. Uzņēmumu īpašumtiesību pārejas cikls<sup>99</sup>

Arī pēc darba autores domām uzņēmumu privatizācijas pieredzi 90-tajos gados gan nevar pilnvērtīgi un tiešā veidā attiecināt un salīdzināt ar to, kas ir vērojama starptautiskajā praksē Rietumeiropā, ASV, Japānā, u.c. Problēmas iemesls ir tā laika sociālekonomiskā un politiskā situācija, proti, krasās pārmaiņas ekonomikā, pieredzes trūkums, korupcija un ilgu laiku uzkrātā zagšanas un krāpšanās prakse. Tāpat arī uzņēmumu īpašumtiesību pārdales valstiskais mērķis drīzāk bija tos nodot no valsts pārvaldes privātā īpašumā, nevis veicināt darbinieku motivāciju, produktivitāti, lojalitāti uzņēmumam, vai tamlīdzīgi. Autoresprāt tā laika privatizācijas process, piešķirot atsevišķus uzņēmumus vai to daļas to darbiniekiem (pārsvārā vadošajiem), nav kvalificējams kā darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā šādu iemeslu dēļ:

- 1) Steidzama nepieciešamība un valdības mērķis pāriet no centralizētas, plānveida ekonomikas uz decentralizētu tirgus ekonomiku, pilnībā vai daļēji nododot valsts īpašumā esošus uzņēmumus privātīpašnieku rokās;

<sup>99</sup> Darba autores vizualizācija par uzņēmumu īpašumtiesību pārejas posmiem Latvijā privatizācijas procesa laikā.

- 2) Uzņēmumu tirgus vērtība lielākoties nebija precīzi nosakāma gan straujās inflācijas, gan arī novērtēšanas metožu trūkuma dēļ<sup>100</sup>, līdz ar to DLK nedarbojās pēc būtības, kad sākotnēji konkrētas vērtības uzņēmuma kapitāldaļas tiek piešķirtas darbiniekiem, lai viņi censtos paaugstināt to vērtību.
- 3) Liela daļa valsts uzņēmumu privatizācijas brīdī bija maksātnespējīgi – līdz ar to nevar nopietni runāt par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā, ja viņiem ilgstoši netika izmaksātas algas un nomaksāti nodokļi.
- 4) Valsts pamata mērķis uzņēmumu privatizācijai bija stratēģisko investoru piesaiste, kas būtu spējīgi uzņēmumus atjaunot, restrukturizēt, kā arī ieguldīt tajos attīstībai nepieciešamos resursus.

#### **2.4.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā tiesiskais regulējums Latvijā**

Darbinieku motivēšana, izmantojot līdzdalības uzņēmuma kapitālā tiesību piešķiršanu, attīstīto valstu praksē ir populāra, daudzviet smalki izstrādāta un tiek valsts mērogā veicināta. Latvijā šobrīd par personāla vērtspapīriem jāmaksā tādi pat nodokļi, kā saņemot algu, kā arī papildus nodokļi, kas saistīti ar kapitāla pieaugumu. Turklāt, nodokļi par piešķirtajām akcijām jāmaksā jau to piešķiršanas brīdī, kad darbinieks vēl nav tiesīgs ar tām brīvi rīkoties un pārdot. Tāpat Latvijā nav izstrādātas pilnvērtīgas pamatnostādnes tiesību aktos darbinieku finansiālās līdzdalības sistēmu ieviešanai. Latvijā mēs būsīm spiesti domāt par šo jautājumu un to risināt, lai sasniegtu līdzvērtīgu darba tirgus un konkurētspējas līmeni kā citur ES.

Latvijā nepastāv tiesiskais regulējums, kas būtu speciāli velēts DLK. Likumi, kuros minētas kādas no DLK formām, attiecas vienīgi uz personāla akcijām. Attiecībā uz darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā *veidiem*, Latvijas tiesību aktos ir iekļauti šie:

- a) darbinieku jeb personāla akcijas:
  - i. LR Komerclikumā noteikts, ka akciju sabiedrības pamatkapitāla palielināšanas īpašais mērķis drīkst būt personāla akciju emisija (254.p.); likuma 255.pants nosaka, ka „personāla akcijas nododamas bez atlīdzības, un tās var iegūt tikai

---

<sup>100</sup> Atsaucoties uz J. Āboltiņa komentāru LPA grāmatā „Privatizācija Latvijā” [11, 18-19] citāts: „Uzņēmumu pamatlīdzekļi straujas inflācijas gaitā bija zaudējuši savu atbilstību to cenai tirgū. Lai kaut kā saglabātu situāciju, ar Finanšu ministrijas rīkojumu tie tika pārvērtēti, bet atkal bez kādas piesaistes tirgus vērtībai. Taisnības labad jāsaka, tādu bija grūti arī noteikt, jo cenas mainījās ļoti strauji. Otrs šķērslis klasiskās privatizācijas metodes ieviešanai bija speciālistu kvalifikācijas un pieredzes trūkums. Protams, pastāvēja teorētiska iespēja pieaicināt ārvalstu speciālistus, bet atlīdzība par viņu darbu (200 līdz 500 tūkstoši ASV dolāru) tajā laikā šķita fantastiska un Latvijas valsts kasei nesasniedzama. Bez tam šo metodi neizprata nedz sabiedrība, nedz lēmējvara ...”.

sabiedrības darbinieki un valdes locekļi; tās var būt tikai vārda akcijas<sup>101</sup>; personāla akcijas tiek emitētas uz sabiedrības tīrās peļņas rēķina; personāla akciju nominālvērtību kopsumma nedrīkst pārsniegt 10 % no sabiedrības parakstītā pamatkapitāla un akciju sabiedrībai apmaksājot personāla akcijas, sabiedrības pašu kapitāls nedrīkst kļūt mazāks par parakstīto pamatkapitālu; personāla akcija nedod balsstiesības un tiesības likvidācijas kvotas saņemšanai; akcionārs drīkst atsavināt personāla akcijas, ja statūtos nav noteikti ierobežojumi un ja darba tiesiskās attiecības starp sabiedrību un darbinieku izbeidzas vai sabiedrības valdes loceklis ir atsaukts vai atstājis amatu, pirmpirkuma tiesības iegādāties darbiniekam vai valdes loceklim piederošās personāla akcijas ir sabiedrībai”. Tātad, pēc būtības Latvijā DLK ar darbinieku akciju starpniecību iespējama tikai t.s. pasīvās ieguldīšanas formā;

Tātad kapitāldaļu piešķiršana personālam saskaņā ar LR tiesību aktiem, iespējama tikai akciju sabiedrībās. Turklāt personāla akcijām nav balsstiesību. Lai arī pastāv dažādi viedokļi par to, vai ir nepieciešams darbiniekiem piešķirt balsstiesības uzņēmumā, tomēr autoresprāt tiesību aktos jāparedz iespēja pašam uzņēmuma īpašniekam pieņemt lēmumu par šo jautājumu – piešķirt darbiniekiem balsstiesības, vai nē. Attīstīto valstu praksē pastāv iespējas piešķirt darbiniekiem kapitāldaļas gan ar, gan bez balsstiesībām. Lēmumu par atbilstošāko veidu pieņem uzņēmēji. Attiecībā uz finansiāla labuma gūšanu no šīm akcijām, Komerclikums nereglamentē to, vai darbinieks šīs akcijas atdod vai pārdod uzņēmumam. Līdz ar to nav skaidrs, kāds ir darbinieka finansiālais ieguvums – dividendes vai tomēr arī ienākums no akciju pārdošanas. Esošais regulējums nemotivē darba devēju piešķirt darbiniekam akcijas, jo tas ir jādara bez maksas. Līdz ar to netiek pilnvērtīgi izmantotas DLK iespējas un labumi no uzņēmēja viedokļa.

- ii. likums „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” pieļauj personāla akciju izdošanu valsts un pašvaldību uzņēmumu darbiniekiem (66. un 68.p.) LR Ministru kabineta noteiktajās valsts A/S vai pašvaldības domes (padomes) noteiktajās pašvaldības A/S. Līdzīgi kā Komerclikumā, arī šeit personāla akcijas ir bez balsstiesībām un drīkst piederēt tikai sabiedrības darbiniekiem un valdes locekļiem un nav nododamas citām personām. Izbeidzoties darba tiesiskajām attiecībām ar sabiedrību, tai ir saistība atpirkt no darbinieka vai valdes locekļa piešķirtās akcijas pēc to nominālvērtības (68.p).

---

<sup>101</sup> No vārda akcijas izrietošās tiesības ir personai, kura kā akcionārs ierakstīta akcionāru reģistrā [2, 228.p. (2).d]

Atpirktās personāla akcijas sabiedrībai 6 mēnešu laikā jānodod citiem darbiniekiem vai jādzēš, samazinot pamatkapitālu (71.p). Personāla akciju īpašnieki drīkst piedalīties akcionāru sapulcēs (83.p.), taču nav tiesīgi piedalīties lēmumu pieņemšanā un balsot par sagatavotajiem lēmumu projektiem (86.p).

Darba autore konstatē, ka personāla akciju piešķiršanas motivācijai – likuma „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” 4.pantā noteikto dividendžu saņēmēju vidū nav iekļauti personāla akciju turētāji. Šādā situācijā nav skaidra personāla akciju emisijas jēga valsts vai pašvaldību uzņēmumā. Darbinieks nesaņem dividendes, kā arī nedrīkst piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā. Vienīgā labuma gūšanas iespēja šajā gadījumā ir personāla akciju pārdošana sabiedrībai par nominālvērtību (atbilstoši minētā likuma 68.p.6.d.), izbeidzot darba tiesiskās attiecības – tātad, arī no akciju vērtības pieauguma darbinieks negūst finansiālu labumu. Taču tas absolūti nesakrīt ar DLK būtību un jēgu, jo ar līdzdalības starpniecību būtu jāveicina personāla motivācija strādāt produktīvāk, piedalīties uzņēmuma vērtības paaugstināšanā un palikt esošajā darbavietā.

b) konvertējamās obligācijas:

- i. LR Komerclikums nosaka vispārējo konvertējamo obligāciju emisijas, reģistrēšanas un tiesiskuma kārtību akciju sabiedrībās, par obligācijas turētāju grupu atsevišķi neizdalot uzņēmuma darbiniekus;
- ii. par konvertējamo obligāciju kotēšanu biržā Finanšu instrumentu tirgus likumā noteikts, ka „konvertējamās vai apmaināmas obligācijas, kā arī jebkurus parāda vērtspapīrus ar papildu tiesībām iegūt akcijas var iekļaut oficiālajā sarakstā tikai tad, ja ar minētajām obligācijām vai vērtspapīriem saistītās akcijas jau ir iekļautas tā paša vai cita tirgus organizētāja oficiālajā sarakstā” (43.p.(3).d.);
- iii. likumā „Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” noteikts, ka valsts vai pašvaldību akciju sabiedrība var emitēt konvertējamās obligācijas, ja tā kļūst par privāto kapitālsabiedrību un par pamatkapitāla palielināšanas mērķi nosakot konvertējamo obligāciju apmaiņu pret akcijām [10, 72., 131., 132.p.];

- c) akciju opcijas<sup>102</sup> – šāds vērtspapīru veids nav iekļauts un atrunāts Latvijas Republikas tiesību aktos nedz vispārīgā, nedz arī darbinieku finansiālās līdzdalības kontekstā<sup>103</sup>.
- d) darbinieku akciju īpašumtiesību plāns - šāds darbinieku finansiālās līdzdalības veids nav iekļauts un atrunāts Latvijas Republikas tiesību aktos.

Runājot par akciju opcijām, pastāv uzskats, ka „akciju opcijas jau šobrīd pēc jēgas iekļaujas Komerclikuma 245.-248.pantos regulētajā konvertējamā obligāciju kategorijā: akciju opcijas ir vērtspapīri, kuri dod to turētājam tiesības apmainīt tās pret akcijām. Konvertējamās obligācijas ir vērtspapīri, kuri dod to turētājam tiesības iegūt akcijas. Abos gadījumos vērtspapīrā ir nostiprinātas tiesības uz akciju iegūšanu” [114]. Taču, autoresprāt, šeit tomēr pastāv atšķirība. Iestājoties konvertējamās obligācijas beigu termiņam, tās turētājam tiek piešķirts noteikts skaits uzņēmuma akciju, savukārt akciju opcijas turētājam opcijas termiņa beigās ir tiesības nopirkt (vai nenopirkt) uzņēmuma akcijas par iepriekš noteiktu cenu. Tātad, ja opcijas turētājs termiņa beigās var izlemt, pirkt vai nepirkt uzņēmuma akcijas – būs tas viņam izdevīgi, vai nē, tad obligācijas turētājs saņem iepriekš noteikto skaitu akciju bez šādas izvēles tiesībām. Tāpat svarīga nianse ir, ka par konvertējamā obligāciju tās turētājs regulāri saņem kupona maksājumus, savukārt obligācijas turētājs šādus maksājumus nesaņem. Līdz ar to autore atzīmē, ka akciju opcijas un konvertējamās obligācijas ir atšķirīgi finanšu instrumenti, kas ir vispāratzīti pasaules praksē, un kuriem nepieciešams atsevišķs un atbilstošs regulējums arī Latvijas tiesību aktos.

Latvijas tiesību aktos darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļiem (šajā gadījumā vienīgajai iespējai – personāla akcijām) nav paredzēti nodokļu atvieglojumi. Situācijā, kad darba algu līmenis ir samērā zems, darbinieki dod priekšroku ņemt materiālus bonusus uzreiz. Līdz ar to šobrīd populārāka darbinieku lojalitātes veicināšanas metode Latvijas uzņēmumos ir nemateriālo labumu garantijas, piemēram, telefona sarunu kompensācija, darba automašīnas lietošana privātajām vajadzībām, veselības apdrošināšana, papildus brīvdienas, u.tml. [98].

Latvijas tiesību aktos DLK modeļu līdzekļi ir iekļauti ar nodokli apliekamo objektu sarakstā. Likumā „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli” teikts, ka „Iekšzemes nodokļa maksātāja... apliekamais ienākums ir viņa gada (mēneša) ienākums, izņemot šā likuma 9.pantā minētos neapliekamos ienākumus, no kura tiek atskaitīti šā likuma 10.pantā noteiktie attaisnotie izdevumi; maksātāja gada (mēneša) neapliekamais minimums un šā likuma

---

<sup>102</sup> Jeb „akciju iespējas līgumi”

<sup>103</sup> Skatīti šādi LR likumi: Par vērtspapīriem, Komerclikums, Finanšu instrumentu tirgus likums

13.pantā noteiktie atvieglojumi” [4, 3.p., 2.d]. Personāla akcijas minētajā likumā nav pieminētas, līdz ar to jāuzskata, ka tiem tiek piemērots iedzīvotāju ienākuma nodoklis pilnā apmērā. Savukārt attiecībā uz valsts sociālās apdrošināšanas iemaksām, par obligāto iemaksu objektu tiek uzskatīti „visi algotā darbā gūtie ienākumi, no kuriem jāietur iedzīvotāju ienākuma nodoklis, neatskaitot neapliekamo minimumu, nodokļu atvieglojumus un attaisnotos izdevumus, par kuriem nodokļu maksātājam ir tiesības samazināt apliekamo ienākumu (14.p. 1.d.)”.

Kopš 2010.gada 1. janvāra dividendes, kas izmaksātas fiziskajām personām uzskatāmas par ar nodokli apliekamu ienākuma veidu [4], jo tiek uzskatītas par ienākumu no kapitāla, kas nav kapitāla pieaugums, un tām tiek piemērota iedzīvotāju ienākuma nodokļa likme 10% apmērā [4, 15.p. 3.<sup>1</sup>d]. Savukārt uzņēmuma kapitāldaļu vērtības pieaugumam tiek piemērots nodoklis 15% apmērā [4, 15.p. 3.<sup>1</sup>d] un to „nosaka kā kapitāla aktīva atsavināšanas cenas un iegādes vērtības starpību” [4, 11.<sup>9</sup>p. 1.d].

Atsevišķiem panākumu līdzdalības modeļiem (tāpat arī vienkāršai uzkrājumu veidošanai privātajos pensiju fondos vai dzīvības apdrošināšanā, kur iemaksu apjoms nav tiešā veidā saistīts ar uzņēmuma peļņas rādītājiem vai tamlīdzīgi) Latvijā pastāv ievērojami nodokļu atvieglojumi. Tās ir dzīvības apdrošināšana ar uzkrājumu veidošanu un uzkrājums pensiju fondos. Likums "Par iedzīvotāju ienākuma nodokli" paredz, ka privātpersonas, kuras ir noslēgušas uzkrājošās dzīvības apdrošināšanas līgumu ar līdzekļu uzkrāšanu uz vismaz 5 gadiem, vai veic iemaksas privātajos pensiju fondos, var saņemt iedzīvotāju ienākuma nodokļa atmaksu no valsts par gada laikā veiktajām iemaksām, kas nepārsniedz 10% no personas bruto ienākumiem attiecīgajā gadā [4, 8.p. 5.d.].

Sākot ar 2010.gadu gan jārēķinās, ka fizisko personu procentu ienākumi no uzkrājumiem privātajos pensiju fondos vai no uzkrājumiem dzīvības apdrošināšanas līgumā tiek aplikti ar nodokli par ienākumiem no kapitāla pieauguma 10% apmērā [4, 11.<sup>9</sup> p., 15. p. 3.<sup>1</sup>d].

Uzņēmējiem, kuri veic apdrošināšanas maksājumus vai iemaksā līdzekļus darbinieku pensiju fondos, ja iemaksa nepārsniedz 10% no darbinieka gada bruto algas un apdrošināšanas termiņš nav īsāks par 5 gadiem, iedzīvotāju ienākuma nodoklis<sup>104</sup> un sociālās apdrošināšanas iemaksas nav jāmaksā. Tāpat darba devējam, nosakot ar uzņēmumu ienākuma nodokli apliekamo ienākumu, nodokļa maksātāja peļņu drīkst samazināt par apdrošināšanas prēmiju

---

<sup>104</sup> Iedzīvotāju ienākuma nodoklis ir jāmaksā darbiniekam no apdrošināšanas atlīdzības, kuru viņš saņem līguma termiņa beigās. Līdz ar to nesamaksāto iedzīvotāju ienākuma nodokļa summu var uzskatīt par atlikto maksājumu.

maksājumiem un savu darbinieku labā privātajos pensiju fondos izdarītajām iemaksām [6, 6.p. (6) d].

Situācijas skaidrībai un labākai uzskatāmībai darba autore ir izveidojusi tabulāru salīdzinājumu darba samaksai Latvijā, kurā ietvertas tādas pozīcijas kā: darba alga; personāla akcijas; panākumu līdzdalība – šajā sadaļā ietvertas tikai iemaksas pensiju fondos vai uzkrājošajā apdrošināšanā. Piemaksas pie algas prēmiju veidā tabulā tiek ietvertas sadaļā „Alga”.

2.2. tabula

Finansiālā atalgojuma veidi un tiem piemērojamie nodokļi Latvijā<sup>105</sup>

		Alga	Personāla akcijas	Panākumu līdzdalība <sup>106</sup>
Darbinieks	Darbinieka VSAOI (11%)	ir	ir	nav
	Iedzīvotāju ienākuma nodoklis (24%)	ir	ir	atliktais maksājums <sup>107</sup>
	Ienākums no kapitāla (10%)	nav	ir	ir
	Kapitāla pieaugums (15%)	nav	ir	nav
Darba devējs	Darba devēja VSAOI (24.09%)	ir	ir	nav
	Uzņēmuma ienākuma nodoklis (15%)	nav	ir	nav <sup>108</sup>

Tā kā nevienā no apskatītajiem nodokļu likumiem personāla vērtspapīri netiek atsevišķi izdalīti vai iekļauti pie darba samaksas, tiem piemērojami visi minētie nodokļi – iedzīvotāju ienākuma, uzņēmumu ienākuma, ienākuma no kapitāla, kapitāla pieauguma nodoklis, kā arī valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas. Tādējādi ir izveidojusies situācija, ka personāla vērtspapīrus uzņēmējiem un darbiniekiem nav izdevīgi piešķirt, jo tie pielīdzināmi regulārajai darba samaksai, bet tādēļ, ka par tiem jāmaksā papildus nodoklis, kas saistīts ar ienākumiem no kapitāla un tā pieauguma, tie kļūst pat īpaši neizdevīgi. Līdz ar to darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā Latvijā atrodas visneizdevīgākajā nodokļu piemērošanas pozīcijā. Pēc autores domām būtu vienlīdzīgi jālīdzsvaro nodokļu atvieglojumi visiem darbinieku finansiālās līdzdalības veidiem, tostarp arī darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā.

<sup>105</sup> Darba autore veidota tabula, balstoties uz pastāvošajiem nodokļu likumiem Latvijā (uz 2013.gada 1.janvāri), kas attiecināma uz Latvijas Republikas rezidentiem.

<sup>106</sup> Maksātājs – juridiska persona

<sup>107</sup> Sākotnēji par veiktajām iemaksām iedzīvotāju ienākuma nodoklis nav jāmaksā. Tas jāmaksā brīdī, kad persona saņem uzkrājumu.

<sup>108</sup> Ja uzņēmumam taksācijas perioda pēdējā dienā nav nodokļu parādi [6, 6.p. 1) d., (12)p.]

No finanšu tirgus attīstības veicināšanas viedokļa Latvijā būtu jāveicina darbinieku akciju vai opciju gūšanas iespējas, jo tādējādi arī uzņēmumi būtu vairāk ieinteresēti kotēt savas akcijas biržas tirgū. Līdz ar biržas dalībnieku skaita pieaugumu, uzņēmējiem būtu arī lielākas iespējas investīciju piesaistei, kā arī aktivizētos Latvijas vērtspapīru un finanšu tirgus kopumā.

DLK jautājuma risināšana un sakārtošana būtu izdevīga ne tikai uzņēmumiem un to darbiniekiem, bet arī valstij, piemēram, palēninot tendenci darbaspējīgiem, augsti kvalificētiem iedzīvotājiem (daudzi no kuriem ir ieguvuši izglītību no valsts finansētiem līdzekļiem) doties strādāt uz ārzemēm, jo viņi tiktu vairāk motivēti strādāt un pelnīt tepat Latvijā.

#### **2.4.2. Par darbinieku finansiālo līdzdalību veiktie pētījumi Latvijā**

Latvijā par darbinieku finansiālo līdzdalību veikti vairāki pētījumi Eiropas mēroga starptautisko pētījumu TOBEQU<sup>109</sup> un PEPPER<sup>110</sup> ietvaros, sadarbībā ar Latvijas Darba devēju konfederāciju un zinātniekiem (R.Karnīti, T.Muravsku, u.c.). Tālāk šajā nodaļā promocijas darba autore apskatīs katru no tiem.

*TOBEQU pētījumi* – Laikā no 2005. - 2006. gadam Latvijas Darba devēju konfederācija piedalījās TOBEQU organizācijas rīkotajā projektā, sadarbojoties ar citām ES valstu darba devēju organizācijām (Slovēnijas, Īrijas, Vācijas, Dānijas, Lietuvas un Bulgārijas). Šī projekta ietvaros tika apgūta dalībvalstu pieredze DLK jomā, lai uzlabotu DLK kvalitāti ES dalībvalstīs, tās attīstību ietekmējošos apstākļus, starptautisko tiesiskā regulējuma un nodokļu praksi DLK ieviešanā un attīstībā. Projekta rezultātā tikai izveidots informatīvs materiāls par DLK modeļiem minētajās valstīs, kā arī ar DLK saistītās terminoloģijas skaidrojums.

Projekta informatīvajā materiālā minēts, ka Latvijā tāpat, kā citviet Centrālajā un Austrumeiropā darbinieku finansiālās līdzdalības iezīmes bija vērojamas tikai privatizācijas perioda sākumposmā, pēc tam pakāpeniski mazinoties. Izņēmums ir Slovēnija, kas jau 90-to gadu vidū aizsāka diskusijas par darbinieku finansiālās līdzdalības modeļu regulējuma iekļaušanai valsts tiesību aktos [42, 5].

Latvijas situāciju pētījumā raksturo LDDK pārstāvis, Izglītības un izpētes centra direktors, Eduards Filippovs. Viņš akcentē vairākas problēmas Latvijā, kas saistītas ar DLK

---

<sup>109</sup> Eiropas Komisijas atbalstīts starptautisks projekts „Towards a Better Quality of Financial Participation of Workers in CEE” (tulk. „Tiecoties uz labāku kvalitāti darbinieku finansiālajai līdzdalībai Centrālās un Austrum Eiropas valstīs”)

<sup>110</sup> Eiropas Savienības mēroga ziņojumi par Darbinieku finansiālās līdzdalības veicināšanu un darbību dalībvalstīs („Promoting Employee Participation in Profits and Enterprise Results”)

ieviešanu un attīstību. Primāra problēma ir kvalificētu darbinieku trūkums, kā rezultātā iespējama ekonomikas sabalansētas attīstības kavēšanās. Iemesls darbinieku aizplūšanai ir ienākumu atšķirība, kā arī brīvas darbinieku kustības tiesību paplašināšanās ES. E. Filippovs uzsver, ka darbinieku deficīts ir viens no faktoriem, kas var būtiski ierobežot valsts reģionālo attīstību. Kā veiksmīgu metodi darbinieku piesaistei un motivācijas līmeņa paaugstināšanai E. Filippovs min darbinieku padarīšanu par akcionāriem, norādot, ka esošie labumi (veselības apdrošināšana, auto, telefons, u.c.) ne vienmēr nodrošina gaidīto efektu uzņēmējam – drošību, ka darbinieks ilgtermiņā paliks tur strādāt. Atsaucoties uz citiem pētījumiem, viņš apgalvo, ka „darbinieku īpašumtiesības kombinējot ar iesaistošu vadības stilu, kompānijas darbojas daudz labāk nekā pretējā gadījumā. Firmas vēlas, lai darbinieki domātu un rīkotos kā īpašnieki” [42, 48]. Akciju piešķiršana ir orientēta uz darbinieku motivācijas paaugstināšanu un lojalitātes līmeņa celšanu.

E. Filippovs savā ziņojumā uzsver arī problēmu, ka lielākajai daļai Latvijas iedzīvotāju trūkst zināšanu par to, ko nozīmē būt līdzīpašniekam un par vērtspapīru tirgu kā tādu. Tāpat DLK prakses analīzei viņaprāt netiek pievērsts pienācīgi daudz uzmanības nedz akadēmiskā, nedz arī ekonomiski politiskā kontekstā. Trūkst elastīgas nacionālās politikas nodokļu administrēšanā un jaunās iniciatīvas izmaiņu ieviešanai tiek uztvertas „nedraudzīgi” [42, 46]. Tāpat problemātika viņaprāt saistāma ar neaktīvu finanšu tirgu, neveiksmīgo privatizācijas procesu un mazākumakcionāru tiesību neievērošanu.

Autoresprāt šis skatījums ir samērā vispārīgs. Informatīvajā materiālā sadaļā par Latvijas situāciju netika minēti konkrēti pētījumi, kā arī kādi statistikas dati, uz ko būtu balstīti secinājumi un pieņēmumi. Tomēr kopumā situācija varētu atbilst patiesībai.

2006.gada beigās tika aizsākts TOBEQU projekta turpinājums – *TOBEQU 2*, kura pamatmērķi ir:

- a) uzlabot darba devēju, darbinieku un sabiedrības kopumā izpratni par finansiālās līdzdalības modeļiem, to praktisku ieviešanu un pielietošanu, ieguvumiem un attiecīga tiesiskā regulējuma izveidošana;
- b) informēt par darbinieku finansiālās līdzdalības modeļiem un ieguvumiem tos ieviešot. Rosināt diskusiju par DFL tematu starp sociālo partneru organizācijām, uzņēmumos, valdībā un citu iesaistīto pušu vidū.

TOBEQU 2 projekta ietvaros tika analizētas Eiropas Savienības valstu DLK modeļi (to valstu, kurās šādi modeļi ir attīstīti un reāli darbojas), tiesiskais regulējums un nodokļu jautājumi, kā arī darbinieku asociāciju un tirdzniecības apvienību nostāja.

Pētījumā konstatēts, ka Latvijā reāli ir ieviests tikai viens DFL modelis, kas tiek klasificēts kā panākumu līdzdalības modelis. Tas ir 1999.gadā SIA Lattelekom izveidotais slēgtais pensiju fonds, kuram vēlāk pievienojās SIA Lattelekom Sakaru Sistēmas un AS Latvenergo.

TOBEQU 2 pētījuma autori atzīmē, ka Latvijā nepastāv speciāls tiesiskais regulējums vai regulēšanas sistēmas attiecībā uz darbinieku finansiālo līdzdalību, kā arī nav veikti nepieciešamie pasākumi šādas sistēmas ieviešanai un tiesību aktu izstrādei. Tāpat Latvijas nodokļu sistēma neveicina DLK attīstību. Par papildus finansiālajiem bonusiem, t.sk. dividendēm no personāla akcijām, darbiniekiem jāmaksā gan iedzīvotāju ienākuma nodoklis, gan sociālās apdrošināšanas iemaksas pilnā apmērā (t.sk. darba devēja sociālo iemaksu daļu).

Līdz ar to pētījuma autori konstatējuši, ka lielāka daļa darbinieku Latvijā nav ieinteresēti finansiālās līdzdalības programmās savos uzņēmumos, jo labums, ko viņi no tām varētu gūt, ir pārāk zems. Bez maksas personāla akcijas vai akcijas ar ievērojamu atlaidi ir pieejamas tikai augstākā līmeņa vadītājiem. Lielākā daļa darbinieku labprātāk ieguldītu līdzekļus ārpus sava darba devēja uzņēmuma. Daudz populārāki Latvijā ir cita veida „bonusi”, piemēram, prēmijas, darba auto, papildizglītība, veselības apdrošināšana, moblais telefons, u. tml.

Autoresprāt nozīmīgākais un apjomīgākais kvantitatīvais pētījums par darbinieku finansiālo līdzdalību Latvijā ir *TOBEQU-3* projekta pētījums. Pētījums tika veikts Bulgārijā, Ungārijā, Latvijā, Rumānijā, Slovēnijā un Slovākijā. Projekta mērķis ir popularizēt darbinieku finansiālās līdzdalības modeļus darba devēju un darbinieku vidū un izstrādāt rekomendācijas DFL ieviešanai. Projekta galvenie uzdevumi ir:

1. paaugstināt Centrālās un Austrumeiropas (CAE) sociālo partneru organizāciju, uzņēmumu, darbinieku pārstāvju un valsts pārvaldes pārstāvju izpratni un informētību par darbinieku finansiālās līdzdalības iespējām un ieguvumiem;
2. uzlabot zināšanu līmeni par DFL CAE valstīs, praktisko pielietojamību, izmantojot darba devēju un darbinieku dalīšanos pieredzē;
3. sekmēt informācijas apmaiņu starp uzņēmumiem par labās prakses piemēriem tajos, kuri jau izmantojuši kādu no DFL veidiem.
4. veicināt tiesiskās un nodokļu vides uzlabošanu CAE valstīs, kas būtu atbalstoša DFL attīstībai.

Projekts aizsākās 2009.gada septembrī. Pētījumā analizēti dati, kurus atsevišķi iesnieguši gan darba devēji, gan darbinieki. Pamatā tiek pētīts zināšanu un izpratnes līmenis par DFL un motivācija ieviest un piedalīties šāda veida līdzdalības modeļos.

Galvenās atziņas, kas gūtas pētījuma organizētājiem ir:

- a) gan darbinieki, gan darba devēji ir labi informēti un viņiem ir laba izpratne par panākumu līdzdalības modeļiem;
- b) lielākā daļa darba devēju un darbinieku uzskata, ka DFL uzlabo darbinieku lojalitātes un produktivitātes līmeni uzņēmumā;
- c) šobrīd pētāmajā reģionā visizplatītākie DFL modeļi ir prēmēšanas un bonusu maksājumi;
- d) darba devēji, kas ieviesuši kādu no DFL modeļiem, uzskata tos par veiksmīgiem un sevi attaisnojošiem. Uzņēmēji, kuru uzņēmumos nav DFL, uzskata, ka esošie ekonomiskie apstākļi ir nozīmīgākais šķērslis DFL ieviešanai;
- e) lielākā daļa respondentu atzina, ka viņu rīcībā trūkst pietiekamas informācijas par DFL un viņi ir ieinteresēti šādas informācijas saņemšanā [106, 3-4].

Ņemot vērā to, ka projekta rezultāti tika apkopoti un vispārīgi atspoguļoti kopīgā brošūrā, neveicot datu padziļinātu izpēti par katru valsti atsevišķi, tad tālāk tekstā autore detalizēti analizēs pētījuma rezultātus, kas iegūti, aptaujājot darba devējus un darbiniekus tieši Latvijā. Kopumā tika aptaujāti 77 darba devēji, no kuriem aptauju pilnībā aizpildīja 41, un 68 darbinieki, no kuriem aptauju pilnībā aizpildīja 27 respondenti. Aptaujas anketu paraugi – pielikumā Nr.4, aptauju rezultātu tabulas<sup>111</sup> – pielikumos Nr.5 un Nr.6. Aptaujas bija 3 dažādu veidu:

- 1) darbiniekiem,
- 2) darba devējiem, kuru uzņēmumi izmanto kādu no DFL modeļiem un
- 3) darba devējiem, kuru uzņēmumi neizmanto DFL.

Latvijas aptaujāto uzņēmumu vidū pamatā bijuši liela mēroga uzņēmumi, kuru gada apgrozījums 2009.gadā pārsniedza 100 miljonus eiro (darbinieku aptaujā – 64% uzņēmumu; uzņēmumu aptaujā – 41%). Pēc darbinieku skaita kritērija pamatā uzņēmumi ir bijuši vidējie un lielie (darbinieku aptaujā 80% uzņēmumu; uzņēmumu aptaujā –64.1%).

Lielākoties aptaujāti akciju sabiedrību darbinieki un pārstāvji (96%/89.7%). Pamatā tās ir bijušas privātās akciju sabiedrības, kas savas akcijas nekotē biržā. Uzņēmēju aptaujas gadījumā tas ir neliels trūkums, jo vērtīgāki dati būtu no publiski kotētām kompānijām tādēļ, ka to akciju vērtība ir zināma un tiek regulāri noteikta publiskajā tirgū. Šādi uzņēmumi arī, spriežot pēc starptautiskās pieredzes, daudz biežāk izvēlas ieviest kādu no DLK modeļiem, jo darbinieki var vienkāršāk noteikt un regulāri sekot līdzi savu akciju cenai. Tomēr, ņemot vērā

---

<sup>111</sup> Avots: LDDK npublicētie materiāli

to, ka Latvijas vērtspapīru tirgus ir salīdzinoši mazs - tikai 9.3% Latvijas akciju sabiedrību<sup>112</sup> kotē akcijas biržā, pētījuma dati ir pietiekami vērtīgi, lai novērtētu ārpusbiržas akciju sabiedrību potenciālu gan ieviest kādu no DFL modeļiem, gan arī pēc tam, iespējams, kļūt par publisku akciju sabiedrību.

Nozaru griezumā pētījumā piedalījās dažādu jomu uzņēmumi, pamatā ražošanas (32%/30.8%), transportēšanas, telekomunikāciju un inženierkomunikāciju (20%/10.3%), un būvniecības (-/17.9%) uzņēmumi.

Analizējot darbinieku aptauju rezultātus par DFL programmām, var secināt, ka izprotamāka un pazīstamāka ir panākumu līdzdalība – 40% respondentu dotu priekšroku kādam no panākumu līdzdalības veidiem. Tas skaidrojams ar to, ka kapitāldaļu piešķiršana pēc savas būtības ir sarežģītāka gan informācijas uztveres ziņā, gan arī paša modeļa ieviešanas ziņā. Tāpat pietrūkst tiesiskā regulējuma un nodokļu stimula šo modeļu īstenošanai uzņēmumos. Panākumu līdzdalības modeļi pēc būtības ir vienkāršāk izprotami un ieviešami. Turklāt tiem Latvijā ir izstrādāts gan tiesiskais regulējums, gan pastāv nodokļu stimul<sup>113</sup>.

Attiecībā uz līdzdalības veidiem, darbinieki (72% respondentu) vislabprātāk izvēlētos modeļi, kurā gūstamā labuma vērtēšanas kritēriji būtu saistīti gan ar paša darbinieka individuālo sniegumu, gan arī ar uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem kopumā. Attiecībā uz darbinieka statusu un tam pieskaņotu DFL modeļi, lielākā daļa respondentu (40%) atzīmējuši, ka dotu priekšroku visaptverošajam modelim, kurā varētu iesaistīties visi darbinieki, turklāt pieņemot lēmumu brīvpārīgi (60% respondentu izvēle).

Lielākā daļa respondentu (44%) atzīmējuši, ka DFL uz viņiem iedarbotos motivējoši, jo viņi varētu piedalīties uzņēmuma panākumu gūšanā. Galvenokārt tas attiecas uz finansiālā labuma pārdali peļņas vai dividendu veidā, kā arī, gūstot ienākumus no kapitāldaļu cenu starpības to iegūšanas un pārdošanas brīdī (motivācijas līmeņa vērtējums 4.25 punkti no 5). Taču kā visnepieciešamākos apstākļus DFL modeļu īstenošanai uzņēmumā vairums darbinieku aptaujas respondentu Latvijā atzīmējuši stabilas tiesiskās bāzes esamību (32%) un nodokļu atvieglojumu esamību (32%).

Ja darbiniekiem būtu iespēja saņemt bonusu kādu finanšu instrumentu (dažādu uzņēmumu akciju, korporatīvo vai valsts obligāciju, u.c.) veidā, lielākā daļa (36%) izvēlētos tieši sava darba devēja uzņēmuma kapitāldaļu iegūšanu.

---

<sup>112</sup> Pēc Lursoft par komercreģistrā apkopoto informāciju laika posmā no 01.01.2002 līdz 10.01.2011., akciju sabiedrību skaits bija 291, [101], Nasdaq OMX Rīga kotēto akciju sabiedrību skaits bija 27, [102]

<sup>113</sup> Runa ir par peļņdalības shēmām, kurās kā bonuss darbiniekiem ir dzīvības apdrošināšana ar uzkrājumu vai iemaksas pensiju 3. līmeņa fondos.

No piedāvātajiem kapitāldaļu iegūšanas/piešķiršanas veidiem (kapitāldaļu iegūšana bez maksas, ar atlaidi vai arī, iegādājoties vienu, otru saņemt par brīvu) visvairāk respondentu (32%) izvēlētos variantu, kur, iegādājoties vienu kapitāldaļu, otra tiktu piešķirta par brīvu, kā arī kapitāldaļu piešķiršanu bez maksas (24% respondentu izvēle). Vismotivējošākais stimuls iesaistīties DFL modelī būtu tieši nodokļu atvieglojumi – tiem aptaujā piešķirts augstākais punktu skaits – 3.5 no 5.

*Darba devēju aptauja* tika veikta divās uzņēmumu grupās – tādos, kur jau pastāv kāds no DFL modeļiem (15 respondenti) un, kur nepastāv (24 respondenti). Abām grupām kopīgi bija vispārīgie jautājumi par uzņēmumu un papildjautājumi par DFL veidiem, to atpazīstamību. Visatpazīstamākās ilgtermiņa prēmēšanas sistēmas ir ikgadēji naudas maksājumi, prēmijas (35.6%) un dažādas uzkrājumu programmas (24.4%).

Diezgan netipiski un nedaudz pretrunā ar darbinieku aptaujas rezultātiem ir tas, ka kapitāldaļu iegūšanas modeļi ir atpazīstamāki par panākumu līdzdalības modeļiem, attiecīgi 40% un 32.7%. Iespējams, to var izskaidrot ar to, ka darba devēji ir vairāk informēti un labāk izprot, kas ir kapitāldaļu iegūšana, nekā darbinieki. Kopumā par kapitāldaļu piešķiršanas modeļiem respondenti bija samērā zinoši – gan par kapitāldaļu piešķiršanu darbiniekiem bez maksas, gan, piemērojot atlaides, kā arī t.s. akciju opcijas – kopā DLK veidus atpazīna 52.1% aptaujāto.

No panākumu līdzdalības veidiem visi aptaujā minētie bija samērā atpazīstami (90.1% aptaujāto) – prēmēšana atkarībā no uzņēmuma peļņas; prēmēšana daļēji atkarībā no uzņēmuma peļņas, daļēji no citiem (uzņēmuma) finansiālajiem rādītājiem; prēmēšana atkarībā no finansiālajiem rādītājiem un individuālā snieguma.

Lielākā daļa darba devēju atzīst, ka DFL var uzlabot darbinieku produktivitātes līmeni (71.8% respondentu; vidējais vērtējums 3.36 punkti no 5, kur 5 apzīmē pilnīgu piekrišanu) un darba sniegumu un lojalitāti uzņēmumam (76.9% respondentu; vidējais vērtējums 4.10 punkti no 5). Darba devēji nepiekrīt apgalvojumam, ka DFL varētu samazināt uzņēmuma apgrozījumu (61.5% respondentu, vidējais vērtējums 1.58 punkti no 5, kur ar atzīmi 1 izrāda pilnīgu nepiekrīšanu).

Tikai viena uzņēmuma pārstāvis no visiem aptaujātajiem atzīmēja, ka viņa uzņēmumā ir darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma un vienā – peļņdalība kapitāldaļu pirkšanas iespējās (tātad, akciju opcijas). Pārējos uzņēmumos, kuros izmanto DFL, pastāv kāds no panākumu līdzdalības veidiem. 37.5% uzņēmumu, kuros ir DFL, tā uzsākta vairāk kā pirms 5 gadiem. 5 respondenti atbildējuši uz jautājumu „Ja uzņēmumā darbojas *darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma*, kādi bija galvenie tās ieviešanas iemesli?”, lai gan

iepriekš norādīts, ka ar kapitāldaļu piešķiršanu saistītas programmas reāli ieviestas tikai divos no tiem. Iespējams, kāda daļa no respondentiem ir pārpratuši jautājumu. Atbilžu variantos dominējošie DLK ieviešanas motīvi ir darbinieku sadarbības veicināšana un darbinieku atdeves palielināšana, kā arī talantīgu darbinieku noturēšana. Savukārt, 8 no respondentiem, kuru uzņēmumos ir DFL, par panākumu līdzdalības ieviešanas galvenajiem iemesliem atzīmējuši darbinieku atdeves palielināšanu, darbinieku sadarbības veicināšanu un darbinieku iesaistīšanu uzņēmuma nākotnē. Vairāk kā puse no tiem, kuri sniedza atbildes (60% no 10 respondentiem), atzīmē, ka ieviestā DFL programma ir veiksmīga attiecībā uz uzņēmējdarbības un nodokļu priekšrocībām un sākuma izmaksām. Autoreprāt tie varētu būt uzņēmumi ar panākumu līdzdalības veidiem, kuros izmanto dzīvības uzkrājamo apdrošināšanu vai uzkrājumu privātajos pensiju fondos, jo tieši šiem veidiem Latvijā tiek piemērotas nodokļu atlaides.

73.3% respondentu uzskata, ka ieviestais DFL modelis veiksmīgi darbojas darbinieku noturēšanai uzņēmumā. Arī ar modeļa ieviešanu īpašu grūtību nav (66.7%) nedz no darbinieku, nedz vadības puses. Trešdaļa uzņēmumu plāno pagarināt esošo DFL modeļa darbību. 20% neplāno pagarināt, savukārt 20% plāno mainīt DFL veidu vai paplašināt esošo.

Līdzīgi kā darbinieku aptaujā, arī lielākā daļa darba devēju priekšroku dod panākumu līdzdalības veidiem – 66.7% aptaujāto. 60% respondentu būtu ieinteresēti saņemt vairāk informācijas, lai atvieglotu DFL programmu ieviešanu. Līdz ar to var secināt, ka informatīvais atbalsts gan no sociālo partneru, gan zinātnieku puses, kā arī biznesa un ekonomikas virzienu studiju programmu papildināšana ar informāciju par DFL būtu vērtīgs un palīdzētu attīstīt DFL Latvijā.

Iepriekšminēto apstiprina arī fakts, ka no uzņēmumiem, kuri neizmanto DFL, 50% pārstāvju atzīmējuši, ka viņiem nav pieejams pietiekami daudz informācijas par DFL, lai pieņemtu lēmumu par šāda veida programmu ieviešanu. 58.3% nav pieejama pietiekami plaša informācija, lai pieņemtu lēmumu par to, kā nodokļu režīma izmaiņas varētu ietekmēt šādas programmas. 54.2% respondentu ir ieinteresēti saņemt plašāku informāciju par DFL.

Atzīmējot nozīmīgākos šķēršļus DFL programmu ieviešanai kā vispārīgs aspekts visbiežāk tika minēta pašreizējā ekonomiskā situācija (vērtējums 3.42 no 5, kur 5 – ļoti ietekmē); ierobežojošo finansiālo faktoru vidū dominēja uzskati, ka programmām nav finansiālu priekšrocību (4.41 punkti) un nedroša uzņēmējdarbības vide (4.0 punkti), kā arī uzņēmumu nepietiekamais peļņas apjoms un kapitāls, lai ieviestu šādas programmas (3.86 punkti); galvenie ierobežojošie tiesiskie un administratīvie faktori ir nepietiekamais

labuma gūšanas programmu apraksts tiesību aktos (4.5 punkti) un neskaidrā tiesiskā un nodokļu procedūra (4.11 punkti).

Uzņēmumi, kuros nav DFL programmu, diezgan skeptiski izturas pret to ieviešanu – 38.5% no respondentiem atzīmēja, ka neieviešu nevienu programmu. Līdzīgi kā darbinieki, arī vairums darba devēju uzskata, ka visiem darbiniekiem būtu tiesības piedalīties DFL programmās uzņēmumā turklāt, dalībai piekrītot un izvēloties brīvprātīgi.

Kā DFL programmu lielāko risku respondenti atzīmē palielinātu administratīvo slogu (25% respondentu) un finanšu krīzes padziļināšanos (20.8% respondentu), kas viennozīmīgi negatīvi ietekmētu gan uzņēmuma peļņas rādītājus, gan kapitāldaļu vērtību. Kā visnepieciešamāko apstākli DFL programmu ieviešanai uzņēmēji min stabilu ekonomisko vidi (25%) un nodokļu noteikumus, kas veicinātu finansiālus atvieglojumus (20.8%).

Galvenie motivējošie faktori par labu kāda no DFL modeļu ieviešanai uzņēmumā Latvijas uzņēmējiem būtu nodokļu stimula esamība šiem modeļiem, kā arī iespēja palielināt darbinieku produktivitāti un peļņas rādītājus. Runājot par nodokļu stimulu – visveicinātākie būtu nodokļu atvieglojumi darba samaksas nodokļiem un uzņēmuma ienākuma nodoklim. Tas ir līdzīgi kā jau esošie nodokļu atvieglojumi, novirzot darba algas daļu uzkrājumu veidošanai ar dzīvības apdrošināšanas vai pensiju fondu starpniecību.

DFL situācija Latvijā ir analizēta arī PEPPER ziņojumu sērijās, kurās tiek iekļauta informācija par DFL visās ES valstīs.

*PEPPER III ziņojums* – PEPPER III ziņojuma autori pētījuši un analizējuši gan vispārējo situāciju DLK jomā Eiropas Savienības valstīs, gan detalizēti izpētījuši 16 Eiropas valstu (jaunākās dalībvalstis un kandidātvalstis) vēsturisko un esošo praksi. Ziņojums ir veidots trijās daļās – vispārīgs, analītisks DLK vērtējums ES valstīs un tās kandidātvalstīs; minēto 16 valstu ziņojumi un autoru rekomendācijas.

Ziņojuma pirmajā daļā minēts, ka DLK prakse ES valstīs ir samērā atšķirīga un pagaidām nav vienotas attīstības tendences. Katras valsts nostāja šajā jomā atspoguļo gan nesenās vēstures iezīmes, gan arī dažādas pieejas un attieksmi no atbildīgo institūciju puses [29, 18]. Īpaši krasas DLK prakses un attieksmes atšķirības iezīmējas starp attīstītās tirgus ekonomikas un postpadomju valstu blokiem.

Attiecībā uz Baltijas valstīm pētījuma autori min samērā līdzīgo praksi, kad 90-to gadu sākumā tika ieviesti tiesību akti, kas veicināja uzņēmumu privatizācijas iespējas tieši to darbiniekiem un 90-to gadu vidū minētie veicināšanas pasākumi tika atcelti vai ļoti ierobežoti [29, 21].

Ziņojuma autori konstatējuši, ka kopumā lielākajā daļā ES jauno dalībvalstu un kandidātvalstu tirdzniecības apvienības un arodbiedrības darījušas pārāk maz jaunu institūciju attīstībai, kuru mērķis būtu stimulēt un aizsargāt darbiniekus – kapitāldaļu turētājus [29, 26]. Tāpat tiek uzsvērtā problēma, kas saistās ar valstu valdību nostāju – daudzviet pat trūkst skaidras nostājas DLK jautājumā, nerunājot par ilgtermiņa attīstības stratēģiju šiem modeļiem [29, 28]. Šīs problēmas pamatā ir vairāki iemesli, piemēram, pieredze, ka darbinieku īpašumā esošiem uzņēmumiem bieži vien ir zema kapitāla pieejamība, tāpat lielākajā daļā minēto valstu trūkst tiesisko normu DLK īstenošanai, savukārt Eiropas Komisijai nav stingru prasību attiecībā uz vienota tiesiskā regulējuma ieviešanu. Līdz ar to ES jaunpienācējām valstīm DLK tiesību aktu sakārtošana nav prioritāšu sarakstā, jo ir vairums citu normu, kuru ievērošanai ir stingrākas saistības.

Attiecībā uz situācijas raksturojumu Latvijā PEPPER III ziņojums ietver citu autoru pētījumu rezultātu<sup>114</sup> apkopojumu. Tāpat ziņojumā ietverta informācija par DLK vēsturiskās attīstības gaitu, lielu vēribu piegriežot privatizācijas procesam un tā laikā gūtajai pieredzei šajā jomā. Pētījumā minēts, ka t.s. „mazā privatizācija” aizsākās 1991.gadā un šajā procesā pieļautās privatizācijas metodes bija:

- a) uzņēmuma kapitāldaļu pārdošana tā darbiniekiem,
- b) slēgtā izsole,
- c) atvērta izsole,
- d) pārdošana īpaši izvēlētam pircējam (LR pilsonim vai pastāvīgajam iedzīvotājam) [29, 178].

Tomēr ziņojuma autori atzīmē, ka 90-to gadu sākumā Latvijā uzņēmumu vispārējais privatizācijas process ritēja samērā lēni un situācija uzlabojās tikai tad, kad Privatizācijas aģentūra uzsāka savu darbību – 1994.gada 17. februārī. Attiecībā uz DLK attīstību ziņojumā norādīts, ka tā aizsākās līdz ar privatizācijas procesu, taču netika pienācīgi atbalstīta no valsts puses un, sākot ar 1994.gadu, pakāpeniski zaudēja savu lomu.

Ziņojuma autori apskata arī arodorganizāciju lomu DLK izplatības veicināšanā, konstatējot, ka lielākā no tām – Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība – neplāno aktīvi iesaistīties šajā procesā. Savukārt Latvijas darba devēju konfederācija labprāt to darītu, taču,

---

<sup>114</sup> Mygind, Niels / Economic Performance of Employee-owned Enterprises : Theory and Some Evidence from the Baltic Countries. Participatory Ownership and Management in Greenland and Other Arctic Regions: Proceedings from a network seminar in Ilulissat. ed. / Gorm Winther. Nuuk, 2001. p. 63-110 (INUSSUK - Arctic Research Journal; No. 2001-1).; Jones, Derek C.; Mygind, Niels / Corporate governance cycles during transition: Theory and evidence from the Baltics. The Life Cycle of Corporate Governance. ed. / Igor Filatotchev; Mike Wright. 2005. p. 253-286.

tā kā tā rīkojas LR tiesību aktu ietvaros, kurā nav atvēlēta vieta darbinieku finansiālajai līdzdalībai, jautājums ir ārpus LDDK kompetences. Autore gan atzīmē, ka LDDK tomēr ir devusi nozīmīgu ieguldījumu DLK attīstīšanai Latvijā ar savu piedalīšanos TOBEQU projektu īstenošanā, kā arī rīkojot šai tēmai īpaši veltītu starptautisku konferenci TOBEQU 2 projekta ietvaros „Darbinieku finansiālā iesaiste un līdzdalība” (2007.gada 15.novembrī). Minētajā konferencē līdzās starptautisko ekspertu ziņojumiem par DLK attīstību savās valstīs (Vācijā, Īrijā, Slovēnijā un Francijā), tika apskatīti arī ar DLK Latvijā saistīti jautājumi – priekšnoteikumi DLK attīstībai, tiesiskais regulējums, nodokļi un uzņēmēju pieredze.

Autoresprāt nozīmīgs aspekts, ko PEPPER III ziņojuma veidotāji konstatējuši Latvijā, ir, ka DLK jautājums nav iekļauts parlamenta dienaskārtībā. Politiskās partijas un citas par politikas veidošanu Latvijā atbildīgas personas nepievērš uzmanību DLK jautājumam. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā kā sociālās attīstības modeļa komponente netiek iekļauta arī politisko partiju ekonomiskajās programmās. Individuālās intervijās ar politikas veidotājiem konstatēts, ka šīm personām nav pietiekamu zināšanu par DLK, kā arī trūkst izpratnes par pozitīvu DLK ekonomisko ietekmi. Tāpat ziņojuma autori konstatējuši, ka nepastāv dialogs starp darbinieku interešu aizstāvētāju pusi un darbiniekiem par finansiālās līdzdalības ideju kā tādu [29, 180].

Tiesību aktos gan ir paredzēts, ka akciju sabiedrības drīkst emitēt darbinieku akcijas bez balsstiesībām līdz 10% no kopējā akciju kapitāla, un valsts un pašvaldību uzņēmumi ar papildus nosacījumu atsavināt akcijas, ja darbinieks uzņēmumā pārtrauc strādāt. Tomēr PEPPER III ziņojuma autori ir samērā skeptiski attiecībā uz DLK „regulējošajiem” tiesību aktiem Latvijā, sakot, ka tā „daļēji rada pamudinājumu un daļēji aizkavē DLK modeļu attīstību” [29, 180]. Tāpat tiek konstatēts, ka LR tiesību akti neparedz kapitāldaļu piešķiršanu sabiedrību ar ierobežotu atbildību darbiniekiem. Šāda iespēja komerclikumā paredzēta tikai akciju sabiedrībām un to darbiniekiem.

Runājot par kvalitatīviem vispārējas statistikas datiem par DLK Latvijā, jāatzīmē, ka šādi dati nav pieejami. Tomēr zināms, ka, piemēram, 90-to gadu sākumā t.s. „mazās” privatizācijas laikā visplašāk izmantotā mazo uzņēmumu privatizācijas metode bija tieša pārdošana darbiniekiem vai noma ar izpirkuma tiesībām. PEPPER ziņojuma autori atzīmē, ka nav zināms precīzs šo uzņēmumu īpatsvars, taču viņu vērtējums [29, 184] ir, ka lielākā daļa mazo uzņēmumu privatizēti tieši šādā veidā – pārdodot tos darbiniekiem. Laika periodā no 1992.-1994.gadam, izmantojot ilgtermiņa nomas iespēju (tāda tika piedāvāta uzņēmumu darbiniekiem), tika izpirkti 204 uzņēmumi. Taču pēc 1994.gada darbinieku īpašumtiesību pārņemšanas īpatsvars uzņēmumos ievērojami saruka. Pēc ziņojuma datiem uz 1998.gada

beigām piecu gadu laikā privatizētajos uzņēmumos 13.56% kapitāldaļu bija iegādājušies to darbinieki. 24 uzņēmumos 13.6% kapitāldaļu bija iegādājušies vadošie darbinieki [29, 185].

Darbinieku īpašumtiesību īpatsvars nozaru griezumā bija lielāks lauksaimniecības un zivsaimniecības nozarēs, mazāks – transporta un pakalpojumu sfērā. Autoresprāt tas izskaidrojams ar tiesiskā regulējuma specifiku, jo atsevišķām nozarēm tiesību aktos bija paredzēti īpaši nosacījumi attiecībā uz darbinieku īpašumtiesībām (aptiekām, lauksaimniecības uzņēmumiem, u.c.). Līdz ar to var secināt, ka Latvijas darba devēji un darbinieki labprāt izmantotu tiesību aktos paredzētās iespējas iegādāties uzņēmumu personāla vērtspapīrus.

2008.gadā tika publicēts PEPPER ziņojums – *PEPPER IV*, kurā tika ietverta informācija arī par situāciju Latvijā. Šeit tika konspektīvi atspoguļots PEPPER III minētais, kā arī papildus konstatēts ka:

- 1) Politiku vidū parādās tendence interesēties par darbinieku finansiālās līdzdalības jautājumiem.
- 2) DLK tiesiskais regulējums nav attīstīts sistemātiski.
- 3) Privatizācijas process, salīdzinot ar 90-tajiem gadiem, ir ievērojami uzlabojies, taču tas nav pilnībā noslēdzies, līdz ar to vēl joprojām darbiniekiem pastāv iespēja iegūt savā īpašumā sava darba devēja uzņēmuma daļas [30, 138].

Kopumā ziņojuma daļa par DLK situāciju Latvijā satur mazāk informācijas un pamatā dublējas ar PEPPER III minēto.

Autoresprāt PEPPER ziņojumos par Latviju ir ietverta plaša informācija par privatizācijas procesa gaitu un akciju piešķiršanu un/vai pārdošanu valsts uzņēmumu darbiniekiem. Taču privatizācijas procesu Latvijā 1990-tajos gados nevar uzskatīt un vērtēt kā pilnvērtīgu darbinieku finansiālo līdzdalību. Tādējādi arī šajos ziņojumos ietvertā informācija pilnībā neatbilst situācijas vērtējumam par patiesu DLK gadījumu analīzi Latvijā.

2007. gada vasarā Latvijas darba devēju konfederācija aicināja uzņēmējus piedalīties aptaujā par darbinieku finansiālo iesaisti. Pētījums tika veikts sadarbībā ar Latvijas Universitātes Eiropas un sabiedrības attīstības studiju akadēmisko centru CRANET pētījuma par darbinieku finansiālo dalību peļņas sadalē ES dalībvalstu uzņēmumos ietvaros.

Šīs aptaujas mērķis attiecībā uz darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā bija noskaidrot, uzņēmēju interesi par šo līdzdalības veidu, uzņēmumu īpatsvaru, kas šo jau izmanto un ir ieviesuši praksē, cik veiksmīgi tas noticis, procesa regularitāti, aprēķināšanas kārtību, iespējamās šķēršļus DLK izmantošanai, kā arī noskaidrot vispārēju informāciju par

uzņēmumiem – to darbības specifiku, struktūru, lielumu, u.tml. Pētījuma mērķis - anketēšanas veidā aptaujāt vairāk nekā 100 katras ES dalībvalsts uzņēmumu un uz iegūtās informācijas un rezultātu apkopojumu pamata veikt atskaiti. Diemžēl detalizēti aptaujas rezultāti nav publiskoti un nav pieejami.

Laikā no 2007.-2008. gadam LR Finanšu ministrijā bija izveidota darba grupa, kas izvērtēja darbinieku finansiālās līdzdalības attīstības iespējas Latvijā, šķēršļus un nepilnības, kā arī izstrādāja priekšlikumus (sk. 3.pielikumu) DLK vides pilnveidošanai – papildināt Likumu par „Iedzīvotāju ienākuma nodokli” ar akciju pirkšanas tiesību jautājuma regulējumu un paredzēt ienākuma nodokļa atvieglojumu par ienākumu no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas, kas piešķirtas fiziskai personai uz darba attiecību pamata, vai komercsabiedrības valdes vai padomes loceklim, kas nepārsniedz 500 latus [6]. Taču grozījumu projektā netiek minēts, par kādu periodu atvieglojums tiktu piemērots. Tāpat nav atrodama informācija un nav skaidrs pamatojums, kādēļ tieši šāda summa (500 LVL), kādēļ atvieglojums būtu piemērojams tikai akciju opciju veidam, nevis, piemēram, arī personāla akcijām. Darba grupa vairs nepastāv. Neskaidru iemeslu dēļ tās darbībā „progress nav panākts, rosinot izmaiņas Komerclikumā un izstrādājot atsevišķu darbinieku finansiālās līdzdalības likumu nodokļu atlaižu pieņemšanai akciju opcijām. Atbrīvojot tās no sociālajām iemaksām, tiktu veicināta darbinieku finansiālā līdzdalība un ieinteresētība uzņēmuma attīstībā” [13, 6].

Apkopojot DLK starptautiskās prakses analīzi, autore secina, ka DLK izmantošanā pastāv ievērojamas atšķirības gan apjoma, gan veidu ziņā. Tas ir saistīts gan ar tiesiskā regulējuma īpatnībām, ar nodokļu atvieglojumiem, gan arī ar korporatīvās pārvaldības sistēmu atšķirībām. Analizējot DLK situāciju Eiropas Savienībā, jāsecina, ka no Eiropas Komisijas puses dalībvalstīm tiek rekomendēts ieviest DLK modeļus, taču DLK ieviešanas priekšnosacījumu (tiesiskā regulējuma) izstrāde ir pašu dalībvalstu ziņā. Vairāku gadu pētījumi ES valstīs apstiprina faktu, ka uzņēmumi, kuru darbiniekiem ir piešķirtas īpašumtiesības, ir produktīvāki, rada vairāk darbavietu un līdz ar to ir labāki nodokļu maksātāji, nekā tiem līdzīgi bez DLK. Līdz ar to DLK modeļu ieviešana ES uzņēmumos tiek uzskatīta par nozīmīgu instrumentu ES attīstības plāna mērķu sasniegšanai uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanā. Jaunajās ES dalībvalstīs (Centrālajā un Austrumeiropā) DLK modeļi pārsvarā ir vai nu sākotnējās attīstības stadijā, vai arī praktiski nepastāv. DLK vienveidīgu izplatību ES kavē tādi faktori, kā atšķirīga nodokļu politika, atšķirības tiesību aktos, kas reglamentē vērtspapīru tirdzniecību un nodarbinātības jautājumus, kultūras

atšķirības, dažādi korporatīvās pārvaldības principi un attieksme pret DLK, informācijas trūkums par DLK. Visvairāk ES DLK modeļi ir izplatīti Dānijā, Lielbritānijā, Beļģijā un Austrijā.

Analizējot Latvijas situāciju DLK jomā, autore secina, ka šeit pastāv specifiska DLK vēsturiskā pieredze, kas gūta privatizācijas procesa laikā lielākoties 90-to gadu sākumos. Lielā daļā uzņēmumu akcijas tika piešķirtas darbiniekiem, taču netika veidota īpašnieku kultūra, īpašnieku attieksme darbiniekos. Tādēļ privatizācijas laika praksi nevar uzskatīt par klasisku, vispārpieņemtu darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā praksi, jo tās tiešais mērķis nebija darbinieku motivācijas, produktivitātes, ieinteresētības līmeņa uzlabošana vai īpašnieku interešu ievērošanas pakāpes paaugstināšana. Lielākā daļa no pētījumiem par DLK, kas veikti Latvijā, ir vispārīgi, tie atspoguļo un raksturo vēsturisko situāciju un privatizācijas perioda laikā gūto pieredzi, konstatē problēmas.

Šobrīd Latvijā trūkst vienota virzības plāna no valsts puses – nav izstrādāta valstiska mēroga DLK modeļa koncepcija. Šobrīd Latvijas tiesību aktos iekļauts tikai viens DLK veids – personāla akcijas, taču esošais regulējums ir nepilnīgs attiecībā uz dividendēm, uzņēmumu iespējām to izmantot un piemērojamiem nodokļiem. Akciju opcijas un darbinieku akciju īpašumtiesību plāni Latvijā netiek regulēti. Latvijas nodokļu likumos personāla vērtspapīri netiek atsevišķi izdalīti vai iekļauti pie darba samaksas, tādēļ tiem piemērojami šādi nodokļi – iedzīvotāju ienākuma, uzņēmumu ienākuma, ienākuma no kapitāla, kapitāla pieauguma nodoklis, kā arī valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas. Tādējādi personāla vērtspapīri uzņēmējiem un darbiniekiem nav interesanti, jo tie pielīdzināmi regulārajai darba samaksai un par tiem jāmaksā papildus nodoklis, kas saistīts ar ienākumiem no kapitāla un tā pieauguma, tādēļ tie ir pat īpaši neizdevīgi. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā Latvijā ir nostādīta visneizdevīgākajā nodokļu piemērošanas pozīcijā.

### **3. DARBINIEKU LĪDZDALĪBAS UZŅĒMUMA KAPITĀLĀ ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS UN PERSPEKTĪVAS LATVIJĀ**

Darba iepriekšējā daļā tika noskaidrots, ka praksē DLK attīstībai nozīmīga loma ir tiesiskajam regulējumam. Dažviet DLK modeļi straujāk attīstījušies pēc tam, kad tika ieviesti nodokļu atvieglojumi (taču ne vienmēr tas ir bijis noteicošais faktors). Lai atbildētu uz trešo pētījuma jautājumu par to, kādam jābūt DLK modelim Latvijā, nepieciešams noskaidrot:

- 1) Kādiem jābūt DLK modeļa pamatnosacījumiem?
- 2) Kā DLK ietekmētu uzņēmumu darbiniekus Latvijā?
- 3) Kāds ir uzņēmēju viedoklis par DLK modeli un tā ieviešanas iespējām uzņēmumos?

Lai to noskaidrotu, autore veikusi trīs empīriskus pētījumus. Modeļa pamatnosacījumu izstrādei – ekspertu intervija, kā arī dokumentu analīzes metode (3.1.nodaļa). Pēc tam autore veica kvantitatīvu pētījumu, kura mērķis ir noskaidrot Latvijas uzņēmumu darbinieku attieksmi pret akciju īpašumtiesībām, kā arī to, kā akciju piešķiršana varētu ietekmēt darbinieku produktivitātes līmeni. Šis pētījums aprakstīts 3.2.nodaļā. Izstrādātā DLK modeļa praktiskai aprobācijai tika veikts pētījums – uzņēmumu vadības pārstāvju padziļinātās intervijas (3.3. nodaļa).

#### **3.1. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa izstrāde**

Promocijas darba 3.1. nodaļā tiek izstrādāts DLK modelis Latvijai. Tā izstrāde notiek trijos posmos:

1. kvalitatīvais pētījums – ekspertu intervija par to, kādai būtu jābūt darbinieku līdzdalībai uzņēmuma kapitālā Latvijā, kas būtu nepieciešams situācijas uzlabošanai, u.tml. Šis pētījums pamato darba trešo novitāti: situācijas analīzi par darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā pieredzi Latvijā, konstatētās nepilnības un problēmas.
2. Latvijas DLK modeļa izstrādes kritēriji,
3. rekomendāciju un DLK plānu ieviešanas metodoloģijas izstrāde Latvijas uzņēmumiem.

Šie posmi veido pamatu promocijas darba ceturtajai novitātei, kas ir darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modelis. Tas ietver priekšlikumus Latvijas tiesiskās bāzes pilnveidošanai un nodokļu stimula radīšanai, un metodoloģiskos principus un metodiskos norādījumus trīs DLK veidu praktiskai ieviešanai uzņēmumā.

### 3.1.1. Ekspertu interviju raksturojums un rezultātu apkopojums

Izanalizējot pētījumus par darbinieku finansiālo līdzdalību Latvijā (vairāk sk. 2.4.2.nodaļu), jāsecina, ka no šīs informācijas vislietderīgākais un pamatotākais ir TOBEQU3 pētījums, kas ir kvantitatīvais pētījums – veikta darba devēju un darbinieku aptauja Latvijā. Pēc šī pētījuma datiem var secināt, ka Latvijā ir apzināti un mērķtiecīgi, valstiskā mērogā jāveido un jāattīsta DLK vidi, kā arī jāinformē darba devējus un darbiniekus par DLK būtību un izmantošanas iespējām. Taču, lai noskaidrotu, kādas būtu DLK ieviešanas pozitīvās sekas un riski, ar ko vajadzētu sākt veidot šo vidi, kādi būtu Latvijas iesaistīto pušu ieguvumi un kā šis process ietekmētu uzņēmējdarbības attīstību Latvijā, bija nepieciešams veikt padziļinātu kvalitatīvo pētījumu. Tā kā Latvijā ir salīdzinoši maz cilvēku, kas par šo jautājumu ir gana kompetenti spriest, darba autore par empīriskā pētījuma metodi izvēlējusies kvalitatīvo pētījumu – ekspertu interviju.

Galvenie ekspertu atlases kritēriji ir DLK jautājuma novērtēšanai pietiekams kompetences līmenis (zināšanas un izpratne par tautsaimniecības procesiem, uzņēmējdarbību, finanšu tirgiem un izpratne par darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā būtību), kā arī pieredze šī jautājuma analīzē, izskatīšanā un/vai risināšanā – piedalīšanās konferencēs, publikācijas, dalība ar DLK saistītās organizācijās, u.tml. Ņemot vērā iepriekšminētos kritērijus, autore intervijām izvēlējusies šos ekspertus:

*Raita Karnīte* – ekonomikas zinātņu doktore, uzņēmēja, Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas terminoloģijas komisijas locekle, piedalījies terminu izstrādē par darbinieku finansiālo līdzdalību, līdzdarbojusies Eiropas fonda dzīves un darba apstākļu uzlabošanai darbībā un sniegusi ziņojumus par situāciju darbinieku finansiālās līdzdalības jomā Latvijā. Pati ir bijusi akcionāre uzņēmumā, kurā strādāja. Regulāri kontaktējas ar uzņēmējiem, piedalās konferencēs.

*Daiga Auziņa* – *Melalksne* – NASDAQ OMX Riga valdes priekšsēdētāja, bijusi iesaistīta darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā konkrētu projektu ieviešanā Latvijas uzņēmumos. Tā kā NASDAQ OMX ir starptautisks uzņēmums, kura personāla politika paredz akciju piešķiršanu darbiniekiem, arī šai ekspertei ir piešķirtas uzņēmuma akcijas, kurā viņa strādā.

*Mārcis Dzelme* – Latvijas darba devēju konfederācijas tautsaimniecības un finanšu eksperts, piedalījies LR Finanšu ministrijas darba grupā DLK jautājuma izskatīšanai; piedalījies TOBEQU rīkotajos projektos par darbinieku finansiālo līdzdalību. Regulāri

kontaktējas ar uzņēmējiem. Piedalījies TOBEQU 3 uzņēmēju un darbinieku aptaujas veikšanā, datu apkopošanā un prezentēšanā TOBEQU konferencē.

*Tatjana Muravska* – ekonomikas zinātņu doktore, profesore, Latvijas Universitātes Eiropas un sabiedrības attīstības studiju akadēmiskā centra vadītāja, piedalījies ziņojuma par DFL situāciju Latvijā sagatavošanā PEPPER ziņojumam.

*Natālija Špitsa (Natalia Spitsa)* – Berlīnes Brīvās Universitātes darba grupas locekle, PEPPER ziņojuma līdzautore, pētījusi DLK situāciju Austrumeiropas valstīs, piedalījies vairāku projektu izstrādē DLK veicināšanai Eiropā.

*Nilss Miginds (Niels Mygind)* – profesors, Kopenhāģenas Biznesa Austrumeiropas Studiju centra direktors; veicis pētījumus par darbinieku finansiālo līdzdalību Latvijā un citās Austrumeiropas valstīs.

*Eriks Kārsemakers (Eric Kaarsemaker)* – zinātņu doktors, izstrādājis un 2006.gadā aizstāvējis promocijas darbu „Darbinieku īpašumtiesības un personāla vadība: teorētisks un empīrisks zinātniskais darbs Nīderlandes kontekstā”<sup>115</sup>. Šobrīd darbojas kā konsultants, kā arī turpina darīt akadēmisko darbu Jorkas universitātē, piedalās konferencēs par DLK tematiku.

Autore veica ekspertu interviju ar strukturētās intervijas metodi. Intervijas notika tiešas sarunas vai elektroniskas vēstules veidā. Interviju transkripcijas ir pievienotas promocijas darba pielikumā Nr. 7.

Ekspertu intervijas jautājumi:

1. Vai Latvijā būtu nepieciešams ieviest *darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā* (DLK)?
2. Kādas, Jūsaprāt, būtu DLK ieviešanas Latvijā pozitīvās sekas?
3. Kādi būtu DLK ieviešanas riski Latvijā?
4. Ja Latvijā tiktu ieviesta DLK – ar ko vajadzētu sākt?
5. Kāds, Jūsaprāt, būtu ieguvums no DLK ieviešanas?
6. Kādas izmaiņas tiesību aktos būtu jāveic?
7. Kas būtu jāņem vērā uzņēmumam, ieviešot DLK, ar ko jāērēķinās?
8. Ar ko uzņēmumam būtu jāsāk DLK ieviešana?
9. Kā DLK attīstība Latvijā ietekmētu finanšu tirgu?

Ekspertu viedoklis par to, vai Latvijā būtu nepieciešams veicināt darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā attīstību un kādēļ tas ir aktuāli, kopumā ir pozitīvs. Eksperti

---

<sup>115</sup> *Employee Ownership and Human Resource Management: A Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context*

bija viennozīmīgi par to, ka uzņēmējiem ir jābūt iespējai ieviest DLK modeļus. Autoresprāt, nozīmīgākie aspekti par labu DLK veicināšanai, ko eksperti minēja, ir:

- 1) piemēram, laikā, kad Latvijā strauji auga algas, būtu izdevīgi ieviest DLK, jo tad daļu ienākumu strādājošie saņemtu akcijās, tā rezultātā tik daudz naudas neaizietu patēriņam un tas nekāpinātu inflāciju, uzņēmumiem nebūtu jāizmaksā tik daudz naudas, kā rezultātā kāpinājās arī produkcijas cenas, kas palēninātu un mazinātu ekonomikas pārkaršanas procesu. Piemēram, rūpniecībā 30% darba algas kāpums uzņēmējiem ir nereāls, jo tirdzniecības līgumi tiek slēgti jau vairākus gadus uz priekšu. (R. Karnīte);
- 2) kā rāda vispārīgā daudzu industriālo valstu pieredze gan ES ietvaros, gan ārpus tās, DLK ieviešana jebkādā tās formā veicina uzņēmumu ekonomisko sniegumu (N. Špitsa);
- 3) šobrīd situācijā, kad ir problēmas ar finanšu piesaisti, tas ir viens risinājums, pareizāk sakot, viens no variantiem, kā piesaistīt līdzekļus vai arī savā ziņā varbūt tos līdzekļus, kas tiktu izmaksāti kā alga – tie neaiziet prom, bet daļa paliek uzņēmumā (M. Dzelme);
- 4) pirms dažiem gadiem, kad situācija darba tirgū bija saspringta un cilvēkiem algas auga nesamērīgos tempos un darba devējiem bija grūti uzturēt šo tempu, jo darbinieki gāja prom, viņiem bija nemitīgi labāki piedāvājumi un viņi vairs naudu neskaitīja un it īpaši, piemēram, finanšu sektorā mēs to izjutām, ka nemitīgi cilvēkiem bija kaut kādi piedāvājumi un viņi koncentrējās nevis uz to savu profesionālo izaugsmi tik daudz, bet teica – man piedāvā kaut ko labāku, es eju prom, un tā tālāk. Līdz ar to darbinieku līdzdalība uzņēmumu kapitālā ir bijusi aktuāla arī tajos laikos un nav zaudējis aktualitāti arī šodien – šis ir ļoti labs veids, kā motivēt cilvēkus strādāt, strādāt konkrētā organizācijā un sasniegt konkrētus rezultātus (D. Auziņa – Melalksne).

R. Karnīte gan norādīja uz kapitāldaļu vērtības svārstību risku nopietnu izvērtēšanu, kā arī apšaubīja uzņēmumu vēlmi ieviest DLK ekonomiskās krīzes apstākļos.

Vairums ekspertu par labu DLK minēja teorētiskajā daļā aplūkotos argumentus, proti, darbinieku motivācija, produktivitātes līmeņa paaugstināšanās, darbinieku lojalitāte un piesaiste uzņēmumam ilgtermiņā, iespēja iegūt papildus līdzekļus, darbinieku piedalīšanās uzņēmuma pārvaldē, uzņēmuma caurspīdīgums. Autoresprāt, DLK tēmas kontekstā aktuāls un svarīgs ir tas, ko intervijā atzīmēja N. Špitsa: „esošajā ekonomiskajā situācijā Latvijā, kuru īpaši negatīvi ietekmējusi finanšu krīze, daudzi uzņēmumi – gan lielie valsts, gan arī mazie privāto uzņēmumi – sastopas ar finansiālām grūtībām. Šajā situācijā darbinieku motivācijas un

produktivitātes līmeņa uzlabošana varētu būt uzņēmējiem mazāk nozīmīga kā naudas plūsmas palielināšana vai arī darbinieku piespiešana piekrist algas samazinājumam un nepieļaut masveida atlaišanas no darba. Tomēr arī finanšu krīzes situācijā pat uzņēmumiem, kuri atrodas uz bankrota sliekšņa, uz akciju piešķiršanu balstīta darbinieku finanšu līdzdalība var attaisnot savu lietderīgumu un palīdzēt pastāvēt, piemēram, ja darbinieki piekrīt darba samaksas samazinājumam vai piedāvā uzņēmumam savu finansējumu apmaiņā pret tā akcijām. Vēl viena pozitīva DLK īpašība ir tā, ka to var pielietot dažādās ekonomikas cikla fāzēs dažādiem mērķiem: krīzes situācijā – lai novērstu dīkstāves un štatu samazināšanu; savukārt, straujas ekonomiskās izaugsmes posmā – paaugstināt produktivitāti; un visās ekonomikas cikla fāzēs mazajiem uzņēmumiem – pēctecības un lielajiem – privatizācijas nodrošināšanai”.

Runājot par iespējamiem riskiem, kas saistīti ar darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā, ekspertu viedoklis nebija viennozīmīgs, dažviet pat pretrunīgs. R. Karnīte par risku, kas vairāk attiecināms uz darbiniekiem, minēja, ka pamatā lielāko risku uzņemas tieši darbinieks un šis risks ir saistīts ar kapitāldaļu vērtību, kas ir samērā neprognozējama jo strādājošie nav pietiekamo informēti un zinoši, viņiem nav izpratnes par akcijām. Šajā gadījumā darbiniekam jābūt drošai pārlicībai par uzņēmuma nākotni. Šie riski vairāk skatīti darba teorētiskajā daļā un, ieviešot uzņēmumā DLK, tie ir jāņem vērā.

N. Špitsa uzskata, ka, ja izvēlētais DLK plāns ir konkrētajam uzņēmumam atbilstošs un pieņemams, uzņēmumam nepastāv risks, ka šis plāns negatīvi ietekmēs uzņēmuma darbību. Līdzīgu viedokli pauda arī E. Kārsemakers, proti, ka uzņēmumam pirms DLK modeļa ieviešanas ir jāapsver tā nepieciešamība, lietderīgums un mērķi. Pretējā gadījumā DLK efekts būs negatīvs.

Attiecībā uz darbiniekiem N. Špitsa minēja, ka krīzes situācijā pastāv „risks, ka viņi zaudēs savas darbavietas un akcijas (to vērtību) uzņēmuma bankrota situācijā. Tomēr viņi zaudētu savas darbavietas pat jau agrāk, ja nebūtu devuši piekrišanu algu samazinājumam. Līdz ar to DLK uzņēmumos krīzes situācijā ļauj saglabāt darbavietas vai vismaz paildzināt to eksistenci gadījumā, ja uzņēmums bankrotē vai arī gūt peļņu, ja uzņēmums atveseļojas. Arī dāņu zinātnieks N. Miginds atzīmē, ka ekonomiskās krīzes situācijā darbiniekiem ir iespējas pārņemt uzņēmumus, kuri citādi nevarētu izdzīvot/turpināt pastāvēt ilgtermiņā, taču viņš arī piebilst, ka šo uzņēmumu pārņemšanas iespēju nevajadzētu uzskatīt par „brīnumlīdzekli” un attiecināt uz visiem grūtībās nonākušajiem uzņēmumiem. Pretējā gadījumā darbinieku īpašumtiesības ļoti cieši saistīsies ar bankrotējušiem uzņēmumiem, tādā veidā zaudējot savu pamata mērķi un uzdevumus. Tāpat N. Miginds atzīmē, ka „darbinieku īpašumtiesības saistās

ar problēmu – tā koncentrē risku – darbiniekiem ir gan risks pazaudēt savu kapitālu (kapitāldaļas) uzņēmumā, kā arī vienlaicīgi pazaudēt darbu”.

Savukārt Daiga Auziņa – Melalksne līdzdalības uzņēmuma kapitālā veidā īpašus riskus nesaskata. Tie ir vienlīdzīgi ar citiem riskiem. Ja uzņēmums piešķir darbiniekam kapitāldaļas, lai viņus motivētu ilgtermiņā – šeit nekāds risks nepastāv.

Līdz ar to autore secina, ka no risku viedokļa darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā veicināšanai Latvijā pastāv līdzvērtīgi riski kā citur pasaulē un nozīmīgākais, kas šeit jāņem vērā ir darbinieku pienācīga informēšana un izglītošana, kas jāparedz un jāreglamentē tiesību aktos.

Apkopojot ekspertu viedokļus, autore izvirza četrus galvenos DLK veicināšanas uzsākšanas etapus:

- 1) jānāk attiecīgam pieprasījumam no pašu uzņēmumu puses vai tiem, kas ir ieinteresēti, atzīmējot, ka esošais regulējums nav pietiekams, lai šo līdzdalību ieviestu.
- 2) tiesisko normu izstrāde – šajā jautājumā ekspertiem nebija konkrēts viedoklis. Autoresprāt tas ir tādēļ, ka viņi nebija iedziļinājušies attiecīgajos tiesību aktos, kas ar DLK saistās. Vienīgi Finanšu ministrijas darba grupas pārstāvis M. Dzelme atzīmēja, ka „akciju opciju kontekstu tajās darba grupās beigu kopsaucējs bija tāds, ka esošais regulējums ir pietiekošs un ka nekas papildus nav vajadzīgs (attiecībā uz grozījumiem komerclikumā)”, tomēr autore, izanalizējot esošās tiesiskās normas un ekspertu grupas darba materiālus, uzskata, ka speciāls regulējums DLK tomēr ir nepieciešams un tam konkrēti jāattiecas tieši uz darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā un jādod iespēju uzņēmumiem izmantot dažādas līdzdalības shēmas, tai skaitā akciju opcijas.
- 3) nodokļu stimuls – par tā nepieciešamību un nozīmi ekspertiem bija praktiski viennozīmīgs viedoklis. Kā norādīja Raita Karnīte, „nevienā valstī līdzdalība netiek ieviesta bez stimuliem. Valstij jāpiedāvā stimuli un šim atbalstam jābūt vismaz vienlīdzīgā mērā ar citiem finanšu uzkrājumu veidiem. Bez stimuliem DLK nav attīstījusies. Latvijā ir nepieciešams noteikt, kurā brīdī guvums no līdzdalības tiek aplūkts ar nodokli – vai tad, kad to noformē kā darbinieku akciju vai daļu, vai arī tajā brīdī, kad viņš iegūst labumu no tās daļas. Piemēram, ja jau šobrīd ir jāmaksā par to, ka darbinieks šobrīd pārvērš 10 latus uzņēmuma kapitāldaļās un ja viņam par tiem 10 latiem ir jāmaksā nodoklis, tad ne darbiniekam, ne arī uzņēmējam tas nav izdevīgi, jo darbinieks uzņemas

finanšu risku un viņam par to nav nekāds bonuss. Tāpat, ja akciju vērtība nokrītas, nodoklis ir pārmaksāts.” Turklāt pēc R. Karnītes domām nodokļu stimulam ir jābūt tādām pašām, kā citās uzkrāšanas programmās. Natālija Špitsa norāda, ka nodokļu stimuluss ir galvenais faktors ātrai kvantitatīvai darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plānu izaugsmei. Viņsprāt, īstermiņā Latvijas valsts budžeta nestabilā situācija, iespējams, neļaus ieviest jebkādus nodokļu atvieglojumus DLK plāniem. Šajā posmā vispiemērotākie DLK modeļi Latvijai būtu jāizstrādā, jāpublicē un jāvirza. Ilgtermiņā (pēc finanšu krīzes) jāievieš visvienkāršākie un samērā nelieli nodokļu stimuli (piemēram, nodokļu atvieglojumu nominālais apjoms varētu būt no 1000 līdz 5000 eiro, līdzīgi kā Austrijas modelī). Daiga Auziņa – Melalksne atzīmēja, ka no darba devēja viedokļa raugoties, esošajā situācijā DLK ir ļoti dārga, ņemot vērā, ka tas tomēr ir kaut kas jauns, pastāv zināmas juridiskas nianšes – piemēram, ir jāizstrādā dokumentācija. Šobrīd darba devējam vieglāk ir neieviešāt DLK uzņēmumā, bet tā vietā labāk izmaksāt lielāku algu cilvēkam. Iepriekš tas bija saistīts arī ar to, protams, lielākā daļa Latvijas iedzīvotāju pamatā domāja īstermiņa kategorijās, tai skaitā arī darba devēji. No biržas uzņēmēju puses Latvijā pastāv interese par DLK. M. Dzelme norādīja, ka nodokļu stimuli darba grupas rekomendācijās tika paredzēti salīdzinoši labi. Tomēr Finanšu ministrijas nostāja attiecībā uz tiem bija, ka jau pastāv ļoti labi nodokļu atvieglojumi citiem uzkrājošajiem produktiem un to papildināšana būtu pārāk daudz prasīts no valsts.

- 4) Sabiedrības informēšana un zināšanu popularizēšana. Šī etapa svarīgumu uzsvēra R. Karnīte, N. Špitsa, N. Miginds un E. Kārsemakers. Sabiedrības informēšanai un zināšanu popularizēšanai jānotiek dažādos veidos un sarežģītības līmeņos. Pirmkārt, nepieciešami zinātniski teorētiskie pētījumi akadēmiskā līmenī. Pēc N. Miginda pieredzes var secināt, ka zināšanu popularizēšanai vienmēr ir pozitīvs efekts un tas var būt par pamatu arī politiskām iniciatīvām – izmaiņām tiesību aktos. Pieredzes gūšanai nepieciešams dažos uzņēmumos veikt pilotprojektus. Pēc tam par tiem informēt uzņēmējus un sabiedrību kampaņas veidā masu medijos, izklāstot DLK būtību un pilotprojektu īstenošanas uzņēmumos rezultātus. E. Kārsemakers ieteica valsts mērogā izstrādāt vienkāršu DLK bāzes modeli ar

vienkāršiem nodokļu atvieglojumiem un pārdomātu informēšanas un komunikācijas stratēģiju.

Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā paredzamās pozitīvās sekas var strukturēt līdzīgi kā šī darba teorētiskajā daļā, proti, pa ieguvēju tipiem – darbinieki, uzņēmēji un valsts.

Latvijas darbinieku lielākais ieguvums no līdzdalības uzņēmuma kapitālā, ko norādīja eksperti papildus ieguvumiem, kas minēti šī darba teorētiskajā daļā, ir šādi:

- a) ilgtermiņa finanšu ieguldījums, kas ir „piesaistīts”<sup>116</sup>;
- b) papildus ienākums nākotnē un uzticības līmeņa uzņēmumam paaugstināšana,
- c) ieguvumi, kas saistīti ar ekonomisko situāciju finanšu krīzes laikā<sup>117</sup>.

N. Špitsa minēja, ka ekonomikas lejupslīdes posmā, kad darba algu līmenis tiek samazināts, DLK ietvaros darbinieki vismaz var iegūt akcijas apmaiņā pret algas samazinājumu un sliktākajā gadījumā tādējādi saglabās savas darbavietas ilgāku laiku. Uzņēmumam labvēlīgā situācijā pēc zināma laika perioda viņi iegūs papildus vērtību no kapitāldaļu vērtības pieauguma.

Ekspertu viedoklis par to, ko iegūs Latvijas uzņēmēji, ja tiks izveidota DLK labvēlīga vide, ir šāds. N. Špitsa runā par to, ka uzņēmējam DLK būtu izdevīga dažādos ekonomiskā cikla apstākļos, proti, finanšu krīzes situācijā darba devējiem ir iespēja iegūt darbinieku piekrišanu algas samazinājumam un izvairīties no masu atlaišanas un dīkstāvēm, kā arī noturēt uzņēmumā augsti kvalificētos darbiniekus. Pēc krīzes darba devēji var gūt augstāku peļņu kā sekas labākai motivācijai un augstākai produktivitātei. Savukārt ekonomikas straujas izaugsmes posmā DLK var kalpot kā izaugsmes tempa līdzsvarošanas instruments, kas kavē ekonomikas pārkaršanu. Arī R. Karnīte minēja, ka DLK ir labs regulējošais mehānisms. Piemēram, ja no 2004.-2008.gadam Latvijā būtu attīstīta DLK un daļa no algas pieauguma nepieciešamības būtu tādā veidā absorbēta kā ieguldījums akcijās, tas būtu bijis ļoti izdevīgi valstij – ļoti labs ekonomiskās politikas regulēšanas instruments. Uzņēmumi nebūtu tik lielā mērā „noplicināti”, kādi viņi bija ar nesamērīgajiem algu pieaugumiem. Strauja darba samaksas līmeņa pieauguma rezultātā Latvijā uzņēmējiem nebija izvēles – audzēt algas, vai arī zaudēt cilvēkus. Gan viens, gan otrs viņiem bija „nāvējošs” risinājums, jo neviens nevar atļauties neierēķinātus algu kāpumus – gada laikā 30%.

Kas attiecas uz valstiska līmeņa ieguvumiem no DLK attīstības Latvijā, eksperti minēja uzkrājumu nozīmi un vērtību visas tautsaimniecības līmenī (R. Karnīte). N. Špitsa

---

<sup>116</sup> Tātad to nevar vienkārši paņemt un iztērēt.

<sup>117</sup> 2008.-2011. gada finanšu krīzi

atzīmēja, ka pamata ieguvums valstij būtu ekonomiskās un sociālās stabilitātes līmeņa paaugstināšanās. Krīzes laikā atlaistie darbinieki pilnībā vai daļēji nonāk valsts finansiālajā atbildībā, tāpat uzņēmumu bankroti var izraisīt domino efektu tautsaimniecībā. Dīkstāves, atlaišanas un bankrotus var vismaz daļēji novērst vai aizkavēt, ieviešot DLK – valsts šajā gadījumā iegūst netiešā veidā. N. Miginds kā valstisku labumu minēja iespēju saglabāt augstāku nodarbinātības līmeni ekonomiskās krīzes apstākļos, kā arī darba samaksas augstāku elastīgumu. Turklāt pēc finanšu krīzes produktivitātes līmeņa paaugstināšanai var būt pozitīvs efekts uz vispārējo tautsaimniecības attīstību. Veicinot ilgtermiņa uzkrājumu veidošanu, tiek sekmēta finanšu sistēmas stabilizācija.

Eksperti bija vienprātis par to, ka Latvijā ir jāgatavojas un jāizstrādā DLK tieši tādēļ, lai saglabātu konkurētspēju uzņēmējdarbības vidē ar citām valstīm, kur šī sistēma jau pastāv un darbojas.

Runājot par to, kas tieši Latvijas tiesību aktos ir jāmaina attiecībā uz darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā, eksperti atzīmēja, ka šai līdzdalībai jāpiemēro stimulējoša nodokļu politika. Pēc R. Karnītes domām, ir jāizvērtē, vai tā būtu investīciju vai uzkrājumu stimulēšana, kā arī svarīgi ir noteikt, kurā brīdī šāda veida ienākums tiek aplikts ar nodokli. N. Špitsa atsauca uz PEPPER III ziņojumu, kur veikta Latvijas tiesiskā regulējuma analīze par DLK un tiek secināts, ka „spēkā esošie Latvijas tiesību akti nedz atbalsta/veicina, nedz arī kavē<sup>118</sup> šīs līdzdalības attīstību. DLK attīstības veicināšanai ilgtermiņā būtu jāievieš nodokļu stimuli.” N. Miginds uzsver arī darbinieku finansiālās līdzdalības veidu precīzu definēšanu tiesību aktos. Savukārt E. Kārsemakers atzīmēja, ka, ieviešot DLK nodokļu atvieglojumus, ir jānosaka kārtība, kā veikt ārpusbiržas uzņēmumu kapitāldaļu novērtēšanu.

Izanalizējot un apkopojot ekspertu viedokļus par to, ar ko uzņēmumam būtu jāreķinās un kas būtu jāņem vērā, ieviešot kādu no DLK modeļiem, autore izdala šos pasākumus:

- a) jāizvērtē uzņēmuma iekšējā kultūra un attiecības – patiesums, godīgums, caurspīdīgums, jo, lai sekmīgi ieviestu DLK, ir nepieciešams panākt abpusēju uzticību, kā rezultātā no šīs līdzdalības iespējams sagaidīt cerēto mērķu īstenošanos;
- b) jāpārlicinās, ka DLK modelis ir saskaņā ar uzņēmuma personāla vadības politiku un praksi, darbinieku īpašībām un attiecībām, kā arī organizatorisko kontekstu un vēsturi;

---

<sup>118</sup> Jāņem vērā, ka PEPPER III ziņojuma tapšanas brīdī Latvijā vēl nebija ieviests kapitāla nodoklis.

- c) jāizpēta citu uzņēmumu praktiskā pieredze un rezultāti no DLK ieviešanas un realizēšanas;
- d) uzņēmumam jāreķinās ar sākotnējām izmaksām gan projekta ieviešanai, gan arī ar kapitāldaļu iegādi saistītiem izdevumiem; jāizvērtē šo izmaksu atbilstība prognozējamajam ieguvumam;
- e) jāņem vērā, ka darbiniekiem saprotamā veidā jāizskaidro ar DLK būtību un tās ieviešanu uzņēmumā saistītie jautājumi;
- f) pēc N. Špitsas domām svarīgākais ir noteikt pareizu DLK plāna mērķi, kas tiek definēti atbilstoši uzņēmuma interesei konkrētajā brīdī sasniegt konkrētu rezultātu noteikta perioda ietvaros.

Finanšu tirgus Latvijā ir tā attīstības sākumposmā un, piemēram, vērtspapīru tirgus ir ļoti neliels, nelikvids un tajā ir salīdzinoši maz dalībnieku – gan emitentu, gan investoru. Darba autore uzskata, ka darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā attīstība Latvijā veicinātu arī vērtspapīru tirgus attīstību, jo pieaugtu sabiedrības interese par šo tirgu, palielinātos iedzīvotāju zināšanu līmenis par vērtspapīriem, to būtību, nozīmi, funkcijām un veidiem. Tāpat, rodoties nepieciešamībai noteikt uzņēmuma kapitāldaļu vērtību, uzņēmumi būtu vairāk ieinteresēti kotēt savas akcijas biržā. Tādēļ autore noskaidroja ekspertu viedokli par DLK ietekmi uz finanšu tirgus attīstību. Uz šo jautājumu atbildes sniedza tikai daži eksperti. N. Špitsa minēja, ka, veicinot DLK attīstību, var tikt atbalstīta vispārējā finanšu stabilitāte, un finanšu tirgi kļūst mazāk svārstīgi. N. Miginds uzskata, ka DLK var atstāt salīdzinoši nelielu ispaidu ar pretrunīgu ietekmi uz vērtspapīru cenām – augstāka pieprasījuma dēļ cenas varētu augt savukārt, ja investori ne labprāt samierinātos ar to, ka uzņēmums var tikt vairāk ietekmēts no darbinieku puses – šāds solis varētu arī veicināt akciju cenu krišanos. Autoresprāt vispilnvērtīgāko un precīzāko atbildi uz šo jautājumu sniedza Rīgas Fondu biržas valdes priekšsēdētāja Daiga Auziņa – Melalksne. Viņa minēja, ka DLK veicina vērtspapīru tirgus attīstību, jo uzņēmumam rodas papildus stimulsi noteikt tā kapitāldaļu tirgus vērtību. Iesaistīšanās vērtspapīru tirgū veicina uzņēmējus veidot caurspīdīgu, sakārtotu un atvērtu uzņēmumu vidi, kā rezultātā uzlabojas arī valsts prestižs. Tādējādi DLK var vērtēt kā pozitīvu faktoru Latvijas finanšu tirgus attīstīšanā.

Pēc kvalitatīvā pētījuma rezultātiem var secināt, ka DLK modeļu izmantošana Latvijas uzņēmumos var veicināt darbinieku motivācijas, produktivitātes, kvalitātes, ieinteresētības pakāpes uzlabošanu uzņēmuma darbībā un aktivizēt vērtspapīru tirgu.

Ekspertu intervijas rezultāti, to analīze un vērtējums ir izklāstīts promocijas darbā, kā arī tiks iesniegts Latvijas darba devēju konfederācijai (kā institūcijai, kas tiešā veidā komunicē ar uzņēmējiem, sniedz rekomendācijas un atbalstu, pildot savu tiešo misiju – „Veicināt uzņēmējdarbības efektivitāti un nodarbinātības attīstību, ievērojot plašas sabiedrības intereses, sekmēt Latvijas darba devēju un viņu organizāciju nostiprināšanu un attīstību” [99]).

### **3.1.2. Modeļa izstrādes kritēriji darbinieku līdzdalībai uzņēmumu kapitālā Latvijā**

Autoresprāt Latvijā valstiskā mērogā jānodrošina to, lai darbinieku līdzdalības iespējas uzņēmuma kapitālā gan iespēju, gan nodokļu atvieglojumu ziņā būtu līdzvērtīgas citiem uzkrājumiem. Tāpat ir jāievēro vienlīdzīgi DLK īstenošanas principi visās ES dalībvalstīs.

Modeļa plāna autori identificējuši vairākus šķēršļus DLK līdzdalības koordinēšanai ES līmenī [78, 4-6]. Tie ir:

1. Nodokļu politikas koordinācijas trūkums un atšķirīga dalībvalstu pieeja dažādiem finansiāliem labumiem DLK modeļos;
2. Skaidrības trūkums no tiesiskā regulējuma puses par sociālās apdrošināšanas iemaksām par ienākumiem no piedalīšanās DLK modeļos;
3. Tiesību aktu atšķirības dalībvalstīs, piemēram, vērtspapīru regulējums – attiecībā uz akciju īpašumtiesību plāniem; vai nodarbinātības tiesību akti – attiecībā uz darba attiecību izbeigšanu un atlaišanas kompensācijām;
4. Kultūras atšķirības, nacionālās tradīcijas un darbinieku attieksme pret DLK modeļiem;
5. Dažādas korporatīvās pārvaldības pieejas un lielo akcionāru attieksme pret DLK ieviešanu;
6. DLK modeļu ieviešanas izmaksas uzņēmumos;
7. Kopējas informācijas trūkums par pastāvošajiem modeļiem vai politiku attiecībā uz DLK.

Šeit minēti vairāki aspekti, kurus ar tiesiskā regulējuma izmaiņu palīdzību nav iespējams regulēt. To var darīt, konsekventi īstenojot sabiedrības informēšanas un izglītošanas kampaņas, veikt pilotprojektus, uzsvērt DLK ietekmi, nozīmi, labumu iesaistītajām pusēm, kā arī riskus. Taču ir nepieciešams sakārtot tiesību aktus, kas attiecas uz DLK veidiem, kā arī izveidot ES mērogā pēc iespējas līdzīgākus nodokļu atvieglojumus šai līdzdalībai. Eiropas Komisijas izveidotā augsta līmeņa ekspertu darba grupa izstrādājusi rekomendācijas [78, 6], kas būtu jāīsteno ES līmenī, lai sekmīgi ieviestu vienlīdzīgus DLK principus un iespējas visās dalībvalstīs. Tās ir:

- a) dialoga uzlabošana dalībvalstu starpā par DLK jautājumiem;
- b) sociālo partneru lomas stiprināšana, izglītojot to biedrus un izplatot informāciju par DLK;
- c) informatīvas interneta mājaslapas izveide saišu nodibināšanai un DLK „labas prakses” piemēru publiskošanai;
- d) mazināt akciju publiskā piedāvājuma sarežģītību Emisijas Prospekta direktīvā<sup>119</sup>;
- e) izstrādāt un ieviest vienošanos par akciju opciju aplikšanu ar nodokļiem, kurā būtu ietvertas konkrētas rekomendācijas par nodokļiem, sociālās apdrošināšanas iemaksām, kas būtu skaidri un vienkārši piemērojamas darbiniekiem, kas maina dzīvesvietu;
- f) citu veidu finansiālajai līdzdalībai – ieviest savstarpējās atpazīstamības procedūru dalībvalstīm;
- g) izstrādāt Eiropas DLK modeļa plānu.

Lai šos uzdevumus izpildītu, procesā aktīvi jāiesaistās visām dalībvalstīm, t.sk. arī Latvijai. Vairāki starptautiski uzņēmumi, kuri darbojas Latvijā, jau izmanto iespēju piešķirt saviem darbiniekiem uzņēmuma akcijas, taču tas nenotiek speciālu shēmu veidā, jo trūkst valstiska atbalsta un regulējuma šajā jomā.<sup>120</sup>

Tā kā DLK jau ilgu laiku tiek aktualizēta Eiropas Savienības mērogā, ir nepieciešams atrast Latvijai piemērotāko DLK modeli un izveidot iestrādes tā ieviešanai. Pēc autores domām valstiskā mērogā izmaiņas ir jāveic, lai visām ES dalībvalstīm būtu līdzvērtīgas darbinieku motivācijas sistēmas, kā arī, lai nodrošinātu vienlīdzīgas uzkrājumu veidošanas iespējas Latvijā.

Ņemot vērā to, ka izpratne par DLK Latvijā ir zemā līmenī, ir jāizstrādā vienkāršus, visiem uztveramus un izprotamus plānus, tie būtu:

- 1) Peļņadalība kapitāldaļās;
- 2) Kapitāldaļu iegādes plāns;
- 3) Akciju iegādes iespēja jeb akciju opcijas.

Secinot no iepriekšējā nodaļā veiktās LR tiesību aktu nostādņu analīzes DLK kontekstā, darba autores noteiktie valstiskie izmaiņu virzieni ir:

- a) noteikt un definēt Komerclikumā akciju opcijas kā finanšu un darbinieku finansiālās līdzdalības instrumentu, kā arī to piešķiršanas un atsavināšanas kārtību,

---

<sup>119</sup> *Prospectus Directive*

<sup>120</sup> No intervijas ar D. Auziņu-Melalksni

- b) veikt izmaiņas likumā Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām, iekļaujot darbinieku akciju īpašniekus dividenžu saņēmēju sarakstā,
- c) Komerclikumā ieviest iespēju emitēt personāla akcijas gan ar, gan bez balsstiesībām, ļaujot uzņēmējiem pašiem izvēlēties, kādas personāla akcijas emitēt – ar vai bez balsstiesībām,
- d) atjaunot LR Finanšu ministrijas darba grupu un tai noteikt izvērtēt šādu nodokļu atvieglojumu ieviešanas perspektīvas DLK aktivizēšanai Latvijā, kas būtu līdzvērtīgas nodokļu atvieglojumiem ilgtermiņa esošajām uzkrājuma iespējām:
  - i. darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā veidiem piemērot šādus nodokļu atvieglojumus:
    - iedzīvotāju ienākuma nodoklim, kapitāla pieauguma un ienākuma no kapitāla nodoklim;
    - valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām;
    - uzņēmuma ienākuma nodoklim.
  - ii. nodokļu atvieglojuma apmēru noteikt:
    - vienas vidējās bruto mēnešalgas<sup>121</sup> apmērā gadā vai arī
    - apjomā līdz 10% no katra darbinieka gada bruto ieņēmumiem, ja tiek izmantoti ilgtermiņa (5 vai vairāk gadus) DLK plāni, nosakot līdzīgu IIN atmaksas kārtību, kāda šobrīd pastāv attiecībā uz dzīvības apdrošināšanas uzkrājumiem un ieguldījumiem pensiju fondos.

Autoresprāt personāla akcijas būtu jānostāda līdzvērtīgā pozīcijā, kā ir darbinieku dzīvības uzkrājošā apdrošināšana un uzkrājumi pensiju fondā, kam ir pieejami nodokļu atvieglojumi gan juridiskām, gan fiziskām personām. Viens no mērķiem esošo atlaižu ieviešanai bija iedzīvotāju labklājības līmeņa celšana un nodrošinājuma palielināšana, veicinot uzkrājumu veidošanu. Arī darbinieku līdzdalībai uzņēmumu kapitālā autoresprāt ir piemērojams šāds mērķis, jo šie instrumenti un modeļi arī veicina uzkrājumu veidošanos un neļauj darbiniekam uzreiz iztērēt uzņēmēja piešķirtos līdzekļus (algu), kas DLK gadījumā būtu „iesaldēti” kapitāldaļās. Līdz ar to DLK gan veicina uzkrājumu veidošanu, gan palīdz ilgtermiņā uzlabot darbinieku labklājības līmeni, padarot viņu par uzņēmuma kapitāldaļu turētāju.

---

<sup>121</sup> Pēc LR Centrālās Statistikas pārvaldes noteiktajiem datiem

### 3.1.3. Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā rekomendācijas un metodoloģija uzņēmumiem

Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļi visbiežāk tiek ieviesti lielajos un vidējos uzņēmumos. To apstiprina liela daļa empīrisko pētījumu [72, 43]. DLK izplatība un pieredze mazajos un mikrouzņēmumos nav liela un šādi modeļi un to specifikācijas vēl ir tikai izstrādes stadijā, piemēram, Vācijā un Austrijā. Pie šī projekta strādā Berlīnes brīvās universitātes zinātnieki.

Izstrādājot DLK modeli Latvijas uzņēmumiem, autore uzskata, ka vispiemērotākais tas būtu lielajiem un vidējiem uzņēmumiem. Pastāv vairāki kritēriji uzņēmuma lieluma noteikšanai. Tie ir: vidējais darbinieku skaits, bilances kopsumma un neto apgrozījums. Ņemot vērā pētāmā temata specifiku, darba autore DLK ieviešanas izvērtēšanai uzņēmumā izvērta par galveno vienu no šiem kritērijiem – darbinieku skaitu. Saskaņā ar Eiropas Komisijas 2003. gada 6. maija Rekomendāciju 2003/361/EK par mikro, mazo un vidējo uzņēmumu definīciju, par vidēju tiek uzskatīts uzņēmums, kurā nodarbināti 51-250 darbinieki. Liels uzņēmums ir tas, kurā strādā vairāk nekā 251 darbinieks.

Vēl ir jānosaka, kuri cilvēki būs atbildīgi par DLK modeļa ieviešanu uzņēmumā. Pastāv dažādas iespējas. Pirmkārt, tas var būt kāds no uzņēmuma darbiniekiem, piemēram, personāla daļas vadītājs vai viņa iecelta atbildīgā persona. Lielajos uzņēmumos būtu obligāti jābūt vismaz vienai personai, kas ir atbildīga par DLK ieviešanu, procesa koordinēšanu un uzturēšanu, kā arī darbinieku konsultēšanu.

Otrkārt, iespējams piesaistīt ārpalpojumu sniedzēju – konsultantu, kurš specializējies tieši DLK modeļu ieviešanā uzņēmumos. Šajā gadījumā uzņēmumam nebūs jāvelta tik daudz iekšējo personāla resursu DLK procesam, kā arī nebūs jātērē laiks, lai veiktu DLK ieviešanas un uzturēšanas procesa sākotnējo izpēti. Šī iespēja piemērota gan lielajiem, gan vidējiem uzņēmumiem. Protams, šajā situācijā procesā tomēr jābūt iesaistītam arī kādam no uzņēmuma darbiniekiem, taču ne tik lielā mērā un ar tik pamatīgu noslodzi, kā tad, ja uzņēmums nepiesaistītu konsultantu. Katram uzņēmumam individuāli jāizvērtē, kuru variantu labāk izvēlēties – no izmaksu, laika un specializācijas viedokļa.

Sākotnēji – pirms kāda no darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plānu ieviešanas – uzņēmumam jāveic virkni sagatavošanās darbu. Šeit par piemēru ir ņemts Vācijas fonda *Hans Böckler Stiftung* pētījums [94, 62] par darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā ar gadījuma analīzi no uzņēmuma *Fachglas Wernberg GmbH*. Materiāls izmantots, lai papildinātu ekspertu intervijās iegūto informāciju DLK modeļa pilnvērtīgākai izstrādei.

Darba autore rekomendē sagatavošanās darbu kārtību, kas sastrukturēta šādi: pirms DLK ieviešanas jāveic situācijas analīze un novērtējums, pēc tam jānosaka mērķi(-us), un jāizstrādā rīcības plāns. Nākamajās apakšnodaļās ir šo posmu detalizēts izklāsts.

### 3.1.3.1. Situācijas analīze un novērtējums

Sākotnēji jānoskaidro, kāda ir situācija uzņēmumā - vai līdzdalība uzņēmuma kapitālā konkrētajā uzņēmumā ir jēgpilna; vai pastāv dalībnieku interese par šādu līdzdalības veidu vispār, u.tml. Lai pienācīgi sagatavotos nodomam ieviest kādu līdzdalības programmu, ir jānoskaidro atbildes uz šiem jautājumiem:

- 1) Vai pastāv darbinieku vispārēja interese par līdzdalību uzņēmuma kapitālā?
- 2) Vai uzņēmuma īpašnieki ir ieinteresēti līdzdalības programmas īstenošanā? Vai galvenā orientācija ir uz līdzdalību uzņēmuma kapitālā, vai arī uz kādu no panākumu līdzdalības veidiem?
- 3) Vai DLK ieviešana uzņēmumā būtu saskaņā ar tā korporatīvo kultūru?
- 4) Kādus uzņēmuma darbības sasniedzamos kritērijus un to apjomu jāņem vērā, piešķirot vērtspapīrus?
- 5) Kāda ir uzņēmuma ekonomiskā situācija?
- 6) Vai ir kāds līdzīgs uzņēmums, kurš jau savā praksē īstenojis kādu DLK programmu? Ja ir, jānoskaidro, kā noritēja šis process, kāda pieredze tika gūta, ar kādām grūtībām uzņēmums sastapās un kā tās risināja?
- 7) Vai projekta īstenošanai iespējams saņemt atbalstu no arodbiedrības puses (ja tāda ir)?
- 8) Kāds DLK regulējums pastāv valstī – kādas ir iespējas? Vai pastāv nodokļu atvieglojumi?
- 9) Cik lielu akciju apjomu uzņēmums vēlas nodrošināt darbiniekiem? Kāda ir DLK bonusa proporcionālā daļa attiecībā pret darbinieku ienākumiem – tā, ko uzņēmējs ir ar mieru piešķirt un, kura būtu pietiekami motivējoša darbiniekiem mainīt/uzlabot attieksmi pret darbu?
- 10) Vai DLK modelim jābūt visaptverošam vai arī paredzētam tikai šaurai darbinieku grupai? Vai piešķirt vērtspapīrus tikai pilna laika vai arī nepilna laika darbiniekiem?
- 11) Piešķirt darbiniekiem akcijas ar vai bez balsstiesībām?
- 12) Vai visi darbinieki tiks iesaistīti, vai arī vērtspapīri tiks piešķirti tikai tiem, kas to vēlas brīvprātīgi?
- 13) Kāds būtu vērtspapīru piešķiršanas termiņš un to vērtība?

Situācijas vērtējums jāveic pašiem uzņēmējiem, pēc nepieciešamības piesaistot speciālistus. Rodot atbildes uz šiem jautājumiem, tiek noskaidrota bāze, kur var būt par pamatu DLK uzsākšanai uzņēmumā.

### 3.1.3.2. Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku mērķu noteikšana

Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā katrā uzņēmumā var tikt pamatota atšķirīgi – ar dažādiem izvirzītajiem mērķiem. Tādējādi, izstrādājot DLK modeli uzņēmumā, ir svarīgi noteikt mērķus – ko ieinteresētās puses ar to vēlas sasniegt? Tā iespējams noskaidrot piemērotāko līdzdalības veidu. Abpusēja gatavība DLK ieviešanai no darba devēju un darbinieku puses vien nenozīmē, ka konkrētajā situācijā tiks sasniegti kopējie mērķi. Mērķu noteikšanas procesā jāpievērš uzmanība, vai darba devēju un darbinieku mērķi ir savietojami un, vai tos iespējams sasniegt, īstenojot kādu konkrētu līdzdalības plānu.

Mērķu noteikšanai un izvērtēšanai, autoresprāt, ir lietderīgi izmantot aptauju, kurā iesaistītās puses novērtētu katra faktora svarīgumu ar konkrētu mērījumu matricā (sk. 3.1. tabulu). Matricas izpildes procedūras priekšrocība ir, ka tādējādi iespējams noskaidrot pušu personiskos mērķus. Tāpat, izanalizējot iegūtos datus, ir iespējams savlaicīgi konstatēt pušu domstarpības konkrētos jautājumos. Matricas ailes ir iespējams mainīt, papildināt un pielāgot atbilstoši individuāla uzņēmuma situācijai. Mērķi sagrupēti 3 daļās – darbiniekiem, uzņēmuma īpašniekiem un kopīgie abām iesaistītajām pusēm. Katrai grupai matricā jāaizpilda sev domātā sadaļa un kopīgā. Papildus tam autore pievienojusi papildus aili ar katram mērķim atbilstošāko DLK plānu.

Matricas vērtējumu nosaka, summējot visu aptaujāto dalībnieku rādītājus par katru mērķi atsevišķi. Augstākie pozitīvie vērtējumi arī būs tie, kas palīdzēs noteikt galvenos mērķus. Kad ir izdarīta matricas vērtējumu analīze, ir iespējams noskaidrot, vai darbinieku DLK ir tas instruments, kas ir uzņēmumam nepieciešams, kā arī noteikt konkrēto līdzdalības veidu, ar kuru izvirzītie mērķi vislabāk ir sasniedzami.

Matrica tiek saukta par darbinieku finansiālās (nevis tikai kapitāla) līdzdalības mērķa novērtēšanas matricu, jo var izrādīties, ka nozīmīgākais darbiniekiem ir tikai, piemēram, papildus ienākumu gūšana no finansiālās līdzdalības, bet uzņēmējam – produktivitātes līmeņa paaugstināšana, tad šajā situācijā uzņēmumā būs ērtāk un vienkāršāk ieviest kādu no panākumu līdzdalības plāniem.

Savukārt, ja darbiniekiem svarīgākais ir darbavietas nodrošināšana un darba devējam, piemēram, investīciju kapitāla finansējums vai likviditātes nodrošināšana, uzņēmumam būtu vērts ieviest kādu no DLK plāniem.

DLK nozīmi darbavietas saglabāšanai darbiniekiem un kā uzņēmuma papildu ienākuma vai izmaksu samazinājuma iespēju uzsvēra arī ekspertu intervijas dalībniece N. Špitsas kundze: „Esošajā ekonomiskajā situācijā Latvijā, kuru īpaši negatīvi ietekmējusi finanšu krīze, daudzi uzņēmumi – gan lielle valsts, gan arī mazie privāto uzņēmumi – sastopas ar finansiālām grūtībām. Šajā situācijā darbinieku motivācijas un produktivitātes līmeņa uzlabošana varētu būt uzņēmējiem mazāk nozīmīga kā naudas plūsmas palielināšana vai arī darbinieku piekrišana algas samazinājumam un nepieļaut masu atlaišanas no darba. Tomēr arī finanšu krīzes situācijā pat uzņēmumiem, kuri atrodas uz bankrota sliekšņa, uz akciju piešķiršanu balstīta darbinieku finansiālā līdzdalība var attaisnot savu lietderīgumu, piemēram, ja darbinieki piekrīt darba samaksas samazinājumam vai piedāvā uzņēmumam savu finansējumu apmaiņā pret tā akcijām.” Protams, procesam jābūt abpusēji demokrātiski saskaņotam un akceptētam. Arī ekspertu intervijas dalībniece R. Karnītes kundze min, ka DLK var būt kā problēmsituācijas (ne galējas) risinājuma veids: „...varbūt kādam uzņēmumam tas ir izdzīvošanas jautājums – viņš zina, ka nākotnē viņam būs ļoti labi, viņam tikai nedaudz jāpaciešas, un tādēļ viņš piedāvā strādājošajam kapitāldaļas. Kaut gan šī te finanšu līdzdalības sistēma nevar būt uzņēmumam kā glābēj-nūjiņa. Nevar uzņēmums risināt savas problēmas caur šo te sistēmu uz strādājošo rēķina. Bet vienkārši tas daudzkārt var ļoti labi savstarpēji papildināt viens otru – ka tās intereses papildinās un kopīgiem spēkiem, solidarizējoties, nevis, esot antagonismā, darba devējam un darbiniekam, kas tiešām būtu graujoši. Bet caur šo sistēmu tuvinoties un solidarizējoties, kam ir milzīga nozīme jebkuros starptautiskajos uzņēmumos, nevis vest darbiniekus, piemēram, uz Somiju zvejojot, bet piedāvāt akcijas...”.

Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā mērķa novērtēšanas matrica<sup>122</sup>

Adresāts	Mērķa novērtējums							Ieteicamais DLK plāns <sup>123</sup>	
	Vērtējumu skala no +3 (ļoti svarīgi līdz -3 (pilnīgi nesvarīgi))	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Darbinieki	Papildus ienākumi								PK
	Tiesības saņemt papildus informāciju par uzņēmumu kā līdzīpašniekam								PK, KIP
	Peļņa no līdzekļu ieguldījuma darba devēja uzņēmumā								KIP, AO
	Darbinieku balsstiesību iegūšana								PK, KIP
	Darbinieku kapitāla uzkrājumu veidošana								KIP
	Darbavietas stabilitātes nodrošināšana (saglabāšana)								PK, KIP, AO
	Sociālā statusa līmeņa paaugstināšana								PK, KIP
	Ieguldījums darbinieku vecumdienu nodrošināšanā								PK, KIP, AO
Uzņēmuma īpašnieki	Produktivitātes līmeņa paaugstināšana								PK, KIP, AO
	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana								KIP, AO
	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja								PK, KIP, AO
	Investīciju kapitāla finansējums								KIP, AO
	Likviditātes nodrošināšana								KIP
	Darbinieku piesaiste uzņēmumam, kvalificētu speciālistu noturēšana								PK, KIP, AO
	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana/īpašnieka interešu ievērošana uzņēmumā								PK, KIP
	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana								PK, KIP
	Pēctecības nodrošināšana								KIP
	Darbinieku ieinteresētības veicināšana par uzņēmuma vadīšanu, tā tirgus pozīciju un finanšu situāciju								KIP, (PK)
Abas grupas	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana								PK, KIP, AO
	Nodokļu atvieglojumu (ja ir) izmantošana/nodokļu sloga mazināšana								PK, KIP
	Augstāks piederības līmenis uzņēmumam								KIP, (PK, AO)

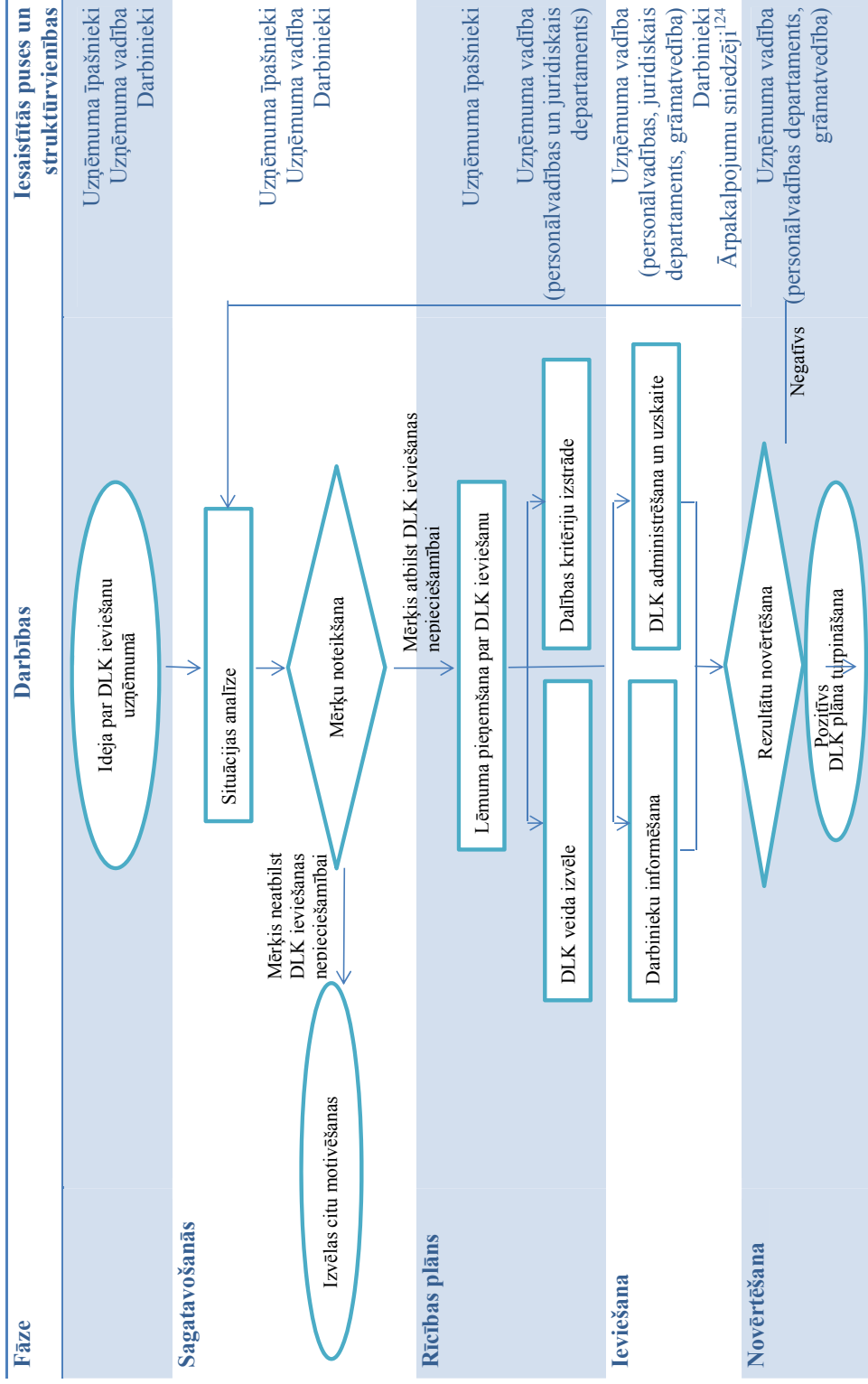
<sup>122</sup> Autores izstrādāta tabula<sup>123</sup> Autores ieteikums DLK plāna izvēlei. Tam ir tikai rekomendējošs raksturs. Apzīmējumi: PK – peļņadalība kapitāldaļās; KIP – kapitāldaļu iegādes plāns; AO – akciju iegādes iespēja jeb akciju opcija.

Līdzdalības plāna dalībniekiem ir skaidri jāizprot un jāapzinās izvirzīto mērķu svarīgums. Ievērojama nozīme ir uzņēmuma iekšējai kultūrai. R. Karnīte ekspertu intervijas laikā uzsvēra, ka uzņēmumam, plānojot kādu no DLK modeļiem, ir jāvērtē uzņēmuma kultūra, iekšējās attiecības – patiesums, godīgums, caurspīdīgums, jo ir nepieciešams panākt abpusēju uzticību, tā, ka abas puses viena otrai ticētu – tad šāda sistēma var darboties, un tad tā var arī dod cerēto labumu un mērķu sasniegšanu. Darba autore piekrīt šim apgalvojumam.

### 3.1.3.3. Rīcības plāna izstrāde

Pēc tam, kad ir izpētīta situācija uzņēmumā un noskaidroti svarīgākie mērķi, jāveic priekšnosacījumu izstrāde, kas saistīti ar DLK plāna ieviešanu, dokumentācijas izstrādi, apmācību, komunikāciju, novērtēšanu u.tml. Šim nolūkam darba autore izstrādājusi metodoloģiskos principus un metodiskos norādījumus, kas tiek aprakstīti šajā nodaļā. Biržas uzņēmumu DLK modeļi par vienas akcijas vērtību var uzskatīt tās cenu konkrētajā datumā. Savukārt ārpusbiržas uzņēmumu kapitāldaļu novērtēšana ir krietni sarežģītāka. Darba autore šajā darbā tā ierobežotā apjoma dēļ neiedziļināsies un padziļināti neanalizēs jautājumus, kas saistīti ar uzņēmuma akciju cenas novērtējumu. Taču uzņēmumā tas ir nepieciešams, lai noteiktu uzņēmuma pašreizējo stāvokli un iespējas, kā arī novērtētu tā patieso vērtību – gan biržā kotētiem, gan ārpusbiržas uzņēmumiem. Galvenais uzsvars tiek likts uz DLK modeļa izstrādes rekomendāciju izveidi uzņēmumā, kas būtu balstīts gan uz modeļa plānā minētajām vadlīnijām, gan pētījumu rezultātu analīzei par darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā.

3.1.attēlā autore izstrādājusi modeļa paraugu DLK ieviešanai uzņēmumā. Šis modelis ietver četras fāzes – sagatavošanās, rīcības plāns, ieviešana un novērtēšana. Sagatavošanās fāzē ietilpst situācijas analīze (plašāk sk. 3.1.3.1.apakšnodaļā) un mērķu noteikšana (plašāk sk. 3.1.3.2.apakšnodaļu), kā rezultātā iespējams noteikt, vai uzņēmumā ir nepieciešams ieviest DLK. Pozitīvas atbildes gadījumā nepieciešams izstrādāt rīcības plānu, kas ietver lēmuma pieņemšanu par DLK ieviešanu, DLK veida izvēli un dalības kritēriju un plāna termiņa noteikšanu darbiniekiem. Ieviešanas fāze ietver sevī darbinieku informēšanu par modeļa būtību, atskaitīšanās kārtību, īpašumtiesību statusa nozīmi un ar akciju īpašumtiesībām saistītajiem riskiem. Administrēšana un uzskaitē nodrošina līgumu slēgšanu ar darbiniekiem, vērtspapīru kontu atvēršanu un uzturēšanu, kā arī pārskatu un atskaišu sagatavošanu gan darbiniekiem, gan arī uzņēmuma vadībai. Pēc plāna termiņa beigām tiek veikta rezultātu novērtēšana un lēmuma pieņemšana par plāna turpināšanu vai atkārtotu izvērtēšanu un/vai izbeigšanu.



3. 1. attēls **Modeļa paraugs DLK ieviešanai uzņēmumā** <sup>125</sup>

<sup>124</sup> Gadījumā, ja uzņēmums izvēlējies daļu administrēšanas, apmācības vai vērtspāriņu kontu uzturēšanu deleģēt ārpalpojumu sniedzējam  
<sup>125</sup> Autore izstrādājis attēls

Ņemot vērā rekomendējamo modeļa plāna kategoriju iedalījumu, kas veidots pēc ES dalībvalstu labās prakses, darba autore izstrādā Metodoloģiskos principus un metodiskos norādījumus Latvijas uzņēmumiem darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā ieviešanai šiem DLK veidiem:

- 1) Peļņdalība kapitāldaļās - 1. plāns;
- 2) Kapitāldaļu iegādes plāns – 2. plāns;
- 3) Akciju iegādes iespēja jeb akciju opcijas – 3. plāns.

Jāpiebilst, ka šī metodoloģija ir visveiksmīgāk pielietojama, ja valstiskā mērogā tiek īstenotas darba autores rekomendācijas darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā veicināšanai. Metodoloģiskie principi izklāstīti tabulas veidā, katru kategoriju aprakstot atbilstoši līdzdalības plāna veidam. Kategorijām, kuras apskatāmajiem plāniem ir vienādas, tabulas lauki ir apvienoti.

Darba autores sniegtās rekomendācijas var izmantot ne tikai Latvijas, bet arī citu ES valstu uzņēmumos. Galvenie nosacījumi ir, ka: līdzdalība – brīvprātīga un visiem pieejama; skaidri formulēti nosacījumi; darbiniekiem tiek dots pietiekami ilgs laika periods, lai pieņemtu lēmumu par vai pret savu piedalīšanos DLK plānā; jābūt skaidri noteiktām darbinieku tiesībām attiecībā uz piedalīšanos DLK plānā, kā arī robežai starp regulāro samaksu un to, kas saistās ar DLK. Tāpat darbiniekiem detalizēti jāizskaidro visi riski, kas saistīti ar līdzdalību uzņēmuma kapitālā, tostarp arī dubultais risks – uzņēmuma likvidācijas gadījumā – gan darba zaudēšanas risks, gan aktīvu zaudēšanas iespēja. Autore pēc darbinieku apmācības, bet pirms DLK ieviešanas rekomendē veikt darbinieku zināšanu pārbaudi par DLK un ar to saistītajiem riskiem.

Metodoloģiskie principi<sup>126</sup>

Nr.	Kategorija	1. plāns (peļņdalība kapitāldalās)	2. plāns (kapitāldalu iegādes plāns)	3. plāns (akciju opcijas)
1.	Darbības plāna izstrāde un mērķa noteikšana	<p>Jānoskaidro vai arī pastāvošās līdzdalības programmu iespējas un nodokļu atvieglojumi.</p> <p>Jānodrošina pēc iespējas vienkāršāks līdzdalības shēmas juridiskais formulējums, kā arī brīvas izvēles iespējas darbiniekiem attiecībā uz piedalīšanos DLK plānā un pēc iespējas pilnīgākas informācijas nodrošināšana par līdzdalības programmu, kritērijiem un riskiem.</p> <p>Jānosaka kritēriji, kas darbiniekiem jāsasniedz un pēc kuriem tiks vērtēts DLK ieguvuma apmērs katram darbiniekam.</p>		
2.	Definīcijas	<p><b>Peļņdalība kapitāldalās</b> – iepriekš noteikta uzņēmuma peļņas daļa tiek izvietota uzņēmuma akciju iegādei, lai:</p> <p>a) piešķirtu tās darbiniekiem vai</p> <p>b) izvietotu īpašā fondā darbinieku vārdā neatkarīgi no tā, vai darbinieki formāli tiek uzskatīti par akcionāriem, vai nē.</p> <p>Šīs akcijas tiek iesaldētas uz noteiktu termiņu, kam beidzoties, darbinieks vai fonds drīkst tās pārdot.</p>	<p><b>Kapitāldalu iegādes plāns</b> – noteikts akciju (parasto vai speciālo) daudzums tiek rezervēts darbiniekiem un ir pieejams iegādei darbiniekiem ar atlaidi – tādējādi darbinieki var netiešā veidā piedalīties uzņēmuma rezultāta pārdalē:</p> <p>a) saņemot dividendes,</p> <p>b) saņemot cenu starpību par nopirktajām un pārdotajām akcijām</p> <p>c) gūstot finansiālu labumu no abiem iepriekšminētajiem.</p>	<p><b>Akciju iegādes iespēja</b> (opcija) – darbiniekiem ir iespēja iegūt uzņēmuma akcijas noteiktā laikā nākotnē par cenu, par kādu puses vienojušās iepriekš.</p>
3.	Atbilstība kritērijiem / līdzdalības tiesības	<p>Starptautiskās rekomendācijas paredz visaptverošos līdzdalības plānus, kad līdzdalības iespēja pieejama visiem uzņēmuma darbiniekiem, kas izturējuši pārbaudes periodu vai arī nostrādājuši uzņēmumā vismaz vienu gadu.</p> <p>Brīvprātīga pieteikšanās.</p> <p>Darbinieki savu piekrišanu līdzdalības programmai apliecina ar parakstu.</p>		
4.	Darba devēju vai darbinieku iemaksas/	<p><b>Darba devējs</b> darba samaksas atrunāto (prēmijas) daļu novirza darbinieku akciju iegādei. Akciju izplatībai jānotiek pēc iepriekšnoteiktas formulas</p>	<p><b>Darbinieks</b> iegādājas uzņēmuma akcijas uz atvieglotiem nosacījumiem. Minimālajam un maksimālajam ieguldījumu apmēram jābūt caurskatāmam kritērijiem</p>	<p><b>Darbiniekam</b> ir tiesības iegādāties akciju opcijas. Akciju opciju iegādes kritērijiem jāietver</p>

<sup>126</sup> Autore izstrādāti principi [78, 14-20; 94, 1-62]

	<p>vai principu kopas, kas atrunāta līdzdalības plāna noteikumos. Ideālā gadījumā līdzekļu piešķiršanai jānotiek regulāri pēc iepriekšnoteiktiem laika intervāliem (piemēram, ik ceturksni vai reizi gadā, atbilstoši noteiktā kritērija fiksēšanas biežumam). Iemaksu maksimālajām un minimālajām robežām jābūt iepriekš noteiktām.</p> <p>Maksimālā iemaksu robeža gadā – valstī noteiktā vidējā mēnešalga vai arī 10% no darbinieka bruto ienākumiem.</p>	<p>un skaidri formulētam plāna nosacījumos. Darbinieku iemaksām nevajadzētu pārsniegt zemāko no šiem rādītājiem [78, 16]:</p> <p>a) 10% no viņu bruto ienākuma apmēra;</p> <p>b) 20% no vidējā darba samaksas apmēra valstī.</p> <p>Iemaksām būtu jābūt regulārām (ik mēnesi, ceturksni vai gadu). Tomēr jābūt spēkā nosacījumam, ka darbinieki drīkst pārtraukt veikt maksājumu jebkurā laikā bez soda sankcijām.</p> <p>Maksimālā iemaksu robeža gadā – valstī noteiktā vidējā mēnešalga vai arī 10% no darbinieka bruto ienākumiem.</p>	<p>vienlīdzīga pārdale, ņemot vērā katra darbinieka darba stāžu uzņēmumā un/vai darba rezultātus un mērķus.</p> <p>Maksimālā iemaksu robeža gadā – valstī noteiktā vidējā mēnešalga vai arī 10% no darbinieka bruto ienākumiem.</p>
ieguldījums			
5.	<p>Pārskati un atskaites</p>	<p>Darba devējam jānodrošina darbiniekiem pamata informācija par aktivitātēm, finanšu rezultātiem un uzņēmuma darbības kopējo sniegumu pirms DLK plāna ieviešanas un pēc tam vismaz reizi ceturksnī (individuālās atskaites) un gadā (gada pārskats).</p> <p>Darbinieku daļas vērtības paziņojums, kurā būtu ietverta informācija par svarīgiem datumiem nākotnē, piemēram, kad tiks piešķirtas nākamās darbinieku akcijas vai akciju opcijas, kā arī, kas notiks ar dividendēm no darbinieku akcijām.</p> <p>Ja iespējams, vēlams radīt darbiniekiem pieeju šāda veida informācijai elektroniskā tiešsaistes režīmā</p>	
6.	<p>Plāna izbeigšana / izstāšanās</p>	<p>Jānosaka plāna beigu termiņš un izbeigšanas kārtība gadījumos, ja:</p> <p>a) plāns tiek izbeigts sakarā ar uzņēmuma likvidāciju, apvienošanu vai pārņemšanu;</p> <p>b) darbinieks izbeidz darba attiecības.</p>	
7.	<p>Plāna rezultātu novērtējums</p>	<p>Tiešo efektu, iespējams, ir grūti novērtēt, taču netiešais efekts jāvērtē, piemēram, analizējot sākotnēji paredzēto kritēriju izpildi – uzņēmuma vērtības izmaiņas, kadru mainību, peļņu, darba devēja labumu, darbinieka labumu, kā arī izdevumus projekta realizācijai.</p>	

Bez metodoloģiskajiem principiem autore DLK modeļa ietvaros izstrādājusi arī metodiskos norādījumus. Šie norādījumi izstrādāti noteikumu formā un parāda, kas ir nepieciešams, lai īstenotu DLK uzņēmumā. Metodiskie norādījumi ietver tādas sadaļas, kā vispārīgie DLK darbības principi, norādījumus DLK plāna izveidei un ieguldāmo līdzekļu apmēra noteikšanai, darbinieku informēšanas kārtību, plāna izbeigšanu, kā arī rezultātu novērtēšanu. Tie ir piemērojami vidējām un lielajām akciju sabiedrībām, kas darbojas dažādās tautsaimniecības nozarēs. Norādījumus var pielāgot katra uzņēmuma darbības specifikai.

## **Metodiskie norādījumi darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plāna ieviešanai uzņēmumā<sup>127</sup>**

### **1. Vispārīgie principi**

- 1.1. Metodisko norādījumu mērķis ir sniegt praktiskas rekomendācijas uzņēmumiem, kas ievieš vai plāno ieviest darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļus, par pasākumiem, kas jāveic, un faktoriem, kuri jāņem vērā, ieviešot šos modeļus. Šiem norādījumiem ir rekomendējošs raksturs un ikviens uzņēmums var tos pielāgot savas darbības un struktūras specifikai.
- 1.2. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā (DLK) veidi:
  - 1.2.1. Peļņdalība kapitāldaļās;
  - 1.2.2. Kapitāldaļu iegādes plāns;
  - 1.2.3. Akciju opcijas.
- 1.3. Viena DLK modeļa īstenošanas rekomendējamais termiņš ir 5 vai vairāk gadi.
- 1.4. DLK modeļa ieviešanas, uzturēšanas un izbeigšanas procesā var būt iesaistītas šādas personas:
  - 1.4.1. Uzņēmuma vadības un administrācijas pārstāvji (deleģējot, piemēram, vienu par plāna izstrādi un gaitu atbildīgo personu);
  - 1.4.2. Darba devēju pārstāvji (menedžments);
  - 1.4.3. Darbinieku pārstāvji (īpaši izvirzīti pārstāvji vai arodbiedrība);
  - 1.4.4. Ārpakalpojumu sniedzēji – konsultanti (speciālisti DLK jomā);
  - 1.4.5. Finanšu pakalpojumu sniedzēji (piemēram, bankas, kas nodrošinātu tiesiskajam regulējumam un labajai praksei atbilstošu kapitāldaļu uzskaiti un turēšanu), u.c.

---

<sup>127</sup> Darba autore izstrādāti norādījumi, balstoties uz iepriekš aprakstītajiem metodoloģiskajiem principiem un zināšanām.

## 2. DLK plāna izveide

- 2.1. Jāveic situācijas analīze uzņēmumā un jānoskaidro:
  - 2.1.1. vai darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir pamatota;
  - 2.1.2. vai pastāv darbinieku ieinteresētība par šo līdzdalības veidu kā tādu (šī jautājuma mērķis ir uzzināt, vai DLK spēs motivēt darbiniekus konkrētajā uzņēmumā sasniegt noteiktos rezultātus);
  - 2.1.3. cik liels ir piešķiramo kapitāldaļu optimālais apjoms (piemēram, gada laikā), kas spētu motivēt darbiniekus;
  - 2.1.4. vai personāla politika pieļauj pasākumus, kas palīdz veidot īpašnieku attieksmi darbiniekiem (uzņēmuma hierarhija, darbinieku izglītošana, u.tml.);
  - 2.1.5. vai ir iespējams organizēt regulārus darbinieku informēšanas pasākumus un iesaistīt viņus uzņēmuma finansiālo rezultātu apspriedē un lēmumu pieņemšanā.
- 2.2. Jānosaka mērķi(-us), kuru(-s) ar DLK plāna ieviešanu uzņēmumā vēlams sasniegt. Mērķa noteikšanai ieteicams gan no darba devēju, gan ņēmēju puses aizpildīt „Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā mērķa novērtēšanas matricu”<sup>128</sup>, apkopot rezultātus un noteikt galveno(-s) mērķi(-us).
- 2.3. Atbilstoši izvirzītajiem mērķiem jānosaka darba rezultāta sasniegšanas kritēriji (viens vai vairāki):
  - 2.3.1. Uzņēmuma rentabilitātes rādītāja(-u) pieaugums, %;
  - 2.3.2. Produkcijas izlaides apjoma palielināšanās – procentos vai skaitliski struktūrvienībai vai konkrētam darbiniekam;
  - 2.3.3. Izmaksu ietaupījuma kritērijs, procentos vai naudas vienībās;
  - 2.3.4. Apgrozījuma pieaugums, procentos vai naudas vienībās;
  - 2.3.5. Darbinieku iesaistes apjoms uzņēmuma darbības plānu izstrādē un jaunu ideju radīšanā, u.tml.
- 2.4. Jāizstrādā rīcības plāns – jānoskaidro un jāizplāno, kas jādara, kurš ko darīs, kāds ir laika grafiks, u.tml. – šādā veidā:
  - 2.4.1. jāveic vispārējs uzņēmuma ekonomiskās situācijas un nākotnes perspektīvu novērtējums:
    - a) uzņēmuma ekonomiskās situācijas vērtējums:

---

<sup>128</sup> Atbilstoši 3.1.3.2. nodaļā (3.1.tabulā) piedāvātajam piemēram

- i. kāda ir bijusi līdzšinējā attīstība uzņēmumā (tirgus daļa, darbības rādītāji, reputācija, u.tml. jautājumu novērtēšana);
  - ii. nozares attīstība (vēsturiskā attīstība, nākotnes tendences un perspektīvas, nozares specifika, ierobežojumi tiesību aktos, nodokļi, u.tml.);
  - iii. uzņēmuma vieta tirgū (konkurētspējas pozīcija, priekšrocības, klientu loks, sakari);
  - iv. uzņēmuma iekšējā politika (darbības stratēģija, darba vide un kultūra, iekšējā komunikācija), u.tml.
- b) uzņēmuma attīstības potenciāla izvērtēšana, nākotnes stratēģija;
  - c) konkurences pozīciju novērtējums;
  - d) uzņēmuma finanšu rādītāji un to dinamika (apgrozījums, peļņa, likviditāte, rentabilitāte, aktīvu atdeves rādītājs, kapitalizācija, u.c.).
- 2.4.2. jāizpēta dažādi DLK veidi un jāizanalizē to priekšrocības un trūkumus konkrētā uzņēmuma darbības un mērķu kontekstā;
- 2.4.3. jāizvēlas piemērotākais DLK veids un jāizstrādā tā ieviešanas plāns;
- 2.4.4. jāveic projekta finansiālie aprēķini. Ar DLK ieviešanu saistītās tiešās izmaksas sedz daba devējs un tās ir <sup>129</sup>:
- a) projekta organizēšanas izmaksas (projekta izvērtēšana, līgumu izstrāde, darbinieku apmācība, kapitāldaļu uzskaites sistēmas izveidošana, u.tml.)
  - b) projekta uzturēšanas izmaksas (ar darbinieku informēšanu saistītās izmaksas, uzraudzības un uzskaites izmaksas, u.tml.);
  - c) projekta izbeigšanas izmaksas (uzskaite, norēķini, novērtēšana, u.tml.).

Tāpat nepieciešams aprēķināt uzņēmuma ietaupījumu vai ienākumu palielinājumu no DLK plāna īstenošanas, piemēram, no jaunu tirgu apgūšanas un apgrozījuma pieauguma, produktu pievienotās vērtības pieauguma, izmaksu optimizācijas, u.tml.

2.4.5. jāizstrādā DLK modeļa plāns, iekļaujot šādus jautājumus:

- a) darbinieku informēšana un apmācība;
- b) kvalificētu speciālistu-konsultantu piesaiste (pēc nepieciešamības);

---

<sup>129</sup> Izmaksu posteņi var mainīties, atbilstoši uzņēmuma darbības specifikai, izvēlētajam DLK plānam un iesaistītajām personām (gan paša uzņēmuma darbiniekiem un resursiem, gan arī ārpalpojumu sniedzējiem)

- c) uzskaites un informācijas apmaiņas sistēmu izstrāde (vai pakalpojuma izmantošana no ārpakalpojumu sniedzējiem, piemēram – bankām);
  - d) līdzdalības apmēra un termiņu noteikšana;
  - e) citi nosacījumi.
- 2.5. Jāizstrādā līgums par DLK plāna ieviešanu, kuru slēgtu darbinieki (un/vai viņu pārstāvji) un darba devēji (un/vai viņu pārstāvji). Līgumā par DLK jānorāda un jāatrunā:
- 2.5.1. plāna izveidošanas periods;
  - 2.5.2. uzņēmuma nosaukums;
  - 2.5.3. mērķis (piemēram, dot iespēju darbiniekiem piedalīties uzņēmuma finansiālā rezultāta pārdalē ar papildus bonusu/labumu piešķiršanu paralēli regulārajai darba samaksai);
  - 2.5.4. darbinieki, kuriem ir tiesības piedalīties konkrētajā finansiālās līdzdalības shēmā, piemēram:
    - a) visi darbinieki, kas uzņēmumā nostrādājuši vismaz vienu gadu;
    - b) visi darbinieki, kas izturējuši pārbaudes laika periodu (parasti 3 mēneši);
    - c) darbinieku atlase pēc cita kritērija (piemēram, statusa, konkrētas amata grupas vai tamlīdzīgi)<sup>130</sup>.
  - 2.5.5. datums, ar kuru tiek fiksēts un sākts uzskaitīt plāna dalībnieku ieguvums vai līdzdalības iespējas, kapitāldaļu piešķiršanas/pirkšanas periodi un beigu termiņi;
  - 2.5.6. minimālais un maksimālais līdzdalības apmērs, kā arī iemaksu veicējs – darbinieks vai darba devējs;
  - 2.5.7. informācijas saņemšanas kārtība;
  - 2.5.8. līdzdalības perioda minimālais termiņš;
  - 2.5.9. uzraudzības nosacījumi (kādas personas būs atbildīgas par procesa uzraudzību; kas jāuzrauga un jāvērtē (piemēram, kapitāldaļu uzskaites process, informēšanas kārtība un uztveramības pakāpe, savstarpējas komunikācijas iespējas ar darbiniekiem neskaidru jautājumu risināšanā), u.tml.).

---

<sup>130</sup> Eiropas Komisijas augsta līmeņa darba grupa gan rekomendē uzņēmumiem veidot pilnīgi brīvprātīgus un visiem darbiniekiem pieejamus plānus.

### 3. Ieguldāmo līdzekļu apmēra noteikšana darbiniekiem DLK modeļi

3.1. Ieguldāmo līdzekļu apmēram līdz 10% gadā no katra darbinieka bruto ienākumu apmēra piemērojami nodokļu atvieglojumi. Līdzekļu apjoms, kas novirzāms DLK plāniem, jānosaka šādi:

3.6.1. Peļņadalībai kapitāldaļās – pēc formulas<sup>131</sup>:

$$i_d = i_k * k_2, \quad (3.1.)$$

$$i_k = (\pi * k_1) \quad (3.2.)$$

kur

$i_d$  –līdzekļu apjoms kapitāldaļu iegādei, kas paredzēts vienam darbiniekam,

$i_k$  – kopējais līdzekļu apjoms, kas paredzēts kapitāldaļu iegādei visiem uzņēmuma darbiniekiem,

$\pi$  – kritērijs (piemēram, peļņas pieauguma apjoms, ietaupījumu apjoms, u.tml.)

$k_1$  – koeficients, kas apzīmē kopējā ieguvuma daļas īpatsvaru kritērijā

$k_2$  – katra darbinieka (vai amata vienības) individuālais koeficients atbilstoši viņa reālā vai potenciālā ieguldījuma iespējai rezultāta sasniegšanas procesā (visu plānā iesaistīto darbinieku koeficientu summai jābūt vienādei ar 1 vai ekvivalentai 100%), kā arī ieguldāmo līdzekļu īpatsvara ieguldījumam pret bruto darba samaksu.

3.6.2. Kapitāldaļu iegādes plānam atlaide kapitāldaļu iegādei jānosaka atbilstoši uzņēmuma vadības uzstādījumiem. Parasti tā ir 20-50% robežās. Tāpat jānosaka maksimālais uzņēmuma kapitāldaļu izpērkamās daļas limits (parasti lielajiem uzņēmumiem 10-20% robežās, vidējiem – līdz 50%).

3.6.3. Akciju opciju plānā akciju iegādes cena darbiniekiem ir to cena (vērtība) līguma slēgšanas brīdī.

### 4. Darbinieku apmācības un informēšanas kārtība DLK modeļa darbības laikā

4.1. Obligāti jāveic darbinieku apmācība par šādiem tematiem: DLK būtība un modeļi; finanšu tirgus un akcijas; korporatīvā pārvaldība un uzņēmuma kultūra; tiesiskais regulējums un nodokļi attiecībā uz DLK; uzņēmuma novērtēšana; darba un produktivitātes vērtēšanas kārtība, ar DLK saistītie riski.

---

<sup>131</sup> Autores izveidotas formulas

- 4.2. Pēc apmācības jāveic darbinieku zināšanu pārbaude un tās rezultātu reģistrēšana. Ja darbinieks sekmīgi apguvis mazāk kā 50% no apmācību materiāla, tad viņam/-ai nepieciešams veikt atkārtotu apmācību. DLK plānā drīkst iesaistīties tikai tie darbinieki, kas sekmīgi (> 50%) apguvuši mācību vielu.
- 4.3. DLK plāna ietvaros uzņēmums nodrošina katram DLK plāna dalībniekam uzkrātā akciju kapitāla individuālu aprēķināšanu un uzskaiti, kā arī informācijas sniegšanu individuālo pārskatu formā (individuāli par personas līdzekļiem) un kolektīvi (ikgadēja pārskata formā, par kopējiem parametriem).
- 4.4. Ikgadējā pārskatā par DLK jāietver šī informācija:
  - 4.4.1. DLK plāna svarīgāko notikumu apskats;
  - 4.4.2. Plānotie pasākumi nākotnē;
  - 4.4.3. Izvirzītā mērķa īstenošanas gaita;
  - 4.4.4. Uzņēmuma finanšu rādītāju izmaiņas perioda laikā un kopš DLK plāna uzsākšanas;
  - 4.4.5. Darbiniekiem piešķirto līdzekļu apjoms DLK plāna ietvaros (kopumā);
  - 4.4.6. Uzņēmuma īpašnieku struktūras izmaiņas, u.c.
- 4.5. Individuālās atskaites katram DLK plāna dalībniekam jānodrošina vismaz reizi ceturksnī (vienkāršākā formā, vidējiem uzņēmumiem), taču vēlams nodrošināt katram plāna dalībniekam individuālu šifrētu personīgo akcionāru kontu, kura informācijai darbiniekam būtu laikā neierobežota piekļuves iespēja. Šajās individuālajās atskaitēs obligāti jānorāda:
  - 4.5.1. Perioda laikā veiktās iemaksas;
  - 4.5.2. Aktīvu vērtības izmaiņas;
  - 4.5.3. Kopējais uzkrājuma apjoms;
  - 4.5.4. Paredzamo izmaksu apjoms plāna darbības beigās;
  - 4.5.5. Paredzamo izmaksas apjoms darba attiecību pārtraukšanas gadījumā, u.c.
- 4.6. Jāparedz iespēja darbiniekiem iesniegt ierosinājumus, sūdzības vai uzdot jautājumus atbildīgajām personām vai konsultantiem.

## **5. Plāna izbeigšanas kārtība**

- 5.1. Jāparedz plāna beigu termiņš un izbeigšanas kārtība gadījumos, ja:
  - 5.1.1. uzņēmums tiek likvidēts – atbilstoši tiesību aktiem un likvidācijas iemeslam;

- 5.1.2. uzņēmumu apvieno ar citu uzņēmumu – darbinieku kapitāldaļas jāpārvērtē atbilstoši jaundibinājuma vērtībai un iepriekšējam uzkrājumam tā, lai katrs darbinieks materiāli neciestu zaudējumus apvienošanās dēļ;
- 5.1.3. uzņēmuma kapitāldaļu kontrolpaketi pārņem cits īpašnieks – šajā gadījumā DLK plāns jāīsteno līdz tā termiņa beigām bez ievērojamām izmaiņām, kas varētu negatīvi ietekmēt darbiniekus;
- 5.1.4. darbinieks izbeidz darba attiecības:
  - 5.1.4.1. parastā kārtībā:
    - a) publiski kotētā uzņēmumā, viņam/ai ir tiesības paturēt un brīvi rīkoties ar iegādātajām kapitāldaļām;
    - b) ārpusbiržas uzņēmumu, darbinieks drīkst pieprasīt uzņēmumu atpirkt iegūtās kapitāldaļas;
  - 5.1.4.2. tiekot atlaists pretlikumīgas rīcības situācijā – jāparedz iespēja, ka darbinieks zaudē DLK plānā paredzētās privilēģijas un uzkrājumu.

## 6. Plāna rezultāta novērtējums

Izbeidzot DLK plānu, jāveic plāna rezultāta novērtējums, analizējot šos jautājumus:

- a) metodisko norādījumu 2. daļā norādīto izvirzīto kritēriju izpildi:
  - i. uzņēmuma vērtības izmaiņas;
  - ii. rentabilitātes rādītāju izmaiņas;
  - iii. produkcijas izlaides apjoma palielinājums;
  - iv. izmaksu ietaupījums;
  - v. apgrozījuma pieaugums;
  - vi. jaunu ideju īstenošana, u.c.
- b) aprēķinot darbinieku labumu – iegūtos uzkrājumus;
- c) nosakot nemateriālo labumu:
  - i. novērtējot motivācijas līmeņa paaugstināšanos,
  - ii. iegūtās papildu zināšanas,
  - iii. iesaisti uzņēmuma darbībā,
  - iv. apmierinātību ar darbu, darba devēju,
  - v. kadru mainību, u.tml.
- d) aprēķinot izdevumus (no uzņēmuma pozīcijas) darbiniekiem:
  - i. līdzdalības kapitālu;
  - ii. administratīvos izdevumus (apmācība, informēšana, uzskaitē, u.c.);
- e) aprēķinot pārējos administratīvos izdevumus plāna ieviešanai un uzturēšanai.

Lai Latvijā izveidotu starptautiskajai praksei atbilstošu DLK modeli, sākotnēji nepieciešams veicināt sociālo partneru dialogu par šo jautājumu, pilnveidot tiesisko bāzi, informēt sabiedrību (it īpaši uzņēmējus un nodarbinātos), kā arī radīt līdzvērtīgu nodokļu piemērošanu, kāda jau pastāv attiecībā uz citiem ilgtermiņa uzkrājumu veidošanas veidiem uzņēmumu darbiniekiem.

### 3.2. Akciju sabiedrību darbinieku aptaujas anketu rezultātu novērtējums

Daudzi uzņēmumi visā pasaulē ir veiksmīgi īstenojuši DLK modeļus. Ir arī gadījumi ar neitrālu vai arī negatīvu pieredzi šajā ziņā. Latvijā DLK pieredze joprojām daudzviet tiek saistīta ar privatizācijas procesu 90-to gadu sākumā. Taču jāatzīmē, ka iemesls, kādēļ akcijas tika piešķirtas vai pārdotas darbiniekiem ar atlaidi, bija atšķirīgs no mūsdienu attīstīto valstu pieredzes – tajā nepastāvēja īpašnieku kultūras un attieksmes veidošanās veicināšana. Tas bija darījums par īpašumtiesību pāreju starp valsti un privatizācijas sertifikātu īpašniekiem, kuri strādāja konkrētos uzņēmumos.

Līdz ar to ir jānoskaidro, vai Latvijas uzņēmēji un darbinieki būtu gatavi mūsdienīgas DLK ieviešanai un uztvertu to kā motivējošu elementu, kas spētu uzlabot darbinieku produktivitāti. Tādējādi kvantitatīvā pētījuma **mērķis** ir noskaidrot sakarību starp akciju piešķiršanu uzņēmumu darbiniekiem un produktivitātes paaugstināšanos Latvijas ekonomiskajos apstākļos. Kvantitatīvā **pētījuma pamatjautājums** ir šāds: *kāda ir/būtu DLK ietekme uz darbinieku motivāciju Latvijā?*

Situācijas pilnvērtīgākai novērtēšanai autore vēlas noskaidrot arī citus jautājumus, kas saistīti ar darbinieku akcijām, proti:

- a) Cik lielai daļai darbinieku jau pieder akcijas, kā viņi tās ieguvuši un kādi ar šīm akcijām saistītie labumi viņiem ir nozīmīgi;
- b) Vai uzņēmumu (akciju sabiedrību) akcijas tiek kotētas biržā, vai darbinieki par to ir informēti un vai publisko akciju sabiedrību darbinieki seko līdzī uzņēmuma akcijas cenas svārstībām;
- c) Darbinieku motivāciju ietekmējošo faktoru nozīmīgums darbiniekiem;
- d) Vai darbinieki ir apmierināti ar darbu uzņēmumā un kā šī apmierinātība korelē ar attieksmi pret uzņēmuma akciju iegūšanas iespējām un motivācijas un produktivitātes uzlabošanu;
- e) Cik lielai daļai darbinieku ir interese iegādāties uzņēmuma akcijas un cik lielu daļu ienākumu viņi atvēlētu akciju iegādei.

- f) Cīk liela daļa darbinieku, kuri (atlasot pēc vecuma kritērija) privatizācijas laikā bijuši darbības vecumā, būtu ar mieru iegādāties uzņēmuma akcijas salīdzinot ar tiem, kuri tajā laikā vēl nebija darbības vecumā (tātad, nav guvuši tiešu privatizācijas pieredzi);
- g) Kā darbinieku akciju īpašumtiesības spēj/spētu izmainīt viņu attieksmi pret tādiem teorētiskajā daļā aplūkotajiem faktoriem, kā motivācija, produktivitāte, kolēģu uzraudzība, īpašnieka psiholoģijas izveidošanās, drošība par darbavietas stabilitāti, lojalitāti, interesi par uzņēmuma darbību, tā rādītājiem, darba laika kavējumu mazināšanos un piedalīšanos lēmumu apspriešanas procesā.

### 3.2.1. Darbinieku anketēšanas pētījuma metodoloģija

Lai noskaidrotu atbildes uz iepriekš uzdotajiem jautājumiem, autore veica kvantitatīvu pētījumu, aptaujājot lielo un vidējo akciju sabiedrību darbiniekus. Tādējādi šī pētījuma **ģenerālkopu** veido lielo un vidējo akciju sabiedrību darbinieki, jo uzņēmējdarbības forma un lielums ir tieši saistīts ar akciju iegūšanas iespēju šiem darbiniekiem (tostarp biržas prasības uzņēmumiem, uzsākot emisiju). Arī pasaules pieredze rāda, ka DLK modeļus lielākoties izvēlas ieviest tieši lielie un vidējie uzņēmumi. Pēc viena no Eiropas Komisijas izvirzītajiem uzņēmuma lieluma noteikšanas kritērijiem – darbinieku skaita, par vidējiem un lieliem tiek uzskatīti uzņēmumi, kuros strādā attiecīgi 50-249 un 250 un vairāk [103] darbinieku.

Saskaņā ar Latvijas Uzņēmumu reģistra datiem Latvijā uz 2011.gada beigām ir reģistrētas 141 vidēja un 65 lielas akciju sabiedrības (sk. sarakstu 12. pielikumā) – gan publiskas, gan arī ārpusbiržas akciju sabiedrības. Pēc Latvijas Centrālā statistikas biroja datiem darbinieku skaits lielajos uzņēmumos uz 2011.gada beigām bija vidēji 723, vidējos – 100 darbinieku [97, 15]. Tādējādi pētījuma ģenerālkopas lielums ir **61 095 darbinieku**.

Izsoles lieluma noteikšanu autore veica pēc V. Andersones [15, 250] metodoloģijas, izmantojot šādus principus:

- a) Ja populācijas lielums ir mazāks par 1.000, tad aptuvenā izsoles lieluma proporcija ir 30% no populācijas;
- b) Ja populācijas lielums ir lielāks par 1.000 un mazāks par 10.000, tad aptuvenā izsoles lieluma proporcija ir 10% no populācijas;
- c) Ja populācijas lielums ir lielāks par 15.000, tad aptuvenā izsoles lieluma proporcija ir 1% no populācijas.

Tādējādi kvantitatīvā pētījuma ģenerālkopas uzņēmumu skaits ir 206 – šis daudzums ietilpst pirmajā kategorijā, savukārt kopējais darbinieku skaits šajos uzņēmumos ir 61.095, tad

tas attiecas uz trešo kategoriju. Līdz ar to pētījuma **izlases lielums ir 610 darbinieku** no 19 lielām un 42 vidējām akciju sabiedrībām.

Darbinieku aptaujāšanai autore izmantoja divu veidu aptaujas formas (sk. 8. pielikumā) – vienu darbiniekiem ar akcijām, otru – darbiniekiem bez akcijām, kurās bija attiecīgi 15 un 13 jautājumi. Anketās (un arī šeit tālāk tekstā) ar vārdu „Uzņēmums” ir domāts uzņēmums, kurā respondents strādā. Anketu jautājumus var iedalīt šādās grupās:

- 1) vispārīgie jautājumi par respondentu vecumu, ienākumiem un amatu;
- 2) jautājumi par uzņēmumu un tā akcijām;
- 3) jautājumi par darbinieku motivāciju;
- 4) jautājumi par motivāciju, darba ražīgumu un attieksmi pret darbu akciju īpašumtiesību kontekstā;
- 5) jautājumi par attieksmi pret Uzņēmuma akciju iegādi.

Autore veica respondentu anketēšanu, izmantojot gan elektroniskos saziņas līdzekļus un iespējas, gan arī papīra formā. Kopā tika aizpildītas 614 anketas, no tām 140 papīra formā un 474 elektroniski.

Anketēšana notika laika posmā no 2012.gada 1.augusta līdz 2012.gada 31.oktobrim.

Iegūto pētījuma datu tālākai apstrādei tika izmantotas šādas programmas:

- 1) SPSS 16.0 (aptaujas anketas jautājumu vienotā forma, kura tika izmantota veicot analīzi ar SPSS sistēmu, pievienota 9. pielikumā);
- 2) Microsoft Excel 2010.

### **3.2.2. Darbinieku aptaujas rezultātu analīze**

Pētījumā piedalījās 614 respondenti, no tiem 37% (227) vidējo uzņēmumu darbinieki un 63% (387) lielo uzņēmumu darbinieki. Pēc ieņemamā amata kategorijām respondenti dalījās šādi: 8% (51) augstākās vadības pārstāvji, 43% (262) vidējā līmeņa vadītāji, 31% (190) kvalificētie speciālisti, 5% (34) pārdošanas speciālisti un 13% (77) citu amatu pārstāvji. Aptaujas dalībnieku sadalījums pa vecuma grupām ir: 24% (146) vecumā līdz 25 gadiem, 49% (302) vecumā no 26-40, 24 (145) vecumā no 41-55 un 3% (21) vecāki par 55 gadiem.

Uz jautājumu „Vai Jums pieder Uzņēmuma akcijas” 41 respondents atbildēja apstiprinoši, kas ir 7% no kopējā aptaujāto darbinieku skaita. No šiem 13 (32%) ir iegādājušies akcijas biržā, 20 (49%) – saņēmuši kā bonusu no darba devēja un 8 (19%) ieguvuši akcijas privatizācijas laikā. 93% (573) aptaujāto darba devēja uzņēmuma akcijas nepieder.

Nākamais uzdevums ir noskaidrot, vai pastāv uzskatu atšķirība starp respondentiem, kuri ieguvuši akcijas, nopērkot tās biržā, saņemot kā bonusu vai iegūstot privatizācijas laikā (V7) par to, cik nozīmīgi šiem cilvēkiem ir no akcijām saņemtie ieguvumi (no V10\_1 līdz V10\_5). Lai to noskaidrotu, autore veica hipotēžu pārbaudi ar Hī kvadrāta testu šādām hipotēzēm:

1) H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par dividenžu saņemšanas svarīgumu nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par dividenžu saņemšanas svarīgumu pastāv.

Tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, dividenžu saņemšanas svarīgums nav atkarīgs no tā, kādā veidā darbinieki ieguvuši akcijas.

2) H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par uzņēmuma akciju vērtības pieaugumu nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par uzņēmuma akciju vērtības pieaugumu pastāv.

Šajā gadījumā tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, akciju vērtības pieauguma svarīgums respondentu skatījumā nav atkarīgs no tā, kādā veidā darbinieki ieguvuši akcijas.

3) H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par balsstiesību esamību darbiniekiem nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par balsstiesību esamību darbiniekiem pastāv.

Tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, balsstiesību esamības svarīgums aptaujātajiem respondentiem nav atkarīgs no tā, kādā veidā darbinieki ieguvuši akcijas.

4) H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par papildus informācijas saņemšanas iespējas svarīgumu nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par papildus informācijas saņemšanas iespējas svarīgumu pastāv.

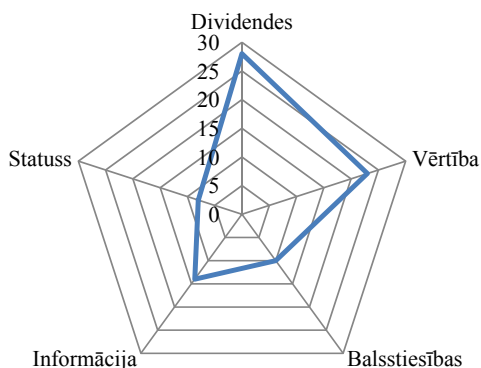
Arī šajā gadījumā tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, papildus informācijas saņemšanas iespējas svarīgums aptaujātajiem respondentiem nav atkarīgs no tā, kādā veidā darbinieki ieguvuši akcijas.

5) H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par augstāka statusa iegūšanas svarīgumu nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc akciju iegūšanas veida par augstāka statusa iegūšanas svarīgumu pastāv.

Tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, augstāka statusa iegūšanas svarīgums aptaujātajiem respondentiem nav atkarīgs no tā, kādā veidā darbinieki ieguvuši akcijas.

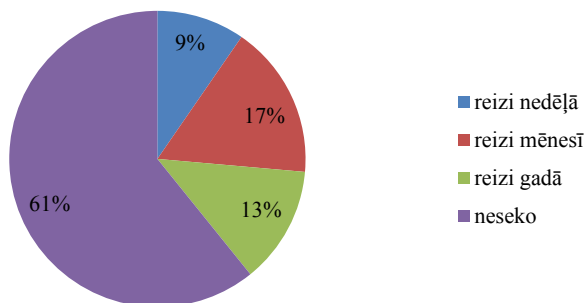
Analizējot faktorus, kurus respondenti, kuriem pieder akcijas (N=41), atzīmējuši kā svarīgākos akciju īpašumtiesību kontekstā, jāsecina, ka tas ir tieši finansiālais ieguvums no akcijām – dividendes un vērtības pieaugums (attiecīgi 68% un 56% respondentu, kuriem pieder akcijas, ir devuši augstāko vērtējumu pēc svarīguma, detalizētāk sk. 3.1. attēlā).



### 3.1. attēls **Darbinieku - akcionāru svarīgākie faktori, kas saistīti ar akciju īpašumtiesībām** (respondentu skaits)

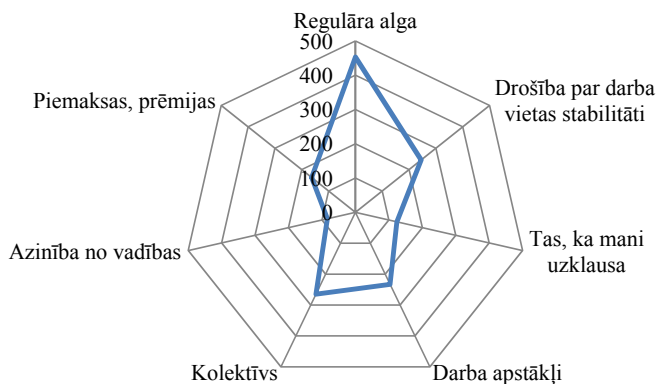
Analizējot to, vai akciju sabiedrības, kurās respondenti strādā, ir publiskas, jāatzīmē, ka 40.7% jeb 250 pētījuma respondentu atzīmējuši, ka strādā biržas uzņēmumā. Lielākā daļa no viņiem neinteresējas par akciju cenas izmaiņām biržā (152 respondenti, 61%; sk. B attēlu). 9% (24) aptaujāto seko akciju cenas svārstībām ikdienā, 17% (42) – reizi mēnesī, 13% (32) – aptuveni reizi gadā.

26% (160) respondentu strādā ārpusbiržas uzņēmumos, bet 33% (204) no pētījuma dalībniekiem atzīmēja, ka nezina, vai uzņēmums kotē akcijas biržā vai nē.



### 3.2. attēls. Publisko akciju sabiedrību darbinieku intereses regularitāte par akciju cenām

Galvenie faktori, kas ietekmē darbinieku motivāciju (skat. 3.3. attēlu), ir regulāra darba alga (453 respondentiem), lielisks kolektīvs un atsaucīgi kolēģi (265 respondentiem), drošība par darbavietas stabilitāti (245 respondentiem) un darba apstākļi un vide (221 respondentam).



### 3.3. attēls. Darbinieku motivāciju ietekmējošie faktori (respondentu skaits)

Tikt uzklaustītiem un iegūt atzinību no vadības motivē attiecīgi 124 un 79 respondentus.

Darba samaksas **mainīgās daļas** nozīmīgumu uzskata par vienu no trim galvenajiem motivējošiem faktoriem 151 aptaujātais, kas ir 25% no visiem. Jāatzīmē, ka darbinieku akcijas ietilpst tieši šajā kategorijā. Līdz ar to autorei bija svarīgi noskaidrot, kāda ir šīs kategorijas (V5\_7) darbinieku attieksme pret **produktivitātes uzlabošanu** ar akciju īpašumtiesību starpniecību (V8). 54% (81) no tiem, kuriem viens no galvenajiem motivējošajiem faktoriem

ir darba samaksas mainīgā daļa, akciju īpašumtiesības varētu uzlabot produktivitāti, 46% (70) produktivitāte nemainītos.

Vērtējot darbinieku **apmierinātību** ar darbu uzņēmumā, jāatzīmē, ka 53% respondentu ir apmierināti ar darbu uzņēmumā. 37% ir daļēji apmierināti. Savukārt neapmierināto darbinieku īpatsvars ir 10%.

Autoresprāt ir svarīgi noskaidrot, vai pastāv sakarība starp darbinieku apmierinātību (V4) un to, vai darbinieki iegādātos akcijas un uz kādiem nosacījumiem (V11 un V12 jautājumi). Kopumā apmierināti ar darbu ir 550 respondenti (90%). No tiem akcijas ar 50% atlaidi iegādātos 427 darbinieki (78% no apmierinātajiem). Ja esošie akcionāri būtu ar mieru pārdot akcijas, no apmierinātajiem tās būtu ar mieru iegādāties 438 darbinieki (80% no apmierinātajiem). 64 respondenti (10%) ar darbu nebija apmierināti. No tiem akcijas iegādātos ar 50% atlaidi 34 darbinieki (53% no neapmierinātajiem), bet no akcionāriem tās pirktu 42 darbinieki (66% no neapmierinātajiem).

Lai noskaidrotu, vai pastāv uzskatu atšķirība starp respondentu apmierinātību ar darbu un attieksmi pret akciju iegādes iespējām, tika veikta šādu hipotēžu pārbaude:

H0: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc apmierinātības ar darbu par akciju iegādes iespējām nepastāv.

H1: Uzskatu atšķirība respondentu grupām pēc apmierinātības ar darbu par akciju iegādes iespējām pastāv.

Veicot hipotēžu pārbaudi ar Hī kvadrāta testu, abos gadījumos (V4 ar V11 un V12) tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, attieksme pret akciju iegādi aptaujātajiem respondentiem nav atkarīga no tā, cik viņi ir apmierināti ar darbu. Arī korelācijas koeficienti abos gadījumos norāda, ka sakarība starp apmierinātību ar darbu un attieksmi pret akciju iegādi ir vāja (0.168 un 0.074).

Nākamais jautājums ir, vai un kāda sakarība pastāv starp apmierinātību ar darbu un produktivitātes uzlabošanas iespēju ar akciju īpašumtiesībām. Tādēļ autore veica šādu hipotēžu pārbaudi:

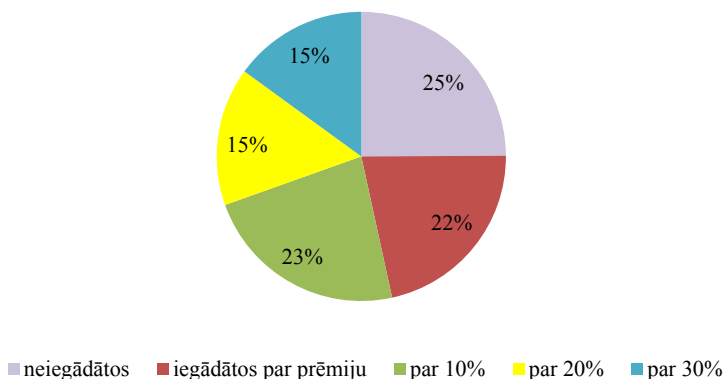
H0: Respondentu uzskati par produktivitātes uzlabošanas ar akciju īpašumtiesībām atkarībā no apmierinātības ar darbu statistiski ticami neatšķiras.

H1: Respondentu uzskati par produktivitātes uzlabošanas ar akciju īpašumtiesībām atkarībā no apmierinātības ar darbu statistiski ticami atšķiras.

Veicot hipotēžu pārbaudi ar Hī kvadrāta testu, abos gadījumos (V4 ar V8 un V9\_1) tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, produktivitātes uzlabošanās ar akciju īpašumtiesībām

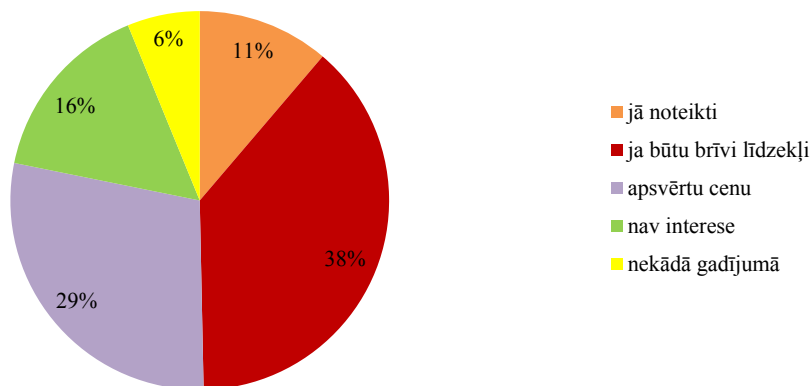
nav atkarīga no tā, cik respondenti ir apmierināti ar darbu. Arī korelācijas koeficienti abos gadījumos norāda, ka sakarība starp produktivitātes uzlabošanos un apmierinātību ar darbu ir vāja.

Analizējot respondentu atbildes uz jautājumiem par Uzņēmuma akciju iegādes iespējām, autore noskaidroja, ka kopumā **ar 50% atlaidi** ar „iesaldēšanas” termiņu 3 gadi akcijas iegādātos 75% respondentu (461), no kuriem lielākā daļa – 23% (141) – tam būtu ar mieru atvēlēt līdz 10% no ienākumiem, 22% (133) respondentu atzīmēja, ka iegādātos akcijas par gada prēmiju (13.algu vai tamlīdzīgi), 15% (95) akciju iegādei atvēlētu līdz 20% un 15% (92) respondentu būtu ar mieru velīt līdz 30% ienākumu Uzņēmuma akciju pirksanai. 25% aptaujāto (153) atzīmēja, ka akcijas neiegādātos (3.4. attēls).



#### 3.4. attēls. **Interese par akciju iegādi ar 50% atlaidi un „iesaldēšanas” termiņu 3 gadi**

Savukārt, atbildot uz jautājumu par akciju iegādi (bez atlaides), ja kāds no akcionāriem būtu ar mieru tās pārdot, pozitīvi atbildēja 78% (480) respondentu, no kuriem lielākā daļa iegādātos akcijas, ja būtu brīvi līdzekļi – 38% (236), 29% (175) apsvērtu akciju iegādes iespēju, bet tas būtu atkarīgs no piedāvātās cenas, savukārt ar pilnīgu pārliecību akcijas noteikti iegādātos 11% (69) respondentu. Atbilžu variantu „nē, man nav intereses par akcijām” izvēlējās 16% (96) aptaujāto. Nekādā gadījumā akcijas nepirktu 6% (38) pētījuma dalībnieku (3.5. attēls).



### 3.5. attēls. Interese par akciju iegādi no esošajiem īpašniekiem

Lai salīdzinātu respondentu atbildes uz jautājumiem V11 un V12 par to, vai viņi iegādātos Uzņēmuma akcijas ar 50% atlaidi un vai iegādātos tās no esošajiem īpašniekiem, tika veikta hipotēžu pārbaude šādām hipotēzēm:

H0: Sakarība starp respondentiem, kuri iegādātos Uzņēmuma akcijas ar 50% atlaidi un tiem, kuri iegādātos tās no esošajiem īpašniekiem, nepastāv.

H1: Sakarība starp respondentiem, kuri iegādātos Uzņēmuma akcijas ar 50% atlaidi un tiem, kuri iegādātos tās no esošajiem īpašniekiem, pastāv.

Veicot hipotēžu pārbaudi ar Hī kvadrāta testu, tika apstiprināta nulles hipotēze, tātad, starp respondentiem, kuri iegādātos Uzņēmuma akcijas ar 50% atlaidi un tiem, kuri iegādātos tās no esošajiem īpašniekiem nepastāv sakarība. Savukārt, korelācijas koeficients starp jautājumiem par akciju iegādes iespējām (V11 un V12) ir 0.541, kas norāda uz vidēji ciešu, pozitīvu sakarību starp respondentu viedokļiem par akciju iegādi ar 50% atlaidi un 3 gadu „iesaldēšanas” periodu un akciju iegādi no esošajiem īpašniekiem.

Korelācijas koeficienti starp mainīgajiem V11 un V15, un V12 un V15 ir attiecīgi 0.093 un 0.091, līdz ar to autore secina, ka respondentu attieksme pret iespējām iegādāties Uzņēmuma akcijas nav atkarīga no ieņemamā amata.

Lai izvērtētu, kāda ir privatizācijas laika pieredzes ietekme uz attieksmi pret akciju iegādi darbiniekiem, autore izveidoja krusteniskās tabulas (3.3. un 3.4. tabula) ar respondentu atbildēm uz šiem jautājumiem. Respondenti tika sadalīti vecumu grupās:

- a) Tie, kuri privatizācijas laikā vēl nebija darbspējas vecumā (tātad, nav guvuši tiešu privatizācijas pieredzi): vecuma grupas „līdz 25” un „26-40”, kopā 448 respondenti;
- b) Tie, kuri privatizācijas laikā bijuši darbspējas vecumā: vecuma grupas „41-55” un „virs 55”, kopā 166 respondenti.

3.3. tabula

**Privatizācijas laika pieredzes ietekme uz attieksmi pret akciju iegādi (V11)**

		Ja Jums būtu iespēja ar 50% atlaidi iegādāties Uzņēmuma akcijas ar nosacījumu, ka varēsiet šīs akcijas pārdot pēc 3 gadiem vai vēlāk, Jūs:					Kopā
		Iegādātos par $\geq 30\%$ no ienākumiem	Iegādātos par 20%	Iegādātos par 10%	Iegādātos par prēmiju	Neiegādātos	
Vecuma grupas	Līdz 25	32	31	30	20	33	<b>146</b>
	26-40	42	49	69	77	65	<b>302</b>
	41-55	15	12	37	32	49	<b>145</b>
	virs 55	3	3	5	4	6	<b>21</b>
<b>Kopā</b>		<b>92</b>	<b>95</b>	<b>141</b>	<b>133</b>	<b>153</b>	<b>614</b>

Vērtējot jaunāko grupu atbildes – 22% (98) no viņiem akcijas ar 50% atlaidi neiegādātos, 78% (350) iegādātos. Privatizācijas laiku pieredzējušajai grupai ir piesardzīgāka attieksme – akcijas iegādātos 67% (111) respondenti, neiegādātos – 33%. Šo atšķirību iespējams skaidrot gan ar gūto privatizācijas pieredzi, gan ar riska „apetītes” mazināšanos līdz ar vecumu. Korelācijas koeficients vecuma grupām un jautājumam V11 norāda, ka sakarība starp mainīgajiem ir vērtējama kā vāja (0.158).

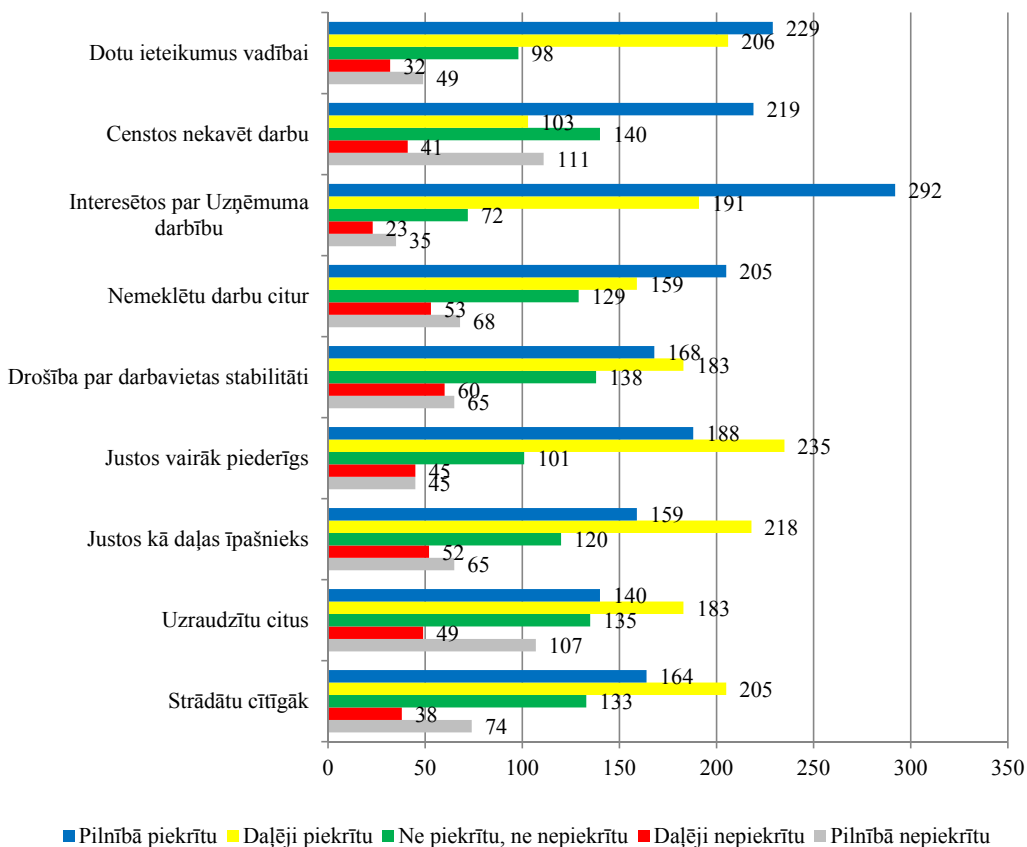
Pēc 3.4.tabulas datiem var secināt, ka 19% (85) no jaunākās grupas akcijas no esošā uzņēmuma akcionāra neiegādātos, 81% (363) iegādātos. Arī šeit privatizācijas laiku pieredzējušajai grupai ir piesardzīga attieksme – akcijas iegādātos 71% (117) respondentu, neiegādātos – 29% (49). Lai gan abās vecuma kategorijās pastāv atšķirība attieksmē pret akciju iegādi, salīdzinot ar atbildēm uz iepriekšējo jautājumu, visu vecumu grupās pieaug interesentu skaits par akciju iegādi. Iespējams, ka tas ir iesaldēšanas termiņa dēļ iepriekšējā jautājumā (V11). Korelācijas koeficients vecumu grupām un jautājumam V12 norāda, ka sakarība starp mainīgajiem ir vērtējama kā vāja (0.067).

**Privatizācijas laika pieredzes ietekme uz attieksmi pret akciju iegādi (V12)**

		Ja kāds no Uzņēmuma akcionāriem informētu, ka vēlas pārdot savas akcijas, vai Jūs būtu ar mieru daļu no tām iegādāties?					<b>Kopā</b>
		Jā, noteikti	Ja būtu brīvi līdzekļi, tad jā	Tas atkarīgs no cenas, bet iespēju apsvērtu	Nē, man nav intereses	Nekādā gadījumā!	
Vecuma grupas	Līdz 25	19	56	42	19	10	<b>146</b>
	26-40	39	113	94	42	14	<b>302</b>
	41-55	8	58	34	33	12	<b>145</b>
	virs 55	3	9	5	2	2	<b>21</b>
<b>Kopā</b>		<b>69</b>	<b>236</b>	<b>175</b>	<b>96</b>	<b>38</b>	<b>614</b>

Lai noskaidrotu darbinieku akciju īpašumtiesību ietekmi uz darbinieku attieksmi pret tādiem teorētiskajā daļā aplūkotajiem faktoriem, kā produktivitāte, kolēģu uzraudzība, īpašnieka psiholoģijas izveidošanās, drošība par darbavietas stabilitāti, lojalitāti, interesi par uzņēmuma darbību, tā rādītājiem, darba laika kavējumu mazināšanos un piedalīšanos lēmumu apspriešanas procesā, respondenti atbildēja uz jautājumu ar vairākiem atbilžu variantiem, kurus viņi novērtēja pēc Likerta skalas. Atbilžu rezultāti apkopoti 3.6. attēlā.

Lielākā daļa respondentu pilnībā (vidēji 32% no aptaujātajiem) vai daļēji (vidēji 30% no aptaujātajiem) piekrīt, ka viņu attieksme pret darbu mainītos attiecībā uz visiem minētajiem faktoriem. Vidēji 19% pētījuma dalībnieku ir neitrāls viedoklis. Apgalvojumiem daļēji nepiekrīt vidēji 7%, bet pilnībā nepiekrīt vidēji 11% respondentu – viņu attieksme pret darbu visticamāk nebūtu atkarīga no tā, vai viņiem pieder Uzņēmuma akcijas vai nē.



3.6. attēls. **Akciju īpašumtiesību ietekme uz darbinieku attieksmi pret darbu**  
(respondentu skaits)

Promocijas darbā izvirzītā hipotēze ir saistīta ar to, ka ar uzņēmuma kapitāldaļu piešķiršanu darbiniekiem ir iespējams uzlabot darbinieku motivāciju. M. Armstrongs min, ka motivāciju un tās izmaiņas tiešā veidā nav iespējams izmērīt skaitliski. Taču indikācijas par motivācijas līmeņa izmaiņām var iegūt, veicot darbinieku attieksmes pētījumus, vērtējot produktivitātes rādītāju izmaiņas, darbinieku mainību, darba kavējumus, analizējot darbinieku vērtēšanas anketu rezultātus, kā arī iesniegtās sūdzības un visbeidzot vērtējot entuziasmu, ar kādu darbinieki iesaistās dažādu lēmumu pieņemšanas procesā un/vai sniedz ieteikumus sava un kolēģu darba uzlabošanas iespējām [17, 315-316]. Līdz ar to darba autore respondentiem uzdeva jautājumu par to, kā mainītos viņu motivācija, ja viņi iegūtu uzņēmuma akcijas.

Jautājuma ietvaros respondenti novērtēja izmaiņas katram kritērijam atsevišķi. Autore atlasīja tos kritērijus, kas ir saistīti gan ar motivāciju, gan ar akciju īpašumtiesībām. 3.6. attēlā redzams, ka akciju īpašumtiesību sasaiste ar darba motivācijas līmeņa rādītājiem pastāv. Lielākā daļa respondentu pilnībā vai daļēji piekrīt, ka līdz ar akciju īpašumtiesībām mainītos viņu attieksme pret produktivitāti, vēlmi meklēt darbu citā uzņēmumā, darba kavējumiem, interesi par uzņēmumu kopumā, vēlmi iesaistīties lēmumu pieņemšanā un ieteikumu sniegšanā, kā arī darbinieki justos vairāk piederīgi uzņēmumam.

Uz jautājumu par to, kā mainījies/-tos respondentu darba ražīgums, kļūstot par akcionāru, 51% (313) atbildēja, ka tas pieauga/-tu. 48.5% (298) aptaujāto atzīmēja, ka produktivitātes līmenis nemainās/nemainītos. Korelācijas koeficients starp mainīgajiem V8 un V9\_1 ir 0.442, kas norāda uz vidēji ciešu sakarību.

Kopumā no pētījuma rezultātiem var secināt, ka akciju īpašumtiesību izplatība var veicināt darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšanos. Tādējādi kvantitatīvā pētījuma datu analīzes rezultātā promocijas darbā izvirzītā **hipotēze** - *lai veicinātu darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanos Latvijas uzņēmumos, ir lietderīgi veidot darbinieku līdzdalības modeli uzņēmuma kapitālā* – **tiel apstiprināta**.

### **3.3. Darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā modeļa novērtēšanas rezultāti**

Izstrādātā modeļa un metodoloģijas aprobācijai Latvijas uzņēmumos autore veica kvalitatīvo pētījumu. Šī mērķa īstenošanai bija nepieciešams iegūt uzņēmumu vadības pārstāvju viedokli par šo modeli, tā novērtējumu un ieviešanas iespējas Latvijas uzņēmumos. Līdz ar to šī kvalitatīvā pētījuma pamata virzieni ir:

- a) Uzņēmumu darbības un to iekšējās kultūras izpēte;
- b) Motivācijas sistēmas un esošo veidu izpēte;
- c) Uzņēmumu īpašnieku un/vai vadības pārstāvju viedokļa noskaidrošana par akciju piešķiršanas iespējām darbiniekiem kā motivāciju un produktivitāti uzlabojošu faktoru;
- d) Uzņēmumu mērķu noskaidrošana, kurus būtu iespējams sasniegt ar DLK;
- e) Autores izstrādātā DLK modeļa novērtēšana;
- f) Rekomendāciju iegūšana modeļa uzlabošanai un/vai tālākai attīstībai.

### 3.3.1. Pētījuma dalībnieku raksturojums

Ņemot vērā to, ka pētījuma dalībniekiem modeļa izvērtēšanai ar to iepriekš bija detalizēti jāiepazīstas un jānovērtē, par pētījuma metodi autore izvēlējās kvalitatīvo pētījumu. Tā kā mērķa grupa bija lielo un vidējo uzņēmumu vadošie darbinieki, tad kvalitatīvais pētījums tika veikts ar ekspertu intervijas metodes palīdzību. Autore apsvēra iespēju veikt fokusgrupas diskusiju (FGD), taču, ņemot vērā intervijas dalībnieku ieņemamo, pozīciju un aizņemtību nebija iespējams visiem saskaņot vienotu laiku un vietu FGD veikšanai. Turklāt ekspertu interviju izvēle nodrošina padziļinātāku, detalizētāku diskusiju par DLK modeli un uzņēmumu nostāju šajā jautājumā. Tas arī nodrošina to, ka visi eksperti atbildēs uz visiem uzdotajiem jautājumiem un viņus neietekmēs citu ekspertu viedoklis vai citi faktori, kas FGD gadījumā varētu traucēt paust savu viedokli.

Respondentu atlase tika veikta, ņemot vērā šādus kritērijus:

- 1) Uzņēmuma lielums – lieli, vidējie;
- 2) Respondenta amats – vadošais darbinieks, saistīts ar personāla pārvaldi;
- 3) Respondenta darba stāžs – vismaz 3 gadi uzņēmumā.

Pētījumā piedalījās 9 eksperti, kuri pārstāvēja dažādu nozaru lielos (5) un vidējos (4) uzņēmumus (sk. 3.5. tabulu). Ņemot vērā pētījuma jautājumu specifiku un izvirzītos kritērijus, tie pamatā bija vadošie personāla speciālisti.

3.5. tabula

#### Ekspertu saraksts

Nr.	Amats uzņēmumā	Stāžs (gadi)	Uzņēmuma lielums	Uzņēmuma galvenā darbības nozare	Intervijas norises laiks (2012.gada novembris)
E1	Personāla nodaļas vadītājs	5	Liels	Medikamentu ražošana	12.nov.plkst.10:00
E2	Juriskonsults	8	Vidējs	Liftu būve un apkope	13. nov.plkst.16:00
E3	Personāla direktors	5	Liels	Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība	16. nov.plkst.9:00
E4	Personāla vadītājs	17	Vidējs	Pārtikas ražošana	20. nov. plkst.10:00
E5	Izpilddirektors	20	Liels	Sadzīves preču ražošana	21. nov.plkst.10:00
E6	Personāla vadītājs	3	Vidējs	Lauksaimniecības preču mazumtirdzniecība	21. nov. plkst. 13:00
E7	Personāla attīstības direktors	4	Liels	Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	22. nov. plkst. 9:30
E8	Personāla vadītājs	6	Liels	Finanšu pakalpojumi	27. nov. plkst. 13:00
E9	Rīkotājdirektors	5	Vidējs	Telekomunikāciju aparatūras ražotājs	29. nov. plkst. 15:00

Pētījuma metode ir daļēji strukturētas ekspertu intervijas. Tas nozīmē, ka autore izstrādāja interviju vadlīnijas, taču, interviju struktūra ir brīva un pēc nepieciešamības var tikt mainīta (piemēram, atkarībā no eksperta pieredzes, intervijai atvēlēta laika ierobežojumiem, u.tml.). Interviju struktūras galvenās vadlīnijas ir šādas:

- 1) Iepazīšanās ar ekspertu (amats, stāžs);
- 2) Iepazīšanās ar uzņēmumu (darbības virziens, attīstības perspektīvas, hierarhija, komunikācija);
- 3) Personāla vadības sistēmas (t.sk. motivācijas veidu) raksturojums uzņēmumā;
- 4) Viedoklis par iespēju personālam iegādāties uzņēmuma akcijas;
- 5) DLK modeļa prezentēšana un apspriešana;
- 6) DLK modeļa novērtējums;
- 7) Uzņēmuma mērķu noteikšana;
- 8) Ieteikumi DLK modeļa uzlabošanai.

Autores izstrādātas detalizētas ekspertu interviju vadlīnijas pievienotas 13. pielikumā.

Pētījuma datu apstrādei tika izmantota programma QSR NVivo8.

### 3.3.2. Ekspertu interviju rezultāti un izstrādātā DLK modeļa novērtējums

Ņemot vērā to, ka DLK efektivitāte uzņēmumā ir atkarīga no vairākiem faktoriem, tostarp hierarhijas, personāla vadības sistēmas, pielietotajiem motivēšanas instrumentiem, iekšējās komunikācijas, darbinieku apmācības, u.c., autore interviju sākumā uzdeva ekspertiem jautājumus, kas saistīti ar minētajiem faktoriem, lai pētījuma rezultātus varētu skatīt kompleksi un kontekstā ar korporatīvo kultūru.

Analizējot pētījumā iesaistīto uzņēmumu **hierarhiju**, autore konstatēja, ka gandrīz visos lielajos uzņēmumos tā ir pamatā vertikāla, vidējos – horizontāla. Lielajos uzņēmumos ir izteiktāka birokrātija (E1<sup>132</sup>). Vidējos uzņēmumos sadarbība tiek raksturota kā ne tik formāla, piemēram, „*esam diezgan draudzīgi*” (E2), „*darbinieki vienmēr var izteikties, direktora kabinets vienmēr ir vaļā*” (E4), vai arī „*mēs viens otru pārsvarā uzrunājam uz „tu”, principā mums ir ļoti atvērta politika*” (E7).

---

<sup>132</sup> Šādi turpmāk tiks apzīmēti konkrētu ekspertu citāti. Katrs kods atbilst ekspertu sarakstā (3.5.tabulā) norādītajam numuram.

**Iekšējās komunikācijas** metodes uzņēmumos ir samērā atšķirīgas. Dažviet tiek lietotas tradicionālās komunikācijas formas – tikšanās ar vadību, sapulces, ziņojumi, u.tml. Ir uzņēmumi, kuri pamatā izmanto elektroniskos saziņas līdzekļus, proti, e-pastu, iekštīklu, blogus, u.tml. Iekšējās saziņas veidu lielā mērā nosaka uzņēmuma darbinieku vecums un darbības specifika.

Nākamais faktors, ko autore analizēja, ir **personāla vadības sistēmas un motivācija**. Vairāku uzņēmumu pārstāvji norādīja uz divām galvenajām problēmām, kas saistītas ar personālu – personāla novecošanos un kvalificētu speciālistu piesaistes problēmu. Tāpat daži uzņēmumi atzīmēja, ka vēlas pilnveidot savu personāla motivācijas sistēmu, vairāk to pielāgojot darbinieku individuālajām vajadzībām, nevis piešķirot visiem identiskus bonusus, kas daļai darbinieku ir svarīgi, savukārt citi šo bonusu vispār neizmanto. Klasisks piemērs šeit ir veselības apdrošināšana. Vairāki eksperti (E1, E9) atzīmēja, ka nākotnē saskata potenciālu personāla motivēšanas kompleksā sistēmā, kas paredz iespēju darbiniekam pašam izvēlēties sev vēlamu bonusu no plašāka kāsta. Lai gan tas sarežģī motivācijas procesa administrēšanu, tomēr šāda sistēma dod iespēju sniegt darbiniekam tieši to bonusu, kuru viņš/-a uztver par vērtīgu. Piemēram, ir darbinieki, kuriem nav nepieciešama veselības apdrošināšana un viņi to vispār neizmanto, taču viņiem motivējošs būtu ceļojums, mobilā telefona iegāde vai kas cits. Diversificējot bonusus, darba devējs var panākt augstāku motivējošo ietekmi no šī bonusa.

Lai apkopotu informāciju par **motivēšanas veidiem** ekspertu uzņēmumos, autore izveidojusi tabulu nr. 3.6. Tajā redzams, ka no finansiālajiem bonusiem uzņēmumos pamatā ir veselības apdrošināšana un prēmēšana. Ražošanas uzņēmumos tiek atsevišķi prēmēti darbinieki, kuri izstrādā jaunus produktus. No ilgtermiņa uzkrājumu programmām, kurām Latvijā paredzēti nodokļu atvieglojumi, tikai vienā no uzņēmumiem ir uzkrājumi pensiju 3. līmenī vadošajiem darbiniekiem. Eksperti atzīmēja, ka viņi ļoti izvērtē šīs iespējas. Piemēram, eksperts E5 minēja, ka viņi ir detalizēti analizējuši uzkrāšanas iespējas, t.sk. pensijas tiesiskā regulējuma kontekstā, un nonākuši pie šāda secinājuma: *prātīgāk būtu izveidot pašiem savu fondu. Tā ideja mums ir un mēs šo jautājumu izskatām*. Jāatzīmē, ka šādu fondu iespējams izveidot arī, izmantojot DLK iespējas.

Motivēšanas veidi uzņēmumos, kuros tika veiktas ekspertu intervijas<sup>133</sup>

Eksperts	Finansiālā motivēšana						Nefinansiālā motivēšana					
	VA	Prēmijas		P3L	DzA	Citi	Pasākumi	Uzslavas	Apmācības	Brīvdienas	EDL	Citi
		Visp.	Nov.									
E1	Ir	Plāno	Ir	Vad.	-	Nel.gad. apdr; Subsidēta ēdināšana; Autobuss	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Sporta zāle; koris
E2	Ir	Ir	-	-	-	Atlaides	-	-	Ir	-	-	Svētku pusdienas
E3	-	Ir	-	-	-	-	-	-	Ir	-	-	-
E4	Ir	Ir	Ir	-	-	-	Ir	-	-	Ir	-	-
E5	-	Ir	Ir	-	-	Pabalsti; atlaides	Ir	Ir	Ir	-	-	Dāvanas
E6	-	Ir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E7	Ir	Ir	-	Vad.	-	-	Ir	-	Ir	-	Ir	Atpūtas telpa
E8	Ir	-	-	-	-	Panākumu līdzdalība	Ir	Ir	Ir	-	-	Dāvanas
E9	Ir	Ir	Ir	-	-	-	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Tēja, kafija

Tā kā DLK ieviešanai uzņēmumā nozīmīga ir darbinieku apmācība, autore noskaidroja, kādā veidā apskatāmajos uzņēmumos notiek apmācības. **Apmācību** sistēmas uzņēmumos arī ir samērā atšķirīgas. Tās apkopotas 3.7. tabulā.

## Apmācības veidi uzņēmumos, kuros tika veiktas intervijas

Eksperts	Iekšējās apmācības		Ārējās apmācības		Iniciators (D - darba devējs, N - darbinieks)
	Paši vada	Piesaista konsultantu	Vietējas	Ārvalstīs	
E1	Jā	Jā	Jā	Jā	D
E2	Jā	-	-	-	D
E3	-	Jā	Jā	-	D
E4	Jā	-	Jā	Jā	D
E5	Jā	-	Jā	Jā	D
E6	Jā	-	-	-	D
E7	Jā	-	Jā	Jā	D, N
E8	Jā	Jā	Jā	Jā	D
E9	Jā	-	Jā	Jā	D, N

<sup>133</sup> Autore veidota tabula. Saīsinājumi: VA – veselības apdrošināšana; visp. – vispārīgs, dažāda līmeņa darbiniekiem; nov. - prēmijas jaunu produktu izstrādātājiem pēc produkta izstrādes; P3L – pensiju 3. līmenis; DzA – dzīvības apdrošināšana ar līdzekļu uzkrāšanu; EDL – elastīgs darba laiks; vad. – vadītājiem.

Pamatā uzņēmumi izmanto iekšējās apmācības, kā arī vietēja mēroga apmācības. Arī ārpus Latvijas tiek apmācīti darbinieki. Tie, kuri neapmāca darbiniekus ārpus Latvijas, nedara to vājo svešvalodu zināšanu dēļ (E3), finansiālu apsvērumu dēļ, vai arī baidās no tā, ka darbiniekus pārpirks ārvalstu konkurenti (E1, E7). Tikai viens uzņēmums atzīmēja, ka prasa no darbiniekiem nodrošināt atgriezenisko saiti par apmācībām (E1).

Papildus uzņēmumu iekšējās kultūras izpētei, autore noskaidroja, kādas ir būtiskākās ar personālu saistītās problēmas uzņēmumos. Vairāki eksperti atzīmēja **problēmu**, ka augstskolas vai nu nesagatavo, vai arī nepilnvērtīgi sagatavo darbam, Latvijas izglītības programmu vājo saikni ar nozaru vajadzībām (E1, E7, E9).

Nākamā problēma ir darbinieku novecošanās (E3, E5, u.c.). Tā rezultātā uzņēmumi aktīvi cenšas piesaistīt jaunus darbiniekus, lai veiktu zināšanu nodošanu no pieredzējušiem darbiniekiem (E1, E2). Taču arī kvalificēto speciālistu piesaistē uzņēmumi sastopas ar grūtībām – gan ar jaunu speciālistu piesaistīšanu, gan esošo speciālistu noturēšanu. Daudzi no viņiem emigrē uz ārvalstīm, kur līdzīga amata pārstāvjiem tiek piedāvāts ievērojami augstāks atalgojums (E1). Tāpat konkurentu uzņēmumi mēdz „pārpirt” darbiniekus (E7).

Vairāki uzņēmumi sastapušies ar konkurenci darbinieku pārpirkšanā no **mikrouzņēmumiem**, jo viņi nodokļu tiesiskā regulējuma ziņā ir izdevīgākā pozīcijā: *„SIA sadalās 4 mikrouzņēmumos, tas agrāk maksāja nodokļus, tagad nemaksā. Viņi maksā algas līdz 500 latiem. Lai mēs saviem darbiniekiem izmaksātu tādas algas, mums ir jāsamaksā valstij faktiski 1000 lati. Līdz ar to mēs esam nostādīti nekonkurējošā pozīcijā”* (E5).

Nākamais etaps uzņēmumu izpētē bija noskaidrot to **īpašnieku struktūru** un, vai īpašnieku vidū ir arī uzņēmuma darbinieki. Lai apkopotu uzņēmumu akcionāru raksturojumu ekspertu uzņēmumos, autore izveidojusi 3.8. tabulu, kurā atspoguļots aptuvenais akcionāru daudzums; tas, vai akcijas tiek kotētas biržā, vai akcijas pieder arī darbiniekiem; akcionāru valstiskā piederība, kā arī šo personu juridiskais statuss (fiziskas vai juridiskas personas).

Jāatzīmē, ka 2/3 no apskatītajiem uzņēmumiem līdzīpašnieki ir arī šo uzņēmumu darbinieki, tiesa gan ar atšķirīgu akciju īpatsvaru. Starp tiem ir gan biržas, gan arī ārpusbiržas uzņēmumi. Vadoties no ekspertu atbildēm, darbiniekiem piederošais akciju īpatsvars variē no ļoti niecīga (E4, E6, E8) līdz ļoti nozīmīgam – piemēram, E1, E5 un E9 uzņēmumu kontrolpakete pieder tieši darbiniekiem.

## Uzņēmumu akcionāru raksturojums

Eksperts	Biržas / Ārpusbiržas	Skaitis	Darbinieki - akcionāri	Valsts/-is	Juridiskais statuss
E1	Biržas	5 lielie + mazākumakcionāri	Jā	Dažādi	FP un JP
E2	Ārpusbiržas	1	Nē	Ārvalstu	JP
E3	Ārpusbiržas	Neliela cilvēku grupa	Nē	Vietējie	FP
E4	Ārpusbiržas	1 lielais (>90%) + mazākumakcionāri	Jā	Dažādi	FP, JP
E5	Ārpusbiržas	Ap 500	Jā	Dažādi	FP, JP
E6	Ārpusbiržas	Vairāki desmiti	Jā	Vietējie	FP, JP
E7	Ārpusbiržas	1	Nē	Ārvalstu	JP
E8	Biržas	Daudz	Jā	Dažādi	FP, JP
E9	Biržas	5 lielie (vad.d.) + 500 mazākumakcionāri	Jā	Dažādi	FP, JP

Viens no ekspertiem (E9) komentēja to, cik pretrunīgas intereses ir darbiniekiem un akcionāriem, un kāds ir šo interešu pamatojums: „*mums šogad bija peļņa uzņēmumam un mēs maksājām dividendes. Mēs darbiniekiem izmaksājām arī prēmijas, kas dabīgi nozīmē izmaksas un tas ietekmē peļņu – ja peļņa ir mazāka, attiecīgi arī dividendes ir mazākas. Tad atnāk uz akcionāru sapulci akcionāri un saka, ka ļoti slikti, ka esam izmaksājuši šīs prēmijas darbiniekiem, jo tas samazināja akcionāriem peļņu. Lai gan patiesībā, ja runā, tad tas, kas ir reāli devis šo te ieguvumu, šo peļņu, ir darbinieki. Un tu nevari viņus nenovērtēt. Ir jāmaksā šīs prēmijas. Bet akcionāru attieksme ir tāda, ka mēs esam samazinājuši viņu dividendes. Viņš kaut kad ir biržā iepircis kaut ko – nav naudu ieguldījis uzņēmumā, mēģinājis kaut ko veicināt, bet viņam ir pretenzijas.*”

Daudzi darbinieki, kuri ieguvuši akcijas uzņēmumu privatizācijas sākumposmā (pamatā no 1992.-1994. gadam), tās pārdeva drīz vien pēc iegūšanas par ļoti zemu cenu. Tomēr bija arī tādi, kas saprata akciju īpašumtiesību būtību, saskatīja to nākotnes potenciālu. Daudzi no šiem darbiniekiem ir jau pensionējušies un turpina turēt akcijas, citi pēc pensionēšanās akcijas pārdevuši vai nodevuši mantojumā (piemēram, E5, E6). Ir arī tādi darbinieki (nepensionēti), kuri turpina turēt akcijas vai arī tās pārdod, ja tiek saņemts izdevīgs piedāvājums. Biržas uzņēmumu darbinieki pērk uzņēmumu akcijas vai nu pēc savas iniciatīvas, vai arī darba devēja mudināti (piem., E8 gadījumā). E4 eksperts atzīmēja, ka viņu uzņēmumā ir ļoti negatīva pieredze ar darbinieku akcijām, jo darbinieki nesaņēma cerēto vērtību, bet bija spiesti savas akcijas pārdot par zemāku cenu, nekā tās iegādājušies.

Lielā daļā apskatīto uzņēmumu, kuros tika veiktas intervijas (sk. 3.8. tabulu), darbiniekiem pieder akcijas. Trīs no uzņēmumiem kotē akcijas biržā, kur ikviens, t. sk. arī darbinieki tās var brīvi iegādāties. Vienā uzņēmumā ir izteikti negatīva pieredze - darbiniekiem bija akcijas, dažiem tās ir vēl joprojām, taču tas nav motivējošais faktors, drīzāk pretēji, jo akciju vērtība ir samazinājusies (E4).

Dažos uzņēmumos akcijas pieder augstākās vadības pārstāvjiem, piemēram, E8 un E9. E8 ir starptautiska uzņēmuma meitas uzņēmums Latvijā un mātes uzņēmums visā koncernā īsteno līdzīgu personāla politiku, līdz ar to arī Latvijas uzņēmumā tiek ieviesti DLK plāni, kuros darbinieki piedalās. Vienā no uzņēmumiem (E5) akcijas pieder lielākajai daļai darbinieku un gan vadība, gan darbinieki ar esošo modeli ir ļoti apmierināti. Turklāt uzņēmuma galvenajiem akcionāriem ir nostāja, ka akcijas netiek tirgotas ārējiem investoriem. Akcijas drīkst pirkt tikai tie, kas ir tiešā veidā saistīti ar uzņēmumu.

Nākamais etaps interviju gaitā bija autores izstrādātā DLK modeļa prezentēšana un novērtēšana. Eksperti vērtēja DLK modeli, ņemot vērā tā struktūru un divas pamata daļas – valsts līmeni un uzņēmumu līmeni. Valsts līmenī tika vērtēti piedāvātie DLK veidi, balsstiesību piešķiršanas iespēja un attieksme pret nodokļu atvieglojumiem.

Analizējot rekomendācijas valsts līmenī attiecībā uz DLK veidiem ekspertu viedokļi par **veidiem**, kuri būtu labāki tieši viņu uzņēmumam, bija dažādi un katram bija atšķirīgs pamatojums. Līdz ar to nevar izdalīt vienu vai divus no šiem veidiem, jo uzņēmumus interesēja visi trīs. Eksperts E2 atzīmēja, ka darbiniekam arī pašam jāveic vismaz daļēja samaksa par akcijām, tad tās tiks uzskatītas par vērtīgākām. Savukārt E7 atzīmēja, ka viņu personāla politikai vairāk atbilst peļņdalība kapitāldaļās, tātad, par akcijām darbiniekam no saviem ienākumiem nebūtu jāmaksā. E8 eksperts atzīmēja, ka Latvijā atsevišķi uzņēmumi šādā veidā (peļņdalība kapitāldaļās) jau izmaksā saviem darbiniekiem prēmijas. Ekspertam E9 ir autoresprāt visracionālākā pieeja – izvērtēt, kurš (darba devējs vai darbinieks) ir tas, kas no DLK īstenošanas saņem lielāku labumu – tas arī maksā par akcijām.

Par **balsstiesību** piešķiršanas izvēli gandrīz visi eksperti bija vienprātis, ka jāļauj uzņēmumiem izvēlēties, piešķirt darbiniekiem balsstiesības vai nē. Tikai viens eksperts (E3) uzskata, ka darbiniekiem balsstiesības nevajadzētu piešķirt, jo tad ir pārāk liela viedokļu dažādība un pie vienota lēmuma grūti nonākt. Daži saskata potenciālās problēmas balsstiesību administrēšanā, jo DLK gadījumā būtu daudz mazākumakcionāru (E2, E4). No otras puses eksperti uzsver, ka balsstiesības iedarbotos uz darbiniekiem pozitīvi un veicinātu psiholoģiskās līdzdalības attīstību (E1, E5, E6, E7, E8, E9).

Priekšlikumu par **nodokļu atvieglojumu** ieviešanu eksperti vērtē visnotaļ pozitīvi un atbalsta, piekrītot, ka arī DLK var uzskatīt par ilgtermiņa uzkrāšanas programmu, kas būtu vērtējama kā līdzvērtīga esošajiem. Viens eksperts (E7) atzīmēja, ka DLK *ir veids, kad uzņēmums izpilda sociālā nodrošinājuma funkciju, kuru būtu jādara valstij. Būtu nepieciešams to sasaistīt ar pensiju sistēmu.* Viens eksperts (E9) atzīmēja, ka nodokļu atvieglojumu piešķiršanas ideja akciju opcijām tomēr neatbilst pamatojumam par ilgtermiņa uzkrājumu veidošanu: *„par akciju opcijām domāju, ka tas nestrādās, jo ilgtermiņa uzkrājuma programma darbojas tad, ja tu reāli maksā naudu. Latvijā es nezinu, bet man šķiet, ka uz teorētisku iespēju nopirkt akcijas neattiecas ilgtermiņa uzkrājumu programma – man šķiet, ka tā ir. Tas ir tad, ja es nopērku apdrošināšanas polisi uz tiem 5 gadiem, es reāli maksāju prēmiju, attiecīgi no prēmijas es dabūju atlaidi uz iedzīvotāju ienākuma nodokli”.*

Eksperts E9 atzīmēja arī problēmas Latvijas nodokļu regulējumā attiecībā uz akciju piešķiršanu darbiniekiem, ar kurām uzņēmums pirms dažiem gadiem sastapies, kad gribēja ieviest DLK. Tas saistīts ar situāciju, kad darbiniekam piešķirtās akcijas apliek ar nodokli brīdī, kad tās tiek piešķirtas, nevis tad, kad darbinieks gūst reālu materiālo labumu. Šī situācija ir absurda, jo akciju cenas samazināšanās gadījumā darbinieks ir pārmaksājis nodokli. Būtībā nodoklis tiek iekasēts tad, kad reāls labums no bonusa nav gūts.

Uzņēmumu līmenī tika vērtētas šādas modeļa stadijas: sagatavošanās, ieviešana un novērtēšana (sk. 3.9. tabulu).

Kopumā eksperti modeli novērtēja pozitīvi un, pastāvot modeļa pirmajā daļā ieteiktajam tiesiskajam regulējumam, daļa būtu gatavi to ieviest savā uzņēmumā (E5: *Mēs šādu modeli ieviestu savā uzņēmumā un tas būtu saskaņā ar iekšējo kultūru*). Eksperts E9 norādīja, ka, lai to ieviestu, ir jābūt detalizēti izstrādātai uzņēmuma attīstības stratēģijai, kas ir vērsta uz strauju izaugsmi.

3.9. tabula

DLK ieviešanas posmi uzņēmumā

	<b>Darbība</b>	<b>Rezultāts</b>
Sagatavošanās	<b>Situācijas analīze:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiesiskā regulējuma izpēte;</li> <li>✓ Darbinieku interešu noskaidrošana par personāla akcijām;</li> <li>✓ Darba devēju interešu noskaidrošana par personāla akcijām.</li> </ul>	<u>Lēmums</u> par modeļa ieviešanu (vai pret)
	<b>Mērķa noteikšana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darbinieku mērķi;</li> <li>✓ Darba devēju mērķi;</li> <li>✓ Kopīgie mērķi.</li> </ul>	Personāla akciju piešķiršanas <u>veida</u> izvēle

Ieviešana	Dalības kritēriju izstrāde; Resursu apjoma un to izcelsmes noteikšana; Akciju novērtēšanas metodes izvēle (ārpusbiržas AS); Termiņa izvēle; Darbinieku informēšanas kārtības izstrāde.	Personāla akciju <u>modelis</u> uzņēmumā
Novērtēšana	Izvirzīto kritēriju izpilde / darba devēja ieguvums (uzņēmuma vērtība, peļņa, izlaides apjoms, izmaksu ietaupījums, apgrozījuma pieaugums, radītās inovācijas, u.c.) Darbinieku ieguvuma noteikšana Nemateriālā labuma noteikšana (darbinieku motivācija, zināšanas, iesaiste, noturēšana) Modeļa darbības izdevumu novērtēšana (bonuss, administrēšana)	Lēmums par modeļa <u>turpmāku</u> īstenošanu uzņēmumā

Vairāki eksperti uzsvēra darbinieku **informētības** uz izpratnes nozīmi par DLK modeli un tā mērķiem. Eksperti piekrīt, ka darbiniekiem ir pilnībā jāizprot DLK, akciju īpašumtiesību nozīmi, iespējamo rīcību ar akcijām. Tāpat darbiniekus jāinformē par to, no kādiem rādītājiem būs atkarīgs viņiem piešķirtais bonuss. Eksperts E9 norādīja uz noteiktām lietām, kuras darbiniekiem ir īpaši jāizskaidro – vērtspapīru konta uzturēšana, ieguvumi no DLK, finanšu pārskatu un rādītāju analīze, u.tml.

Par iespējamo DLK modeļa **termiņu** ekspertu domas dalījās. Lielākā daļa atbalstīja ideju par periodu no 3-5 gadiem. Viens eksperts (E3) izvēlētos 7 gadu termiņu. Eksperts E8 norādīja, ka pārāk gari termiņi kavē darbinieku rotāciju, atjaunošanās iespēju. Attiecībā uz **dalības kritērijiem** – kuru līmeņu darbinieki drīkstētu piedalīties DLK modelī, eksperti atzīmēja, ka visticamāk izvēlētos modeli, kurā darbiniekiem ir iespēja pieteikties DLK brīvprātīgi.

Intervijas laikā eksperti aizpildīja mērķu tabulas, novērtējot katra faktora nozīmīgumu uzņēmumam, kā arī faktorus, kurus būtu iespējams uzlabot tieši, ieviešot DLK. Visbūtiskākais faktors uzņēmumiem ir kvalificēto speciālistu piesaiste, darbinieku ieinteresētības veicināšana, lojalitāte un motivācijas līmeņa paaugstināšana. Kā mazsvarīgākos no minētajiem eksperti atzīmējuši uzņēmuma novērtēšanas iespēju, pašu kapitāla bāzes stiprināšanu un investīciju kapitāla finansējumu. Savukārt ar akciju īpašumtiesību piešķiršanu darbiniekiem pēc ekspertu domām visvairāk varētu ietekmēt un uzlabot darbinieku produktivitāti, piesaisti uzņēmumam un lojalitāti.

Pētījuma nobeiguma daļā eksperti tika aicināti novērtēt DLK modeli un sniegt rekomendācijas tā uzlabošanai. Kopumā eksperti modeli novērtēja pozitīvi un, ja viņi ieviestu DLK, viņi šo modeli vārētu izmantot praksē. Ir dažas lietas, kuras eksperti ieteica uzlabot:

- 1) Piedāvāt akciju novērtēšanas metodi un/vai to cenas noteikšanu darbiniekiem;
- 2) Gadījuma analīzes (*case-study*) izstrādi Latvijas mērogā, lai uzņēmumiem būtu pieejams labās prakses paraugs par to, ka DLK tiek īstenota Latvijā un ar to iespējams sasniegt izvirzītos mērķus:
- 3) Izstrādāt DLK sasaisti ar pensiju sistēmu.

Apkopojot šajā nodaļā veikto empīrisko pētījumu rezultātus, autore secina, ka DLK ir iespējams ieviest Latvijas uzņēmumos, ja tiek pilnveidots tiesiskais regulējums un uzņēmēju un to darbinieku zināšanu līmenis un izpratne par DLK tiek uzlabota. Šajā nodaļā autore izstrādājusi rekomendācijas DLK modeļa ieviešanai Latvijas uzņēmumos. Promocijas darbā izvirzītā **hipotēze** „lai veicinātu darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanos Latvijas uzņēmumos, ir lietderīgi veidot darbinieku līdzdalības modeli uzņēmuma kapitālā” apstiprinās pie nosacījuma, ja uzņēmēji, kuri ievieš šos modeļus, ievēro šajā promocijas darbā minētos priekšnosacījumus (kapitāldaļu apjomu, personāla politiku, darbinieku informēšanu un iesaisti, u.c.). Hipotēzes apstiprināšanos pamato autores veikto darbinieku aptaujas anketu rezultātu analīze – 60% respondentu atzina, ka strādātu produktīvāk, ja viņiem piederētu darba devēja uzņēmuma akcijas. Pētījumu rezultāti liecina par to, ka ar DLK palīdzību var uzlabot Latvijas uzņēmumu darbinieku attieksmi pret tādiem faktoriem, kā darba ražīgums, īpašnieka attieksmes veidošanās, drošība par darbavietas stabilitāti, lojalitāti, ieinteresētību uzņēmuma darbības rādītājos, darba laika kavējumu mazināšanos, kā arī darbinieku piedalīšanos lēmumu pieņemšanas procesos. Izstrādātā DLK modeļa aprobācijai autore veica ekspertu intervijas. Pētījuma rezultātā eksperti atzina, ka šo modeli ir iespējams izmantot Latvijas uzņēmumos. Modeļa tālāka attīstība iespējama vairākos virzienos, kas saistīti ar DLK ieviešanas un uzturēšanas niansēm – labās prakses parauga izstrādi, akciju novērtēšanas metožu un DLK rezultātu novērtēšanas kritēriju izstrādi.

## SECINĀJUMI

Promocijas darba gaitā izdarīti šādi **secinājumi**:

- 1) Izpētot dažādu autoru DLK definīcijas, autore secina, ka tās nav pilnvērtīgas. Līdz ar to promocijas darba autore piedāvā šādu jēdziena darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā definīciju: *darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā ir darbinieku piedalīšanās uzņēmuma, kurā viņš/-a strādā, finansiālo rezultātu pārdalē ar uzņēmuma kapitāldaļu vai to atvasinājumu starpniecību, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju un produktivitāti*;
- 2) Darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā pamata veidi ir darbinieku akcijas vai kapitāldaļas (darbiniekiem ir iespēja iegādāties vai tiek piešķirtas uzņēmuma akcijas vai kapitāldaļas, kas var būt ar vai bez balsstiesībām); darbinieku akciju opcijas (darbinieka tiesības iegādāties uzņēmuma akcijas par iepriekš noteiktu cenu noteiktā periodā nākotnē; darbinieka finansiālais ieguvums veidojas no tirgus un akciju opcijas cenu starpības) un darbinieku akciju īpašumtiesību plāni;
- 3) DLK var ietekmēt uzņēmumu darbiniekus, īpašniekus, kā arī valsti kopumā. Darbinieku ieguvumi ir motivācijas paaugstināšanās, finansiālais labums, sociālais un emocionālais ieguvums. Motivācijas, emocionālā un sociālā ieguvuma efekts pastiprinās, ja darbiniekiem piešķirtās akcijas ir ar balsstiesībām.
- 4) Uzņēmums, veiksmīgi īstenojot DLK modeļus, var iegūt darbinieku augstāku motivācijas līmeni, kā rezultātā pieaug produktivitātes līmenis, paaugstinās konkurētspēja, tiek ievērotas īpašnieku intereses. Tāpat iespējams ierobežot pārlieku strauju darbinieku mainību, noturēt kvalificētos speciālistus, nodrošināt uzņēmuma pēctecību, kā arī mazināt nodokļu slogu.
- 5) Valsts mērogā DLK modeļi palīdz stabilizēt darba tirgu – šis faktors saistāms ar darbinieku pārlieku lielas mobilitātes ierobežošanu ekonomikas augšupejas periodos un darbavietu stabilitāti ekonomikas lejupslīdes posmos. DLK, paaugstinot darbinieku motivāciju un veicinot produktivitātes līmeņa paaugstināšanos, palīdz uzlabot arī kopējo ekonomisko situāciju.
- 6) Darbinieku finansiālo ieguvumu no DLK veido papildus ienākums dividenžu vai peļņas veidā, kapitāldaļu vērtības pieauguma starpības veidā un/vai kā nodokļu ietaupījums. Darbiniekiem, iesaistoties DLK modelī, jāizvērtē no sevis un savas darbības vai bezdarbības atkarīgos faktoros, kā arī ārējo faktoru risku. No darbiniekiem atkarīgie faktori ir saistīti ar viņu darba prasmēm un spējām,

kompetences līmeni un papildus „jaudas” iespējām, proti, vai šie darbinieki būtu ieinteresēti strādāt papildus, ar augstāku atdeves līmeni, ja pretī saņemtu kādu no DLK bonusu. Ar DLK saistītie riski ir kapitāldaļu vērtības svārstību risks, kapitāldaļu novērtēšanas risks un diversifikācijas risks.

- 7) Starptautiskajā praksē DLK izmantošanā pastāv atšķirības gan apjoma, gan veidu ziņā. Tas ir saistīts gan ar tiesiskā regulējuma īpatnībām, ar nodokļu atvieglojumiem, kā arī ar korporatīvās pārvaldības sistēmu atšķirībām. Analizējot DLK situāciju Eiropas Savienībā, jāsecina, ka no Eiropas Komisijas puses dalībvalstīm tiek rekomendēts ieviest DLK modeļus, taču DLK ieviešanas priekšnosacījumu (tiesiskā regulējuma) izstrāde ir pašu dalībvalstu ziņā. Vairāku gadu pētījumi ES valstīs apstiprina to, ka uzņēmumi, kuru darbiniekiem ir piešķirtas īpašumtiesības, ir produktīvāki, rada vairāk darbavietu un līdz ar to ir labāki nodokļu maksātāji, nekā tiem līdzīgi bez DLK.
- 8) Jaunajās ES dalībvalstīs (Centrālajā un Austrumeiropā) DLK modeļi pārsvarā ir vai nu sākotnējās attīstības stadijā, vai arī praktiski nepastāv. DLK vienveidīgu izplatību ES kavē tādi faktori, kā atšķirīga nodokļu politika, atšķirības tiesību aktos, kas reglamentē vērtspapīru tirdzniecību un nodarbinātības jautājumus, kultūras atšķirības, dažādi korporatīvās pārvaldības principi un attieksme pret DLK, informācijas trūkums par DLK. Visvairāk ES DLK modeļi ir izplatīti Dānijā, Lielbritānijā, Beļģijā un Austrijā.
- 9) Starptautiskā Finansiālās Līdzdalības Asociācija ir izstrādājusi finansiālās līdzdalības modeļa plānu Eiropas Savienības valstīm. Tajā ir ietverti DFL darbības principi un praktiskas rekomendācijas uzņēmumu vadītājiem, darbiniekiem un sociālajiem partneriem. Kā risinājums vienotas DLK stratēģijas izstrādei ES mērogā ir nacionālo sistēmu pakāpeniska pāreja, kas varētu norisināties ar informācijas apmaiņas starpniecību, kopīgu mērķu noteikšanu un regulāru progresu uzraudzību. Autore secina, ka modeļa plānā trūkst praktiska rakstura rekomendāciju, kā valstiski un/vai uzņēmuma mērogā ieviest DLK plānus. Modeļa plānā tiek minēts par visu interešu ievērošanu, taču nav reāli pielietojamas metodikas, kuru varētu izmantot kā paraugu līdzdalības plānu ieviešanai.
- 10) Latvijā pastāv specifiska DLK vēsturiskā pieredze, kas gūta privatizācijas laikā lielākoties 90-to gadu sākumposmā. Lielā daļā uzņēmumu akcijas tika piešķirtas darbiniekiem, taču netika veidota īpašnieku kultūra, īpašnieku attieksme darbiniekos. Tādēļ privatizācijas laika praksi nevar uzskatīt par klasisku, vispārpieņemtu darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā praksi. Lielākā daļa no pētījumiem par

DLK, kas veikti Latvijā, ir vispārīgi, tie atspoguļo un raksturo vēsturisko situāciju un privatizācijas perioda laikā gūto pieredzi, konstatē problēmas.

- 11) Latvijā pagaidām nav izstrādāta valstiska mēroga DLK modeļa koncepcija. Līdz ar to arī nav vienotas tiesiskā regulējuma bāzes un uzņēmēji, kuri ir mēģinājuši ieviest DLK, ir sastapušies ar nepilnībām tiesību aktos. Autoresprāt Latvijas tiesību aktos paredzētās DLK iespējas ir ļoti ierobežotas un nepilnīgas, esošā nodokļu politika kavē DLK attīstību.
- 12) Šobrīd Latvijas tiesību aktos iekļauts tikai viens DLK veids – personāla akcijas, taču esošais regulējums ir nepilnīgs attiecībā uz balsstiesībām, dividendēm, uzņēmumu iespējām izmantot DLK un uz to attiecināmajiem nodokļiem. Akciju opcijas un darbinieku akciju īpašumtiesību plāni Latvijā vispār netiek regulēti.
- 13) Galvenie motivējošie faktori par labu DLK ieviešanai uzņēmumā Latvijas uzņēmējiem būtu iespēja palielināt darbinieku produktivitāti un rentabilitātes rādītājus, darbinieku sadarbības veicināšana un darbinieku atdeves palielināšana, iesaistīšana uzņēmuma nākotnes attīstībā, kā arī talantīgu darbinieku noturēšana. Būtiskākie uzņēmēju minētie šķēršļi DLK ieviešanai ir pašreizējā ekonomiskā situācija, tas, ka DLK nav finansiālu priekšrocību, salīdzinot ar citiem darbinieku finansiālās motivācijas veidiem. Galvenie ierobežojošie tiesiskie un administratīvie faktori ir nepietiekamais DLK regulējums tiesību aktos un neskaidrā likumiskā un nodokļu procedūra. Kā visnepieciešamāko apstākli DLK ieviešanai uzņēmēji min stabilu ekonomisko vidi un nodokļu noteikumus, kas veicinātu finansiālus atvieglojumus. Visveicinošākie būtu nodokļu atvieglojumi darba samaksas nodokļiem un uzņēmuma ienākuma nodoklim. Tie varētu būt līdzīgi kā jau Latvijā esošie nodokļu atvieglojumi, novirzot darba algas daļu uzkrājumu veidošanai ar dzīvības apdrošināšanas vai pensiju fondu starpniecību.
- 14) Latvijas nodokļu likumos personāla vērtspapīri netiek atsevišķi izdalīti vai iekļauti pie darba samaksas. Personāla vērtspapīri uzņēmējiem un darbiniekiem ir īpaši neizdevīgi, jo tie pielīdzināmi regulārajai darba samaksai un par tiem jāmaksā papildus nodoklis, kas saistīts ar ienākumiem no kapitāla un tā pieauguma. Darbinieku līdzdalība uzņēmuma kapitālā Latvijā ir nostādīta visneizdevīgākajā nodokļu piemērošanas pozīcijā. Tādējādi DLK ir iespējams ieviest Latvijas uzņēmumos, ja tiek pilnveidots tiesiskais regulējums un nodokļu likumi, kā arī, ja tiek uzlabots uzņēmēju un to darbinieku zināšanu līmenis un izpratne par DLK.
- 15) Darba ietvaros veiktā kvantitatīvā pētījuma rezultāti liecina par to, ka ar DLK palīdzību var uzlabot Latvijas uzņēmumu darbinieku attieksmi pret tādiem faktoriem,

kā darba ražīgums, tīpašnieka domāšanas veidošanās, drošība par darbavietas stabilitāti, lojalitāti, ieinteresētību uzņēmuma darbības rādītājos, darba laika kavējumu mazināšanos, kā arī darbinieku piedalīšanos lēmumu pieņemšanas un apspriešanas procesos.

- 16) Vairāk kā 75% pētījuma respondentu (vidējo un lielo akciju sabiedrību darbinieki) izrādīja interesi par iespēju iegādāties akcijas sava darba devēja uzņēmumā. Pozitīvāka attieksme pret akciju iegādi bija respondentu grupai līdz 40 gadiem. Respondentu grupai, kuri piedzīvojuši privatizācijas laiku (90-to gadu sākumā), bija mazāka vēlme iegādāties sava darba devēja uzņēmuma akcijas.
- 17) Lielo un vidējo akciju sabiedrību vadošo darbinieku interviju rezultāti apstiprina, ka darbā izstrādāto DLK modeli ir iespējams izmantot Latvijas uzņēmumos, ja tiek ieviestas ieteiktās tiesiskā regulējuma izmaiņas. Izstrādātā DLK modeļa tālāka attīstība iespējama vairākos virzienos, kas ir saistīti ar Labās prakses parauga izstrādi uz praktiska piemēra bāzes, kas tiek īstenots Latvijā; kapitāldaļu vērtības noteikšanas metožu izstrādi, kas būtu piemērojamas DLK modelim; kā arī DLK modeļa rezultātu novērtēšanas kritēriju detalizētu izstrādi.

## PRIEKŠLIKUMI

Pēc promocijas darbā veiktās LR tiesiskā regulējuma analīzes par DLK, darba autore konstatējusi, ka esošais regulējums ir novecojis, nepilnīgs, un to nepieciešams pilnveidot. Ierosinājumu izvērtēšanai un ierosināšanai LR Finanšu ministrijai nepieciešams atjaunot darba grupas darbību, piesaistot sociālo partneru pārstāvjus. Tiesību aktu izmaiņu virzieni ir:

- a) noteikt un definēt Komerclikumā akciju opcijas kā finanšu un darbinieku finansiālās līdzdalības instrumentu, kā arī noteikt akciju opciju piešķiršanas un atsavināšanas kārtību darbiniekiem,
- b) veikt izmaiņas likumā Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām, iekļaujot darbinieku akciju īpašniekus dividenžu saņēmēju sarakstā,
- c) ieviest Komerclikumā iespēju emitēt personāla akcijas ar vai bez balsstiesībām, ļaujot uzņēmējiem pašiem izvēlēties, kādas personāla akcijas emitēt – ar vai bez balsstiesībām,
- d) izvērtēt šādu nodokļu atvieglojumu ieviešanas iespējas, kas būtu līdzvērtīgas esošajiem nodokļu atvieglojumiem ilgtermiņa uzkrājumu veidošanas iespējām:
  - i. darbinieku līdzdalības uzņēmumu kapitālā veidiem piemērot nodokļu atvieglojumus:
    - iedzīvotāju ienākuma nodoklim, kapitāla pieauguma un ienākuma no kapitāla nodoklim;
    - valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām;
    - uzņēmuma ienākuma nodoklim.
  - ii. nodokļu atvieglojuma apmēru noteikt:
    - vienas vidējās bruto mēnešalgas<sup>134</sup> apmērā gadā vai arī
    - apjomā līdz 10% no katra darbinieka gada bruto ieņēmumiem, ja tiek izmantoti ilgtermiņa (5 vai vairāk gadu) DLK plāni, nosakot līdzīgu IIN atmaksas kārtību, kāda šobrīd pastāv attiecībā uz dzīvības apdrošināšanu, ieguldījumiem pensiju fondos vai ieguldījumu fondos.

Latvijas uzņēmējiem, kā arī Latvijas Darba devēju konfederācijai:

---

<sup>134</sup> Pēc LR Centrālās Statistikas pārvaldes noteiktajiem datiem

- e) pielietot praksē un/vai rekomendēt uzņēmumiem izmantot autores izstrādātos metodoloģiskos principus un metodoloģiskos norādījumus, izstrādājot un ieviešot darbinieku līdzdalības uzņēmuma kapitālā plānus.

DLK veicināšanai Eiropas Savienības dalībvalstīs autore izvirza šādus priekšlikumus:

- f) Eiropas Universitāšu asociācijai: Eiropas valstu universitātēs un augstskolās: mācību programmu ieviešana, papildināšana un pilnveidošana par darbinieku finansiālo līdzdalību;
- g) priekšlikums Starptautiskā Finansiālās Līdzdalības Asociācijai papildināt Modeļa plānu ar praktiskiem ieteikumiem DLK sākotnējai ieviešanai uzņēmumā. Šī priekšlikuma mērķis ir veicināt DLK ieviešanu valstīs (t.sk. Austrumeiropas valstīs), kur tā vēl nav izplatīta tieši nepilnīgas informācijas un neizpratnes dēļ.
- h) Eiropas Komisijas Nodarbinātības, Sociālo attiecību un iesaistes ģenerāldirektorātam – jaunu vadlīniju izstrāde DLK modeļu popularizēšanai visā ES:
  - i. praktiska rakstura detalizētu pilotprojektu izstrāde par DLK un to popularizēšana (it īpaši jaunajās ES dalībvalstīs);
  - ii. rezultāti jāpublicē vismaz divās ES oficiālajās valodās – angļu un franču.

## LITERATŪRA

1. Latvijas Republikas Saeimas likums. Finanšu instrumentu tirgus likums // Latvijas Vēstnesis 175 (2940), 11.12.2003.
2. Latvijas Republikas Saeimas likums. Komerclikums // Latvijas Vēstnesis 158/160 (2069/2071), 04.05.2000.
3. Latvijas Republikas Saeimas likums Par gaļas pārstrādes uzņēmumu privatizāciju (zaudējis spēku) // Latvijas Vēstnesis 32, 01.06.1993.
4. Latvijas Republikas Saeimas likums Par iedzīvotāju ienākuma nodokli // Latvijas Vēstnesis 32, 01.06.1993
5. Latvijas Republikas Saeimas likums Par piena pārstrādes uzņēmumu privatizāciju (zaudējis spēku) // 18.02.1993. Ziņotājs, 7
6. Latvijas Republikas Saeimas likums Par uzņēmumu ienākuma nodokli // Latvijas Vēstnesis 32 (315), 01.03.1995.
7. Latvijas Republikas Saeimas likums Par valsts sociālo apdrošināšanu // Latvijas Vēstnesis 274/276 (989/991), 21.10.1997.
8. Latvijas Republikas Saeimas likums Par valsts un pašvaldību īpašuma objektu privatizāciju // Latvijas vēstnesis, 27 (158) 03.03.1994.
9. Latvijas Republikas Saeimas likums Par valsts un pašvaldību uzņēmumu pārveidošanu statūtsabiedrībās (zaudējis spēku) // Latvijas Vēstnesis, 122 (607), 19.07.1996.
10. Latvijas Republikas Saeimas likums Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām // Latvijas Vēstnesis 149 (2724), 16.10.2002.
11. Bērziņš I. Privatizācija Latvijā. – Rīga: Privatizācijas aģentūra, 2004. – 159 lpp.
12. Latvijas Darba devēju konfederācija. TOBEQU Darbinieku finansiālās līdzdalības teorētiskie aspekti. – Rīga, 2007. – 64 lpp.
13. Latvijas Darba devēju konfederācija. Atbildīgas pārmaiņas – iespēja nākotnei, 2008.gada darbības novērtējums un 2009.gada rīcības plāns. - Rīga, 2008. – 25 lpp.
14. Latvijas Zinātņu Akadēmijas Terminoloģijas komisija. Terminoloģijas jaunumi 2009/16. – Rīga, 2009. – 36 lpp.
15. Anderson V. Research Methods in Human Resource Management, 2nd ed. - London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2009. - 400 p.
16. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page Business Books, 2003. – 979 p.
17. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice, 6<sup>th</sup> ed. – London: Clays Ltd., 1997. – 959 p.
18. Armstrong M., Murlis H. Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, 5<sup>th</sup> Ed. – London: Kogan Page, 2007. – 690 p.
19. Beardwell J., Claydon T. Human resource management: a contemporary approach, 6th ed. – England: Pearson Education Ltd., 2010. – 709 p.
20. Chew D. H., Gillan S. L. Corporate Governance at the Crossroads: A Book of Readings. – New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005. – 512 p.
21. Clarkson M. Principles of Stakeholder Management. – Toronto: University of Toronto Press, 1999. – 59 p.

22. Copeland T. E., Weston J. F. *Financial Theory and Corporate Policy*, 3<sup>rd</sup> ed. – Boston: Addison–Wesley, 1998. – 946 p.
23. Dow G., Putterman L. *Why Capital (Usually) Hires Labor: An Assessment of Proposed Explanations (p.17-57)* // Blair M. M., Roe M. J. (ed.) *Employees and Corporate Governance* – Washington: Brookings Institution Press, 1999. – 362 p.
24. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
25. Hamberg M. *Strategic Financial Decisions*. – Malmö: Daleke Grafiska AB, 2001. – 373 p.
26. Kaarsemaker E. *Employee Ownership and Human Resource Management: A Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context*, PhD Dissertation – the Netherlands: Radboud University Nijmegen, 2006. – 173 p.
27. Kim K. A., Nofsinger J. R. *Corporate Governance 2nd Ed.* – New Jersey: Pearson Education Inc., 2007. – 164 p.
28. Lowitzsch J., et.al. *Financial Participation for a New Social Europe: A Building Block Approach*. – Poland: Drukarina Drucker, March 2008. – 115 p.
29. Lowitzsch J., et.al. *The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union*. – Rome and Berlin, June 2006. – 351 p.
30. Lowitzsch J., et.al. *The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*. – Berlin, May 2008. – 244 p.
31. Mathieu M. *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2008*. - Brussels, May 2009. - 89 p.
32. McCartney J. *Financial participation in the EU: Indicators for benchmarking*. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004. – 60 p.
33. Milgrom P., Roberts J. *Economics, Organization and Management*. – New Jersey, 1992. – 621 p.
34. Pendleton A., Poutsma E., Ommeren J., Brewster C. *Employee Share Ownership and Profit-sharing in the European Union*. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. – 101 p.
35. Perotin V., Robinson A. *Employee Participation, Firm Performance and Survival*, 8<sup>th</sup> Ed. – the Netherlands: JAI Press, 2004. – 252 p.
36. Poutsma E. *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. – Ireland, 2001. - 113 p.
37. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behaviour*. – New Jersey: Prentice Hall, 2007. – 759 p.
38. Rosen C., Case J., Staubus M. *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. - 214 p.
39. Sesil J. C., Kruse D. L., Blasi J. R. *Sharing ownership via employee stock ownership*. – Helsinki: United Nations University, 2001. – 21 p.
40. Smith A. *An Inquiry into the Nature Causes of the Wealth of Nations (1776)*, ed. Cannan E. – The University of Chicago Press, 1976. – 1152 p.
41. Steers R. M., Porter L. W., Bigley G. A. *Motivation and Leadership at Work*, 6<sup>th</sup> Ed. – USA: McGraw-Hill, 1996. – 766 p.

42. TOBEQU reference book. Financial Participation of Workers in CEE: Recommendations and Prospects. – Ljubljana, 2006. – 83 p.
43. Uvalic M. THE PEPPER REPORT: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community. - Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1991. - 216 p.
44. Walton R. E., Lawrence P. R. Human Resource Management Trends and Challenges. – Boston, USA: Harvard Business School Press, 1985. – 392 p.
45. Wolf J. B. The Effects of Agency Problems on the Financial Behaviour, Performance, and Efficiency of German Industrial Stock Corporations. – Frankfurt am Main, 1999. – 411 p.
46. Bontrup H. J., Springob K. Gewinn- und Kapitalbeteiligung, Eine mikro- und makroökonomische Analyse. – Wiesbaden, 2002. – 283 S.
47. Kronberger R., Leitsmüller H., Rauner A. Mitarbeiterbeteiligung in Österreich – Wien: Linde Verlag, 2007. – 232 S.
48. Schwarb T., Greiwe S., Niederer R. Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitenden in der Schweiz. – Olten: IWS, 2001. – 28 S.
49. Weilemann R. Value Based Compensation Plans: Theoretische und praktische Aspekte von Employee Stock Ownership Plans, Stock Option Plans und weiteren Value Based Compensation plans in der Schweiz. – Zürich: Universität Zürich, 1999. – 377 S.
50. Alchian, A. A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization// The American Economic Review, Vol. 62, No. 5. – Pittsburgh, 1972. - 777-795 pp.
51. Anell, B. Employed owners. – Stockholm, SNS Förlag, 1989 – 232 p.
52. Avey J. B., Avolio B. J., Crossley C. D., Luthans F. Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes// Journal of Organizational Behaviour, Vol. 30 – 2009, 173-191 p.
53. Blasi J., Conte M., Kruse D. Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies// Industrial and Labor Relations Review, Vol. 50, No. 1. - Oct. 1996. – 60-79 pp.
54. Blasi J. R., Kruse D. L. The Political Economy of Employee Ownership in the United States: From Economic democracy to Industrial democracy?// International Review of Sociology, Vol. 16, No.1. – March, 2006. - 127-147 pp.
55. Blasi J. R., Kruse D. L., Markowitz H. M. Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism// NBER Working Paper Series, Working Paper 14229 – August 2008. – 44 p.
56. Bracker K., Scott Docking D., Koch P.D. Economic Determinants of Evolution in International Stock Market Integration// Journal of Empirical Finance, 6. – 1999. – 1-27 pp.
57. Brennan M. J. Incentives, Rationality and Society// Journal of Applied Corporate Finance Vol. 7, Issue 2. – 1994. – 31-39 pp.
58. Buchko A. A. Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment// Human Relations; Vol. 45, Issue 7. – 1992. – 711-733 pp.
59. Den Hartog D. N., Boselie P., Paauwe J. Performance Management: A Model and Research Agenda// Applied Psychology: An International Review, Vol. 53 (4). – 2004. – 556-569 pp.

60. Doucouliagos C. Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis// *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.49, No.1. – October, 1995. – 58-77 pp.
61. Estrin S., Taylor S. Employee Ownership and Company Performance// *Industrial Relations*, Vol. 29(3). – 1990. – 385-402 pp.
62. Fakhfakh F., Perotin V., Gago M. Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data// *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.65, Issue 4. – October 2012. – 847-879 pp.
63. Festing M., Gröning Y., Kabst R., Weber W. Financial Participation in Europe// *Determinants and Outcomes, Economic and Industrial Democracy*. – 1999. – 295-329 pp.
64. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees?// *Harvard Business Review*, Vol.46 (1). – 1968. – 53-62 pp.
65. Jensen M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function// *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 22 (1). – Winter 2010. – 32-42 pp.
66. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure// *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, - 1976, 305 – 360 p.
67. Jones D. C., Kato T. The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data// *American Economic Review*, Vol.85, Issue 3. – June 1995. – 391-414 pp.
68. Jones D. C., Svejnar j. Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives// *Economica, New Series*, Vol. 52, No. 208. – Nov., 1985. – 449-465 pp.
69. Kalmi P., Pendleton A., Poutsma E. Financial Participation and Performance in Europe// *Human Resource Management*. – 2005. – 54-67 pp.
70. Kalmi P., Sweins C. The Performance Impact of Financial Participation: Subjective and Objective Measures Compared// *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 11. – Dec. 2010. – 69-88 pp.
71. Kato T., Lee J. H., Ryu J. The Productivity Effects of Profit Sharing, Employee Ownership, Stock Option and Team Incentive Plans: Evidence from Korean Panel Data // *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Vol. 11. – Dec. 2010. – 111-135.pp.
72. Kruse D. L., Freeman R. B., Blasi J. R. National Bureau of Economic research Conference Report: Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain sharing, and Broad-Based Stock Options// *University of Chicago Press, USA*. – 2010. – 419 p.
73. Kumbhakar S. C., Dunbar A. E. The elusive ESOP-productivity link. Evidence from U. S. firm-level data// *Journal of Public Economics*, Vol.52, Issue 2. – September 1993. – 273-283 pp.
74. Landau I., Mitchell R., O'Connell A., Ramsay I. Employee Share Ownership in Australia: Theory, Evidence, Current Practice and Regulation// *UCLA Pacific Basin Law Journal*, Vol.25, Issue 1. – 2007. – 25-132 pp.;

75. Livingston D. T., Henry J. B. The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits// *The Journal of Risk and Insurance*, Vol.47, No. 3. – Sep., 1980. – 491-505 pp.
76. Moerke A. Does Governance Matter? Performance and Corporate Governance Structures of Japanese *keiretsu* Groups// Discussion Paper FS IV 97 – 43. – Berlin: Wissenschaftszentrum, 1997. – 28 p.
77. Nai-Wen C., Tsu-Shian H. Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice// *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.81. – 2008. – 691-711 pp.
78. O’Kelly K.P., Pendleton A. Common Elements of an Adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union. - IAFP, September 2005. - 40 p.
79. Opsahl R. L, Dunnette M. D. The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation// *Psychological Bulletin*, Vol.66 (2). – Aug., 1966. – 94-118 pp.
80. Perotin V., Robinson A. Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence. – Leeds: University of Leeds, 2002. – 35 p.
81. Pierce J. L., Kostova T., Dirks K. T. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations// *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2). – 2001. – 298-310 pp.
82. Pierce J. L., Rodgers L. The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity// *Group and Organization Management*, Vol. 29, No. 5. – October 2004. – 588-613 pp.
83. Pierce J. L., Rubinfeld S. A., Morgan S. Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects// *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1. - Jan., 1991. – 121-144 pp.
84. Poutsma F., Nijs W. F. Broad-based Employee Financial Participation in the European Union// *The International Journal of Human Resource management* 14 (6). – 2003. – 863-893 pp.
85. Rujing M., Xiangdong N., Xianming Z., Hongquan Z. Do ESOPs enhance firm performance? Evidence from China’s reform experiment// *Journal of Banking and Finance*, Vol 35, Issue 6. – June 2011. – 1541-1551 pp.
86. Schaede U. The “Old Boy” Network and Government – Business Relationship in Japan// *Journal of Japanese Studies*, Vol. 21, No. 2. - Summer, 1995. – 293-317 pp.
87. Walton R. E. From Control to Commitment in the Workplace// *Harvard Business Review*. – 1985. – 76-84 pp.
88. Baumer F. Mitarbeiterbeteiligung – eine steuerliche Standortbestimmung// *Steuerrevue* Nr. 2. – 2004. – S. 92-101.
89. Bellmann L., Moeller I. Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf// *IAB Kurzbericht* Nr.13 – Roggentin, 2006. – S. 1-6.
90. Eyer E. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer// *Arbeit und Arbeitsrecht*. –2001. – S.498-205.
91. Fritz S. Motivation und Produktivität steigern// *Arbeit und Arbeitsrecht*. –2005. – S. 138-143.
92. Hainrich B. Gewinnen mit partnerschaftlicher Unternehmensführung durch Mitarbeiterbeteiligung// *Zentralkomitee der deutschen Katholiken*. – 2008. – S. 1-5.

93. Hausmann T. Entwicklung in Sachen Mitarbeiterbeteiligung// Personalwirtschaft 3. – 2006. – S. 46-51.
94. Lotzkat N., Havighorst F. Kapitalbeteiligung am Unternehmen, Das Beispiel der Fachglas Wernberg GmbH// Arbeitspapier 052. – Düsseldorf, 2002. – 62 S.
95. Mayrhofer W. Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter – eine betriebswirtschaftliche Analyse// Hofmann I., et.al. Arbeitnehmer als Eigentümer. Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? – Wien, 1993. –234 S.
96. Zetsche A. G. ESOP – Ein steuerbegünstigtes Finanzierungs- und Mitarbeiter-Beteiligungsmodell aus den USA// Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 8. – 1991. – S. 833-840.
97. Darbaspēka izmaksas 2011.gadā, Informatīvais apskats, CSB, 15.lpp. / Internets. - <http://www.csb.gov.lv/dati/2012gada-informativie-apskati-34498.html>
98. Karnīte R. Employee Financial participation in the New Member States. – Latvia, 2007. / Internets. - <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0701018s/lv0701019q.htm>
99. Latvijas Darba devēju konfederācija, Par LDDK. / Internets. - <http://www.lddk.lv/index.php?main=72>
100. Latvijas Darba devēju konfederācija, Sociālais dialogs – demokrātijas pamats. / Internets. - <http://www.lddk.lv/index.php?main=72&c=83>
101. Lursoft statistika. Komersantu un to filiāļu, kuru pirmreizējā reģistrācija veikta komercreģistrā, sadalījums pa uzņēmējdarbības formām. / Internets. - <http://www.lursoft.lv/lursoft-statistika/Komersantu-un-to-filialu-kuru-pirmreizeja-registracija-veikta-komercregistra-sadalijums-pa-uznemejda&id=198>
102. NASDAQ OMX, Baltijas akciju saraksts. / Internets. - <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=mainlist&market=XRIS>
103. Commission recommendation of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Title II, Article 7. / Internets. - [http://www.em.gov.lv/images/modules/items/MVUD\\_130710\\_3.pdf](http://www.em.gov.lv/images/modules/items/MVUD_130710_3.pdf)
104. Eurofound, Fifth European Working Conditions Survey – 2010. / Internets. - <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>
105. Fifth European Working Conditions survey 2010. / Internets. - <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>
106. Financial Participation Survey. Results and Conclusions, July 2010. / Internets. - [http://www.tobequ.eu/upload\\_files/summaryandcomparisonofthesurveyresultemployee.pdf](http://www.tobequ.eu/upload_files/summaryandcomparisonofthesurveyresultemployee.pdf)
107. IAFP, Elements of an adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union. / Internets. - [http://www.iafp.eu.com/doc/model\\_plan\\_final\\_1205.pdf](http://www.iafp.eu.com/doc/model_plan_final_1205.pdf)
108. International Labour Organization, Industrial and Employment Relations Department. / Internets. - <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/areas/social.htm>
109. National Center for Employee Ownership: How an Employee Stock Ownership Plan Works. / Internets. - <http://www.nceo.org/library/esops.html>
110. Latvijas Eiropas Savienībā. Rīcības jomas. ES 2020 stratēģija. Vispārīgs apraksts. / Internets. - <http://www.es.gov.lv/ricibas-jomas/ES2020/visparigs-apraksts-ES2020>
111. Bartenstein M. Molterer: Österreich soll bei Mitarbeiterbeteiligung „Butter aufs Brot“ sein // ÖVP Bundesparteilietung - Wien, November 20, 2007. / Internets. -

<http://m.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv2007/Seiten/3f65bd89-1032-48e6-9059-4cec4255e1e6.aspx>

112.Haas S. Deutschland mit massivem Nachholbedarf// Sueddeutsche 19.05.2010. / Internets. - <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mitarbeiter-beteiligung-deutschland-mit-massivem-nachholbedarf-1.891704>

113.LDDK npublicētie materiāli – pētījuma TOBEQU 3 aptauju rezultāti

114.LR Finanšu Ministrijas darba grupas npublicētie materiāli

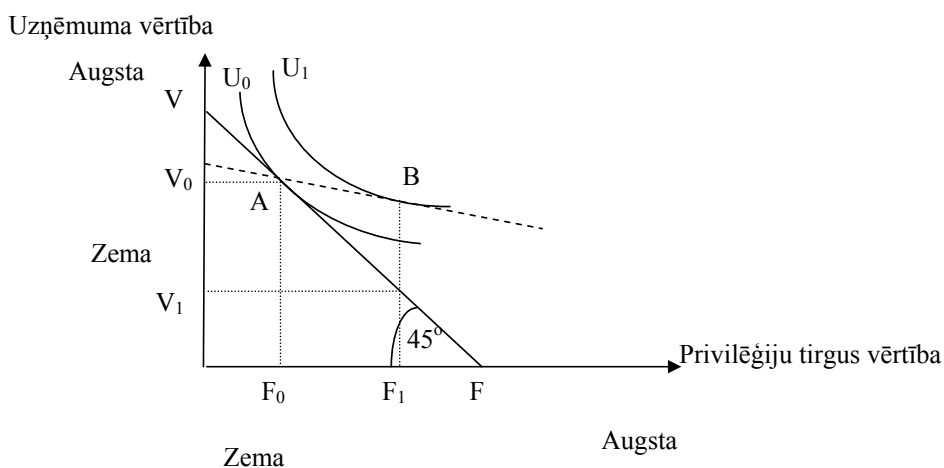
## **PIELIKUMI**



## 2. Pielikums

### Pārstāvja izmaksu noteikšana (Vadītāja – pārstāvja teorija)

1.attēlā parādīta attiecība starp uzņēmuma vērtību un privilēģijām, kuras vadītājs izmanto (*enjoys*). Pat situācijā, kad vadītājam uzņēmums pieder simtprocentīgi, viņa derīguma funkcija, kuru attēlo līknes  $U_0$  un  $U_1$ , „liks” viņam izšķirties par dažu papildu atvieglojumu (privilēģiju) izmantošanu ar mērķi maksimizēt savu derīgumu. Privilēģiju daudzuma līmenis  $F_0$ , ko vadītājs izvēlēšies, ir norādīts punktā A, kur kompromisa darījuma līkne VF starp uzņēmuma vērtību un privilēģijām ir punktā, kur pieskare VP (budžeta līkne) savienojas ar vienu no viņa derīguma vienaldzības līknēm, šajā gadījumā,  $U_0$ . Patēriņš pamazām samazina uzņēmuma vērtību, sākot no maksimālās iespējamās ( $V$ ) līdz pat  $V_0$ , kas vienāda ar cenu, par kuru ārējais investors (*outside investor*) būs gatavs šo uzņēmumu iegādāties.



1. att. Uzņēmuma vērtības atbilstība atkarībā no vadības īpašumtiesību pakāpes<sup>2</sup>

Ja vadītājs grasītos pārdot  $\alpha$  daļu uzņēmuma pie nosacījuma, ka  $0 < \alpha < 1$ , tad privilēģiju patēriņa apjoma palielināšana par vienu ASV dolāru nemaksātu vienu dolāru no firmas vērtības, bet gan  $(1 - \alpha)$  reizes dolāru. Atlikušo dolāra daļu segtu ārējais investors. Tādējādi vadītājs tiek motivēts palielināt privilēģiju patēriņu. 1.3. attēlā šo situāciju apzīmē kompromisa darījumu līkne (*Trade-off line*) starp uzņēmuma vērtību un vadītāja privilēģiju patēriņu, kas savieno punktus A un B. Tās slīpums ir vienāds ar  $-\alpha$ , kas parāda, ka vadītāja investētais kapitāls uzņēmumā samazinās tikai par  $\alpha$  apjomu uz katru papildus patērēto privilēģiju vienību. Tātad,

<sup>2</sup> Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), p. 316.

pieņemot, ka vadītāja uzvedības mērķis ir maksimizēt personisko derīgumu, tiek secināts, ka viņš turpinās palielināt patērēto privilēģiju apjomu līdz punktam, kur viņa jaunā kompromisa darījumu līkne būs pieskares punktā pret derīguma vienaldzības līkni  $U_1$ . Attēlā tas parādīts punktā B. Šajā punktā vadītājs sasniedz jaunu derīguma līmeni  $U_1$ , patērējot  $F_1$  daudzumu privilēģiju. Tādējādi uzņēmuma tirgus vērtība krītas no punkta  $V_0$  līdz  $V_1$ . Šis uzņēmuma vērtības krituma apjoms sastāda pārstāvja izmaksas.

Šajā situācijā ārējais īpašnieks (kurš vienlaicīgi nav uzņēmuma vadītājs) būs spiests uzņemties daļu privilēģiju izmaksu, jo tās samazina uzņēmuma vērtību. Šāds sarukums kļūst par problēmu uzņēmumos, kur īpašnieki nepiedalās tā vadībā, savukārt vadītāji optimizē savu labumu kompromisa darījumos darba un brīvā laikā. Šī uzņēmuma vērtības samazināšanās veido tā vērtības krišanās zaudējumus, taču šeit ietilpst arī citi elementi. Vadītājs var ne tikai palielināt privilēģiju patēriņu ar mērķi maksimizēt savu labumu, bet arī, šāda mērķa vadīts, pieņemt vadības lēmumus, kas nav uzņēmuma īpašnieku vislabākajās interesēs. Šis kritērijs arī tiek interpretēts kā zaudējumi, kas saistīti ar uzņēmuma vērtības samazināšanos.

Vērtības mazināšanās izmaksas ir saistītas arī ar riska izvietošanas optimizāciju starp tā ņēmējiem ar dažādu riska tieksmi (īpašnieki, vadītāji, kreditori).<sup>3</sup> Uzņēmuma neoptimāla investīciju politika (attiecībā uz līdzekļu nepilnīgu izvietošanu) samazinās uzņēmuma peļņu un radīs t.s. zaudēto iespēju izmaksas.

---

<sup>3</sup> Kürsten W. (1994), S. 179.

#### Likumprojekts

Grozījumi likumā „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli”

Izdarīt likumā "Par iedzīvotāju ienākuma nodokli" (Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs, 1993, 22./23.nr.; Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 1994, 2., 23.nr.; 1995, 8., 14.nr.; 1996, 9.nr.; 1997, 3., 21.nr.; 1998, 1.nr.; 1999, 24.nr.; 2000, 5.nr.; 2001, 1., 24.nr.; 2002, 6.nr.; 2003, 15.nr.; 2004, 2.nr., 2005, 2., 8., 24.nr., 2006 14., 22.nr.; 2007, 3., 12.nr.; Latvijas Vēstnesis, 2007, 190.nr.) šādus grozījumus:

3.pantā:

papildināt trešās daļas 1.punktu ar tekstu šādā redakcijā: „Ienākums no algota darba ietver ienākumu no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas. Apliedzamais ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas nosaka saskaņā ar šā likuma 8.<sup>1</sup> pantu.”;

papildināt trešās daļas 4.punkta otro teikumu ar vārdiem „kā arī ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas. Apliedzamais ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas nosaka saskaņā ar šā likuma 8.<sup>1</sup> pantu.”. Papildināt 8. panta otro daļu šādā redakcijā:

„Ienākums no algota darba ietver ienākumu no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas, kuras piešķirtas uz darba attiecību pamata, vai kapitālsabiedrības valdes vai padomes loceklim. Apliedzamais ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas nosaka saskaņā ar šā likuma 8.<sup>1</sup> pantu.”

Papildināt likumu ar 8.<sup>1</sup> pantu šādā redakcijā:

**„8.<sup>1</sup> pants. Apliedzamā ienākuma noteikšana no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas**

1. Akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības (akciju vai kapitāla daļu opcijas) šā likuma izpratnē ir piešķirtās tiesības iegādāties darba devēja vai citas personas akcijas (kapitāla daļas) konkrētā datumā vai laika periodā par iepriekš noteiktu cenu atbilstoši akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību plāna noteikumiem.

2. Akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošana šā panta izpratnē ir akciju (kapitāla daļu) iegāde apmaiņā pret piešķirtajām akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesībām vai piešķirto akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību pārdošana.

3. Akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību piešķiršana nerada maksātājam apliedzamo ienākumu.

4. Maksātāja apliedzamais ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas, iegādājoties akcijas (kapitāla daļas), nosaka kā starpību starp akciju (kapitāla daļu) tirgus vērtību akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas dienā un to iegādes cenu atbilstoši akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību plāna noteikumiem, kā arī maksātāja izdevumiem par akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību iegūšanu. Maksātāja apliedzamais ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas, pārdojot akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības, nosaka kā

starpību starp akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību pārdošanas cenu un to iegūšanas izdevumiem.

5. Akciju (kapitāla daļas) pirkšanas tiesību izmantošanas diena ir datums, kurā Īpašuma tiesības uz akcijām (kapitāla daļām) tiek nostiprinātas normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā, bet, ja akciju pirkšanas tiesības pārdod – datums, ar kuru akciju pirkšanas tiesības atbilstoši līgumam var izmantot akciju tiesību pircējs.

6. Ja, īstenojot akciju pirkšanas tiesības, tiek iegādātas tādas kategorijas akcijas, kurām atbilstošas ir iekļautas regulētajā tirgū (ir publiskajā apgrozībā), akcijas tirgus vērtība tiek noteikta kā akciju pirkšanas tiesību izmantošanas dienā fiksētā akcijas vidējā svērtā cena vai atbilstoši regulētā tirgus noteikumiem noteiktā tirgus vērtība, ja minētajā dienā nav fiksēta vidējā svērtā cena.

7. Ja, realizējot akciju pirkšanas tiesības, tiek iegādātas tādas kategorijas akcijas, kurām atbilstošas akcijas nav iekļautas regulētajā tirgū (nav publiskajā apgrozībā) un šīm akcijām nevar noteikt tirgus vērtību atbilstoši šī panta sestajā daļā noteiktajai kārtībai, tad kapitālsabiedrība nodrošina, ka uz akciju pirkšanas tiesību plāna (plānā paredzētā posma) realizēšanas sākuma brīdī tās rīcībā ir neatkarīgs rakstisks atzinums par kapitālsabiedrības akciju vērtību, kas ietver vērtējuma veikšanas metodikas aprakstu.

8. Izmantojot kapitāla daļu pirkšanas tiesības, kapitāla daļas tirgus vērtību nosaka atbilstoši šā panta septītajai daļai.

9. Akciju (kapitāla daļu) atsavināšanas ienākums, ja akcijas (kapitāla daļas) iegūtas, izmantojot akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības, nav apliekams ar iedzīvotāju ienākuma nodokli, izņemot šā likuma 8.panta septītajā daļā noteiktos gadījumus.”

9.pantā:

papildināt pirmo daļu ar 32.punktu šādā redakcijā:

„32) ienākums no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas, kas piešķirtas fiziskai personai uz darba attiecību pamata, vai komercsabiedrības valdes vai padomes loceklim, kas nepārsniedz 500 latus”.

aizstāt otrajā daļā vārdu un skaitļus „25. un 27.” ar vārdu un skaitļiem „25., 27. un 32.”

17.pantā:

papildināt pantu ar 7.<sup>1</sup>, 7.<sup>2</sup> un 7.<sup>3</sup> daļu šādā redakcijā:

„7.<sup>1</sup> Kapitālsabiedrība līdz pēctaksācijas gada 1.februārim iesniedz Valsts ieņēmumu dienesta teritoriālajā iestādē pēc savas atrašanās vietas informāciju par tās darbiniekiem, valdes un padomes locekļiem (vārds, uzvārds, personas kods un deklarētās dzīvesvietas adrese), kuri taksācijas gada laikā izmantoja akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības, kuras tiem piešķīra nerezidents – sabiedrība, kas ir kapitālsabiedrības grupas uzņēmums.

7.<sup>2</sup> Kapitālsabiedrība 30 dienu laikā no lēmuma pieņemšanas par akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību piešķiršanu darbiniekiem, valdes vai padomes locekļiem iesniedz Valsts ieņēmumu dienesta teritoriālajā iestādē pēc savas atrašanās vietas akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību plāna noteikumus un 8.<sup>1</sup> panta septītajā daļā minēto atzinumu.

7.<sup>3</sup> Kapitālsabiedrība līdz pēctaksācijas gada 1.februārim kopā ar paziņojumu par algas nodokli iesniedz Valsts ieņēmuma dienesta teritoriālajai iestādei pēc savas atrašanās vietas paziņojumu par darbiniekiem, valdes un padomes locekļiem un citām personām (vārds, uzvārds, personas kods un deklarētās dzīvesvietas adrese), kuras taksācijas gada laikā ir izmantojuši tiem piešķirtās akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības atbilstoši akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību plāna noteikumiem, un darbinieku, valdes un padomes locekļu apliekamo ienākumu, kas gūts no minēto akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesības izmantošanas.”

Papildināt 20.panta trešo daļu ar 4.punktu šādā redakcijā:

„4) gūst ienākumu no akciju (kapitāla daļu) pirkšanas tiesību izmantošanas saskaņā ar šā likuma 3.panta trešās daļas 1. un 4.punktu.”

## **TOBEQU 3 ANKETA UZŅĒMUMIEM BEZ DFL PROGRAMMĀM**

Latvijas Darba devēju konfederācija, sadarbībā ar arodbiedrību un darba devēju partnerorganizācijām no Ungārijas, Slovākijas, Slovēnijas, Rumānijas un Bulgārijas, kopīgi veic lielu pētījumu ES līdzfinansētā projekta “**TOBEQU 3 - Towards a Better Quality of Financial Participation of Workers in CEE**” ietvaros, kura mērķis ir popularizēt darbinieku finansiālās līdzdalības programmas darba devēju un darbinieku vidū un formulēt ieteikumus lēmumu pieņēmējiem.

Paldies, ka atbalstāt mūsu projektu! Jūsu viedoklim ir nozīmīga loma mūsu centienos skaidri izprast esošo situāciju un iespējamās grūtības, problēmas darbinieku finansiālās līdzdalības programmu darbībā.

Lai aizpildītu anketu, būs nepieciešamas aptuveni 15 minūtes. Ja nespējat atbildēt uz kādu jautājumu, atstājiet to neaizpildītu. Lūdzu, atbildiet no darba devēja viedokļa.

Jūs varat lejuplādēt aptaujas anketas PDF versiju šeit:  
[www.tobequ.eu](http://www.tobequ.eu)

Paldies par atvēlēto laiku un pūlēm!

### **I. Uzņēmumaraksturojums**

#### **1. Kāds ir uzņēmuma veids? (viena atbilde)**

1. akciju sabiedrība
2. sabiedrība ar ierobežotu atbildību
3. privāta akciju sabiedrība
4. privāta sabiedrība ar ierobežotu atbildību
5. līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību
6. līgumsabiedrība ar pilnu atbildību
7. cita sabiedrība ar akciju sabiedrības tipa mātes uzņēmumu
8. cits

#### **2. Kādi bija uzņēmuma ieņēmumi pagājušajā finansiālajā gadā? (viena atbilde)**

1. EUR 0-750 tūkst.
2. 751-2000 tūkst.
3. 2001 – 10 000 tūkst.
4. 10 001 – 100 000 tūkst.
5. virs 100 000 tūkst.

#### **3. Kāds bija (vidējais) darbinieku skaits pagājušajā finansiālajā gadā (ieskaitot vadību)? (viena atbilde)**

1. 1-10 personas
2. 11-50 personas
3. 51-100 personas

4. 101-1000 personas
5. 1001-10 000 personas
6. vairāk kā 10 000 personas

**4. Kādā sektorā darbojas Jūsu uzņēmums? (viena atbilde)**

1. Lauksaimniecība / mežniecība un zvejniecība / kalnrūpniecība
2. Tirdzniecība
3. Tūrisms, ceļošana un restorānu industrija
4. Biznesa pakalpojumi / finanses / apdrošināšana / nekustamais īpašums / informācijas pakalpojumi
5. Būvniecība
6. Transportēšana un inženierkomunikācijas, telekomunikācija
7. Ražošana
8. Cits

**Zinas par respondentu**

**5. Kuranotālāksniegtajāmatbildēmvislabāk raksturo Jūsu amatu uzņēmumā? (viena atbilde)**

1. Vadošais menedžeris / direktors / īpašnieks
2. PR menedžeris / atbildīgais par darbinieku pieņemšanu darbā, darbinieku un ar algām saistīto jautājumu pārvaldīšanu
3. Cits

**II. Darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmu atpazīstamība**

**6. Kādas ilgtermiņa labumu gūšanas (atvieglojumu) programmas Jums ir zināmas**

**(izņemot materiālos pabalstus)? (vairākas atbildes)**

1. ikgadēji naudas maksājumi, prēmijas
2. atpirkto paša kapitāldaļu piešķiršana
3. mātes uzņēmuma vai grupas uzņēmuma kapitāldaļu piešķiršana
4. cita veida kapitāldaļu piešķiršana
5. uzkrājumu programmas
6. cits

**7. Kāda vaida labumus/programmas Jūs zināt, kas veicina darbinieku finansiālo līdzdalību? (vairākas atbildes)**

1. kapitāldaļu iegūšanas programma
2. peļņdalības programma
3. cits

**8. Kādas kapitāldaļu programmas Jums ir zināmas? (vairākas atbildes)**

1. bezmaksas vērtspapīru piešķiršana
2. vērtspapīru pirkšanas iespēju programma / atlaižu programma vērtspapīru piešķiršanai
3. cits

**9. Kādas peļņdalības programmas Jums ir zināmas? (vairākas atbildes)**

1. prēmēšana atkarībā no uzņēmuma peļņas
2. prēmēšana daļēji atkarībā no uzņēmuma peļņas, daļēji – no citiem (uzņēmuma) finansiālajiem rādītājiem

3. prēmēšana atkarībā no finansiālajiem rādītājiem un individuālā snieguma
4. cits

**10. Vai Jums šķiet, ka DFL**

1. uzlabo produktivitāti
2. uzlabo atdevi / lojalitāti uzņēmumam
3. samazina apgrozījumu
4. ir nodokļus samazinoša
5. samazina vadības iespējas vadīt
6. nerada nekādas izmaiņas

**(lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz nepiekrītu, 5 = pilnībā piekrītu!)**

**III. Jautājumi par uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL)programmām**

**11. Vai Jūsu uzņēmumā ir pieejama kāda no darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību/peļņdalības programmām? (viena atbilde)**

1. nē
2. atzīta kapitāldaļu iegūšanas programma
3. darbinieku kapitāldaļa
4. darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma vai cita kolektīvā kapitāldaļu īpašumtiesību programma/organizācija
5. peļņdalība kapitāldaļu pirkšanas iespējās
6. piemaksas/prēmēšana proporcionāli peļņai/apgrozījumam (vai citiem finansiālajiem rādītājiem)
7. cita darbinieku īpašumtiesību programma
8. cits

**IV. Jautājumi par potenciālajā muzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL)programmām**

**12. Vai Jums pieejama pietiekami plaša informācija par DFL, lai pieņemtu lēmumus par to ieviešanu?**

1. jā
2. nē

**13. Vai Jums pieejama pietiekami plaša informācija, lai pieņemtu lēmumus par to, kā nodokļu režīms varētu ietekmēt šādas programmas?**

1. jā
2. nē

**14. Vai Jūs būtu ieinteresēts saņemt plašāku informāciju, lai atvieglotu lēmumu pieņemšanu par šādu programmu ieviešanu?**

1. jā
2. nē

**15. Ja Jūsu uzņēmumā nav pieejamas šādas programmas, kurš no tālāk minētajiem faktoriem ir tam par iemeslu, un kuri ir visnozīmīgākie šķēršļi?**

**(lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz neietekmē, 5 = ļoti ietekmē)**

Vispārīgi aspekti

1. vadībai šādas programmas nav zināmas
2. uzņēmums nevarēja atrast nevienu finansiālās līdzdalības programmu, kas atbilstu uzņēmuma formai un stratēģijai
3. pašreizējā ekonomiskajā situācijā uzņēmums nolēma nogaidīt un neievieš jaunās programmas
4. programma nepiedāvā priekšrocības darbiniekiem (piemēram., nodokļu ziņā)
5. cits

Ierobežojoši finansiāli faktori

6. uzņēmumam nav pietiekama peļņa un kapitāls, lai ieviestu šādas programmas
7. ievērojamās administratīvās izmaksas, kas saistītas ar potenciālu programmu ieviešanu/uzturēšanu
8. potenciālajām programmām nepieciešamais kapitāls būtu saistīts uz ilgu laiku periodu
9. ievērojams finansiālais risks
10. programmai nav finansiālu priekšrocību (piem., nodokļu ziņā)
11. nedroša biznesa vide

Ierobežojoši likumiskie, administratīvie faktori

12. nepietiekams labuma gūšanas programmu apraksts tiesību aktos
13. neskaidra likumiskā un nodokļu procedūra
14. lielas administratīvās un operatīvās saistības (piem., darbinieku, kas programmā iesaistās vai pamet to, administrēšana)
15. nepietiekama elastība, grūta pielāgošanās mainīgajai biznesa videi

**16. Kāda veida DFL programmu Jūs ieviestu savā uzņēmumā? (viena atbilde)**

1. kapitāldaļu iegūšanas programmu
2. peļņadalības programmu
3. nevienu
4. abas
5. cits

**17. Kurām darbinieku grupām jābūt iesaistītām shēmā? (viena atbilde)**

1. visi darbinieki un vadītāji
2. menedžeri un vecākie menedžeri
3. tikai vecākie menedžeri/vadītāji
4. cits

**18. Kādai līdzdalības formai Jūs dotu priekšroku? (viena atbilde)**

1. brīvprātīga līdzdalība
2. obligāta līdzdalība kā daļa no labuma gūšanas programmas

**19. Kāds varētu būt potenciālās programmas lielākais risks? (viena atbilde)**

1. palielināts administratīvais slogs (programmas pārvaldība, grāmatvedība, nodokļu sistēma)

2. līdzekļu aizplūšana no uzņēmuma
3. nepietiekama darbinieku motivācija
4. finanšu krīzes padziļināšanās
5. cits

**20. Kurš apstāklis, Jūsaprāt, ir visnepieciešamākais programmas ieviešanai? (viena atbilde)**

1. labuma atgūšana no tiem, kas pamet uzņēmumu
2. garš tiesību un turēšanas periods
3. stabils likumdošanas (nodokļu)
4. stabila ekonomiskā vide
5. nodokļu noteikumi, kas veicina finansiālus atvieglojumus

**21. Kādi faktori motivētu shēmas ieviešanu? (lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)**

1. nodokļu atvieglojumi (iedzīvotāju ienākuma nodoklis, sociālās apdrošināšanas iemaksas, uzņēmuma ienākuma nodoklis)
2. darbaspēka noturēšana un motivēšana
3. darbinieku atdeves palielināšana
4. ienesīguma palielināšana
5. kapitāla palielināšana
6. peļņadalība dividenžu, nevis algas vai piemaksu veidā
7. uzņēmuma panākumu/risku dalīšana ar darbiniekiem

**22. Kādi nodokļu atvieglojumi vai valsts subsīdijas vislabāk motivētu uzņēmumu ieviest finansiālās līdzdalības programmu? (viena atbilde)**

1. līdz noteiktam apjomam zemāks nodokļu slogs šiem labumiem, salīdzinājumā ar algām
2. ar šīm izmaksām saistīto uzņēmuma nodokļu atvieglojumi
3. valsts subsīdijas un/vai potenciāla valsts instrumentu iesaistīšana
4. reglamentēta forma ar nodokļu atvieglojumiem
5. cits

**Ja vēlaties sniegt Jūsu uzņēmuma nosaukumu un kontaktinformāciju, dariet to šeit:**

Uzņēmuma nosaukums: .....

Kontaktpersonas vārds: .....

Kontaktpersonas tālruņa numurs: .....

Kontaktpersonas e-pasts: .....

**Paldies par  
sadarbību!**

## **TOBEQU 3 ANKETA UZNĒMUMIEM AR DFL PROGRAMMĀM**

Latvijas Darba devēju konfederācija, sadarbībā ar arodbiedrību un darba devēju partnerorganizācijām no Ungārijas, Slovākijas, Slovēnijas, Rumānijas un Bulgārijas, kopīgi veic lielu pētījumu ES līdzfinansētā projekta “**TOBEQU 3 - Towards a Better Quality of Financial Participation of Workers in CEE**” ietvaros, kura mērķis ir popularizēt darbinieku finansiālās līdzdalības programmas darba devēju un darbinieku vidū un formulēt ieteikumus lēmumu pieņēmējiem.

Paldies, ka atbalstāt mūsu projektu! Jūsu viedoklim ir nozīmīga loma mūsu centienos skaidri izprast esošo situāciju un iespējamās grūtības, problēmas darbinieku finansiālās līdzdalības programmu darbībā.

Lai aizpildītu anketu, būs nepieciešamas aptuveni 15 minūtes. Ja nespējat atbildēt uz kādu jautājumu, atstājiet to neaizpildītu. Lūdzu, atbildiet no darba devēja viedokļa.

Jūs varat lejuplādēt aptaujas anketas PDF versiju šeit:  
[www.tobequ.eu](http://www.tobequ.eu)

Paldies par atvēlēto laiku un pūlēm!

### **I. Uznēmumaraksturojums**

#### **1. Kāds ir uzņēmuma veids? (vienu atbildi)**

1. akciju sabiedrība
2. sabiedrība ar ierobežotu atbildību
3. privāta akciju sabiedrība
4. privāta sabiedrība ar ierobežotu atbildību
5. līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību
6. līgumsabiedrība ar pilnu atbildību
7. cita sabiedrība ar akciju sabiedrības tipa mātes uzņēmumu
8. cits

#### **2. Kādi bija uzņēmuma ieņēmumi pagājušajā finansiālajā gadā? (vienu atbildi)**

1. EUR 0-750 tūkst.
2. 751-2000 tūkst.
3. 2001 – 10 000 tūkst.
4. 10 001 – 100 000 tūkst.
5. virs 100 000 tūkst.

#### **3. Kāds bija (vidējais) darbinieku skaits pagājušajā finansiālajā gadā (ieskaitot vadību)? (vienu atbildi)**

1. 1-10 personas
2. 11-50 personas
3. 51-100 personas
4. 101-1000 personas
5. 1001-10 000 personas
6. vairāk kā 10 000 personas

#### **4. Kādā sektorā darbojas Jūsu uzņēmums? (viena atbilde)**

1. Lauksaimniecība / mežniecība un zvejniecība / kalnrūpniecība
2. Tirdzniecība
3. Tūrisms, ceļošana un restorānu industrija
4. Biznesa pakalpojumi / finanses / apdrošināšana / nekustamais īpašums / informācijas pakalpojumi
5. Būvniecība
6. Transportēšana un inženierkomunikācijas, telekomunikācija
7. Ražošana
8. Cits

#### **Zinas par respondentu**

#### **5. Kuranotālāksniegtajamatbildēmvislabāk raksturo Jūsu amatu uzņēmumā? (viena atbilde)**

1. Vadošais menedžeris / direktors / īpašnieks
2. PR menedžeris / atbildīgais par darbinieku pieņemšanu darbā, darbinieku un ar algām saistīto jautājumu pārvaldīšanu
3. Cits

#### **II. Darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmu atpazīstamība**

#### **6. Kādas ilgtermiņa labumu gūšanas (atvieglojumu) programmas Jums ir zināmas**

**(izņemot materiālos pabalstus)? (vairākas atbildes)**

1. ikgadēji naudas maksājumi, prēmijas
2. atpirkto paša kapitāldaļu piešķiršana
3. mātes uzņēmuma vai grupas uzņēmuma kapitāldaļu piešķiršana
4. cita veida kapitāldaļu piešķiršana
5. uzkrājumu programmas
6. cits

#### **7. Kāda vaida labumus/programmas Jūs zināt, kas veicina darbinieku finansiālo līdzdalību? (vairākas atbildes)**

1. kapitāldaļu iegūšanas programma
2. peļņdalības programma
3. cits

#### **8. Kādas kapitāldaļu programmas Jums ir zināmas? (vairākas atbildes)**

1. bezmaksas vērtspapīru piešķiršana
2. vērtspapīru pirkšanas iespēju programma / atlaižu programma vērtspapīru piešķiršanai
3. cits

#### **9. Kādas peļņdalības programmas Jums ir zināmas? (vairākas atbildes)**

1. prēmēšana atkarībā no uzņēmuma peļņas
2. prēmēšana daļēji atkarībā no uzņēmuma peļņas, daļēji – no citiem (uzņēmuma) finansiālajiem rādītājiem
3. prēmēšana atkarībā no finansiālajiem rādītājiem un individuālā snieguma
4. cits

#### **10. Vai Jums šķiet, ka DFL**

1. uzlabo produktivitāti
2. uzlabo atdevi / lojalitāti uzņēmumam
3. samazina apgrozījumu
4. ir nodokļus samazinoša
5. samazina vadības iespējas vadīt
6. nerada nekādas izmaiņas

**(lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz nepiekrītu, 5 = pilnībā piekrītu!)**

### **III. Jautājumi par uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmām**

#### **11. Vai Jūsu uzņēmumā ir pieejama kāda no darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību/peļņadalības programmām? (viena atbilde)**

1. nē
2. atzīta kapitāldaļu iegūšanas programma
3. darbinieku kapitāldaļa
4. darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma vai cita kolektīvā kapitāldaļu īpašumtiesību programma/organizācija
5. peļņadalība kapitāldaļu pirkšanas iespējās
6. piemaksas/prēmēšana proporcionāli peļņai/apgrozījumam (vai citiem finansiālajiem rādītājiem)
7. cita darbinieku īpašumtiesību programma
8. cits

#### **12. Kad šī programma tika uzsākta Jūsu uzņēmumā? (viena atbilde)**

1. pirms 0-1 gada
2. pirms 2-3 gadiem
3. pirms 4-5 gadiem
4. vairāk kā pirms 5 gadiem

#### **13. Ja uzņēmumā darbojas darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma, kādi bija galvenie tās ieviešanas iemesli? (vairākas atbildes)**

1. palielināts uzņēmuma ienesīgums
2. uzņēmuma pārdošana vadībai
3. kapitāldaļu īpašnieka pozīcijas izveidošana darbiniekiem
4. kapitāla palielināšana caur darbinieku kapitāldaļu iemaksām
5. riska dalīšana, iesaistot darbinieku īpašumtiesības
6. darbinieku sadarbības veicināšana
7. piemaksu/prēmiju aizvietošana
8. tiesības uz nodokļu atvieglojumiem
9. darbinieku atdeves palielināšana
10. talantīgu darbinieku noturēšana
11. darbinieku iesaistīšana uzņēmuma nākotnē
12. cits

**14. Ja uzņēmumā darbojas cita *peļņdalības programma*, kādi bija galvenie tās ieviešanas iemesli? (*vairākas atbildes*)**

1. palielināts uzņēmuma ienesīgums
2. kapitāla palielināšana caur darbinieku kapitāldaļu iemaksām
3. risku dalīšana, iesaistot darbiniekus uzņēmuma peļņas veidošanā
4. darbinieku sadarbības veicināšana
5. piemaksu/prēmiju aizvietošana
6. tiesības uz nodokļu atvieglojumiem
7. darbinieku atdeves palielināšana
8. talantīgu darbinieku noturēšana
9. darbinieku iesaistīšana uzņēmuma nākotnē
10. cits

**15. Vai Jūs uzskatāt, ka uzņēmuma programma ir veiksmīga attiecībā uz (*viena atbilde katram variantam*)**

- a) uzņēmējdarbības/nodokļu priekšrocībām un sākuma izmaksām (1. jā / 2. nē)
- b) darbinieku noturēšanu (1. jā / 2. nē)

**16. Vai darbinieki un vadība labi uzņēmu programmu, vai arī ir problēmas ar tās ieviešanu, it īpaši finanšu krīzes laikā? (*viena atbilde katram variantam*)**

- a) darbinieki (1. jā / 2. nē)
- b) vadība (1. jā / 2. nē)

**17. Kādi iz uzņēmuma plāni attiecībā uz programmas darbību nākotnē? (*viena atbilde*)**

1. kad beigsies patreizējā programma, tiks ieviesta tāda pati programma
2. jauna programma netiks ieviesta
3. plānota cita programma/patreizējās programmas paplašināta versija

**18. Vai Jūs dodat priekšroku kādai no darbinieku īpašumtiesību un peļņdalības programmām? (*viena atbilde*)**

1. nē
2. jā, dodu priekšroku darbinieku īpašumtiesību programmai
3. jā, dodu priekšroku peļņdalības programmai

**19. Vai Jūs būtu ieinteresēts saņemt plašāku informāciju, lai atvieglotu šādu programmu ieviešanu? (*viena atbilde*)**

1. jā
2. nē

**Paldies par  
sadarbību!**

## **TOBEQU 3 ANKETA DARBINIEKU PĀRSTĀVJIEM**

Latvijas Darba devēju konfederācija, sadarbībā ar arodbiedrību un darba devēju partnerorganizācijām no Ungārijas, Slovākijas, Slovēnijas, Rumānijas un Bulgārijas, kopīgi veic lielu pētījumu ES līdzfinansētā projekta “**TOBEQU 3 - Towards a Better Quality of Financial Participation of Workers in CEE**” ietvaros, kura mērķis ir popularizēt darbinieku finansiālās līdzdalības programmas darba devēju un darbinieku vidū un formulēt ieteikumus lēmumu pieņēmējiem.

Paldies, ka atbalstāt mūsu projektu! Jūsu viedoklim ir nozīmīga loma mūsu centienos skaidri izprast esošo situāciju un iespējamās grūtības, problēmas darbinieku finansiālās līdzdalības programmu darbībā.

Anketa ir anonīma un neviens nespēs uzzināt, kādas atbildes kurš ir sniedzis. Tādēļ mēs lūdzam atbildēt uz jautājumiem godīgi un atklāti, balstoties uz savu pieredzi un zināšanām.

Lai aizpildītu anketu, būs nepieciešamas aptuveni 15 minūtes. Ja nespējat atbildēt uz kādu jautājumu, atstājiet to neaizpildītu.

Paldies par atvēlēto laiku un pūlēm!

### **I. Uzņēmumaraksturojums**

#### **1. Kāds ir uzņēmuma veids? (vienu atbildi)**

1. akciju sabiedrība
2. sabiedrība ar ierobežotu atbildību
3. privāta akciju sabiedrība
4. privāta sabiedrība ar ierobežotu atbildību
5. līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību
6. līgumsabiedrība ar pilnu atbildību
7. cita sabiedrība ar akciju sabiedrības tipa mātes uzņēmumu
8. cits

#### **2. Kādi bija uzņēmuma ieņēmumi pagājušajā finansiālajā gadā? (vienu atbildi)**

1. EUR 0-750 tūkst.
2. 751-2000 tūkst.
3. 2001 – 10 000 tūkst.
4. 10 001 – 100 000 tūkst.
5. virs 100 000 tūkst.

#### **3. Kāds bija (vidējais) darbinieku skaits pagājušajā finansiālajā gadā (ieskaitot vadību)? (vienu atbildi)**

1. 1-10 personas
2. 11-50 personas
3. 51-100 personas
4. 101-1000 personas
5. 1001-10 000 personas
6. vairāk kā 10 000 personas

**4. Kādā sektorā darbojas Jūsu uzņēmums? (vienu atbildi)**

1. Lauksaimniecība / mežniecība un zvejniecība / kalnrūpniecība
2. Tirdzniecība
3. Tūrisms, ceļošana un restorānu industrija
4. Biznesa pakalpojumi / finanses / apdrošināšana / nekustamais īpašums / informācijas pakalpojumi
5. Būvniecība
6. Transportēšana un inženierkomunikācijas, telekomunikācija
7. Ražošana
8. Cits

**Zinas par respondentu**

**5. Kura no tālāk sniegtajām atbildēm vislabāk raksturo Jūsu amatu uzņēmumā? (vienu atbildi)**

1. Darbinieku pārstāvis
2. PR menedžeris
3. Cits: .....

**II. Jautājumi par potenciālajām uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības(DFL)programmām**

**6. Kurai no ilgtermiņa labuma gūšanas programmām darbinieki dotu priekšroku? (vienu atbildi)**

1. programmai, kas saistīta tikai ar individuālo sniegumu
2. programmai, kas saistīta daļēji ar individuālo sniegumu, daļēji ar uzņēmuma (biznesa līnijas) finansiālajiem rādītājiem
3. programmai, kas saistīta tikai ar uzņēmuma (biznesa līnijas) finansiālajiem rādītājiem

**7. Kāda veida DFL programmai darbinieki dotu priekšroku? (vienu atbildi)**

1. kapitāldaļu iegūšanas programmai
2. peļņdalības programmai
3. nevienai
4. abām
5. cits

**8. Kurām darbinieku grupām jābūt iesaistītām potenciālā finanšu līdzdalības programmā? (vienu atbildi)**

1. visiem darbiniekiem un vecākajiem vadītājiem
2. menedžeriem un vecākajiem menedžeriem
3. tikai vecākajiem menedžeriem/vadītājiem
4. tikai darbiniekiem
5. cits

**9. Kādai līdzdalības formai darbinieki dotu priekšroku? (vienu atbildi)**

1. brīvprātīga līdzdalība
2. obligāta līdzdalība kā daļa no labuma gūšanas programmas

**10. Kā DFL programmas (piem., kapitāldaļu iegūšanas programmas, peļņdalības programmas) ieviešana uzņēmumā ietekmētu darbinieku sniegumu? (viena atbilde)**

1. tas viņus motivētu, jo viņi varētu dalīties uzņēmuma panākumos
2. tas viņus īpaši nemotivētu, bet viņiem rūpētu uzņēmuma finansiālie rezultāti
3. tas viņus īpaši nemotivētu, jo uzņēmuma finansiālie panākumi nav atkarīgi no viņiem

**11. Ja kapitāldaļu iegūšanas programmas rezultātā tiek iegūtas kapitāldaļas, cik lielā mērā tālāk sniegtie faktori motivētu darbiniekus saglabāt kapitāldaļas ilgāku laika periodu (t. i. ka viņi šīs kapitāldaļas pēc iegūšanas nepārdos) (lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)**

1. būt par uzņēmuma īpašnieku
2. peļņas perspektīvas (liels dividenžu, cenu pieaugums)
3. ar kapitāldaļu turēšanu saistīti nodokļu atvieglojumi, piemēram, izdevīgas vai pazeminātas nodokļu likmes (piem., par 5% zemāka likme pēc viena gada, par 10 % zemāka – pēc diviem gadiem, par 15% - pēc trīs gadiem utt)

**12. Kādus apstākļus darbinieki uzskatītu par pamatotākajiem līdzīgā programmā? (viena atbilde)**

1. labuma atgūšana no tiem, kas pamet uzņēmumu
2. garš tiesību un turēšanas periods
3. stabils likumdošanas (nodokļu) pamats
4. nodokļu noteikumi, kas veicina finansiālus atvieglojumus

**13. Kādām uzkrāšanas formām, izņemot naudu, šādā programmā darbinieki dotu priekšroku (pat atsevišķa ieguldījumu fonda izveidošanai)? (viena atbilde)**

1. atpirtās pašu kapitāldaļas, līdzdalība
2. cita uzņēmuma kapitāldaļas (vērtspapīru tirgū iesaistītas kapitāldaļas, vietējas/ārzemju)
3. investīciju vienības
4. valsts kapitāldaļas
5. citi finanšu un/vai kapitāla tirgus instrumenti

**14. Kurai no tālāk minētajām DFL formām darbinieki dotu priekšroku? (viena atbilde)**

1. labuma gūšana bez maksas
2. atlaides (līdzdalībnieki veic arī iemaksas)
3. papildu guvumi (piem., darbinieks iegādājas vienu kapitāldaļu un uzņēmums piešķir vēl vienu vai vairākas)
4. cits

**15. Kādi faktori motivētu darbiniekus iesaistīties programmā? (lūdzu, norādiet no 1 līdz 5, kur 1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)**

1. nodokļu atvieglojumi (iedzīvotāju ienākuma nodoklis, sociālās apdrošināšanas iemaksas, uzņēmuma ienākuma nodoklis)
2. peļņdalība dividenžu, nevis algas vai prēmiju formā
3. uzņēmuma panākumu/risku dalīšana ar darbiniekiem

## 5.pielikums

Darba ņēmēju aptaujas rezultāti<sup>4</sup>

### I. Uzņēmuma raksturojums

1. Kāds ir uzņēmuma darbības veids?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>11</b>	<b>44,0</b>	44,0	44,0
<b>Publiska akciju sabiedrība</b>	<b>13</b>	<b>52,0</b>	52,0	96,0
<b>Privāta akciju sabiedrība</b>				
Cita sabiedrība ar akciju sabiedrības tipa mātes uzņēmumu	1	4,0	4,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

2. Kādi bija uzņēmuma ieņēmumi pagājušajā finansiālajā gadā?

Tūkstoši eiro	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes				
0 - 750	1	4,0	4,0	4,0
751 - 2 000	3	12,0	12,0	16,0
10 001 – 100 000	3	12,0	12,0	28,0
<b>virš 100 000</b>	<b>16</b>	<b>64,0</b>	64,0	92,0
Nav atbildes	2	8,0	8,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

3. Kāds bija (vidējais) darbinieku skaits pagājušajā finansiālajā gadā (ieskaitot vadību)?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes				
11-50 personas	5	20,0	20,0	20,0
<b>51-100 personas</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	28,0	48,0
101-1,000 personas	5	20,0	20,0	68,0
<b>1001-10,000 personas</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	32,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

4. Kādā sektorā darbojas Jūsu uzņēmums?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes				
Biznesa pakalpojumi / finanses / apdrošināšana / nekustamais īpašums / informācijas pakalpojumi	3	12,0	12,0	12,0
Būvniecība	3	12,0	12,0	24,0
<b>Transportēšana un inženierkomunikācija, telekomunikācija</b>	<b>5</b>	<b>20,0</b>	20,0	44,0
<b>Ražošana</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	32,0	76,0

<sup>4</sup> Izmantoti LDDK neregulētie materiāli angļu valodā, darba autores tulkoti.

Cits	6	24,0	24,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

5. Kura no tālāk sniegtajām atbildēm vislabāk raksturo Jūsu amatu uzņēmumā?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>16</b>	64,0	64,0	64,0
<b>Darbinieku pārstāvis</b>				
Vadošais darbinieks	3	12,0	12,0	76,0
Cits	6	24,0	24,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

## II. Jautājumi par potenciālajām uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmām

6. Kurai no ilgtermiņa labuma gūšanas programmām darbinieki dotu priekšroku?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	1	4,0	4,0	4,0
Programmai, kas saistīta tikai ar individuālo sniegumu				
<b>Programmai, kas saistīta daļēji ar individuālo sniegumu, daļēji ar uzņēmuma (biznesa līnijas) finansiālajiem rādītājiem</b>	<b>18</b>	72,0	72,0	76,0
Programmai, kas saistīta tikai ar uzņēmuma (biznesa līnijas) finansiālajiem rādītājiem	2	8,0	8,0	84,0
Nav atbildes	4	16,0	16,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

7. Kāda veida DFL programmai darbinieki dotu priekšroku?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>10</b>	40,0	40,0	40,0
<b>Peļņdalības programmai</b>				
Nevienai	2	8,0	8,0	48,0
<b>Abām</b>	<b>7</b>	28,0	28,0	76,0
Cits	1	4,0	4,0	80,0
Nav atbildes	5	20,0	20,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

8. Kurām darbinieku grupām jābūt iesaistītām potenciālā finanšu līdzdalības programmā?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>10</b>	40,0	40,0	40,0
<b>Visiem darbiniekiem un vecākajiem vadītājiem</b>				
<b>Menedžeriem un vecākajiem menedžeriem</b>	<b>6</b>	24,0	24,0	64,0

Tikai vecākajiem menedžeriem /vadītājiem	3	12,0	12,0	76,0
tikai darbiniekiem	1	4,0	4,0	80,0
Nav atbildes	5	20,0	20,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

9. Kādai līdzdalības formai darbinieki dotu priekšroku?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes <b>Brīvprātīga līdzdalība</b>	<b>15</b>	60,0	60,0	60,0
Obligāta līdzdalība kā daļa no labuma gūšanas programmas	5	20,0	20,0	80,0
Nav atbildes	5	20,0	20,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

10. Kā DFL programmas (piem., kapitāldaļu iegūšanas programmas, peļņdalības programmas) ieviešana uzņēmumā ietekmētu darbinieku sniegumu?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes <b>Tas viņus motivētu, jo viņi varētu dalīties uzņēmuma panākumos</b>	<b>11</b>	44,0	44,0	44,0
Tas viņus īpaši nemotivētu, bet viņiem rūpētu uzņēmuma finansiālie rezultāti	4	16,0	16,0	60,0
Tas viņus īpaši nemotivētu, jo uzņēmuma finansiālie panākumi nav atkarīgi no viņiem	3	12,0	12,0	72,0
Nav atbildes	7	28,0	28,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

11. Ja kapitāldaļu iegūšanas programmas rezultātā tiek iegūtas kapitāldaļas, cik lielā mērā tālāk sniegtie faktori motivētu darbiniekus saglabāt kapitāldaļas ilgāku laika periodu (t. i. ka viņi šīs kapitāldaļas pēc iegūšanas nepārdos):

(1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)

	N	Vidējais	Standartnovirze
Būt par uzņēmuma īpašnieku	15	3,0000	1,69031
<b>Peļņas perspektīvas (liels dividendžu, cenu pieaugums)</b>	<b>16</b>	<b>4,2500</b>	0,93095
Ar kapitāldaļu turēšanu saistīti nodokļu atvieglojumi, piemēram, izdevīgas vai pazeminātas nodokļu likmes	15	3,00	1,414

12. Kādus apstākļus darbinieki uzskatītu par pamatotākajiem līdzīgā programmā?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes Labuma atgūšana no tiem, kas pamet uzņēmumu	1	4,0	4,0	4,0
<b>Stabils likumdošanas (nodokļu) pamats</b>	<b>8</b>	32,0	32,0	36,0
<b>Nodokļu noteikumi, kas veicina finansiālus</b>	<b>8</b>	32,0	32,0	68,0

<b>atvieglumus</b>				
Nav atbildes	8	32,0	32,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

13. Kādām uzkrāšanas formām, izņemot naudu, šādā programmā darbinieki dotu priekšroku (pat atsevišķa ieguldījumu fonda izveidošanai)?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>9</b>	36,0	36,0	36,0
<b>Atpirktais pašu kapitāldaļa, līdzdalība</b>				
Cita uzņēmuma kapitāldaļa (vērtspapīru tirgū iesaistītas kapitāldaļas, vietējas/ārzemju)	2	8,0	8,0	44,0
Valsts kapitāldaļa	1	4,0	4,0	48,0
Citi finanšu un/vai kapitāla tirgus instrumenti	3	12,0	12,0	60,0
Nav atbildes	10	40,0	40,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

14. Kurai no minētajām DFL formām darbinieki dotu priekšroku?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>6</b>	24,0	24,0	24,0
<b>Labuma gūšana bez maksas</b>				
Atlaides (līdzdalībnieki veic arī iemaksas)	2	8,0	8,0	32,0
<b>Papildu guvumi (piem., darbinieks iegādājas vienu kapitāldaļu un uzņēmums piešķir vēl vienu vai vairākas)</b>	<b>8</b>	32,0	32,0	64,0
Nav atbildes	9	36,0	36,0	100,0
Kopā	25	100,0	100,0	

15. Kādi faktori motivētu darbiniekus iesaistīties programmā?

(1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)

	N	Vidējais	Standartnovirze
<b>Nodokļu atvieglojumi</b>	<b>16</b>	<b>3,5000</b>	1,41421
Peļņadalība dividenžu, nevis algas vai prēmiju formā	15	3,47	1,302
Uzņēmuma panākumu/risku dalīšana ar darbiniekiem	14	3,0000	1,24035

## 6. pielikums

Darba devēju aptaujas rezultāti<sup>5</sup>

### I. Uzņēmuma raksturojums

1. Kāds ir uzņēmuma veids?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Publiska akciju sabiedrība</b>	8	20,5	20,5	20,5
	<b>Privāta akciju sabiedrība</b>	27	69,2	69,2	89,7
	sabiedrība ar ierobežotu atbildību	1	2,6	2,6	92,3
	Cits	3	7,7	7,7	100,0
	Kopā	39	100,0	100,0	

2. Kādi bija uzņēmuma ieņēmumi pagājušajā finansiālajā gadā?

	Tūkstoši eiro	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	0-750	5	12,8	12,8	12,8
	<b>751-2 000</b>	10	25,6	25,6	38,5
	2 001 – 10 000	1	2,6	2,6	41,0
	10 001 – 100 000	3	7,7	7,7	48,7
	<b>Vairāk par 100 000</b>	16	41,0	41,0	89,7
	Nav atbildes	4	10,3	10,3	100,0
	Kopā	39	100,0	100,0	

3. Kāds bija (vidējais) darbinieku skaits pagājušajā finansiālajā gadā (ieskaitot vadību)?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	1-10 persona	5	12,8	12,8	12,8
	11-50 personas	9	23,1	23,1	35,9
	51-100 personas	12	30,8	30,8	66,7
	101-1,000 personas	10	25,6	25,6	92,3
	1001-10,000 personas	3	7,7	7,7	100,0
	Kopā	39	100,0	100,0	

4. Kādā sektorā darbojas Jūsu uzņēmums?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	Lauksaimniecība / mežniecība un zvejniecība / kalnrūpniecība	1	2,6	2,6	2,6
	Tirdzniecība	2	5,1	5,1	7,7
	Tūrisms, tirdzniecība un restorānu industrija	1	2,6	2,6	10,3
	<b>Biznesa pakalpojumi / finanses / apdrošināšana / nekustamais īpašums / informācijas</b>	8	20,5	20,5	30,8

<sup>5</sup> Izmantoti LDDK neregulārie materiāli angļu valodā, darba autores tulkoti.

<b>pakalpojumi</b>				
<b>Būvniecība</b>	7	17,9	17,9	48,7
Transportēšana un inženierkomunikācijas, telekomunikācija	4	10,3	10,3	59,0
<b>Ražošana</b>	<b>12</b>	<b>30,8</b>	<b>30,8</b>	<b>89,7</b>
Cits	4	10,3	10,3	100,0
Kopā	39	100,0	100,0	

### Ziņas par respondentu

5. Kura no tālāk sniegtajām atbildēm vislabāk raksturo Jūsu amatu uzņēmumā?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes <b>Vadošais menedžeris / direktors / īpašnieks</b>	<b>25</b>	64,1	64,1	64,1
PR menedžeris / atbildīgais par darbinieku pieņemšanu darbā, darbinieku un ar algām saistīto jautājumu pārvaldīšanu	7	17,9	17,9	82,1
Cits	7	17,9	17,9	100,0
Kopā	39	100,0	100,0	

### II. Darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmu atpazīstamība

Atbilžu skaits = 39		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
6. Kādas ilgtermiņa labumu gūšanas (atvieglojumu) programmas Jums ir zināmas (izņemot materiālos pabalstus)? (iespējamās vairākas atbildes)	<b>ikgadēji naudas maksājumi, prēmijas</b>	<b>32</b>	35,6%	82,1%
	atpirkto paša kapitāldaļu piešķiršana	8	8,9%	20,5%
	mātes uzņēmuma vai grupas uzņēmuma kapitāldaļu piešķiršana	11	12,2%	28,2%
	cita veida kapitāldaļu piešķiršana	5	5,6%	12,8%
	<b>uzkrājumu programmas</b>	<b>22</b>	24,4%	56,4%
	Cits	6	6,7%	15,4%
	Nav atbildes	6	6,7%	15,4%
	Kopā	90	100,0%	230,8%

Atbilžu skaits = 39		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
7. Kāda veida labumus/programmas Jūs zināt, kas veicina darbinieku finansiālo līdzdalību? (iespējamās vairākas atbildes)	<b>Kapitāldaļu iegūšanas programma</b>	<b>22</b>	40,0%	56,4%
	<b>Peļņdalības programma</b>	<b>18</b>	32,7%	46,2%
	Cits	8	14,5%	20,5%
	Nav atbildes	7	12,7%	17,9%
	Kopā	55	100,0%	141,0%

Atbilžu skaits = 39		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
8. Kādas kapitāldaļu programmas Jums ir zināmas?	<b>Bezmaksas vērtspapīru piešķiršana</b>	<b>10</b>	21,7%	25,6%
	<b>Vērtspapīru pirkšanas iespēju programma / atlaižu programma vērtspapīru piešķiršanai</b>	<b>14</b>	30,4%	35,9%
	Cits	9	19,6%	23,1%
	Nav atbildes	13	28,3%	33,3%
	Kopā	46	100,0%	117,9%

Atbilžu skaits = 39		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
9. Kādas peļņadalības programmas Jums ir zināmas?	prēmēšana atkarībā no uzņēmuma peļņas	21	25,9%	53,8%
	prēmēšana daļēji atkarībā no uzņēmuma peļņas, daļēji – no citiem (uzņēmuma) finansiālajiem rādītājiem	20	24,7%	51,3%
	<b>prēmēšana atkarībā no finansiālajiem rādītājiem un individuālā snieguma</b>	<b>32</b>	39,5%	82,1%
	Cits	2	2,5%	5,1%
	Nav atbildes	6	7,4%	15,4%
	Kopā	81	100,0%	207,7%

10. Vai Jums šķiet, ka DFL:

(1 = nemaz nepiekrītu, 5 = pilnībā piekrītu)

	N	Vidējais	Standartnovirze
<b>Uzlabo produktivitāti</b>	<b>28</b>	3,3571	1,16155
<b>Uzlabo atdevi / lojalitāti uzņēmumam</b>	<b>30</b>	4,1000	0,95953
Samazina apgrozījumu	24	1,5833	0,71728
Ir nodokļus samazinoša	24	2,2917	1,12208
Samazina vadības iespējas vadīt	25	2,2000	1,22474
Nerada nekādas izmaiņas	23	2,2174	1,34693
Atbilžu skaits	21		

### III. Jautājumi par uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmām

11. Vai Jūsu uzņēmumā ir pieejama kāda no darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību/peļņadalības programmām?

	Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>18</b>	46,2	46,2	46,2
Nē				
Darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesību programma vai cita kolektīvā kapitāldaļu īpašumtiesību programma/organizācija	1	2,6	2,6	48,7
Peļņadalība kapitāldaļu	1	2,6	2,6	51,3

pirkšanas iespējās <b>Piemaksas/prēmēšana proporcionāli peļņai/apgrozījumam (vai citiem finansiālajiem rādītājiem)</b>	13	33,3	33,3	84,6
Nav atbildes	6	15,4	15,4	100,0
Kopā	39	100,0	100,0	

12. Kad šī programma tika uzsākta Jūsu uzņēmumā?

	Biezums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās Pirms 2-3 gadiem	4	10,3	25,0	25,0
atbildes Pirms 4-5 gadiem	3	7,7	18,8	43,8
<b>Vairāk kā pirms 5 gadiem</b>	6	15,4	37,5	81,3
Nav atbildes	3	7,7	18,8	100,0
Kopā	16	41,0	100,0	

Respondentu skaits =15		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
13. Ja	Palielināts uzņēmuma ienesīgums	1	3,6%	6,7%
uzņēmumā	<b>Darbinieku sadarbības</b>	4	14,3%	26,7%
darbojas	<b>veicināšana</b>			
<i>darbinieku</i>	Piemaksu/prēmiju aizvietošana	2	7,1%	13,3%
<i>kapitāldaļu</i>	Tiesības uz nodokļu	1	3,6%	6,7%
<i>īpašumtiesību</i>	atvieglojumiem	1	3,6%	6,7%
<i>programma,</i>	<b>Darbinieku atdeves palielināšana</b>	4	14,3%	26,7%
kādi bija	Talantīgu darbinieku noturēšana	3	10,7%	20,0%
galvenie tās	Darbinieku iesaistīšana uzņēmuma	2	7,1%	13,3%
ieviešanas	nākotnē			
iesmesli?	Cits	1	3,6%	6,7%
(iespējamās	Nav atbildes			
vairākas		10	35,7%	66,7%
atbildes)				
	Kopā	28	100,0%	186,7%

Respondentu skaits =15		Atbildes		% gadījumu
		N	procenti	N
14. Ja uzņēmumā	Risku dalīšana, iesaistot			
darbojas cita	darbiniekus uzņēmuma peļņas	1	3,2%	6,7%
<i>peļņadalības</i>	veidošanā			
<i>programma,</i> kādi	<b>Darbinieku sadarbības</b>	5	16,1%	33,3%
bija galvenie tās	<b>veicināšana</b>			
ieviešanas iesmesli?	Piemaksu/prēmiju aizvietošana	3	9,7%	20,0%
(iespējamās	<b>Darbinieku atdeves</b>	6	19,4%	40,0%
vairākas atbildes)	<b>palielināšana</b>			
	Talantīgu darbinieku noturēšana	4	12,9%	26,7%
	<b>Darbinieku iesaistīšana</b>	5	16,1%	33,3%
	<b>uzņēmuma nākotnē</b>			
	Nav atbildes	7	22,6%	46,7%

Kopā	31	100,0%	206,7%
------	----	--------	--------

15.a Vai Jūs uzskatāt, ka uzņēmuma programma ir veiksmīga attiecībā uz uzņēmējdarbības /nodokļu priekšrocībām un sākuma izmaksām?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Jā</b>	<b>6</b>	15,4	40,0	40,0
	Nē	4	10,3	26,7	66,7
	Nav atbildes	5	12,8	33,3	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

15b. Vai Jūs uzskatāt, ka uzņēmuma programma ir veiksmīga attiecībā uz darbinieku noturēšanu?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Jā</b>	<b>11</b>	28,2	73,3	73,3
	Nav atbildes	4	10,3	26,7	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

16.a Vai darbinieki labi uzņēmu programmu, vai arī ir problēmas ar tās ieviešanu, it īpaši finanšu krīzes laikā?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Jā</b>	<b>10</b>	25,6	66,7	66,7
	Nē	1	2,6	6,7	73,3
	Nav atbildes	4	10,3	26,7	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

16.b Vai vadība labi uzņēmu programmu, vai arī ir problēmas ar tās ieviešanu, it īpaši finanšu krīzes laikā?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Jā</b>	<b>10</b>	25,6	66,7	66,7
	Nē	1	2,6	6,7	73,3
	Nav atbildes	4	10,3	26,7	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

17. Kādi iz uzņēmuma plāni attiecībā uz programmas darbību nākotnē?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Kad beigsies patreizējā programma, tiks ieviesta tāda pati programma</b>	<b>5</b>	12,8	33,3	33,3
	Jauna programma netiks ieviesta	3	7,7	20,0	53,3
	Plānota cita programma/patreizējās programmas paplašināta versija	3	7,7	20,0	73,3
	Nav atbildes	4	10,3	26,7	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

18. Vai Jūs dodat priekšroku kādai no darbinieku īpašumtiesību un peļņdalības programmām?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās	Nē	1	2,6	6,7	6,7
atbildes	<b>Jā, dodu priekšroku peļņdalības programmai</b>	<b>10</b>	25,6	66,7	73,3
	Nav atbildes	4	10,3	26,7	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

19. Vai Jūs būtu ieinteresēts saņemt plašāku informāciju, lai atvieglotu šādu programmu ieviešanu?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās	<b>Jā</b>	<b>9</b>	23,1	60,0	60,0
atbildes	Nē	3	7,7	20,0	80,0
	Nav atbildes	3	7,7	20,0	100,0
	Kopā	15	38,5	100,0	

#### IV. Jautājumi par potenciālajām uzņēmumā pieejamajām darbinieku finansiālās līdzdalības (DFL) programmām

20. Vai Jums pieejama pietiekami plaša informācija par DFL, lai pieņemtu lēmumus par to ieviešanu?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās	Jā	5	12,8	20,8	20,8
atbildes	<b>Nē</b>	<b>12</b>	30,8	50,0	70,8
	Nav atbildes	7	17,9	29,2	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

21. Vai Jums pieejama pietiekami plaša informācija, lai pieņemtu lēmumus par to, kā nodokļu režīms varētu ietekmēt šādas programmas?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās	Jā	3	7,7	12,5	12,5
atbildes	<b>Nē</b>	<b>14</b>	35,9	58,3	70,8
	Nav atbildes	7	17,9	29,2	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

22. Vai Jūs būtu ieinteresēts saņemt plašāku informāciju, lai atvieglotu lēmumu pieņemšanu par šādu programmu ieviešanu?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās	<b>Jā</b>	<b>13</b>	33,3	54,2	54,2
atbildes	Nē	4	10,3	16,7	70,8
	Nav atbildes	7	17,9	29,2	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

23.a. Ja Jūsu uzņēmumā nav pieejamas šādas programmas, kurš no tālāk minētajiem faktoriem ir tam par iemeslu, un kuri ir visnozīmīgākie šķēršļi? **Vispārīgi aspekti.** (1 = nemaz neietekmē, 5 = ļoti ietekmē)

	N	Vidējais	Standartnovirze
Vadībai šādas programmas nav zināmas	11	2,3636	1,28629
Uzņēmums nevarēja atrast nevienu finansiālās līdzdalības programmu, kas atbilstu uzņēmuma formai un stratēģijai	8	2,3750	0,91613
<b>Pašreizējā ekonomiskajā situācijā uzņēmums nolēma nogaidīt un neieviest jaunas programmas</b>	12	<b>3,4167</b>	1,67649
Programma nepiedāvā priekšrocības darbiniekiem (piemēram., nodokļu ziņā)	7	2,7143	1,25357
Cits	3	3,0000	2,00000

23.b. Ja Jūsu uzņēmumā nav pieejamas šādas programmas, kurš no tālāk minētajiem faktoriem ir tam par iemeslu, un kuri ir visnozīmīgākie šķēršļi? **Ierobežojoši finansiāli faktori.** (1 = nemaz neietekmē, 5 = ļoti ietekmē)

	N	Vidējais	Standartnovirze
Uzņēmumam nav pietiekama peļņa un kapitāls, lai ieviestu šādas programmas	14	3,8571	1,29241
Ievērojamās administratīvās izmaksas, kas saistītas ar potenciālu programmu ieviešanu/uzturēšanu	10	3,3000	1,15950
Potenciālajām programmām nepieciešamais kapitāls būtu saistīts uz ilgu laika periodu	7	3,0000	0,57735
Ievērojams finansiālais risks	9	3,1111	1,26930
<b>Programmai nav finansiālu priekšrocību (piem., nodokļu ziņā)</b>	7	<b>4,1429</b>	0,89974
<b>Nedroša uzņēmējdarbības vide</b>	8	<b>4,0000</b>	1,06904

23.c. Ja Jūsu uzņēmumā nav pieejamas šādas programmas, kurš no tālāk minētajiem faktoriem ir tam par iemeslu, un kuri ir visnozīmīgākie šķēršļi? **Ierobežojoši likumiskie, administratīvie faktori.** (1 = nemaz neietekmē, 5 = ļoti ietekmē)

	N	Vidējais	Standartnovirze
<b>Nepietiekams labuma gūšanas programmu apraksts tiesību aktos</b>	8	<b>4,5000</b>	0,75593
<b>Neskaidra likumiskā un nodokļu procedūra</b>	9	<b>4,1111</b>	1,05409
Lielas administratīvās un operatīvās saistības (piem., darbinieku, kas programmā iesaistās vai pamet to, administrēšana)	10	3,7000	1,05935
Nepietiekama elastība, grūta pielāgošanās mainīgajai biznesa videi	7	3,7143	0,95119

24. Kāda veida DFL programmu Jūs ieviestu savā uzņēmumā?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	Kapitāldaļu iegūšanas programmu	1	2,6	4,2	4,2
	<b>Peļņadalības programmu</b>	<b>4</b>	<b>10,3</b>	<b>16,7</b>	<b>20,8</b>
	<b>Nevienu</b>	<b>5</b>	<b>12,8</b>	<b>20,8</b>	<b>41,7</b>
	Abas	1	2,6	4,2	45,8
	Cits	2	5,1	8,3	54,2
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

25. Kurām darbinieku grupām jābūt iesaistītām shēmā?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Visi darbinieki un vadītāji</b>	<b>6</b>	<b>15,4</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>
	Menedžeri un vecākie menedžeri	2	5,1	8,3	33,3
	<b>Tikai vecākie menedžeri/vadītāji</b>	<b>5</b>	<b>12,8</b>	<b>20,8</b>	<b>54,2</b>
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

26. Kādai līdzdalības formai Jūs dotu priekšroku?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Brīvprātīga līdzdalība</b>	<b>12</b>	<b>30,8</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>
	Obligāta līdzdalība kā daļa no labuma gūšanas programmas	1	2,6	4,2	54,2
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

27. Kāds varētu būt potenciālās programmas lielākais risks?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %
Derīgās atbildes	<b>Palielināts administratīvais slogs (programmas pārvaldība, grāmatvedība, nodokļu sistēma)</b>	<b>6</b>	<b>15,4</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>
	Līdzekļu aizplūšana no uzņēmuma	1	2,6	4,2	29,2
	<b>Finanšu krīzes padziļināšanās</b>	<b>5</b>	<b>12,8</b>	<b>20,8</b>	<b>50,0</b>
	Cits	1	2,6	4,2	54,2
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

28. Kurš apstāklis, Jūsaprāt, ir visnepieciešamākais programmas ieviešanai?

		Biežums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %

Derīgās atbildes	Labuma atgūšana no tiem, kas pamet uzņēmumu	1	2,6	4,2	4,2
	Stabils likumdošanas (nodokļu) pamats	1	2,6	4,2	8,3
	<b>Stabila ekonomiskā vide</b>	<b>6</b>	15,4	25,0	33,3
	<b>Nodokļu noteikumi, kas veicina finansiālus atvieglojumus</b>	<b>5</b>	12,8	20,8	54,2
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

29. Kādi faktori motivētu shēmas ieviešanu? (1 = nemaz nemotivētu, 5 = ļoti motivētu)

	N	Vidējais	Standartnovirze
<b>Nodokļu atvieglojumi (iedzīvotāju ienākuma nodoklis, sociālās apdrošināšanas iemaksas, uzņēmuma ienākuma nodoklis)</b>	8	<b>4,6250</b>	0,74402
Darbspēka noturēšana un motivēšana	9	3,8889	0,78174
<b>Darbinieku atdeves palielināšana</b>	10	<b>4,3000</b>	0,67495
<b>Ienesīguma palielināšana</b>	9	<b>4,1111</b>	0,92796
Kapitāla palielināšana	6	3,3333	1,21106
Peļņadalība dividenžu, nevis algas vai piemaksu veidā	7	3,5714	0,97590
Uzņēmuma panākumu/risku dalīšana ar darbiniekiem	9	3,2222	0,97183

30. Kādi nodokļu atvieglojumi vai valsts subsīdijas vislabāk motivētu uzņēmumu ieviest finansiālās līdzdalības programmu?

	Biezums	Procentuāli	Ticamība, %	Kopā %	
Derīgās atbildes	<b>Līdz noteiktam apjomam zemāks nodokļu slogs šiem labumiem, salīdzinājumā ar algām</b>	<b>6</b>	15,4	25,0	25,0
	<b>Ar šīm izmaksām saistīto uzņēmuma nodokļu atvieglojumi</b>	<b>5</b>	12,8	20,8	45,8
	Valsts subsīdijas un/vai potenciāla valsts instrumentu iesaistīšana	1	2,6	4,2	50,0
	Reglamentēta forma ar nodokļu atvieglojumiem	1	2,6	4,2	54,2
	Nav atbildes	11	28,2	45,8	100,0
	Kopā	24	61,5	100,0	

### Ekspertu atbildes (I)

#### 1. Vai Latvijā būtu nepieciešams ieviest *darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā* (DLK?)

R. Karnīte: Es neteiktu, ka ir nepieciešams, bet es teiktu, ka nav nepieciešams kaut kādā veidā ierobežot uzņēmumu vēlmi vai tiesības ieviest darbinieku līdzdalību uzņēmumu kapitālā. Nepieciešams šobrīd nav. Pirms 2-3 gadiem es teiktu, ka ir nepieciešams, taču šobrīd tā situācija ir, ka ... šobrīd tik pat kā neiespējami būs – ja darbiniekam ir jāizvēlas starp naudu un akciju ... jo tas viss ir brīvprātīgi – gan darbinieks, gan arī uzņēmējs tam piekrist. Protams, caur kolektīvo līgumu to var kā mājas kārtībā darbiniekam piedāvāt, taču tas tomēr ir brīvprātīgi. Un šobrīd arī Īrijā – brīdī, kad akciju vērtība strauji krītās un viss brūk, darbinieki sāk protestēt – ja es būtu dabūjis algu, es būtu nolīcis bankā un tagad viss tur tagad jūk. (jā, bet tagad – kad akciju vērtība ir nokritisies ...?) teorētiski jā, bet vai mums ir tie uzņēmumi tik droši. Šodien es dzirdēju, ka skandināvi ļoti interesējas par mašīnbūves vērtīgākajiem uzņēmumiem. Taču DFL jāgrib to darīt – vai darba devējs šobrīd grib to darīt ... jo viņš uzņemas arī ilgtermiņa atbildību par šiem darbiniekiem un tas ir tas svarīgākais.

N. Spitsa: Kā rāda vispārīgā daudzu industriālo valstu pieredze gan ES ietvaros, gan ārpus tās, DFL ieviešana jebkādā tās formā veicina uzņēmumu ekonomisko sniegumu. Galvenie efekti aprakstīti un pierādīti vairāku autoru darbos (piem., A. Pendleton, N. Wilson, M. Wright, *The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs*, in: *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36 (1), March 1998, pp. 99-123; J. Stack, *The Great Game of Business: The only sensible way to run a company*, Doubleday, New York, 1992; A. Buchko, *Employee Ownership, Attitudes and Turnover: An Empirical Assessment*, in: *Human Relations*, vol. 101, 1992, pp. 711-733; J. R. Blasé, D. Kruse, A. Bernstein, *In the Company of Owners*, New York 2003) un tie ir augstāks motivācijas līmenis, kā rezultātā augstāks darba ražīguma/produktivitātes līmenis.

N. Mygind: es domāju, ka būtu jābūt šādai iespējai un, ja pastāvētu politisks atbalsts augstākas pakāpes darbinieku finansiālajai līdzdalībai, tas būtu jāapvieno ar nodokļu stimuliem.

M. Dzelme: Patiesībā jau ir tā, ka saistībā ar darbinieku līdzdalību uzņēmuma kapitālā – tas laiks, kad mēs tā aktīvāk pie tā piestrādājām, sakrita ar to laiku, kad mums viss ļoti labi lietas notika un īpaši nevienam tas nebija aktuāli, jo bija citi veidi, kā ... ar naudu problēmas nebija, tā kā līdz ar to aktualitāte šobrīd ir īstais laiks, kad par to ir vērts sākt runāt. Mums ir viens projekts, kurš šobrīd tam jau ir 3. Daļa – ar Ungāriem par šo pašu jautājumiem. Tas ir *financial participation*. Tas ir TOBEQU 3... savā ziņā, kad mēs to mēģinājām iniciēt, situācija bija pavisam savādāka un iespējams, ka nebija īstais laiks, lai to darītu. Ja mēs no laika perspektīvas raugāties, ņemot vērā to ārējo kontekstu, kas ir saistīts, tad tā atbilde ir noteikti, kad viņa būtu nepieciešama un tas pieprasījums arī no uzņēmēju puses varētu palielināties, jo savā ziņā jebkuram darba devējam tas risks, kā viņi to saskata – jā, varbūt viņi zaudē daļu kontroles, bet no otras puses tā ir iespēja piesaistīt līdzekļus citā formā, kas jo īpaši aktuāla ir šobrīd. Šobrīd situācijā, kad ir

problēmas ar finanšu piesaisti, tas ir viens risinājums, pareizāk sakot, viens no variantiem, kā piesaistīt līdzekļus vai arī savā ziņā varbūt tos līdzekļus, kas tiktu izmaksāti kā alga – tie neaiziet prom, bet daļa paliek uzņēmumā. Ja tas ir tas – ja mēs vienādi saprotam to DLK būtību.

D. Auziņa-Melalksne: Es domāju, ka jā. It īpaši to mēs redzējam pirms dažiem gadiem, kad situācija darba tirgū bija ārkārtīgi saspringta un cilvēkiem algas auga nesamērīgos tempos un darba devējiem bija ārkārtīgi grūti uzturēt šo tempu, jo darbinieki gāja prom, viņiem bija nemitīgi labāki piedāvājumi un viņi vairs naudu neskaitīja un it īpaši, piemēram, finanšu sektorā mēs to izjutām, ka nemitīgi cilvēkiem bija kaut kādi piedāvājumi un viņi koncentrējās nevis uz to savu profesionālo izaugsmi tik daudz, bet teica – man piedāvā kaut ko labāku, es eju prom, un tā tālāk. Līdz ar to man liekas, ka DLK ir bijusi aktuāla arī tajos laikos un nav zaudējis aktualitāti arī šodien – šis ir ļoti labs veids, kā motivēt cilvēkus strādāt, strādāt konkrētā organizācijā un sasniegt konkrētus rezultātus. Jo tas neapšaubāmi ir labākais un pārliecinošākais motivācijas veids – atalgojums. Un, ja šo atalgojumu veido fiksētā daļa un mainīgā daļa, kad, sasniedzot zināmus rezultātus, cilvēkam ir iespēja iegūt uzņēmuma akcijas, kas ir tāds ilgtermiņa ieguldījums no uzņēmuma viedokļa, jo uzņēmums iegūst lojālu, kvalificētu (cerams) darbinieku, kurš strādā un pilda tos mērķus. Un arī, protams, darbiniekam, raugoties nākotnē – tas ir tāds aktīvs, ko viņš var izmantot, veidojot savus uzkrājumus, pensiju vai kaut ko tamlīdzīgu. Kā instruments tas ir ļoti labs un man ir ļoti žēl, ka Latvijā tas nav un tas iemesls, kāpēc tas nav, ir patiesībā jautājums, kas ir saistīts ar nodokļiem, jo šobrīd visas šīs darbinieku akcijas tiek apliktas ar nodokļiem tāpat, kā jebkurš ienākums, ko darbinieks saņem. Tad no darba devēja viedokļa raugoties šajā situācijā DLK ir ļoti dārga, ņemot vērā, ka tas tomēr ir kaut kas jauns, tur ir zināmas juridiskas nianšes – ir kaut kādi dokumenti jāizstrādā un tā tālāk, tad darba devējs vienkārši izvēlas to nedarīt, bet tā vietā labāk izmaksāt lielāku algu cilvēkam. Tas bija saistīts arī ar to, protams, ka mēs visi pamatā domājām īstermiņa, tai skaitā arī darba devēji. Neviens nevēlējās investēt šajā lietā. Bija vairāki biržas uzņēmumi, kuri pētīja šo iespēju – tā bija SAF Tehnika un arī Grindeks. Un ir vairāki citi uzņēmumi, kas ir arī pieminējuši to, ka viņus tas interesētu kā publiskiem, biržā kotētiem uzņēmumiem, ja šāda iespēja būtu. Patiesībā pirms gada vai diviem bija izveidota darba grupa, kas nodarbojās ar šo jautājumu – bija auditoru pārstāvji, darba devēju konfederācija, bijām arī mēs (RFB). Bija konkrēti priekšlikumi, bet nu, Finanšu ministrija šo jautājumu kaut kādā veidā „nogremdēja” vai attiecīgi parādījās citas prioritātes un par šo vairs nedomāja.

T. Muravska: Es domāju, ka šeit varētu paskatīties uz ekonomisko demokrātiju kā uz demokrātiju kā tādu un uz veco ES dalībvalstu pieredzi, jo tas ir plaši izplatīts Francijā un tur tas bija jau ieviests uzreiz pēc 2. Pasaules kara. Tātad, tas darbojas Francijā, savādāk tas darbojas, bet darbojas arī Vācijā. Arī laikam ir zināms, ka Skandināvijā tas bija ieviests dažādi pēc dažādas formas pēc ekonomiskajām krīzēm un es domāju, ka no tā var mācīties. Tātad, atbilde ir – jā! Šeit ir runa par ekonomisko efektivitāti un par līdzdalību sabiedriskos procesos visiem iedzīvotājiem un īpaši tiem, kuri strādā.

E. Kārsemakers: "Nepieciešams" ir ļoti spēcīgs vārds. Maize un ūdens ir nepieciešami. Teiksim, visbiežāk mūsdienās pamata vajadzības nodarbinātajiem ir apmierinātas un

viņiem kļūst arvien svarīgāk tas, vai viņiem ir stimulējošs<sup>6</sup> darbs. DLK var būt instruments šī mērķa sasniegšanai un manuprāt pret to jāattiecas vairāk nekā pret vienkārši finanšu instrumentu. Tātad, DLK Latvijā noteikti būtu lietderīgi ieviest.

## 2. Kādas, Jūsaprāt, būtu DLK ieviešanas Latvijā pozitīvās sekas?

R. Karnīte: tas būtu līdzvērtīgi kā citās valstīs, jo mums ir ļoti daudz ārvalstu investīcijas un, ja, piemēram, ārvalstu uzņēmums darbojas šeit un, piemēram, Īrijā, kur viņš var to strādājošiem to piedāvāt un šeit nevar – nu, kas tad mūsu strādājošie ir sliktāki kā Īru strādājošie? Tas tomēr ir tās kapitāldaļas viņi iegūst un viņiem ir iespēja iegūt to papildus peļņu. Un otrs ir tās klasiskās, ko Jūs noteikti zināt. Ilgtermiņa ieguldījums, iespēja iegūt papildus līdzekļus, lojalitāte pret uzņēmumu, labāks uzņēmuma darbs, darbinieku piedalīšanās uzņēmumu pārvaldē, caurspīdīgums, un visas tās lietas. Tas jau tā ir. Bet nu atsevišķās ekonomiskajās situācijās var būt arī papildus. No valsts viedokļa ir tikai tā produktivitāte – jo augstāka produktivitāte, jo valstij labāk uz šo uzņēmumu rēķina, jo valsts jau nav nekas abstrakts un pats par sevi pastāvošs.

N. Spitsa: esošajā ekonomiskajā situācijā Latvijā, kuru īpaši negatīvi ietekmējusi finanšu krīze, daudzi uzņēmumi – gan lielle valsts, gan arī mazie privāto uzņēmumi – sastopas ar finansiālām grūtībām. Šajā situācijā darbinieku motivācijas un produktivitātes līmeņa uzlabošana varētu būt uzņēmējiem mazāk nozīmīga kā naudas plūsmas palielināšana vai arī darbinieku piespiešana piekrist algas samazinājumam un nepieļaut masu atlaišanas no darba. Tomēr arī finanšu krīzes situācijā pat uzņēmumiem, kuri atrodas uz bankrota sliekšņa, uz akciju piešķiršanu balstīta darbinieku finanšu līdzdalība var attaisnot savu lietderīgumu, piemēram, ja darbinieki piekrīt darba samaksas samazinājumam vai piedāvā uzņēmumam savu finansējumu apmaiņā pret tā akcijām. Vēl viena pozitīva īpašība uz akciju piešķiršanu balstītai DFL ir tā, ka to var pielietot dažādās ekonomikas cikla fāzēs dažādiem mērķiem: krīzes situācijā – lai novērstu dīkstāves un štatu samazināšanu; savukārt, straujas ekonomiskās izaugsmes posmā – paaugstināt produktivitāti; un visās ekonomikas cikla fāzēs mazajiem uzņēmumiem – pēctecības un lielajiem – privatizācijas nodrošināšanai.

Vēl kā pozitīvu efektu var minēt motivācija ilgtermiņa uzkrājumu veidošanai gan darbiniekiem, gan uzņēmumiem – šādas motivācijas trūkums un tā rezultātā esošs zems ilgtermiņa uzkrājumu līmenis, šķiet, ir Latvijas pamata finanšu politikas problēma. Tomēr tikai ilgtermiņa akciju īpašumtiesību plāni vai *share-based profit-sharing* plāniem ir šāds efekts.

N. Mygind: lielākā daļa pētījumu norāda uz augstāku darbinieku motivācijas līmeni un augstāku darba produktivitāti.

M. Dzelme: pa lielam es jau teicu – tā ir iespēja uzņēmumam piesaistīt papildus kapitālu. Fiskālā interese varētu būt dominējoša, bet, kas nosaka to motivāciju, lojalitāti – tas iet saistībā ar šo. Problēmas ar šo līdzdalību bija, ka tā strādā arī lielajos uzņēmumos bez šī speciālā regulējuma – ir atsevišķi uzņēmumi, kur tas darbojas. SAF tehnikai bija ļoti liela interese – viņi strādāja, mēģināja ieviest, bet ... laikam sakrita tas laiks, kad viņiem bija straujais akciju vērtības kritums un tādēļ viņi to neieviesa. Viens no aspektiem bija, ka mēs mēģinājām atrisināt, kā līdzdalību ieviest un atrisināt attiecībā uz mazajiem

---

<sup>6</sup> *challenging*

uzņēmumiem. Mēs ņēmām pieredzi no Īrijas, jo AS pie mums nav tik daudz. Tad bija jautājums, kā to padarīt vienkārši un ieviešami tieši priekš tādiem nelieliem uzņēmumiem. ... Ja tā objektīvi – tad pēdējā gada laikā vispār par šo jautājumu nav bijusi nekāda „kustība”. Tā darba grupa ministrijā bija tas izteiktākais mēģinājums kaut ko izdarīt.

D. Auziņa-Melalksne: Ja skatās no darba devēja perspektīvas – tas ir vēl viens instruments, kādā veidā piesaistīt un motivēt lojālus darbiniekus, tas ir arī ilgtermiņā piesaistīt. Tā, vairāk – pēc 5 gadiem saņemsi to, pēc 6 - to. Tas ir – motivēt katra darbinieka individuālo ieinteresētību strādāt konkrētajā uzņēmumā. Teiksim, nu, es nezinu, vai viņš tāpēc, aizejot no darba vienmēr paskatīsies atpakaļ un nodzēsīs gaismu, jo viņš ir arī īpašnieks – to es droši nezinu, bet domāju, ka ir ļoti daudz pozitīvo efektu. Man pašai arī ir darbinieka akcijas. Šis motivējošais efekts neapšaubāmi darbojas. Savā laikā man bija iespēja savu gada prēmiju saņemt naudā vai arī investēt kompānijas akcijās. Esmu apmierināta ar savu lēmumu. Uz dotu brīdi es zinu, ka, nostrādājot zināmu laiku un sasniedzot konkrētus darba rezultativitātes rādītājus, es zinu, ka saņemšu daļu uzņēmuma akciju. Ļoti daudz ārvalstu kompānijas Latvijā piešķir vai ļauj iegādāties darbiniekiem akcijas. Tajos uzņēmumos, kas ir biržā kotēti. Darba grupa, kad strādāja, plānoja šādu iespēju īstenot gan biržas, gan ārpusbiržas uzņēmumiem, taču ārpusbiržas uzņēmumiem tu nekad nevari precīzi noteikt to cenu – tur ir tā problēma, bet tur var to izmantot. Ir daudzi, pieņemsim, kaut vai farmācijas uzņēmumi Grindeks vai Olainfarm – ir informācija, ka kompānijas vadība iegādājas šīs akcijas. Es šeit domāju – algotais personāls, nevis tas, kurš ir akcionārs un valdes priekšsēdētājs. Taču šie darbinieki akcijas uzpērk tirgū. Teiksim, tad, kad tirgū bija milzīgs kritums, viņi pirka šīs akcijas, jo viņi ticēja, ka šis uzņēmums ir stabils, tas attīstīsies un strādās veiksmīgi arī turpmāk un, ka cenas svārstība ir cikliska. Bet, ja man būtu jāsaka, vai no biržas uzņēmumiem Latvijā kāds ir izmantojis kādas akciju opcijas vai kādu no klasiskajām DLK shēmām, mana atbilde ir – visticamāk, ka nē. Tieši no šī likumdošanas viedokļa. Jo, piemēram, pirms dažiem gadiem, kad par to daudz tika runāts, interese bija ļoti liela. Tu pat bija tā, ka mūsu VID uz vienu jautājumu deva divas dažādas atbildes – kā piemērā ar SAF Tehniku.

T. Muravska: Pozitīvais rezultāts tas ir efektivitāte, produktivitāte un līdzdalība, jo man šķiet, ka tas ir ļoti svarīgi, lai tie, kuri strādā uzņēmumā, var saprast, kāpēc viņi piedalās procesos un ar kādiem rezultātiem. Un lai viņi redz to rezultātu un tie rezultāti dotu kādu labklājības pieaugumu.

E. Kārsemakers: Ir diezgan daudz pētījumu par DLK sekām. Lielākajā daļā pētījumu (divās trešdaļās!) secināts, ka DLK ir pozitīvas sekas – tādas kā augstāks apmierinātības ar darbu līmenis, augstāka darbinieku motivācija un viennozīmīgi augstāks produktivitātes līmenis darbiniekiem un uzņēmumiem kopumā, kā arī augstāki peļņas rādītāji. Tikai 10% pētījumos atklātas izteikti negatīvas iezīmes, atlikušajā daļā netika konstatētas viennozīmīgas tendences.

### 3. Kādi būtu DLK ieviešanas riski Latvijā?

R. Karnīte: nevar ieviest, jo kā var ieviest, ja tas ir brīvprātīgi. Varētu veicināt. Ja valsts var atļauties stimulēt. Bet es nedomāju, ka valstij šinī brīdī Latvijā tas būtu jāveicina. Jo par akcijām tas viss ir labi, ja mēs runājam abstrakti, ja mēs runājam konkrēti nevar

prognozēt, kā mainīsies akciju vērtība. Bet ir periodi, kad no krīzes sāk atkopties – ir ok. Taču jābūt pārliecībai par uzņēmuma nākotni. Protams, tas nenozīmē, ka DLK nevarētu sākt gatavot garantēšanas un stimulēšanas mehānismus likumdošanā

N. Spitsa: DFL plānam jābūt atbilstošam konkrētajam uzņēmumam un jo īpaši vispārējās krīzes fāzē, kā arī jāņem vērā vispārējo ekonomisko situāciju. Ja plāns ir adekvāts, uzņēmumam nepastāv risks, ka DFL plāns negatīvi ietekmēs uzņēmuma darbību. Uzņēmumos, kas ir finanšu grūtībās, darbinieki var piekrist/samierināties ar darba algas samazināšanu apmaiņā pret uzņēmuma akcijām. Šajā gadījumā risks, ka viņi riskē zaudēt savas darba vietas un akcijas (to vērtību) uzņēmuma bankrota situācijā. Tomēr viņi zaudētu savas darba vietas pat jau agrāk, ja nebūtu devuši piekrišanu samazinājumam. Līdz ar to DFL uzņēmumos krīzes situācijā ļauj saglabāt darba vietas vai vismaz paildzināt to eksistenci gadījumā, ja uzņēmums bankrotē vai arī gūt peļņu, ja uzņēmums atveseļojas.

N. Mygind: ekonomiskās krīzes situācijā darbiniekiem ir iespējas pārņemt uzņēmumus, kuri citādi nevarētu izdzīvot/turpināt pastāvēt ilgtermiņā. Tomēr šī iespēja varētu darbiniekiem dot īstermiņa labumu, bet piešķirt darbinieku īpašumtiesībām reputāciju, kas saistās ar bankrotējošiem uzņēmumiem. Darbinieku īpašumtiesības saistās ar problēmu – tā koncentrē risku – darbiniekiem ir gan risks pazaudēt savu kapitālu (kapitāldaļas) uzņēmumā, kā arī vienlaicīgi pazaudēt darbu.

M. Dzelme: Viens no tādiem izplatītiem riskiem vai mītiem, kas dominē vairāk arī no citu valstu prakses, ka tie patiesie ieguvēji no šī visa pasākuma ir darba devēji. Tur ir jautājums droši vien par to, cik kompetenti ir šie darba ņēmēju pārstāvji, iesaistoties šīs sistēmas izveidē. NU, tas ir atkarīgs no tā, cik sarežģīti šī sistēma tiek ieviesta. Īpaši problemātiski būtu attiecībā uz mazajiem uzņēmumiem. Grūti vispār atbildēt uz šo jautājumu.

D. Auziņa-Melalksne: kas ir risks šodienas kontekstā? Godīgi sakot, es šeit risku neredzu. Tas ir tāds pats, kā jebkurš risks. Es varu pieteikties darbā un aiziet strādāt un tā kompānija pēc mēneša bankrotē. Tas ir tas risks. Godīgi sakot, es neredzu tādus riskus. Man nekas tāds prātā nenāk. Tev jau vienmēr ir izvēles iespēja – piedalīties šīnā programmā vai nē. Nu, ja tas liekas kaut kā tā, tad tu nepiedalies tanī programmā. Protams, tas ir ilgtermiņa saistība ar to uzņēmumu. Teiksim, man arī ir piešķirtas šīs akcijas. Es nezinu, vai es pēc 5 gadiem šeit strādāšu – nu, varbūt strādāšu. Risks varētu būt tad, ja darbinieks pats iegādājas akcijas, taču, ja uzņēmums viņam tās piešķir ar mērķi motivēt ilgtermiņā, es tur neredzu nekādu risku.

T. Muravska: Kādi būtu riski ... man nav skaidrs, kādā kontekstā tas ir domāts ... (kapitāldaļu vērtība) ... tas ir speciāls jautājums saistīts ar kapitāla riskiem. Mana pozīcija ir vairāk saistīta ar pirmo un otro jautājumu, tas ir skatīties no darbinieku puses – kā tas cilvēks jūtas darba procesā. No šī puses tur ir gan ekonomiski, gan sociāli jautājumi. Ja skatīties tikai no kapitāla puses, bet jūs varat skatīties no darba ņēmēju puses. Kapitāla riski atkarīgi no privatizācijas procesu realizācijas. IR citās valstīs daudz pozitīvas pieredzes, piemēram, Francijā. Cilvēki var nopirkt šīs akcijas un pēc tam redzēt, kas ar tām notiek, kā darbojas birža. Tas atkarīgs no tā, kā tie mehānismi darbojas. Privatizācija

var būt arī pozitīva. Bet privatizācijas rezultāti Latvijā – es domāju, ka mēs varam pie tā atgriezties pēc kāda laika un vēlreiz izvērtēt. Es domāju, ka tagad cilvēki ir aizņēmti ar krīzi un tās sekām, kas saistītas ar esošo krīzi. Līdz ar to pēdējā laikā par privatizāciju nav tik daudz runāts, bet es domāju, ka mēs varam atgriezties pie tā jautājuma, kad nomierināsies šis process.

E. Kāsemakers: es nevaru iedomāties riskus, kas būtu īpaši izteikti tieši Latvijas situācijai. Vispārīgi riski ir tādi, ka uzņēmumi netic DLK, taču tik un tā to ievieš un beigās rezultātā nonāk situācijā, kas netiek nopietni uztverta un saprasta. Tāpat MVU varētu būt apgrūtināši īstenot DLK. Šī iemesla dēļ valdība var vēlēt ieviest vienkāršu pamata modeli ar vienkārši saprotamiem nodokļu atvieglojumiem. Mazajiem uzņēmumiem tas derētu, jo nebūtu pašiem nekas jāizgudro. Viņi varētu vienkārši pielāgot šo vienkāršoto modeli savam uzņēmumam un ieviest to. Nevar arī novērtēt par zemu cilvēkresursu vadības aspektus, kā arī informācijas apmaiņu un komunikāciju uzņēmumā, kā arī no valdības uzņēmumiem. Informācijas apmaiņa un komunikācija ir ļoti, ļoti svarīga.

#### 4. Ja Latvijā tiktu ieviesta DLK – ar ko vajadzētu sākt?

R. Karnīte: kā jau es teicu likumdošana tā arī ir. Es gan nevaru pateikt, kādas normas konkrēti, jo tur viss ir sagājis šķērsām un mēs nevaram pateikt, kādas normas tad ir spēkā, jo vienu dienu saka vienu, vakar pēkšņi, dzirdējāt, pavisam citādi paziņojumi ir. Pats galvenais ir tas, kad noteikti jānovērtē, kurā brīdī tiek aplikts ar nodokli ienākums – vai tad, kad to noformē kā darbinieku akciju vai daļu, vai arī tajā brīdī, kad viņš iegūst labumu no tās daļas. Vai vienalga, ko viņš tur iegūst. Tam ir jābūt tādām pašām, kā citās uzkrāšanas shēmās. Es saprotu, ka tur bija jau darba devēji sākuši, bet es nezinu, kas tur ir pašlaik – jo tur ir, ka ieguldījums DFL tiek pielīdzināts jebkuram ieguldījumam fondos un ... jautājums ir par traktējumu – vai to traktē par darbinieka ienākumu, kas ir aplikams ar nodokli, vai ... kurā brīdī to traktē kā darbinieka ienākumu, kuru ir jāaplik ar nodokli. Ar nodokli viņu aplik vienalga. Jo nu tā, ka pilnīgi viņu neaplik ar nodokli, tas atkal nebūtu īsti taisnīgi, ja? Ar nodokli to aplik vienalga, tad jautājums – kad? Jo ja to nedara šobrīd, tad varbūt, ka tas darba devējam ir izdevīgi, jo varbūt, ka tas darbinieks NEKAD neizņems viņu no tā uzņēmuma un tas nozīmē, ka tam uzņēmējam nekad nebūs jāmaksā šis nodoklis. Savukārt, ja jau šobrīd ir jāmaksā par to, ka, ja es šobrīd pārvēršu 10 latus uzņēmuma kapitāldaļas un, ja man par tiem 10 latiem ir jāmaksā nodoklis, nu tad ne man ne arī tam uzņēmējam tas nav izdevīgi, jo darbinieks uzņemas finanšu risku un viņam par to nav nekāds bonuss. Tāpat, ja akciju vērtība nokrītas, nodoklis ir pārmaksāts. Svarīgi, pēc kādas vērtības tas tiek novērtēts, jo gan akciju, gan naudas vērtība ilgtermiņā visu laiku mainās, un tā. Zināšanu popularizēšana arī ir ļoti svarīga, jo nav zināšanu par tām shēmām un pati tā DFL teorētiskā izpēte Latvijā jau nav ... es zinu, ka ir akadēmiskie darbi Nīderlandē, Lielbritānijā, Itālijā, un, protams, Francijā, kur it teorētiski par šo jautājumu. Ir vēl milzums daudz benchmarking pētījumi, kur salīdzina (PEPPER). Ārzemēs, lai arī ir ļoti daudz pētījumu, tur ir daudz pretrunu kaut vai metodikā – dažādās valstīs vienu un to pašu sauc dažādāk. Bieži vienu un to pašu sauc dažādos vārdos. Daudzās valstīs jau ir vietējās asociācijas, kur uzņēmēji ir apvienojušies. Vecā izglītība ir daudz akadēmiskāka un korektāka, ne tik pļurzīga kā to attīstītajās valstīs pumpē iekšā. Vai nu ir vienādas lietas, vai atšķirīgas. Mūsu terminoloģijas galīgais variants ir

terminoloģijas komisijas mājas lapā. Terminoloģijas jaunumi 16.numurs. 2009.g. mums likās, ka mēs beigās tā kā visu ... bet vispār viss ir noticis šausmīgi ātri dēļ mūsu iztarpības .. ir ļoti daudz nepareizu terminu ...

N. Spitsa: kā parāda PEPPER IV analīze, nodokļu stimuls nav priekšnosacījums DFL ieviešanai, taču šis stimuls ir galvenais faktors ātrai kvantitatīvai DFL plānu izaugsmei. Īstermiņā Latvijas valsts budžeta nestabilā situācija iespējams neļaus ieviest jebkādus nodokļu atvieglojumus DFL plāniem. Šajā posmā vispiemērotākie DFL modeļi Latvijai būtu jāizstrādā, jāpublicē un jāvirza. PR-kampaņa masu medijos, pilot-projektu īstenošana uzņēmumos kā pozitīvs piemērs, jāidentificē un jānovērš pastāvošos šķēršļus DFL attīstībai uzņēmumos, nodokļos un likumdošanā. Ilgtermiņā (pēc finanšu krīzes) jāievieš visvienkāršākie un samērā nelieli nodokļu stimuli (nodokļu atvieglojumu nominālais apjoms varētu būt no 1000 līdz 5000 eiro, līdzīgi kā Austrijas modelī.

N. Mygind: Zināšanu popularizēšanai vienmēr ir pozitīvs efekts. Tādā gadījumā tas varētu būt par pamatu politiskām iniciatīvām – likumdošanas izmaiņām.

M. Dzelme: Savā ziņā, ņemot vērā to pieredzi, kāda mums bija, jābūt interesei – ok, var informēt, var popularizēt, bet tam pieprasījumam droši vien ir jānāk no apakšas. Tā, teiksim no pašu uzņēmumu puses vai tiem, kas ir ieinteresēti un, ka viņi pasaka, ka tas regulējums nav pietiekams, lai šo pasākumu ieviestu. Principā arī ar to akciju opciju kontekstu tajās darba grupās beigu kopsaucējs bija tāds, ka esošais regulējums ir pietiekošs un, ka nekas papildus nav vajadzīgs (attiecībā uz grozījumiem komerclikumā). Nodokļu stimuli darba grupas rekomendācijās tika paredzēti diezgan labi. Ņemot vērā, ka tās daudzas nodokļu likmes tiek palielinātas, tad pastāv iespēja uz šādiem mērķētiem pasākumiem organizēt nodokļu atlaides. FM nostāja bija, ka jau pastāv ļoti labi nodokļu atvieglojumi attiecībā uz uzkrājošajiem produktiem – kā vēl ko vairāk var gribēt. Ja godīgi – bija grūti iebilst šim argumentam, jo tā situācija bija tāda, ka tas vairāk no augšas tika mēģināts ieviest, bet nebija īstais pieprasījums, lai to ieviestu. Tātad, sākumā ir jābūt pieprasījumam no uzņēmējiem, tad likumdošanas izmaiņas, ja tādas ir nepieciešamas. Jo tas Slovēnijas piemērs (TOBEQU) bija tāds, ka viņi bija iesnieguši likumprojektu par finanšu līdzdalību. No biznesa viedokļa raugoties, likums likuma pēc nav vajadzīgs. Tas ir nepieciešams tikai tādā gadījumā, ja tas regulējums nav pietiekošs un nepastāv iespēja īstenot kaut kādas konkrētas līdzdalības formas.

D. Auziņa-Melalksne: Ar likumdošanu. Īstenībā es vispār nezinu, vai tas ir iespējams, bet būtu ārkārtīgi interesanti uzzināt Finanšu ministrijas viedokli – ierēdņi strādāja un centās. Ja ir normāls likumdošanas ietvars, kurā uzņēmējam tas ir motivējoši, tad kāpēc ne? Te ir arī vēl viens aspekts – kāpēc Latvijas ekonomika ir tādās problēmās – tas ir tādēļ, ka mēs esam visu laiku strādājuši uz aizņemtiem līdzekļiem. Uzņēmējiem nemitīgi strādājuši tikai no bankām aizņemtiem līdzekļiem. Viņi ir teikuši, ka viņi nevēlas ielaist kādus ārējus investorus uzņēmuma kapitālā. Piemēram, ja investīciju fonds iegulda miljons latos uzņēmuma kapitālā un saņem prefī, teiksim, 10% akciju. Uzņēmēji vienmēr ir domājuši, ka ir lētāk aizņemties bankā. Taču izrādījās, ka tas nav lētāk, tieši otrādi – tas ir ļoti, ļoti dārgi. Un šeit arī es domāju, ka finanšu līdzdalībai ir perspektīva, kad darbinieks, teiksim, iegulda uzņēmuma kapitālā – ja tas ir viens no tiem modeļiem. Te ir daudzas iespējas, ko var izmantot.

T. Muravska: Es domāju, ka ļoti pareizi atzīmēti virzieni – protams, tas ir likumdošana, popularizēšana un sabiedrības ieinteresēšana, bet tas šeit ir vairāk laikam caur sociālajiem partneriem darāms. Iniciatīvai jānāk no sociālajiem partneriem, kā arī juristiem (kas attiecas uz likumdošanas iniciatīvu), kas darbojas gan arodbiedrības pusē, gan uzņēmēju pusē. Es domāju, ka tie ir sociālie partneri, kas var to procesu virzīt uz priekšu un tad obligāti iesaistīt ... redziet, ir pieredze ES valstīs, kurās likumdošana paredz finansiālo līdzdalību – ir arī tādi piemēri. Negribas teikt, ka Latvijai tas ir obligāti nepieciešams, ka pirmais solis ir likumdošana, bet bez likumdošanas tas jautājums nebūs atrisināms. Tad es domāju, ka iniciatīvai jānāk no sociālajiem partneriem un viņi var nodarboties arī ar zināšanu popularizēšanu – tas, protams, kā arī jūs esat minējusi seminārā – tie ir kursi un mācību priekšmeti. Šobrīd gan nav īpaši liela pieredze mūsu valstī šajā jomā. Tā vairāk ir pieredzes analīze, kas notiek citās valstīs. Bet es domāju, ka jūs ļoti pareizi atzīmējāt tos virzienus. Jautājums – kuram no tiem jābūt pirmajam? Iniciatīvai ir jānāk – tie ir sociālie partneri, ieskaitot arī valdību.

E. Kārsemakers: Vienkāršs bāzes modelis ar vienkāršiem nodokļu atvieglojumiem. Un gudra un piemērota informēšanas un komunikācijas stratēģija.

#### 5. Kāds, Jūsaprāt, būtu ieguvums/riskus no DLK ieviešanas:

N. Spitsa: Sekojošie labumi nav specifiski tikai Latvijai, ja DFL shēmas tiek ieviestas.

##### a. Darbiniekiem

R. Karnīte: nu, jā, tas tiešām ir tik daudz aprakstīts, jo patiesībā, visur, kur aprakstīta DFL ir viens un tas pats. Galvenais šeit ir tas, ka darbinieks naudu, ko viņš saņem par darba samaksu, bez savas lielas piepūles tur iegulda, nu, viņa vietā to izdara kāds cits. Viņam tur nav jāpiepūlas un tas ir ilgtermiņa finanšu ieguldījums. Un, piemēram, Amerikā, kur viņi ar šo metodi risina arī pensiju problēmas, īpaši, jo tiem cilvēkiem, kuriem valsts nedod pensiju garantijas, viņiem tas ieguldījums ir it kā piesaistīts, lai viņi neiztērē un tad vecumdienās un grūtos brīžos viņiem ir, kur iegūt. Tas ir papildus ienākums, ja veicas un akciju vērtība pieaug, trešā lieta ir uzticība uzņēmumam, jo viņš ir vairāk ieinteresēts, viņš ir pieņemts, viņš ir savā lietā kā savās interesēs strādā, viņam nav tā sajūta, ka viņš ir tā kā vergs, ka viņš kādam citam strādā

N. Spitsa: Finanšu krīzes posmā darbinieki vismaz iegūs akcijas apmaiņā pret algas samazinājumu un sliktākajā gadījumā tādējādi saglabās savas darba vietas ilgāku laiku. Labākajā situācijā viņi iegūs papildus vērtību (pievienoto vērtību) no akcijām. Beidzoties finanšu krīzei, DFL plānu var tikt organizēti regulāri atbilstoši konkrētajam uzņēmumam. Darbinieki saņems akcijas un papildinājumu savam atalgojumam.

N. Mygind: augstāku ietekmes līmeni darba līmenī, iespēju saņemt daļu peļņas un kapitāla labumus (bet arī risks pazaudēt daļu līdzekļu un darba vietu vienlaicīgi), augstāku darba drošības līmeni īstermiņā.

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: (nevar atbildēt)

T. Muravska: Mans viedoklis ir tas, ka tie ir sociālie un ekonomiskie faktori, kad darbinieks jūt, ka viņš piedalās procesā, ka viņam arī ir interesanti strādāt tur, kur viņš strādā, kas šobrīd ir diezgan problemātisks jautājums. Protams, ka tas ietekmē gan labklājību, gan varbūt to sociālo statusu, kas ir cilvēkam sabiedrībā, kad viņš jūtas, ka viņš ir nozīmīgs sabiedrībai.

E. Kārsemakers: papildus līdzekļu nodrošinājums vecumdienām; tiesības uz uzņēmuma peļņas daļu; papildus ienākums; augstāks apmierinātības, autonomijas un piederības uzņēmumam līmenis; iesaiste lēmumu pieņemšanā; tiesības saņemt noteikta veida informāciju un citas privilēģijas; pašrealizēšanās; sevis attīstīšana; prasmju pielietošana; garīgā veselība, mazāks stress; pašvērtējuma paaugstināšana.

#### b. Uzņēmējiem/darba devējiem

R. Karnīte: ir tas, ko uzskaita tas dialogs – darba devējam vienīgā interese kā darba devējam ir izdabūt no darba ņēmēja vairāk ārā. (Latvijā arī šis varētu nostrādāt?) Latvijā ir privatizācija. Latvijā būs grūti, jo cilvēkiem vēl joprojām ir atmiņā, kā viņi no savām simtajām daļām neieguva absolūti neko. Man, piemēram, arī ir daļas manā bijušajā uzņēmumā – ekonomikas institūtā – es esmu otrais lielākais daļu turētājs un viņiem ir nospļauties par mani, par manām interesēm, vai par kaut ko. Un tā sistēma brīnišķīgi strādā, ka tas mazais daļu turētājs absolūti neko nevar. Te nav tādas lietas kā cieņa vai savstarpēja interese, vai kas tāds. Ja runājam par Latviju – te ir sabiedrība, kura pēc savas būtības ir negodīga. Visi – lieli, mazi, sīki, nu ... mums es nezinu, kāpēc, man tā ir jāsaka, bet tā ir mana ilgā pieredze. Un tādā sistēmā jau nevar darboties šādas uz godīgumu un savstarpējo izpratni un cieņu balstītas sistēmas, jo šī sistēma balstās tieši uz to, jo tie mazie akcionāri, kuri ir strādājuši, kuri iegūst šo daļu, viņi jau faktiski neko neiegūst. Pret uzņēmumu. Viņi neiegūst ne varu, ne tiesības, jo DFL runā par 5-10% no pamatkapitāla. Līdz ar to tur nav runa par to, ka viņi nevar ar spēku varētu kaut ko iegūt no tā uzņēmuma tur ir runa varētu būt par savstarpējām attiecībām, par abpusēji lojālām savstarpējām attiecībām un augstu godīguma pakāpi, nu bet Latvijā tas ir ... (starptautiskie uzņēmumi) ... es domāju, ka paies vēl krietni daudz laika, kamēr cilvēki sapratīs, par ko es runāju. Starptautiskie uzņēmumi nenāk šeit ar savu tikumu. Viņi nāk ar savu .. nevis tikumu. Viņiem šeit ir ļoti laba vide, jo šeit tā tikuma nav, viņi strādā uz pieļaujamā robežas, pieļaujamā sliktuma robežas, jo, ja cilvēki ir pieraduši pie tā un viņi tā strādā. Piemērs ir kaut vai bankas. Savulaik mēs strādājām ar banku privatizāciju teicām, ka ar privatizāciju vispār nevajadzētu tik ļoti aizrauties. Vajag padomāt, ko nozīmē valsts uzņēmums tajā vai citā sektorā, ko vispār nozīmē nacionālais uzņēmums, pieminēt tādu vārdu kā nacionālais uzņēmums, bija ļoti nepieklājīgi. Tagad mēs redzam, cik labi būtu, ja šajā sektorā būtu vairāk savas bankas. Kaut vai tāpēc vien, ka viņas nebūtu varējušas tā uzvārties, jo nespētu tā uzvārties uz ārējiem resursiem, un krīze nebūtu tik dziļa bijusi. Arī nebūtu tik nesaudzīga attieksme, kāda no banku puses tagad var just pret cilvēkiem, pret klientiem. Tā kā nu ar tiem ārzemju uzņēmumiem – nu, nav īpaši tāda pieredze, ka multinacionālie uzņēmumi, kuri šeit nemaz nav tik daudz, jo tie mazie cehi, kas ir pārsvarā tie uzņēmumi ārvalstniekiem, kas ir ar 10 vai 20, vai pat 30 cilvēkiem, viņos jau šādas sistēmas nedarbojas. Parasti tās darbojas lielos uzņēmumos. Teorētiski var piešķirt daļas arī mazos uzņēmumos, tikai ko tas dod praktiski, ja uzņēmumā ir 5 cilvēki? Ko tas dod? Kaut vai šajā te konkrētā gadījumā ar manu Ekonomikas Institutu – nu ko man dod, ka es esmu

otrs lielākais akcionārs šajā institūcijā? Dividendes no tiem 10% ir nedaudz vairāk, kā nekas, bet mazā uzņēmumā ... protams, skatoties, kāds uzņēmums. Piemēram, ja tas ir mazi NĪ uzņēmums, kurā apgrozās lielas naudas masas, tur jau īpašnieks nevēlēšies dalīties ... ar tiem 5 cilvēkiem, jo viņam būs daudz izdevīgāk viņiem samaksāt lielāku algu. Nu, vienmēr jāatceras, ka finanšu līdzdalība ir vienošanās. Šeit no tā vien, ka mēs vēlētos, lai viņa būtu, ir svarīgi, ka tie dalībnieki arī grib, lai tas notiktu. Mēs esam bijuši ... finanšu līdzdalība ir ļoti labs arī regulējošais no valstiskā viedokļa, no ekonomiskās politikas viedokļa. Tas ir arī labs nu tā kā regulējošais mehānisms. Piemēram, ja pagājušajā (2008.) gadā būtu ieviesta finanšu līdzdalība un daļa no algas pieauguma nepieciešamības būtu tādā veidā absorbēta, kā ieguldījums akcijās, tas būtu bijis ļoti izdevīgi valstij, ļoti labi, ļoti pareizi, ļoti labs ekonomiskās politikas regulēšanas instruments. Vai kaut vai, ja šie noguldījumi būtu kā daļa no pensiju uzkrājumu izveidošanas – tas būtu bijis ļoti labi, jo pensionāri prasīja pensijas, bet naudu dot nevajadzēja, jo, dodot naudu, tā ietilpst tirgū un tādējādi kāpj inflācija un tas noved pie makroekonomikas disproporcijām. Savukārt, ja tas būtu iedots kā kapitāldaļa, viņš būtu iedots, bet reāli tur mierīgi stāvētu. Un šīs disproporcijas nerastos. No tā viedokļa šī metode būtu bijusi ļoti laba. Ekonomika jau ir ļoti dinamiska lieta. Viss ir atkarīgs no apstākļiem, no situācijas. Un, ja tas tiktu izdarīts iepriekš, tās daļas šobrīd būtu nokritušas un pēc tam viņas būtu atkal cēlušās. Tie uzņēmumi nebūtu tik drausmīgi noplicināti, kādi viņi bija ar tiem drausmīgajiem algu pieaugumiem. Jo tur jau viņiem nebija izvēles – audzēt algas, vai arī zaudēt cilvēkus. Gan viens, gan otrs priekš viņiem bija nāvējošs risinājums, jo kā jau es teicu – to neviens nevar atļauties – tādus algu kāpumus, neierēķinātus – gada laikā 30%.

N. Spitsa: Finanšu krīzes situācijā darba devējiem ir iespēja iegūt darbinieku piekrišanu algas samazinājumam, ja viņi (d.dev.) nav ieinteresēti masu atlaišanā un dīkstāvēs un vēlas paturēt īpaši augsti kvalificētus darbiniekus par spīti krīzei. Samazinot algas, uzņēmums, kas atrodas finanšu grūtībās, var iegūt papildus finansējumu, kas nebūtu banku finansējums. Pēc krīzes darba devēji var gūt augstāku peļņu kā sekas labākai motivācijai un augstākai produktivitātei un paturēt augsti kvalificētus darbiniekus. Lietojot noteiktas finanšu struktūras shēmas (ESOP tipa), viņi var arī uzlabot naudas plūsmu un organizēt pakāpenisku biznesa pārtecību.

N. Mygind: augstāku darbaspēka motivācijas līmeni; interešu apvienošanu

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: (nevar atbildēt)

T. Muravska: Darba devējam atkal šobrīd diezgan grūti runāt, kādā veidā varbūt motivēt darba devējus nodarboties ar šo finansiālo līdzdalību. Es domāju, ka pirmkārt, daudz zināšanas un informācijas nav un nav īpaši liela pieredze nodarboties ar biznesu. Es domāju – tā vēsturiski. Atkal – varbūt Eiropā ir valstis, kur nebija uzreiz pēc 2. Pasaulē kara tās pieredzes, bet ar valsts iniciatīvu, tas ir – ar likumdošanu, darba devēji bija spiesti ar to nodarboties. Piemēram, Francijā. Bet par cik pie mums ir cita situācija, runāt ar darba devējiem laikiem varētu atkal caur sociālajiem partneriem.

E. Kārsemakers: Balances nostiprināšana; kapitāla pieaugums; papildus likviditāte; augstāka produktivitāte un produktu un lēmumu kvalitāte; darbinieku augstāka identifikācija ar uzņēmumu, caur ko uzņēmums gūst motivētākus, iesaistītākus, lojālākus darbiniekus, kuriem ir interese par uzņēmumu un tā darbības rezultātu uzlabošanu; augstāka darbinieku kompetence, kuru viņi ir ieinteresēti pastāvīgi uzlabot; lielāka investīciju drošība cilvēk kapitālā; augstāka izmaksu efektivitāte personāla izmaksu elastīguma, uzraudzības izmaksu samazināšanās, uzlabotas uzņēmuma reputācijas un laicīgas problēmsituāciju atrisināšanās dēļ; lielāks saskaņas līmenis (darba vidē).

### c. Valstij

R. Karnīte: (es jautāju par smadzeņu aizplūšanu) domāju, ka nevarētu aizkavēt. Mēs jau neesam ... ir jābūt ticībai tam uzņēmumam. Latvijā jau šobrīd nav ... mums te ir šobrīd tāda pilnīga sagrauve. Tāda, kāda nav bijusi pat 90-to gadu sākumā – tik drausmīga bezizejas sajūta, kāda ir šobrīd. Cilvēki jau aizbrauc tāpēc. Viņi jau netic nevienam uzņēmumam. Kurām bankām viņi tic, ka tur ilgstoši strādās. Un arī bankas nevar piedāvāt ilgtermiņa finanšu shēmas, jo viņi nezina, cik viņi ilgi varēs tos cilvēkus nodarbināt un noturēt tajā darbā. Šobrīd (tas nenozīmē, ka nevajadzētu gatavot likumdošanu un lai viņa ir šeit vietā), bet visticamāk, ka šobrīd nebūtu atsaucība šai iespējai, bet toties rīt varbūt, ka viņa rodas – tā atsaucība. Un varbūt kādam uzņēmumam tas ir izdzīvošanas jautājums – viņš zina, ka nākotnē viņam būs ļoti labi, viņam tikai druscītiņ ir jāpaciešas un tādēļ viņš piedāvā tam strādājošajam tās daļas. Kaut gan šī te finanšu līdzdalības sistēma nevar būt uzņēmumam kā glābēj-nūjiņa. Nevar uzņēmums risināt savas problēmas caur šo te sistēmu uz strādājošo rēķina. Bet vienkārši tas daudzkārt var ļoti labi savstarpēji papildināt viens otru – ka tās intereses papildinās un kopīgiem spēkiem, solidarizējoties, nevis esot antagonismā, darba devējam un darba ņēmējam, kas tiešām ir graujoši. Bet caur šo sistēmu tuvinoties un solidarizējoties, kam ir milzīga nozīme jebkuros starptautiskajos uzņēmumos, nevis vest darbiniekus uz Somiju zvejojot, bet piedāvāt akcijas. Nekavējoties ir jāgatavojas un jāizstrādā DFL Latvija tieši tāpēc, lai saglabātu to konkurētspēju uzņēmējdarbības vidē ar citām valstīm, kur šī sistēma jau darbojas un ir. Uzņēmums pats izlems, vai viņam tas ir vajadzīgs, vai nav, vienīgi ir jābūt tādām drošības garantijām pret darba ņēmēju, jo, kā jau es teicu, arī grāmatās ir rakstīti tie ieguvumi, ko iegūst darba ņēmējs. Nu, mani viņi nepārliecina, atklāti sakot, nepārliecina it nemaz. Bet uzņēmējam, savukārt, ir tas kapitāla uzkrāšanas ieguvums – ka tā nauda tiek uzkrāta un uzkrājumi vienmēr ir derīgi tautsaimniecībai, ja tas uzņēmums, vienalga, vai nu uzņēmums tiek tai naudai klāt vai banka, kas to naudu var tālāk „darbināt”, bet vienalga no tautsaimniecības viedokļa katrs uzkrājums ir ļoti vērtīgs. No uzņēmēja un tautsaimniecības viedokļa tas ir ļoti labi. No darba ņēmēja viedokļa – es citādi varbūt neuzkrātu, bet nu ir jābūt tām garantijām. Taču, visu sistēmu lai izveidotu, tur ir jābūt rīkoties jau tagad.

N. Spitsa: Pamata ieguvums valstij ir ekonomiskās un sociālās stabilitātes līmeņa paaugstināšanās. Krīzes laikā atlaistie darbinieki nonāk valsts aprūpē/atbildībā un uzņēmumu bankroti var izraisīt domino efektu tautsaimniecībā. Dīkstāves, atlaišanas un bankrotus var novērst, ieviešot DFL shēmas – valsts šajā gadījumā iegūst netiešā veidā. Pēc finanšu krīzes produktivitātes līmeņa paaugstināšanai var būt pozitīvs efekts uz vispārējo tautsaimniecības attīstību. Turklāt finanšu struktūras shēmu ieviešana var

sekmēt finanšu sistēmas stabilizāciju, stabilizējot ilgtermiņa uzkrājumu veidošanas motivāciju.

N. Mygind: iespējamu augstāku nodarbinātības līmeni ekonomiskās krīzes apstākļos, darba samaksas augstāku elastīgumu

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: Nodokļi. Valsts varētu iekasēt papildus nodokļus. Šis ir normāls stimulācijas veids – jauni nodokļi. Uzņēmējdarbības vide. Ļoti daudzās valstīs tas strādā un strādā sekmīgi, kāpēc tas nebūtu šeit. Šādā veidā iespējams piesaistīt ārvalstu investorus. Normāla uzņēmējdarbības vide, papildus instruments biznesam, ieinteresēt darbiniekus ilgtermiņa vērtības radīšanā. Es domāju, tur būtu ļoti daudz pozitīvu ieguvumu.

T. Muravska: Valstiskais ieguvums ir ekonomiskais, kaut gan, protams, ka arī sociālais. Ja mēs runājam par demokrātisku valsti, es domāju, ka valstij jābūt ļoti svarīgi, kā cilvēki jūtas, lai viņi nebrauc projām, lai viņi jūtas labo, var dzīvot un var nopelnīt iztiku un godīgi strādāt. Valstij viennozīmīgi. Bet protams, ka tas vēl ir ... es zinu, ka tas ir ļoti labs sadalījums, tā kā Jūs to skatāties, bet es domāju, ka tur jāskatās arī politiskie jautājumi, kurus varētu pavisāt caur sociāliem partneriem. Tas ir ekonomiskais izdevīgums un sociālā griezumā var skatīties uz tādiem jautājumiem. Var aplūkot, kā uz to skatās Eiropas Komisija. Protams, ka tās ir tikai rekomendācijas, kā jūs zināt, tas nav ES kompetencē. Es domāju, ka tā diskusija valstī notiek un rezultāts noteikti agrāk vai vēlāk būs. Bet jautājums ir, ar ko šobrīd aizņemti mūsu politiķi un sociālie partneri – vai tie ir ilgtermiņa vai īstermiņa mērķi. Es domāju, ka tie ir īstermiņa mērķi. Šobrīd – kā iziet no krīzes. Bet tās ir tās problēmas, kuras jārisina ikdienā. Bet jebkurā valstī ir diezgan grūti nodrošināt ilgtermiņa domāšanu.

E. Kārsemakers: sociopolitiskie argumenti: sabiedrības līdzdalība kopīpašuma pārdalē; sociālās kārtības aizsardzība un attīstība; demokrātijas un sabiedrības iesaistes veicināšana; biznesa labklājības izplatīšana; varas un labuma pārdale uzņēmumos. Ekonomiski politiskie argumenti: kapitāla pieauguma progress; papildinājums standarta atalgojumam; lielāks darba tirgus stabilitātes līmenis.

## 6. Kādas izmaiņas likumdošanā būtu jāveic?

R. Karnīte: Es nezinu. Jo kurš var tagad pateikt, kas tur tagad vispār ir rakstīts jāmaina likumdošanā? Attiecībā uz nodokļiem - pats galvenais ir – vai tā ir investīciju stimulēšana vai uzkrājumu stimulēšana. Un otrs ir – kurā brīdī ienākumu apliek ar nodokli. Nu un vēl arī tas, vai šo te dividenžu nodoklis tagad ir – ja nu gadījumā tur ir kaut kādi maksājumi. Attiecībā uz balsstiesībām – parasti balsstiesības neliek, jo neviens jau negrib nodarīt pāri uzņēmējiem. Tāpēc es saku, ka šeit DFL nav balsstiesības akcijām. Cik es zinu., citādi neviens uzņēmējs negribētu – kādēļ viņiem būtu vajadzīgi tie simti. Vai, piemēram, lielajos uzņēmumos, piemēram, 2000 akcionāru ar balsstiesībām – tas traucētu uzņēmumam. Tad jau to uzņēmēju būtu vēl grūtāk pierunāt iet uz to . tad būtu vēl grūtāk pieņemt lēmumus. Jārēķinās ar to, kad tad vajadzīgs darbinieku pārstāvis un kāds var būt

neapmierināts un tas ir sarežģīti. Un tad varētu būt kaut kādas komisijas FL pārvaldīšanai, kur viss koncentrējas ne tik daudz uz līdzdalību uzņēmuma vadībā, kā uz esamību iesaistītam. Jā, bet tas nav saistīts ar lēmējtiesībām. To neviens negribētu. Ne par velti ir akciju īpašumu konsolidācijas. Tie tautas uzņēmumi – viņiem ir Krievijā tie tautas uzņēmumi, bet mani viņi it nemaz nepārlicina. Tas ir tāpat, kā mums privatizētie uzņēmumi – pirmkārt, jau ir maza tā interese un kāds tur mēnesnīcā ir pastāvējis un tam tā interese uzrodas, tad viņš dēļ savām interesēm tur var ... es domāju, ka tādu iespēju (balsstiesības) nevajag. Cita lieta, ka uzrodas kaut kādas blakus organizācijas, kas uzrauga, lai tur akcijas būtu labi pārvaldītas, pareizi ieguldīts kapitāls būtu, lai viņš dotu to atdevi, lai uz viņa neparazitētu – tā ir cita lieta. Tas, ka viņa akcijas ir atkarīgas no uzņēmuma darbības un tas it kā viņu padara par labāku darbinieku un tas uzņēmuma vadītājs grib, lai viņam tic, lai tas cilvēks būtu labs darbinieks, jo viņš tic, ka tad viņa akcijas dabūs un uzņēmuma vadītājam ir to ticību jāapstiprina, un tad tas darbinieks būs labs darbinieks. Nu, kā jau es teicu, šeit ir daudz tādu nerakstītu likumu, kas valda šajā sistēmā. Ja tādi nepastāvētu, ja nav pazīstamu, tad jau tur arī nekas nevar sanākt. Tieši tāpat, kā privatizētajos uzņēmumos – arī teica: „Būs interese, valsts īpašuma daļas ... „, bet nu kāda viņiem tur interese? Viņus apkrāpa un apmuļķoja un ar to arī viss beidzās priekš viņiem – mazajiem akcionāriem.

N. Spitsa: 2006.gada PEPPER ziņojumā tika analizēti dažādi Latvijas likumi, kas skar DFL. Analīzes rezultātā tika noskaidrots, ka tā laika spēkā esošā Latvijas likumdošana nedz atbalstīja/veicināja, nedz arī kavēja DFL attīstību. Tomēr ļoti nedaudz (ja vispār kāds) DFL plānu eksistēja Latvijā tajā laikā – tāpat, nebija iespējams veikt praktisku pārbaudi un/vai salīdzināšanu. Īstermiņā būtu jāievieš likumisko barjeru uzraudzība pēc DFL shēmu ieviešanas vismaz dažos tipiskos uzņēmumos. Piemēram, tā kā Latvijas uzņēmējdarbības likumdošana ir samērā līdzīga Vācijas likumdošanai, vienotu īpašumtiesību problēmas viena īpašnieka uzņēmumā un kapitāldaļu nodošana sabiedrībā r ierobežotu atbildību pēc notariālas vienošanās būtu jāpastāv<sup>7</sup>. Ilgtermiņā nodokļu likumdošana būtu jāmaina un jāievieš nodokļu stimulus.

N. Mygind: darbinieku akciju definīciju kombinācijā ar nodokļu stimulu/atvieglojumiem, izdevīgas finanšu shēmas

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: Viens ir attiecībā uz nodokļiem. Par veidiem – tas ir juridisks jautājums, kuru es niansēti nevaru atbildēt.

T. Muravska: Likumdošana nav mana stiprā puse. Bet es domāju, ka izmaiņas likumdošanā – tas ir speciāls jautājums, kas jārunā ar juristiem. Varbūt te var ņemt par piemēru Francijas piemēru. Es nezinu, kā tas būtu iespējams dažādos uzņēmumos, piemēram, lielajos valsts uzņēmumos, kas pieder gan valstij, gan viņi ir arī monopolisti savā jomā.

---

<sup>7</sup> E.g. since the Latvian company law is similar to the German law, problems of co-ownership in sole proprietorship and of transfer of shares in limited liability companies by notarial deed must exist

E. Kārsemakers: Viens svarīgs aspekts, kas jāņem vērā, ieviešot DLK nodokļu atvieglojumus, ir ārpusbiržas uzņēmumu kapitāldaļu novērtēšana. Nīderlandē tas ir bijis svarīgs jautājums. Parasti tiek izmantota viena noteikta formula, bet, piemēram, ir grūti skaitliski novērtēt uzņēmuma reputāciju. Šajos jautājumos jāvienojas valdībai un darba devēju un darba ņēmēju pārstāvjiem.

#### 7. Kas būtu jāņem vērā uzņēmumam, ieviešot DLK, ar ko jāērķinās?

R. Karnīte: šeit ir ļoti daudz ļoti svarīgas tieši attiecības – patiesums, godīgums, caurspīdīgums, jo ir nepieciešams panākt abpusēju uzticību, tā, ka abas puses viena otrai ticētu – tad tā sistēma var darboties un tad viņa arī dod to labumu, kas ir tas augstāka produktivitāte.

N. Mygind: uzņēmumam jāērķinās ar sākotnējām izmaksām, ja tas pārdod darbiniekiem akcijas par zemāku cenu nekā tirgus cena – tātad, jānoskaidro, kādas ir izmaksas un sagaidāmais labums.

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa: Melalksne: (nevar atbildēt)

T. Muravska: Es domāju, ka jāņem vērā uzņēmuma ekonomiskās darbības analīze, kurā ir redzamas vājās vietas, kuras jārisina ar eksperta palīdzību un tad jāskatās, kā var nodrošināt nodarbināto cilvēku skaitu vai sastāvu vai labo darbinieku sastāvu un nodrošināt stabilitāti, paaugstināt efektivitāti, uzlabot produktivitāti. Vārdsakot, šeit varētu būt tās saimnieciskās darbības analīze, peļņas ieguve un līdz ar to jāskatās, kā tas ir saistīts ar darbiniekiem un motivācijas sistēmu. Jo pagaidām tie bonusi, ko kādreiz saņēma darbinieki, tā nav tā īstā finansiālā līdzdalība. Finansiālā līdzdalība ir saistīta tikai ar kapitālu. Es domāju, ja mēs runājam par zināšanu popularizēšanu, tad finansiālā līdzdalība tas nav bonusi, dalība, piemēram, peļņas sadalē, tas jāskaidro. Tas skar jautājumus par pamatkapitālu. Tur noteikti varētu būt zemūdens akmeņi, ar kuriem jāērķinās. Ja šī popularizēšana būs caur likumdošanu, tad tur būs paskaidrots, kas tas īsti ir.

E. Kārsemakers: uzņēmumam jāpārlicinās, ka DLK modelis ir saskaņā ar viņu personāla vadības politiku un praksi, darbiniekiem un viņu īpašībām un attiecībām (piemēram, vadošie darbiniekiem pret ierindas strādniekiem, darbinieki ar augstāko izglītību un bez tās, vīrieši, sievietes, u.tml.), kā arī organizatorisko kontekstu un vēsturi.

#### 8. Ar ko uzņēmumam būtu jāsāk DLK ieviešana?

R. Karnīte: **Ar mācīšanu un mācīšanos.** Pirmkārt jau ir jāizveido to shēmu, jāiepazīstina visus strādājošos. Tas ir jāsaprot pirmkārt jau darba devējam, gan arodbiedrībai, caur arodbiedrību – strādājošiem un pirmkārt ir divas paralēlas lietas jādara – jāizvēlas to metodi un jāizskaidro strādājošiem, tā, lai viņi piedalītos. Bet kamēr nav nekādu stimulu, tas ir tikai papildus darbs gan vadītājiem, gan strādājošiem. Un, ja nav stabilitātes ekonomikā, kas varētu garantēt tiešām to akciju pieaugumu, tad jau nav arī nekāda vēlēšanās darīt šo papildus darbu. Jo tas ir papildus darbs.

N. Spitsa (uz 7.un 8. jaut. dod vienu atbildi): Konkrētas shēmas ieviešanas process ir atkarīgs no uzņēmuma lieluma, kvalificēto darbinieku skaita tajā un tā finanšu situācijas. Tomēr visbūtiskākais faktors ir plāna mērķis, kas tiek definēts atbilstoši uzņēmuma interesei konkrētajā brīdī sasniegt konkrētu rezultātu noteikta perioda ietvaros. Pirmajam DFL plāna uzmetumam būt jābūt saskaņotam darba devēju un ņēmēju starpā. Labs piemērs DFL plāna ieviešanai un attīstīšanai uzņēmumā finanšu grūtību situācijā, ir N. Lotzkat / F. Havighorst, Kapitalbeteiligung am Unternehmen, Am Beispiel der Flachglas Wernberg GmbH, Arbeitspapier 52, Hans Böckler Stiftung 2002. Tas ir arī ticams un pieņemams piemērs Latvijas situācijai, jo arī Vācijā vēl nav ieviesta efektīva DFL veicināšana no valsts puses.

N. Mygind: izpētot darbinieku ieinteresētību par kādu konkrētu DLK shēmu

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: to vienkāršāk ir izdarīt, ja tas ir biržā kotēts uzņēmums. Tīri dēļ šī neviens uz biržu nenāks. Tas ir akcionāru lēmums. Pirmkārt, jābūt saprātīgam nodokļu ietvaram. Ja tas būtu, tad ir akcionāru lēmums šādā veidā motivēt savus darbiniekus un mainīt atalgojuma sistēmu un tad uz priekšu. Jāsaprot, ko tieši, kādā apmērā, izpētīt citus piemērus.

T. Muravska: Ja būs likumdošana un zināšanas, tad es domāju, ka uzņēmums var izvēlēties, kādu plānu izmantot.

E. Kārsemakers: Kā kurā situācijā. Uzņēmumi ir atšķirīgi. Piemēram, Nīderlandē ļoti svarīgs jautājums ir bijusi komunikācija ar darbiniekiem un to vajadzētu sākt labu laiku pirms DLK plāna ieviešanas.

#### 9. Kā DLK attīstība Latvijā ietekmētu finanšu tirgu?

R. Karnīte: (nevar atbildēt)

N. Spitsa: Tā kā Latvijā nav gaidāma strauja DFL shēmu izaugsme, finanšu tirgus var tikt ietekmēts tikai netiešā veidā. Tomēr, jo vairāk tiks ieviestas t.s. finanšu struktūras shēmas, jo vairāk ilgtermiņa uzkrāšanas programmas tiks ieviestas, tādējādi var tikt atbalstīta vispārējā finanšu stabilitāte un finanšu tirgi kļūst mazāk volatīli/svārstīgi.

N. Mygind: Iespējams tam būtu tikai neliela ietekme, jo darbinieku akciju daļa proporcionāli būtu salīdzinoši neliela. Taču šādu shēmu ieviešana, iespējams, varētu ietvert nedaudz augstāku pieprasījumu šajā tirgū, līdz ar to arī augstāku cenu līmeni. No otras puses tradicionālajiem investoriem varētu nepatikt augstāks ietekmes līmenis no darbinieku puses – ja tā, tad šāds solis varētu arī veicināt akciju cenu krišanos.

M. Dzelme: (nevar atbildēt)

D. Auziņa-Melalksne: es domāju, ka tas tirgus tad attīstās, tas ir papildus stimulē attīstībai, jo ir nepieciešama šī tirgus cena un tā tālāk. Tas motivē veidot arī tādu caurspīdīgumu uzņēmuma vidē. Protams, ja uzņēmums ir biržā, tas ir caurspīdīgs, tas

sniedz regulāru informāciju, finanšu pārskatus. Tas kopumā veicina labvēlīgāku uzņēmējdarbības vidi, valsts prestižu. Teiksim, mums pārmet, ka mēs esam necaurspīdīgi un visādas tādas lietas. Tas daļēji arī saistīts ar to, ka nav birža tik ļoti attīstīta. Tas uzlabo tādu pārvaldību uzņēmumā. Protams, tad arī katrs ir ieinteresēts – ja pastāv šāds motivācijas veids – uzņēmums negribēs kārtot dubultgrāmatvedību. Tas ir tāds stimuls uz sakārtotību, atvērtību un caurspīdīgumu.

T. Muravska: Šajā gadījumā palielinātos uzņēmumu skaits, kuri kotētu akcijas biržā. Tādējādi uzņēmēji izmantotu kapitāla piesaistes iespēju caur biržu. Un, jo vairāk ir citu valstu uzņēmumu pieredze redzama, jo vairāk tā var ietekmēt mūsu uzņēmumu pieredzi. Jo vairāk būs zināšanas, kā tas darbojas ārzemēs ikdienā, jo labāk mums, jo par finanšu līdzdalību cilvēki arī nav pilnīgi informēti. Rietumos plašai publikai tas ir pats par sevi saprotams. Tas nozīmē, ka mums jāiet uz nākamo stadiju.

E. Kārsemakers: DLK var veicināt uzņēmumu aktīvāku dalību finanšu tirgos. Tāpat būtu augstāka finanšu tirgus likviditāte, tā rezultātā augstāks investīciju līmenis, aktīvāka tirdzniecība, u.t.t. Kopumā finanšu tirgus iegūtu lielāku dinamiku.

## 8.pielikums

### **Personāla akciju ietekme uz motivāciju un produktivitāti (darbiniekiem - akcionāriem)**

Labdien. Lūdzu Jūs piedalīties pētījumā par darbinieku akcijām. Tajā aicināti piedalīties lielo un vidējo uzņēmumu darbinieki neatkarīgi no tā, vai viņi jau ir akciju turētāji vai nē. Aptauja ir anonīma. Jautājumos ar vārdu „Uzņēmums” ir domāts uzņēmums, kurā Jūs šobrīd strādājat. Paldies.

Anželika Berķe-Berga  
Rīgas Tehniskā Universitāte

*\* Atbilde obligāta*

1. Cik darbinieku strādā Uzņēmumā? \*
  - a. līdz 50
  - b. 51-250
  - c. Vairāk kā 250
  
2. Kāds ir Jūsu vecums? \*
  - a. Līdz 25 gadi
  - b. 26-35 gadi
  - c. 36-45 gadi
  - d. 46-60 gadi
  - e. 61 un vairāk gadi
  
3. Kāds ir Jūsu amats? \*
  - a. Uzņēmuma vadības (valdes, padomes, u.tml.) pārstāvis
  - b. Vadošais darbinieks (departamenta, nodaļas vadītājs, u.tml.)
  - c. Kvalificēts speciālists
  - d. Pārdošanas menedžeris
  - e. Cits amats: .....
  
4. Kāds pēdējā pus gada laikā ir Jūsu vidējais mēneša ienākumu līmenis (ieskaitot prēmijas un piemaksas, pēc nodokļu nomaksas, LVL) \*
  - a. Virs 3000
  - b. 2000-2999
  - c. 1000-1999
  - d. 500-999
  - e. Līdz 499
  
5. Vai Uzņēmuma akcijas tiek kotētas (tirgotas) biržā? \*
  - a. Jā
  - b. Nē
  - c. Nezinu
  - d. Cita atbilde: .....

6. Cik bieži sekojat līdzi Uzņēmuma akciju vērtībai? *(Tikai tiem, kuri uz iepriekšējo jautājumu atbildēja apstiprinoši)*
- Reizi nedēļā vai biežāk
  - Reizi mēnesī
  - Reizi gadā
  - Vispār nesekoju
  - Cita atbilde: .....
7. Kādā veidā ieguvāt Uzņēmuma akcijas? \*
- Iegādājos biržā
  - Saņēmu kā bonusu no darba devēja
  - Cita atbilde: .....
8. Vai esat apmierināts/-a ar darbu Uzņēmumā? \*
- Esmu ļoti apmierināts/-a, man patīk mans darbs un uzņēmums, kurā strādāju
  - Drīzāk jā, esmu
  - It kā jā, taču ir lietas, kuras, manuprāt, būtu nepieciešams mainīt vai uzlabot
  - Pārāk apmierināts/-a neesmu
  - Neesmu apmierināts/-a, meklēju citu darbu
  - Cita atbilde: .....
9. Kas Jūs visvairāk motivē strādāt, rada darba prieku? \* *(Izvēlieties 3 sev piemērotākās atbildes)*
- regulāra darba alga
  - drošība par darba vietas stabilitāti
  - tas, ka mani uzklausa, ņem vērā manas idejas
  - darba apstākļi, vide
  - lielisks kolektīvs, atsaucīgi kolēģi
  - atzinība no vadības
  - piemaksas; mainīgā daļa; prēmijas
  - Cita atbilde: .....
10. Ko Uzņēmumā vajadzētu mainīt/uzlabot, lai Jūsu darba rezultāts būtu vēl labāks nekā šobrīd?
- .....
- .....
- .....
11. Kopš kļūvāt akcionārs, Jūsu darba ražīgums (produktivitāte, rezultativitāte): \*
- Pieauga
  - Palika nemainīgs
  - Samazinājās
  - Cita atbilde \_\_\_\_\_

12. Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi: \* (1- mazsvarīgi, 5- ļoti svarīgi )

	1	2	3	4	5
Saņemt dividendes (peļņu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lai pieaug Uzņēmuma akciju vērtība	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lai Jums būtu balsstiesības Uzņēmumā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saņemt papildus informāciju par Uzņēmumu, tā darbības rezultātiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iegūt augstāku statusu sabiedrībā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jūs esat Uzņēmuma akcionārs un tādēļ: \*

	Pilnībā nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Pilnībā piekrītu
Strādājiet cītīgāk, ražīgāk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vairāk uzraugiet, lai citi kolēģi neslinko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūtaties kā uzņēmuma daļas īpašnieks/-ce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūtaties vairāk piederīgs uzņēmumam (ar domu: „Tas ir arī mans uzņēmums”)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esat drošs par savas darbavietas stabilitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neesat motivēti meklēt darbu citā uzņēmumā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vairāk interesējieties par Uzņēmuma darbību (finanšu rādītājiem, nākotnes plāniem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cenšaties nekavēt darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iesakiet vadībai, kā varētu pilnveidot un uzlabot Uzņēmuma darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ja Jums būtu iespēja ar 50% atlaidi iegādāties Uzņēmuma akcijas ar nosacījumu, ka varēsiet šīs akcijas pārdot pēc 3 gadiem vai vēlāk, Jūs: \*
- Iegādātos akcijas, atvēlot tam 30% no Jūsu gada ienākumiem vai vairāk;
  - Iegādātos akcijas, atvēlot tam 20% no Jūsu gada ienākumiem;
  - Iegādātos akcijas, atvēlot tam 10% no Jūsu gada ienākumiem;
  - Iegādātos akcijas, atvēlot tam gada prēmiju (13.algu vai tamlīdzīgi)
  - Neiegādātos
15. Ja kāds no Uzņēmuma akcionāriem informētu, ka vēlas pārdot savas akcijas, vai Jūs būtu ar mieru daļu no tām iegādāties? \*
- Jā, noteikti
  - Ja būtu brīvi līdzekļi, tad jā
  - Tas atkarīgs no cenas, bet vispār šādu iespēju apsvērtu
  - Nē, man nav intereses par Uzņēmuma akcijām
  - Nekādā gadījumā

*Paldies par atsaucību!*

---

**Personāla akciju iespējamā ietekme uz motivāciju un produktivitāti (darbiniekiem bez akcijām)**

- Cik darbinieku strādā Uzņēmumā? \*

  - Līdz 50
  - 51-250
  - Vairāk kā 250

- Kāds ir Jūsu vecums? \*

  - Līdz 25 gadi
  - 26-35 gadi
  - 36-45 gadi
  - 46-60 gadi
  - 61 un vairāk gadi

- Kāds ir Jūsu amats? \*

  - Uzņēmuma vadības (valdes, padomes, u.tml.) pārstāvis
  - Vadošais darbinieks (departamenta, nodaļas vadītājs, u.tml.)
  - Kvalificēts speciālists
  - Pārdošanas menedžeris
  - Cits amats: .....

- Kāds pēdējā pus gada laikā ir Jūsu vidējais mēneša ienākumu līmenis (ieskaitot prēmijas un piemaksas, pēc nodokļu nomaksas, LVL) \*

  - Virs 3000
  - 2000-2999
  - 1000-1999
  - 500-999
  - Līdz 499

5. Vai Uzņēmuma akcijas tiek kotētas (tirgotas) biržā? \*
- Jā
  - Nē
  - Nezinu
6. Cik bieži sekojat līdzi Uzņēmuma akciju vērtībai? *(Tikai tiem, kuri uz iepriekšējo jautājumu atbildēja apstiprinoši)*
- Reizi nedēļā vai biežāk
  - Reizi mēnesī
  - Reizi gadā
  - Vispār nesekoju
  - Cita atbilde: .....
7. Vai esat apmierināts/-a ar darbu Uzņēmumā? \*
- Esmu ļoti apmierināts/-a, man patīk mans darbs un uzņēmums, kurā strādāju
  - Drīzāk jā, esmu
  - It kā jā, taču ir lietas, kuras, manuprāt, būtu nepieciešams mainīt vai uzlabot
  - Pārāk apmierināts/-a neesmu
  - Neesmu apmierināts/-a, meklēju citu darbu
  - Cita atbilde: .....
8. Kas Jūs visvairāk motivē strādāt, rada darba prieku? *\*(Izvēlieties 3 sev piemērotākās atbildes)*
- regulāra darba alga
  - drošība par darba vietas stabilitāti
  - tas, ka mani uzklausa, ņem vērā manas idejas
  - darba apstākļi, vide
  - lielisks kolektīvs, atsaucīgi kolēģi
  - atzinība no vadības
  - piemaksas; mainīgā daļa; prēmijas
  - Cita atbilde: .....
9. Ko Uzņēmumā vajadzētu mainīt/uzlabot, lai Jūsu darba rezultāts būtu vēl labāks nekā šobrīd?
- .....
- .....
- .....
10. Ja Jums piederētu Uzņēmuma akcijas (Jūs būtu līdzīpašnieks), Jūsu darba ražīgums (produktivitāte, rezultativitāte): \*
- Pieaugtu
  - Paliktu nemainīga
  - Samazinātos

11. Ja Jums piederētu Uzņēmuma akcijas, Jūs: \*

	Pilnībā nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Pilnībā piekrītu
Strādātu cītīgāk, ražīgāk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vairāk uzraudzītu, lai citi kolēģi neslinko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justos kā uzņēmuma daļas īpašnieks/-ce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justos vairāk piederīgs uzņēmumam (ar domu: „Tas ir arī mans uzņēmums”)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būtu drošs par savas darbavietas stabilitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemeklētu darbu citā uzņēmumā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vairāk interesētos par Uzņēmuma darbību (finanšu rādītājiem, nākotnes plāniem, u.tml.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Censtos nekavēt darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ieteiktu vadībai, kā varētu pilnveidot un uzlabot Uzņēmuma darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ja Jums būtu iespēja ar 50% atlaidi iegādāties Uzņēmuma akcijas ar nosacījumu, ka varēsiet šīs akcijas pārdot pēc 3 gadiem vai vēlāk, Jūs: \*

- Iegādātos akcijas, atvēlot tam 30% no Jūsu gada ienākumiem vai vairāk;
- Iegādātos akcijas, atvēlot tam 20% no Jūsu gada ienākumiem;
- Iegādātos akcijas, atvēlot tam 10% no Jūsu gada ienākumiem;
- Iegādātos akcijas, atvēlot tam gada prēmiju (13.algu vai tamlīdzīgi)
- Neiegādātos

13. Ja kāds no Uzņēmuma akcionāriem informētu, ka vēlas pārdot savas akcijas, vai Jūs būtu ar mieru daļu no tām iegādāties? \*

- Jā, noteikti
- Ja būtu brīvi līdzekļi, tad jā
- Tas atkarīgs no cenas, bet vispār šādu iespēju apsvērtu
- Nē, man nav intereses par Uzņēmuma akcijām
- Nekādā gadījumā

***Paldies par atsaucību!***

## Kvantitatīvā pētījuma jautājumu un to kodu saraksts

- V6 Vai jums pieder Uzņēmuma akcijas?
- V2 Vai Uzņēmuma akcijas tiek kotētas (tirgotas) biržā?
- V3 Cik bieži sekojat līdzi Uzņēmuma akciju vērtībai?
- V4 Vai esat apmierināts/-a ar darbu Uzņēmumā?
- V5\_1 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_2 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_3 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_4 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_5 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_6 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V5\_7 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?
- V7 Kādā veidā ieguvāt Uzņēmuma akcijas?
- V8 Kā mainījās/mainītos Jūsu darba ražīgums kā akcionāram?
- V9\_1 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - strādātu cītīgāk, ražīgāk
- V9\_2 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - uzraugiet kolēģus
- V9\_3 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - jūtaties kā īpašnieks
- V9\_4 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - piederība uzņēmumam
- V9\_5 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - esat drošs par darbavietas stabilitāti
- V9\_6 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - nemeklētu darbu citur
- V9\_7 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - interesētos par Uzņēmuma darbību
- V9\_8 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - censtos nekavēt darbu
- V9\_9 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - sniežiet rekomendācijas vadībai
- V10\_1 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - saņemt dividendes
- V10\_2 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - akciju vērtības pieaugums
- V10\_3 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - balsstiesības
- V10\_4 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - saņemt papildus informāciju par uzņēmumu
- V10\_5 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - augstāks statuss sabiedrībā
- V11 Ja Jums būtu iespēja ar 50% atlaidi iegādāties Uzņēmuma akcijas ar nosacījumu, ka varēsiet šīs akcijas pārdot pēc 3 gadiem vai vēlāk, Jūs:
- V12 Ja kāds no Uzņēmuma akcionāriem informētu, ka vēlas pārdot savas akcijas, vai Jūs būtu ar mieru daļu no tām iegādāties?
- V13 Cik darbinieku strādā Uzņēmumā?
- V14 Kāds ir Jūsu vecums?
- V15 Kāds ir Jūsu amats?
- V16 Vidējais mēneša ienākumu līmenis (neto)  
 „Vecgr” Vecuma grupas



**V2 Vai Uzņēmuma akcijas tiek kotētas (tirgotas) biržā?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jā	250	40,7	40,7	40,7
	Nē	160	26,1	26,1	66,8
	Nezinu	204	33,2	33,2	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V3 Cik bieži sekojat līdzi Uzņēmuma akciju vērtībai?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reizi nedēļā vai biežāk	24	3,9	10,2	10,2
	Reizi mēnesī	42	6,8	17,9	28,1
	Reizi gadā	34	5,5	14,5	42,6
	Vispār nesekoju	135	22,0	57,4	100,0
	Total	235	38,3	100,0	
Missing	0	379	61,7		
Total		614	100,0		

**V4 Vai esat apmierināts/-a ar darbu Uzņēmumā?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Esmu ļoti apmierināts	168	27,4	27,4	27,4
	Drīzāk jā, esmu	154	25,1	25,1	52,4
	It kā jā, taču ir lietas, kuras vēlētos mainīt	228	37,1	37,1	89,6
	Pārāk apmierināts neesmu	43	7,0	7,0	96,6
	Neesmu apmierināts, meklēju citu darbu	21	3,4	3,4	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_1 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	161	26,2	26,2	26,2
	Regulāra darba alga	453	73,8	73,8	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_2 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	369	60,1	60,1	60,1
	Drošība par darba vietas stabilitāti	245	39,9	39,9	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_3 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	490	79,8	79,8	79,8
	Tas, ka mani uzklausa, ņem vērā manas idejas	124	20,2	20,2	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_4 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	393	64,0	64,0	64,0
	Darba apstākļi, vide	221	36,0	36,0	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_5 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	349	56,8	56,8	56,8
	Lielisks kolektīvs, atsaucīgi kolēģi	265	43,2	43,2	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_6 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	535	87,1	87,1	87,1
	Atzinība no vadības	79	12,9	12,9	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V5\_7 Kas Jūs visvairāk motivē strādāt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	463	75,4	75,4	75,4
	Piemaksas, mainīgā daļa, prēmijas	151	24,6	24,6	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V7 Kādā veidā ieguvāt Uzņēmuma akcijas?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iegādājos biržā	13	2,1	31,7	31,7
	Saņēmu kā bonusu no darba devēja	20	3,3	48,8	80,5
	Ieguvu privatizācijas laikā	8	1,3	19,5	100,0
	Total	41	6,7	100,0	
Missing	0	573	93,3		
Total		614	100,0		

**V8 Kā mainījās/mainītos Jūsu darba ražīgums kā akcionāram?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pieaug	315	51,3	51,3	51,3
	Nemainās	299	48,7	48,7	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_1 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - strādātu citīgāk, ražīgāk**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	74	12,1	12,1	12,1
	Daļēji nepiekrītu	38	6,2	6,2	18,2
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	133	21,7	21,7	39,9
	Daļēji piekrītu	205	33,4	33,4	73,3
	Pilnībā piekrītu	164	26,7	26,7	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_2 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - uzraugiet kolēģus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	107	17,4	17,4	17,4
	Daļēji nepiekrītu	49	8,0	8,0	25,4
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	135	22,0	22,0	47,4
	Daļēji piekrītu	183	29,8	29,8	77,2
	Pilnībā piekrītu	140	22,8	22,8	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_3 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - jūtaties kā īpašnieks**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	65	10,6	10,6	10,6
	Daļēji nepiekrītu	52	8,5	8,5	19,1
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	120	19,5	19,5	38,6
	Daļēji piekrītu	218	35,5	35,5	74,1
	Pilnībā piekrītu	159	25,9	25,9	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_4 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - piederība uzņēmumam**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	45	7,3	7,3	7,3
	Daļēji nepiekrītu	45	7,3	7,3	14,7
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	101	16,4	16,4	31,1
	Daļēji piekrītu	235	38,3	38,3	69,4
	Pilnībā piekrītu	188	30,6	30,6	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_5 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - esat drošs par darbavietas stabilitāti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	65	10,6	10,6	10,6
	Daļēji nepiekrītu	60	9,8	9,8	20,4
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	138	22,5	22,5	42,8
	Daļēji piekrītu	183	29,8	29,8	72,6
	Pilnībā piekrītu	168	27,4	27,4	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_6 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - nemeklētu darbu citur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	68	11,1	11,1	11,1
	Daļēji nepiekrītu	53	8,6	8,6	19,7
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	129	21,0	21,0	40,7
	Daļēji piekrītu	159	25,9	25,9	66,6
	Pilnībā piekrītu	205	33,4	33,4	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_7 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - interesētos par Uzņēmuma darbību**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	36	5,9	5,9	5,9
	Daļēji nepiekrītu	23	3,7	3,7	9,6
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	72	11,7	11,7	21,3
	Daļēji piekrītu	191	31,1	31,1	52,4
	Pilnībā piekrītu	292	47,6	47,6	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_8 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - censtos nekavēt darbu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	111	18,1	18,1	18,1
	Daļēji nepiekrītu	41	6,7	6,7	24,8
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	140	22,8	22,8	47,6
	Daļēji piekrītu	103	16,8	16,8	64,3
	Pilnībā piekrītu	219	35,7	35,7	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V9\_9 Jūs esat/būtu akcionārs un tādēļ - sniedziet rekomendācijas vadībai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pilnībā nepiekrītu	49	8,0	8,0	8,0
	Daļēji nepiekrītu	32	5,2	5,2	13,2
	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	98	16,0	16,0	29,2
	Daļēji piekrītu	206	33,6	33,6	62,7
	Pilnībā piekrītu	229	37,3	37,3	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V10\_1 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - saņemt dividendes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	2,3		5,0	5,0
	Ne pārāk svarīgi	3,5		7,5	12,5
	Neitrāla attieksme	2,3		5,0	17,5
	Svarīgi	5,8		12,5	30,0
	Ļoti svarīgi	28	4,6	70,0	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		

**V10\_1 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - saņemt dividendes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	2,3		5,0	5,0
	Ne pārāk svarīgi	3,5		7,5	12,5
	Neitrāla attieksme	2,3		5,0	17,5
	Svarīgi	5,8		12,5	30,0
	Ļoti svarīgi	28	4,6	70,0	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		
Total		614	100,0		

**V10\_2 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - akciju vērtības pieaugums**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	5,8		12,5	12,5
	Ne pārāk svarīgi	1,2		2,5	15,0
	Neitrāla attieksme	2,3		5,0	20,0
	Svarīgi	9	1,5	22,5	42,5
	Ļoti svarīgi	23	3,7	57,5	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		
Total		614	100,0		

**V10\_3 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - balsstiesības**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	7	1,1	17,5	17,5
	Ne pārāk svarīgi	4,7		10,0	27,5
	Neitrāla attieksme	12	2,0	30,0	57,5
	Svarīgi	7	1,1	17,5	75,0
	Ļoti svarīgi	10	1,6	25,0	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		
Total		614	100,0		

**V10\_4 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - saņemt papildus info**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	6	1,0	15,0	15,0

	Ne pārāk svarīgi	3,5		7,5	22,5
	Neitrāla attieksme	7	1,1	17,5	40,0
	Svarīgi	10	1,6	25,0	65,0
	Ļoti svarīgi	14	2,3	35,0	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		
Total		614	100,0		

**V10\_5 Jums kā Uzņēmuma akcionāram ir svarīgi - augstāks statuss sabiedrībā**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mazsvarīgi	8	1,3	20,0	20,0
	Ne pārāk svarīgi	7	1,1	17,5	37,5
	Neitrāla attieksme	9	1,5	22,5	60,0
	Svarīgi	8	1,3	20,0	80,0
	Ļoti svarīgi	8	1,3	20,0	100,0
	Total	40	6,5	100,0	
Missing	0	574	93,5		
Total		614	100,0		

**V11 Ja Jums būtu iespēja ar 50% atlaidi iegādāties Uzņēmuma akcijas ar nosacījumu, ka varēsiet šīs akcijas pārdot pēc 3 gadiem vai vēlāk, Jūs:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iegādātos par >=30% no ienākumiem	92	15,0	15,0	15,0
	Iegādātos par 20%	95	15,5	15,5	30,5
	Iegādātos par 10%	141	23,0	23,0	53,4
	Iegādātos par prēmiju	133	21,7	21,7	75,1
	Neiegādātos	153	24,9	24,9	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V12 Ja kāds no Uzņēmuma akcionāriem informētu, ka vēlas pārdot savas akcijas, vai Jūs būtu ar mieru daļu no tām iegādāties?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jā, noteikti	69	11,2	11,2	11,2
	Ja būtu brīvi līdzekļi, tad jā	236	38,4	38,4	49,7
	Tas atkarīgs no cenas, bet iespēju apsvērtu	175	28,5	28,5	78,2
	Nē, man nav intereses	96	15,6	15,6	93,8

Nekādā gadījumā!	38	6,2	6,2	100,0
Total	614	100,0	100,0	

**V13 Cik darbinieku strādā Uzņēmumā?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 51-250 (Vidējs uzņēmums)	227	37,0	37,0	37,0
>250 (Liels uzņēmums)	387	63,0	63,0	100,0
Total	614	100,0	100,0	

**V14 Kāds ir Jūsu vecums?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20	16	2,6	2,6	2,6
21	13	2,1	2,1	4,7
22	32	5,2	5,2	9,9
23	30	4,9	4,9	14,8
24	30	4,9	4,9	19,7
25	25	4,1	4,1	23,8
26	26	4,2	4,2	28,0
27	28	4,6	4,6	32,6
28	30	4,9	4,9	37,5
29	21	3,4	3,4	40,9
30	16	2,6	2,6	43,5
31	23	3,7	3,7	47,2
32	23	3,7	3,7	51,0
33	20	3,3	3,3	54,2
34	22	3,6	3,6	57,8
35	18	2,9	2,9	60,7
36	18	2,9	2,9	63,7
37	22	3,6	3,6	67,3
38	10	1,6	1,6	68,9
39	14	2,3	2,3	71,2
40	11	1,8	1,8	73,0
41	13	2,1	2,1	75,1
42	15	2,4	2,4	77,5
43	10	1,6	1,6	79,2
44	10	1,6	1,6	80,8
45	9	1,5	1,5	82,2

46	17	2,8	2,8	85,0
47	13	2,1	2,1	87,1
48	7	1,1	1,1	88,3
49	7	1,1	1,1	89,4
50	9	1,5	1,5	90,9
51	4,7	,7		91,5
52	8	1,3	1,3	92,8
53	8	1,3	1,3	94,1
54	3,5	,5		94,6
55	12	2,0	2,0	96,6
56	4,7	,7		97,2
57	5,8	,8		98,0
58	1,2	,2		98,2
59	3,5	,5		98,7
60	1,2	,2		98,9
61	4,7	,7		99,5
62	2,3	,3		99,8
64	1,2	,2		100,0
Total	614	100,0	100,0	

**V15 Kāds ir Jūsu amats?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vadības pārstāvis	51	8,3	8,3	8,3
	Vadošais darbinieks	262	42,7	42,7	51,0
	Kvalificēts speciālists	190	30,9	30,9	81,9
	Pārdošanas menedžeris	34	5,5	5,5	87,5
	Cits amats	77	12,5	12,5	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**V16 Vidējais mēneša ienākumu līmenis (neto)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Līdz 299	122	19,9	19,9	19,9
	300-499	192	31,3	31,3	51,1
	500-999	170	27,7	27,7	78,8
	1000-1999	55	9,0	9,0	87,8
	virs 2000	13	2,1	2,1	89,9
	Nevēlos atbildēt	62	10,1	10,1	100,0

**V16 Vidējais mēneša ienākumu līmenis (neto)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Līdz 299	122	19,9	19,9	19,9
	300-499	192	31,3	31,3	51,1
	500-999	170	27,7	27,7	78,8
	1000-1999	55	9,0	9,0	87,8
	virš 2000	13	2,1	2,1	89,9
	Nevēlos atbildēt	62	10,1	10,1	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

**„Vecgr” Vecuma grupas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Līdz 25	146	23,8	23,8	23,8
	26-40	302	49,2	49,2	73,0
	41-55	145	23,6	23,6	96,6
	virš 55	21	3,4	3,4	100,0
	Total	614	100,0	100,0	

# 11. Pielikums

Aptaujas datu korelācijas koeficienti

	V9_1	V9_2	V9_3	V9_4	V9_5	V9_6	V9_7	V9_8	V9_9	V10_1	V10_2	V10_3	V10_4	V10_5	V14			
V9_1	1																	
V9_2	,599**	1																
V9_3	,441**	,455**	1															
V9_4	,389**	,384**	,706**	1														
V9_5	,477**	,433**	,469**	,521**	1													
V9_6	,394**	,439**	,408**	,496**	,669**	1												
V9_7	,446**	,436**	,514**	,566**	,475**	,515**	1											
V9_8	,529**	,507**	,316**	,358**	,495**	,485**	,422**	1										
V9_9	,489**	,503**	,491**	,488**	,509**	,532**	,644**	,497**	1									
V10_1	,413**	,188	,379*	,302	,130	,016	,244	,411**	,184	1								
V10_2	,218	,123	,311	,241	,214	,221	,338*	,328*	,398*	,543**	1							
V10_3	,473**	,446**	,371*	,226	,160	,135	,260	,408**	,221	,597**	,506**	1						
V10_4	,446**	,453**	,323*	,226	,213	,264	,361*	,488**	,270	,512**	,662**	,725**	1					
V10_5	,410**	,500**	,315*	,255	,202	,217	,355*	,491**	,188	,389*	,340*	,626**	,434**	1				
V4	-,009	,030	-,066	-,028	-,013	,015	-,005	,032	,082*	,139	-,146	-,108	,031	-,140	1			
V2	1,000																	
V3	,224**	1,000																
V5_1	,096*	,123	1,000															
V5_2	,082*	,042	,025	1,000														
V5_3	-,156**	-,272**	-,115**	-,095*	1,000													
V5_4	-,030	-,012	-,071	-,118**	-,038	1,000												
V5_5	,035	-,026	-,131**	-,072	-,037	-,081*	1,000											
V5_6	-,029	-,071	-,158**	-,085*	,085*	-,024	-,011	1,000										
V5_7	-,007	-,017	-,014	-,130**	-,060	-,079	-,137**	-,004	1,000									
V6	,167**	,428**	,033	,005	-,142**	,022	,025	,061	1,000									
V7	,401**	,522**	,186	,483**	,061	-,117	-,090	-,049	-,010	1,000								
V8	-,082*	,093	,010	-,009	,013	,046	,039	,005	-,024	,013	-,117	1,000						
V11	,025	,258**	-,071	,008	-,007	,068	-,050	,037	,049	,105**	,155	,210**	1,000					
V12	-,003	,173**	-,060	-,069	,023	,110**	,038	,044	,064	,018	-,137	,267**	,541**	1,000				
V13	,065	,187**	,027	,080*	-,043	-,060	-,068	,002	,018	-,038	,278	,071	-,097*	-,026	1,000			
V14	-,027	,030	,012	,029	,017	-,069	-,059	-,112**	-,053	-,144**	,309*	,175**	,158**	,074	-,011	1,000		
V15	,012	,204**	,004	-,044	-,094*	-,010	,043	-,019	,044	,073	-,093	,022	,093*	,091*	-,116**	1,000		
V16	-,142**	-,162**	,013	,117**	,117**	,091*	-,040	,067	-,107**	-,064	-,255	,077	,077	,052	-,048	-,098*	1,000	
veogr	-,017	-,021	,003	,024	,059	-,074	-,066	-,119**	-,052	-,160**	,148	,187**	,158**	,067	-,040	-,925**	,021	1,000

## 12.pielikums

### Latvijas lielo un vidējo akciju sabiedrību saraksts (Lursoft dati)

Reģistrācijas numurs	Nosaukums	Adrese	Pasta indekss	E-pasts
40003032065	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas dzelzeļš"	Rīga, Gogoļa iela 3	1547	pr@ldz.lv
40003052790	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas Pasts"	Mārupes nov., Lidosta "Rīga", Ziemeļu iela 10	1053	info@pasts.lv
40003857687	Akciju sabiedrība "Sadales tīkls"	Rīga, Šmerļa iela 1	1160	klientu.serviss@latv energo.lv
40003014197	Akciju sabiedrība "LIEPĀJAS METALURGS"	Liepāja, Brīvības iela 93	3401	lm@metalurgs.lv
40003356530	Akciju sabiedrība "Latvijas autoceļu uzturētājs"	Rīga, Krustpils iela 4	1073	lau@lau.lv
40003094173	Akciju sabiedrība "LATVIJAS FINIERIS"	Rīga, Bauskas iela 59	1004	info@finieris.lv
40003032949	Akciju sabiedrība "Latvenergo"	Rīga, Pulkveža Briēža iela 12	1230	helena.blumberga@ latvenergo.lv
40003000642	Akciju sabiedrība "Latvijas Gāze"	Rīga, Vagonu iela 20	1009	info@lg.lv
40003466281	Akciju sabiedrība "Latvijas valsts meži"	Rīga, Kristapa iela 30	1046	lvm@lvm.lv
40003245752	Akciju sabiedrība "Air Baltic Corporation"	Mārupes nov., Lidosta "Rīga"	1053	info@airbaltic.lv
40003028055	Valsts akciju sabiedrība "STARPTAUTISKĀ LIDOSTA "RĪGA""	Mārupes nov., Lidosta "Rīga", "Lidosta "Rīga" 10/1"	1053	office@riga- airport.com
40103058465	Akciju sabiedrība "G4S Latvia"	Rīga, Sīgu iela 10	1021	office@lv.g4s.com
40003286750	Akciju sabiedrība "RĪGAS SILTUMS"	Rīga, Cēsu iela 3a	1012	siltums@rs.lv
40003567907	Akciju sabiedrība "Pasažieru vilciens"	Rīga, Turgeņeva iela 14	1547	pv@pv.ldz.lv
40003042006	Akciju sabiedrība "RĪGAS ELEKTROMAŠĪNĪBĀVES RŪPNĪCA"	Rīga, Ganību dambis 31	1005	office@rer.lv
40003007246	Akciju sabiedrība "Olainfarm"	Olaines nov., Olaine, Rūpnīcu iela 5	2114	olainfarm@olainfar m.lv
40003031676	Akciju sabiedrība "VALMIERAS STIKLA ŠĶIEDRA"	Valmiera, Cempu iela 13	4201	glassfbre@vss.lv
40003271420	Akciju sabiedrība "Drogas"	Rīga, Dzirnauvu iela 57	1010	
40003034935	Akciju sabiedrība "GRINDEKS"	Rīga, Krustpils iela 53	1057	grindeks@grindeks.

				lv
55403012521	AS "SENTOR FARM APTEIKAS"	Rīga, Mūkusalas iela 41b	1004	aptieka@aptiekasf.lv
50003007411	Akciju sabiedrība "Putnu fabrika Ķekava"	Ķekavas nov., Ķekavas pag., "Putnu fabrika Ķekava"	2123	info@pfkekava.lv
40003018875	"Rīgas Taksometru parks" AS	Rīga, Krišjāņa Valdemāra iela 51	1010	rtp@rtp.lv
40003045892	Akciju sabiedrība "Rīgas kuģu būvētava"	Rīga, Gāles iela 2	1015	riga@riga-shipyard.com
40003031873	Akciju sabiedrība "Latvijas balzams"	Rīga, Aleksandra Čaka iela 160	1012	office@lb.lv
40003345734	Valsts akciju sabiedrība "Ceļu satiksmes drošības direkcija"	Rīga, Miera iela 25	1001	office@esdd.gov.lv
40003017441	Akciju sabiedrība "RĪGAS PIENA KOMBINĀTS"	Rīga, Bauskas iela 180	1004	saldejums@rpk.lv
52103003541	Akciju sabiedrība "LPB"	Liepāja, Brīvības iela 56	3401	
40003781531	AS Tallink Latvija	Rīga, Eksporta iela 3a	1010	info@tallink.lv
40003311719	AS "RAUTAKESKO"	Rīga, Tīraines iela 15	1058	rautakesko@rautake
40003017691	AS "Hanzas maiznīcas"	Rīga, Pildas iela 10	1035	sko.lv
41203000447	Akciju sabiedrība "DIĀNA"	Ventspils, Andreja iela 5	3601	
40003146013	Akciju sabiedrība "BMGS"	Rīga, Ģertrūdes iela 33/35	1011	info@bmgs.lv
40003294758	Valsts akciju sabiedrība "Valsts nekustamie īpašumi"	Rīga, Vaļņu iela 28	1980	vni@vni.lv
40103379313	Akciju sabiedrība "Latvijas elektriskie tīkli"	Rīga, Dārzciema iela 86	1073	teleconnect@latven
40003016840	Akciju sabiedrība "CATA"	Cēsu nov., Cēsis, Jāņa Poruka iela 8	4101	ergo.lv
40003034263	Akciju sabiedrība "CEĻU PĀRVALDE"	Rīga, Kārļa Ulmaņa gatve 1	1004	cata@cata.lv
40003056186	Akciju sabiedrība "BRĪVAIS VILNIS"	Salacgrīvas nov., Salacgrīva, Ostas iela 1	4033	cp@celuparvalde.lv
40003040607	Akciju sabiedrība "DZINTARS"	Rīga, Mālu iela 30	1058	kristaps@brivaisviln
40003013492	AS "VENTSPILS ZIVJU KONSERVU KOMBINĀTS"	Ventspils, Enkuru iela 12	3601	is.lv
40003306807	Akciju sabiedrība "Latvijas Jūras medicīnas centrs"	Rīga, Patversmes iela 23	1005	dzintars@dzintars.lv

40103464662	AS "Veselības centru apvienība"	Rīga, Andreja Saharova iela 16	1021	
40003236622	AS "VENTSPILS TIRDZniecības OSTA"	Ventspils, Dzintaru iela 22	3602	vcp@vto.lv
40003030187	Akciju sabiedrība "Ditton pievadcežu rūpnīca"	Daugavpils, Višķu iela 17	5410	dpr@dpr.lv
40003022404	Akciju sabiedrība "Nordeka"	Rīga, Dzirciema iela 121	1055	nordeka@nordeka.lv
40003038621	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas gaisa satiksme"	Mārupes nov., Lidosta "Rīga" KDP ēka	1053	lgs@lgs.lv
40003344207	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas Valsts ceļi"	Rīga, Gogoļa iela 3	1050	lveceli@lveceli.lv
42103000187	Akciju sabiedrība "UPB"	Liepāja, Dzintaru iela 17	3401	upb@upb.lv
40003073627	Akciju sabiedrība "Aldaris"	Rīga, Tvaika iela 44	1005	aldaris@aldaris.lv
50003621571	Akciju sabiedrība "VRC Zaslauks"	Rīga, Kandavas iela 42a	1083	pr@ldz.lv
40003020475	"Valmieras piens", akciju sabiedrība	Valmiera, Rīgas iela 93	4201	valmieras.piens@vp iens.lv
41503002269	Akciju sabiedrība "Tramvaju uzņēmums"	Daugavpils, 18. novembra iela 183	5417	tramvaju@dautkom. lv
40003154754	Liepājas speciālās ekonomiskās zonas akciju sabiedrība "LIEPĀJAS OSTA LM"	Liepāja, Brīvostas iela 22	3405	info@liepajaport.lv
40003044346	Akciju sabiedrība "RĪGAS SANITĀRĀ TRANSPORTA AUTOBAZE"	Rīga, Dumtes iela 15A	1014	rsta@hello.lv
40003275598	Akciju sabiedrība "EXIGEN SERVICES LATVIA"	Rīga, Sergeja Eizenšteina iela 29A	1079	market@exigenservi ces.com
40003242737	Akciju sabiedrība "VIRŠI-A"	Aizkraukles nov., Aizkraukles pag., Aizkraukle, Kalna iela 17	5101	virsia@virsia.lv
50003026431	Akciju sabiedrība "Preiļu siers"	Preiļu nov., Preiļi, Daugavpils iela 75	5301	
40003034051	Akciju sabiedrība "LATVIJAS MAIZNIEKS"	Daugavpils, Mazā Viļņas iela 9	5404	ofiss@dinella.lv
40003020441	Akciju sabiedrība "LAIMA"	Rīga, Sporta iela 2	1145	rita.voronkova@imb ox.lv
40003015652	Akciju sabiedrība "LIEPĀJAS AUTOBUSU PARKS"	Liepāja, Cukura iela 8/16	3414	aslap@apollo.lv
40003084917	Akciju sabiedrība "Rita"	Rīga, Valentīna iela 3/5	1046	ritis@latnet.lv
41503002945	Pašvaldības akciju sabiedrība "Daugavpils siltumtīkli"	Daugavpils, 18. novembra iela 4	5401	dsiltumtikli@apollo.

42103036127	Akciju sabiedrība "LAUMA LINGERIE" Valsts akciju sabiedrība "Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs"	Liepāja, Ziemeļu iela 19	3405	lv nfo@laumalingerie.com
40003011203	Akciju sabiedrība "G4S Cash Services Latvia"	Rīga, Ērgļu iela 7	1012	info@lvrtc.lv
40003548982	Akciju sabiedrība "LATVIJAS TILTI"	Rīga, Stigu iela 10	1021	office@lv.g4s.com
50003030441	Akciju sabiedrība "A.C.B."	Siopiņu nov., Rumbula, Granīta iela 15	1057	office@latvijas-tilti.lv
40003095713	Akciju sabiedrība "Transporta un sakaru institūts"	Rīga, Ziepniekkalna iela 21a	1004	mail@acb.lv
40003458903	Akciju sabiedrība "WESS"	Rīga, Lomonosova iela 1	1019	studijudata@isi.lv
40003056294	Akciju sabiedrība "ARTAF"	Mārupes nov., Mārupe, Kārļa Ulmāņa gatve 125	2167	info@wess.lv
40003044115	AS "Medicīnas centrs "ELITE""	Rīga, Maskavas iela 17/19	1050	info@arta-f.lv
40103051471	Akciju sabiedrība "Tukuma Piens"	Rīga, Annimuižas bulvāris 85 Tukuma nov., Tukums, Jelgavas iela 7	1029	med.centrselite@parks.lv
40003294211	Akciju sabiedrība "TOSMARES KUGUBŪVĒTAVA"	Liepāja, Ģenerāļa Baloža iela 42/44	3402	shipyard@tosmare.lv
40003030721	Akciju sabiedrība "Cēsu alus"	Cēsu nov., Cēsis, Aldaru laukums 1	4101	cesualus@cesualus.lv
40003796236	Akciju sabiedrība "Prisma Latvija"	Rīga, Ieriņu iela 3, C2 bloks, 102 kab.	1084	
40003089399	Akciju sabiedrība "EZRA-SK Rīgas slimnīca "Bikur Holim""	Rīga, Maskavas iela 122/128	1003	bikur@latnet.lv
40003012798	Akciju sabiedrība "SEVERSTALLAT"	Rīga, Krustpils iela 119	1057	info@jauda.com
40003001968	AS "VIESNĪCA "LATVIJA""	Rīga, Brīvības gatve 201	1039	
40003040166	Rīgas pašvaldības akciju sabiedrība "Rīgas Centrālīrtgus"	Rīga, Elizabetes iela 55	1010	latvija@revallhotels.com
50003249741		Rīga, Nēģu iela 7	1050	tirgus@rct.lv

41503028291	Akciju sabiedrība "Latgales piens"	Daugavpils, Muižas iela 3p	5401	latgalespiens@latgal espiens.lv
40003058863	Akciju sabiedrība "Balticovo"	Iecavas nov., Administratīvā ēka"	3913	birojs@balticovo.lv
40003056947	Akciju sabiedrība "Ķekavas broileri"	Ķekavas nov., Ķekavas pag., "Putnu fabrika Ķekava"	2123	
45103001086	Akciju sabiedrība "AGROFIRMA TĒRVETE"	Tērvetes nov., Tērvetes pag., "Tišas"	3720	agrofirma@tervete.l v
40003022705	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas Jūras administrācija"	Rīga, Trijādības iela 5	1048	
40003346547	AS "GE Money"	Rīga, Gunāra Astras iela 8b	1082	
40003020121	Akciju sabiedrība "Saldus mežrūpniecība"	Saldus nov., Saldus, Kuldīgas iela 86C	3801	office@saldusmr.lv
40003234547	AS "RECIPE PLUS"	Rīga, Mūkusalas iela 41	1004	info@recipe.lv marketing@elkopro up.com
40003129564	Akciju sabiedrība "ELKO GRUPA"	Rīga, Toma iela 4	1003	
44103002148	Akciju sabiedrība "SCO CENTRS"	Burtnieku nov., Valmieras pag., Valmiermuiža, Vanagu iela 2	4219	sco@sco.lv
40003575567	Akciju sabiedrība "Augstsprieguma fiks"	Rīga, Dārzejma iela 86	1073	ast@latvenergo.lv
41203009997	Akciju sabiedrība "Baltijas Ekspresis"	Ventspils, Sanatorijas iela 29	3602	
40103027253	Akciju sabiedrība "LAUKU AVĪZE"	Rīga, Dzirnauvu iela 21	1010	redakcija@la.lv
40003014144	Akciju sabiedrība "RIKON"	Rīga, Tvaika iela 68b	1034	
40003020653	Akciju sabiedrība "Dobeles dzirnavnieks"	Dobeles nov., Dobeles, Spodrības iela 4	3701	dzirnavnieks@dzim ravnieks.lv
40003188572	Akciju sabiedrība "B.L.B. Baltijas Termināls"	Rīga, Ezera iela 22	1034	
40003304327	Akciju sabiedrība "Elīza-K"	Rīga, Augusta Deglava iela 50	1035	info@eliza-k.lv
50003167411	Akciju sabiedrība "L.LATFOOD"	Ādažu nov., "Jaunkūlas-2"	2164	cipsi@cipsi.lv
40003299454	Akciju sabiedrība "Siltumelektroprojekts"	Rīga, Krišjāņa Barona iela 98	1001	
44103023309	AS "STORA ENSO LATVIJA"	Smiltenes nov., Launkalnes pag., "Krogzemji"	4718	
40003544251	AS Sunningdale Tech (Latvia)	Rīga, Šampētera iela 2	1046	
40003136693	AS "KĀLIJA PARKS"	Ventspils, Dzintaru iela 41	3602	

40003444208	Akciju sabiedrība "BALTIJAS TRANZĪTA SERVISS"	Rīga, Andrejostas iela 10	1045	bts@btserviss.lv
40003012105	Akciju sabiedrība "KOMFORTS"	Tukuma nov., Tukums, Lielā iela 59	3101	komforts@komforts.lv
40003047821	Akciju sabiedrība "Siguldas Būvmeistars"	Siguldas nov., Sigulda, Gāles iela 27	2150	info@buvmeistars.lv
40003009139	Akciju sabiedrība "TALSU AUTOTRANSPORTS"	Talsu nov., Talsi, Stendes iela 5	3201	
40003040486	Akciju sabiedrība "Jēkabpils Iabība"	Salas nov., Salas pag., "Miķelāni"	5214	
40003712898	AS "ALFA RPAR"	Rīga, Ropažu iela 140	1006	alfa@alfarpp.lv
40003057228	Akciju sabiedrība "Rīgas Miesnieks"	Rīga, Atlasa iela 7	1026	miesnieks@miesnieks.lv
40003041848	Akciju sabiedrība "VG KVADRA PAK"	Rīga, Vienības gatve 11	1004	qcarton@qcarton.com
40003028394	"REBIR" Rēzeknes speciālās ekonomiskās zonas akciju sabiedrība	Rēzekne, Viļakas iela 4	4604	ostmark@rebir.lv
40003030219	A/S "Daugavpils Lokomotīvu Remonta Rūpnīca"	Daugavpils, Marijas iela 1	5404	info@dlrz.lv
40003023823	Akciju sabiedrība "Jelgavas gaļas kombināts"	Jelgava, Savienības iela 8	3001	info@miesnieks.lv
40003483493	Akciju sabiedrība "Premia FFL"	Rīga, Meža iela 4	1048	premia@premia.lv
40003237628	Akciju sabiedrība "RAF-AVIA"	Rīga, Zēļu iela 6	1002	rafavia@rafavia.lv
40003083288	Akciju sabiedrība "RĪGAS AERONA VĪGACIJAS INSTITŪTS"	Rīga, Mežkalna iela 9	1058	rai.lv@ml.lv
40003443452	Akciju sabiedrība "BALTICOM"	Rīga, Straupes iela 5 k-3	1073	pieslegums@balticom.lv
44603001356	Akciju sabiedrību "RANKAS PIENS"	Gulbenes nov., Rankas pag., Ranka	4416	
40003188248	AS "Emblēnu Paklāju Serviss"	Ādažu nov., Baltezers, "Sūkņu stacija Baltezers 1"-4	2164	info@eps-serviss.lv
50003378101	Akciju sabiedrība "SZMA V"	Ventspils, Tārgales iela 11	3602	
40003026637	AS "Celuprojekts"	Rīga, Muriņu iela 7a	1024	cp@celuprojekts.lv
41203023401	AS "BALTIC COAL TERMINAL"	Ventspils, Dzintaru iela 39B	3602	info@balticoal.com
40003027596	Akciju sabiedrība "SAIVA TEXTILE"	Jūrmala, Jēkabpils iela 20	2011	

40003194244	Akciju sabiedrība "Mēbeļu Nams"	Rīga, Dzelzavas iela 72	1082	office@mm.lv
42803003192	Akciju sabiedrība "Fēnikss"	Jūrmala, Jomas iela 28	2015	
40003212709	Akciju sabiedrība "Cesvaines Pienš"	Cesvaines nov., Cesvainē, Rūpnīcas iela 1	4871	epiens@apollo.lv
40003012482	Akciju sabiedrība "STABURADZE"	Rīga, Artīlētājas iela 55	1009	info@staburadze.lv
40003044007	Akciju sabiedrība "KURZEMES ATSLĒGA 1"	Aizputes nov., Aizputē, Kalvenes iela 27	3456	info@ka1.lv
41503002447	Akciju sabiedrība "DAUGAVPILS SPECIALIZĒTAIS AUTOTRANSPORTA UZNĒMUMS"	Daugavpils, Slāvu iela 6	5404	
40003012603	Akciju sabiedrība "RĒZEKNES AUTOBUSU PARKS"	Rēzekne, Jupatovkas iela 5	4601	as_rap@inbox.lv
40003021907	Valsts akciju sabiedrība "Elektroniskie sakari"	Rīga, Elizabetes iela 45/47	1010	
40003019103	Akciju sabiedrība "STA Grupa"	Rīga, Maskavas iela 227	1019	
40003026603	Akciju sabiedrība "RĪGAS DZIRNAVNIĒKS"	Rīga, Lizuma iela 5	1006	info@rigas-dzirnavnieks.lv
50003008031	Akciju sabiedrība "Krāsainie lējumi"	Rīga, Ganību dambis 21a	1005	info@kl.lv
40003083998	Valsts akciju sabiedrība "Latvijas Loto"	Rīga, Meistaru iela 19	1050	info@latloto.lv
50003182001	Akciju sabiedrība "OLAINES ŪDENS UN SILTUMS"	Olaines nov., Olainē, Kūdras iela 27	2114	olainesus@mail.lainet.lv
40003192154	Valsts akciju sabiedrība "Privatizācijas aģentūra"	Rīga, Krišjāņa Valdemāra iela 31	1010	info@pa.gov.lv
50003027691	Akciju sabiedrība "LYTAGRA"	Rīga, Maskavas iela 451	1063	info@agroapgade.lv
59003001711	Akciju sabiedrība "Talsu Piensaimnieks"	Talsu nov., Talsi, Kalna iela 10	3201	
50003109841	Akciju sabiedrība "Latvijas lifts-Šindlers"	Rīga, Brīvības iela 200b	1012	schindler@schindler.lv
40003048757	Akciju sabiedrība "LIEPĀJAS PAPIĒRS"	Liepāja, Pļavu iela 17	3411	lp@liepajaspapirs.lv
40003008025	Akciju sabiedrība "Ludzas mežrūpniecības saimniecība"	Rēzeknes nov., Vērēmu pag., "Lejas Ančupāni"	4604	
40003028515	Akciju sabiedrība "JELGAVAS MAŠINBŪVES RŪPNICA"	Jelgava, Krišjāņa Barona iela 40	3001	emz@apollo.lv
40003075473	Akciju sabiedrība "SIDRABE"	Rīga, Krustpils iela 17	1073	sidrabe@sidrabe.eu

40003380477	Akciju sabiedrība "Itella Information"	Rīga, Mūkusalas iela 41b	1004	office@itella.lv
40003334410	Valsis akciju sabiedrība "Tiesu namu aģentūra"	Rīga, Baldones iela 1	1007	
40003527016	Akciju sabiedrība "RĪGAS VAGONBUVES RŪPNĪCA"	Rīga, Brīvības gatve 201	1039	
40003017297	Akciju sabiedrība "GROBIŅA"	Grobiņas nov., Grobiņas pag., Dubēpi, Lapsu iela 3	3438	info@asgrobina.lv
43903002031	Akciju sabiedrība "SMILTENES PIENS"	Smiltenes nov., Smiltene, Mūrnieku iela 2	4729	ilze.bogdanova@smiltenespiens.lv
40003454545	Akciju sabiedrība "Telekom Baltija"	Rīga, Bīķermieku iela 18	1039	info@triatel.lv
42103029708	Akciju sabiedrība "PET Baltija"	Jelgava, Aviācijas iela 18	3004	jekaterina.vasiljeva@petbaltija.lv
40003088497	Akciju sabiedrība "CAPITAL"	Rīga, Ganību dambis 23C	1005	ivars.putnins@capital.lv
40003006999	Akciju sabiedrība "OLAINES KŪDRA"	Olaines nov., Olaine, Rīgas iela 21	2114	olaineskudra@inbox.lv
40103053167	Akciju sabiedrība "Hornbaek Baltic"	Ādažu nov., Ādaži, Muižas iela 3	2164	autoosta@autoosta.lv
40003361404	Akciju sabiedrība "Rīgas starptautiskā autoosta"	Rīga, Prāgas iela 1	1050	
40003015243	Akciju sabiedrība "LX GRUPA"	Rīga, Krasta iela 44	1003	
47103001811	Akciju sabiedrība "LAZDONAS PIENSAIMNIEKS"	Madonas nov., Lazdonas pag, "Klētis"	4824	lazdonaspiens@apol.lv
40003263669	AS "SPODRĪBA"	Dobeles nov., Dobeļe, Dzirmavu iela 1	3701	laumam@spodriba.lv
50003411711	Akciju sabiedrība "BALVU MAIZNIEKS"	Balvu nov., Balvi, Liepu iela 3	4501	maiznieks@sveiks.lv
40003020723	Akciju sabiedrība "LOPKOPĪBAS IZMĒĢINĀJUMU STACIJA LATGALE"	Vijānu nov., Vijānu pag., Radopole	4650	
40003007903	Akciju sabiedrība "DHB"	Salaspils nov., Salaspils, Skolas iela 10	2121	
40003324696	Akciju sabiedrība "DCM-MONTĀŽA"	Ventspils, Kustes dambis 8/10	3601	dcmriga@dcm.lv
40003643581	Akciju sabiedrība "PKL Flote"	Rīga, Tvaika iela 37a	1034	info@pkl.lv

40003039881	Akciju sabiedrība "DAUGAVPILS DZIRNAVNIĒKS"	Daugavpils nov., Naujenes pag., Stropi, "Dzirnavnieks"	5413	dzirnavnieks@pieda ugavinas.lv
40003326466	Akciju sabiedrība "SIERA NAMS"	Rīga, Rāmuļu iela 1A	1005	sieranams@sierana ms.lv
50003012751	Akciju sabiedrība "Torņu un autoceļiņu firma "UBAK""	Ādažu nov., Ādaži, Gaujijas iela 27A	2164	
40003599743	Akciju sabiedrība "RD ALFA MIKROELEKTRONIKAS DEPARTAMENTS"	Rīga, Maskavas iela 240	1063	info@rdalfa.lv
40003461871	Akciju sabiedrība "SIROWA RĪGA"	Rīga, Katrīnas dambis 16	1045	sirowa@sirowa.lv
50003069801	Akciju sabiedrība "TEHNOINFORM"	Jūrmala, Jūrkalnes iela 4	2011	info@tehnoinform.l v
40003027717	Akciju sabiedrība "Krāslavas piens"	Krāslavas nov., Krāslava, Izvaltas iela 2	5601	
40003411758	Akciju sabiedrība "Baltijas Gumijas Fabrika" "TERMINĀLS VECMĪLGRĀVIS" maksātnespējīgā publiskā akciju sabiedrība	Rīga, Maskavas iela 322f	1063	bgf@bgfrubber.com
40003032262	Akciju sabiedrība "Kopšana@versija.l v"	Rīga, Zivju iela 1	1015	valde@terminal.lv
40003005372	Akciju sabiedrība "Kopšana@versija.l v"	Rīga, Hanzas iela 16	1045	kopesana@versija.l v
40003101668	Akciju sabiedrība "ROGA-AGRO"	Salaspils nov., Salaspils, Līvzemes iela 11/13	2169	maize@rogasmaize. lv
40003340879	Akciju sabiedrība "Jaunpils pienotava"	Jaunpils nov., Jaunpils pag., "Jaunpils pienotava"	3145	
43603023960	AS "AMO PLANT"	Jelgava, Aviācijas iela 42	3004	info@amoplant.lv
40003028040	Akciju sabiedrība "METĀLSERVISS" KOMBINĀTS	Rīga, Stopiņu iela 5	1035	info@metalserviss.l v
49503004845	Akciju sabiedrība "RUKS CĒSU GAĻAS KOMBINĀTS"	Rīga, Brīvības iela 39A-20	1010	
41203016397	AS "Ventspils Grain Terminal"	Ventspils, Dzintaru iela 15	3602	vgt@vgt.lv
40103345497	AS "Rīga Airport Commercial Development"	Mārupes nov., Lidosta "Rīga", "Lidosta "Rīga" 10/1"	1053	
40103111018	Akciju sabiedrība "MĀRUPES KOMUNĀLIE PAKALPOJUMI"	Mārupes nov., Skulte, Skultes iela 15-1	2108	

52103005171	Liepājas speciālās ekonomiskās zonas akciju sabiedrība "KURSA"	Liepāja, Zvejnieku aleja 11B-1	3401	
40003973381	Akciju sabiedrība "Idea Port Rīga"	Rīga, Bērzaunes iela 11 A	1039	ipr@ipr.lv
40003000765	AS "RĪGAS FARMACEITISKĀ FABRIKA"	Rīga, Dunties iela 16/22	1005	
49203000577	Akciju sabiedrība "TUKUMA STRAUME"	Tukuma nov., Tumes pag., "Straume"	3139	straume@apollo.lv
40003135842	Akciju sabiedrība "ANTALIS"	Stopiņu nov., Rumbula, Granīta iela 17	2119	antalis@antalis.lv
40003204631	Akciju sabiedrība "VIDZEMES MAIZNĪCA"	Rīga, Ropažu iela 16	1039	
50003428031	Akciju sabiedrība "Mārupes Metālmestars"	Olaines nov., Olaine, Rūpīņu iela 4	2114	metalmaster@metalmaster.lv
40003244827	Akciju sabiedrība "IT Latvija"	Mārupes nov., Lidoša "Rīga", Ziemeļu iela 10	1053	info@itlatvija.lv
40003010617	Akciju sabiedrība "PRESES APVIENĪBA"	Rīga, Aiviekstes iela 5	1003	indo@dienasmediji.lv
40003086104	Akciju sabiedrība DIENA	Rīga, Mūkusalas iela 15	1004	
40003081075	Akciju sabiedrība "DAMBIS"	Rīga, Ganību dambis 24a	1005	info@dambis.com
40003406085	Akciju sabiedrība "DELTA LV"	Tukuma nov., Tukums, Jelgavas iela 20	3101	delta.lv@inbox.lv
40003179349	AS "INGRID D."	Talsu nov., Laidzes pag., "Ielejas"	3280	ingridd@apollo.lv
40003206967	Akciju sabiedrība "Jelgavas dzirnavas"	Jelgava, Bauskas iela 2	3001	info@jelgavasdzirnavas.lv
40003991692	AS "4finance"	Rīga, Lielirbes iela 17A-8	1046	
43903001996	Akciju sabiedrība "TRIKĀTAS SIERS"	Beverīnas nov., Trikātas pag., "Baltā māja"	4731	info@kooperativstrikata.lv
40003341766	Akciju sabiedrība "RĪGAS DĪZELIS AGREGĀTI"	Rīga, Ganību dambis 36	1005	
40003577500	"Citadele Asset Management" Ieguldījumu pārvaldes akciju sabiedrība	Rīga, Republikas laukums 2A	1010	asset@citadele.lv
40003215480	Akciju sabiedrība "RĒZEKNES SILTUMTĪKLI"	Rēzekne, Rīgas iela 1	4601	
40003214447	Akciju sabiedrība "GUTTA"	Ķekavas nov., Ķekavas pag., Valdlauči, "Gutta"	2176	npp.birojs@industri al-park.lv

40003781777	AS "Konig Distribution"	Rīga, Ziepniekkalna iela 21b	1004	konig@konig.lv
41503007904	Akciju sabiedrība "LATGALES BEKONS"	Daugavpils nov., Višķu pag., Vīganti	5481	
40003033728	Akciju sabiedrība "Rīgas ostas elevatori"	Rīga, Andrejostas iela 4	1045	info@roe.lv
40003041886	Akciju sabiedrība "Poligrāfists"	Rīga, Krišjāņa Valdemāra iela 6	1010	info@zvaigzne.lv
41203032635	Akciju sabiedrība "Mechport"	Rīga, Tērbatas iela 14-2	1011	
40003009548	AS "MISAS KŪDRA"	Vecumnieku nov., Vecumnieku pag., p/n Bodnieki	3906	sekretare@misaskudra.lv

## Ekspertu interviju vadlīnijas

Ievaddaļa5 min.

- a) Iepazīstināšana ar pētījuma mērķi, uzdevumiem, zinātniskā darba īstenotāju

Esmu RTU doktorante. Esmu izstrādājusi personāla akciju modeli, kāds varētu būt Latvijā. Mūsu sarunas mērķis ir šī modeļa apspriešana.

- b) Iepazīšanās ar ekspertu (amats, darba stāžs)  
c) informācija par uzņēmumu (darbības virziens, lielums, [attīstības perspektīvas])  
d) Kā jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju savā uzņēmumā (vertikāla / horizontāla)?  
e) Vai/cik bieži vidējā līmeņa vadītāji ir iesaistīti lēmumu pieņemšanā (par šādiem jautājumiem)?  
a. Tirgus pozīcijas uzlabošana  
b. Pārdošanas segmentu izvēle  
c. Jaunu produktu izstrāde  
d. Jaunu prasmju attīstība (darbinieku kompetenču pilnveidošana)  
e. Darba kārtība / organizēšana uzņēmumā

Personāla vadības uzņēmumā raksturojums 10 min.

- f) Motivācijas veidi (bonusi) + vai izmanto nodokļu atlaides (t.i., DzA, PPF)  
g) Vai/kā notiek personāla apmācība?  
h) Vai ir apsvērti kādi citi motivācijas veidi?  
i) Vai uzņēmums apbalvo darbiniekus par jaunu ideju izstrādi (ja jā, tad kā – individuāls bonuss, grupas bonuss, cits)?

Viedoklis par iespēju personālam iegādāties uzņēmuma akcijas 10 min.

- j) Vai kādam no uzņēmuma darbiniekiem pieder uzņēmuma akcijas? Ja jā, tad kurām grupām (augstākā vadība, vidējā līmeņa vadītāji, kvalificētie speciālisti; cik liela daļa pieder darbiniekiem)  
k) Vai ir bijusi doma par personāla akcijām / vai Jūsprāt Latvijā personāla akcijas var kalpot kā papildus motivators un produktivitātes uzlabotājs?  
l) Vai Jūsu uzņēmumā pastāv vispārēja darbinieku interese par personāla akcijām? Piemēram, vai ir zināms, ka darbinieki pērk akcijas biržā (biržas uzņēmumiem), u.tml.?  
m) Vai uzņēmuma īpašnieki būtu ieinteresēti/ar mieru dalīties akciju kapitālā (ar daļu no uzņēmuma īpašuma un līdz ar to arī nākotnes peļņas) par labu motivētākiem, lojālākiem darbiniekiem?

- 1) Ieteikumi valsts līmenī:
  - a. Personāla akciju regulējums (3 veidi):
    - i. Peļņadalība akcijās (uzņēmuma daļu peļņas novirza personāla akciju iegādei, kas tiek „iesaldētas” speciālā fondā katra darbinieka „kontā” uz zināmu laiku (piem., 3-5-7-10 gadi) un pēc tā beigām tiek piešķirtas darbiniekiem, lai viņi brīvi rīkotos ar šīm akcijām (pārdotu, turētu ..))
    - ii. Akciju iegādes plāns – daļa uzņēmuma akciju tiek rezervētas darbiniekiem, kuri tās var iegādāties ar atlaidi (piem., *2 for 1*)
    - iii. Akciju opcijas – uzņēmums piedāvā darbiniekiem iespēju noslēgt vienošanos par akciju iegādi noteiktā datumā nākotnē (piem., pēc 3-5 gadiem) par iepriekš noteiktu cenu
  - b. Balsstiesību iespēja personāla akcijām (uzņēmums pats izvēlas)
  - c. Nodokļu atvieglojumi – līdzvērtīgi esošajiem uz ilgtermiņa uzkrājumu programmām
- 2) Modelis ieviešanai uzņēmumā:

	Darbība	Rezultāts
Sagatavošanās	<b>Situācijas analīze:</b> Tiesiskā regulējuma izpēte; Darbinieku interešu noskaidrošana par personāla akcijām; Darba devēju interešu noskaidrošana par personāla akcijām.	Lēmums par modeļa ieviešanu (vai pret)
	<b>Mērķa noteikšana:</b> Darbinieku mērķi; Darba devēju mērķi; Kopīgie mērķi.	Personāla akciju piešķiršanas veida izvēle
Ieviešana	Dalības kritēriju izstrāde; Resursu apjoma un to izcelsmes noteikšana; Akciju novērtēšanas metodes izvēle (ārpusbiržas AS); Termiņa izvēle; Darbinieku informēšanas kārtības izstrāde.	Personāla akciju modelis uzņēmumā
Novērtēšana	Izvirzīto kritēriju izpilde (uzņēmuma vērtība, peļņā, izlaides apjoms, izmaksu ietaupījums, apgrozījuma pieaugums, radītās inovācijas, u.c.) Darba ņēmēju labuma noteikšana Nemateriālā labuma noteikšana (darbinieku motivācija, zināšanas, iesaiste, noturēšana) Modeļa darbības izdevumu novērtēšana (bonuss, administrēšana)	Lēmums par modeļa turpmāku īstenošanu uzņēmumā

Modeļa novērtējums

20 min.

- Vai Jūs ieviestu šādu modeli savā uzņēmumā? / vai redzat šāda modeļa izveides iespēju savā uzņēmumā?
- Vai šāds (manis piedāvātais) modelis būtu saskaņā ar uzņēmuma korporatīvo kultūru?
- Kā Jūs kopumā vērtējat, kā šis modelis varētu darboties Jūsu uzņēmumā?
- Cik vienkārši to varētu īstenot?
- Kāda varētu būtu ietekme uz darbiniekiem un darba devējiem? Sākotnēji – spontāni lūdz nosaukt, precīzi neminot?
- Kādus uzlabojumus būtu iespējams sasniegt (peļņa, kadru mainības ierobežošana, izmaksu ietaupījums, u.t.t.)

Lūdzu, aizpildiet šo tabulu ar domu – kādu mērķi Jūsu uzņēmums varētu sasniegt, ja ieviestu personāla akcijas vai arī ko uzņēmumam būtu svarīgi īstenot (Mērķis: ko uzņēmumam būtu svarīgi panākt – kuri no šiem rādītājiem ir būtiskāki par citiem? Cik šo mērķu īstenošana būtu iespējama ak personāla akciju palīdzību – par to varam diskutēt):

	Ieguvumi ( kurus aspektus jūsu uzņēmumā varētu uzlabot Personāla akciju modelis. )	2. Mērķa novērtējums – cik nozīmīga šī mērķa sasniegšana ir jūsu uzņēmumam (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)				
Produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1	1	2	3	4	5
Pašu kapitāla bāzes stiprināšana (piesaistot papildus līdzekļus no darbiniekiem)	2	1	2	3	4	5
Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)	3	1	2	3	4	5
Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas [sk. akciju iegādes plāns])	4	1	2	3	4	5
Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)	5	1	2	3	4	5
Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interesu apvienošana	6	1	2	3	4	5
Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana	7	1	2	3	4	5
Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana (piem., ja esošie īpašnieki ir gados un nevēlas, lai uzņēmums nonāk svešās rokās, tāpēc pārdod to darbiniekiem)	8	1	2	3	4	5
Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā	9	1	2	3	4	5

Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	10	1	2	3	4	5
Darbinieku lojalitātes uzlabošana	11	1	2	3	4	5
Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)	12	1	2	3	4	5

- Lūdzu, īsi paskaidrojiet savas atbildes!
- Vai personāla akcijām būtu jābūt ar vai bez **balsstiesībām**?
- Kāds, Jūsaprāt, būtu optimālais akciju piešķiršanas **termiņš**?
- Vai, Jūsaprāt, personāla akcijas būtu jāpiedāvā visiem darbiniekiem **brīvprātīgi**, vai arī tikai kādai konkrētai darbinieku **grupai** (piem., vadībai, kvalificētajiem speciālistiem)?
- Vai modeļa īstenošanai Jums būtu nepieciešamība piesaistīt konsultantu no ārpuses (*outsorce*)?

#### **Ieteikumi modeļa uzlabošanai**

**10 min.**

- Kurus no maniem ieteikumiem Jūs varētu/nevarētu izmantot praksē? Kur būtu problēmas/grūtības? (kurā no ieviešanas vai uzturēšanas etapiem?)
- Ko vēl (kuras sadaļas) būtu nepieciešams šajā modelī papildināt, izstrādāt, lai to varētu pilnvērtīgi izmantot Jūsu uzņēmumā?

*Papildjautājumi ārpusbiržas uzņēmumiem:*

1. Vai esat apsvēruši iespēju kotēt Jūsu uzņēmuma akcijas biržā?
2. Vai personāla akciju ieviešana varētu veicināt Jūsu uzņēmuma iesaistīšanos biržā kā emitentam?

## Ekspertu interviju transkripcijas (II)

## Eksperts 1

*Cik ilgi strādājat šajā uzņēmumā?*

5 gadi un 2 mēneši - uzņēmuma iekšējo vidi pārzinu diezgan labi.

*Kā Jūs varētu raksturot uzņēmumu no personāla vadības viedokļa?*

Šis ir uzņēmums ar tradīcijām, ar manāmām novecošanas pazīmēm, līdz ar to mēs diezgan daudz domājam par jaunu darbinieku piesaisti, paaudžu maiņu, lai notiktu zināšanu nodošana no ilggadīgiem, pieredzējušiem darbiniekiem- no vienas paaudzes uz nākamo. šis ir uzņēmums ar diezgan lojāliem darbiniekiem, jo vidējais stāžs mums ir 9 gadi un tas ir tāds stāžs, ar ko mēs lepojamies. Droši vien to var izskaidrot arī ar nozares specifiku. Šajā gadījumā tas mums kalpo par labu.

Tāpat arī ir uzņēmumā cilvēki ar saviem aktuālajiem jautājumiem, kā jau jebkuram - ir problēmas, ar kurām jāstrādā, kas prasa laiku, darbu, enerģiju un uzmanību, kā jau visur.

*Kādas būtu tās aktuālākās problēmas, kas ir saistītas ar personālu?*

Personāls noveco; Latvijas izglītības sistēma un programmas bieži vien nav saistītas ar nozares vajadzībām. Mums ir amati, kurus tikai reāli apmācības šeit. Latvijā neviens neapmāca tādus speciālistus kā dokumentu validācijas speciālists, validācijas speciālists, un daudz citi specifiski amati, kas ir mūsu pašu veidoti un attīstīti.

Šajā mirklī, kad tik daudz kritizē Ķīļa kungu par viņa aktivitātēm, es teiktu, ka nu tomēr vajag izvērtēt šīs programmas, jo ir tiešām amati, kas ir vajadzīgi nozarei, lai tās atbilstu nozaru prasībām. Piemēram pat tādus speciālistus kā farmācijas tirdzniecības speciālistus - šāds pārdevējus neviens negatavo. tās ir lietas, ko cilvēki paši gūst savas pieredzes laikā un ko uzņēmums ļoti daudz viņos iegulda, lai šie cilvēki spētu pierādīt sevi profesionālā jomā dažādos amatos.

*Jūs daudz resursu ieguldiat darbiniekos - vai nesastopaties ar problēmu, ka šos darbiniekus pēc tam kāds pārperk?*

Arī tāda problēma ir - ir arī cilvēki, kas pārceļas dzīvot uz citām valstīm dēļ savas specializācijas, jo viņi zina, ka ar savu pieredzi viņi var citā valstī strādāt intelektuālu darbu. Ķīmiķis Latvijā ir pavisam citā līmenī nekā ķīmiķis Anglijā. Tā ir lieta, kas mums patiešām rūp. Mēs paņemam šos jaunus speciālistus, apmācam viņus, pieliekam katram darba audzinātāju, kas nodod savas zināšanas, pieredzi. Pajet laiks, un šie cilvēki viņas, teiksim, uzņēmumā, tautsaimniecības attīstībā, savās karjeras izaugsmes iespējās, u.t.t. bet vienalga mēs meklējam jaunus cilvēkus un izdodas arī atrast labus speciālistus, bet vairumā gadījumu tā ir paša uzņēmuma rūpe un ieguldījums cilvēkos.

Ir arī citas lietas, kas ir - cilvēkiem vienmēr gribās labāk dzīvot - vairāk saņemt, lielākus bonusus, kas tīri cilvēcīgi ir saprotami, bet visam uzņēmumam tas izmaksā stipri vairāk, nekā ir uzņēmuma iespējas. Cilvēki ne vienmēr ir gatavi gaidīt labāku nākotni. Tad viņi vairs nenovērtē tos bonusus, ko mēs nodrošinām. Tā arī ir problēma. it sevišķi tādos amatos, kas ir saistītas ar profesionālām spējām, ne tieši piesaisītas nozarei - tie ir, piemēram, projektu vadītāji, inženiertehniskie cilvēki, elektriķi.

### *Kādus bonusus Jūs izmantojat?*

Mums ir dažāda veida bonusi. ir darbinieki, kuriem uzņēmums veic iemaksas 3. pensiju līmenī, bet tie nav visi darbinieki, tie ir augstāka līmeņa darbinieki. Savukārt ir citu veidu bonusi, kas ir pieejami ikvienam darbiniekam - veselības apdrošināšana, nelaimes gadījumu apdrošināšana, saīsināts darba laiks (piektdienās līdz 14:30), kas mūsu darbiniekiem ļoti patīk; subsidēta ēdināšana mūsu ēdnīcā, sporta zāles priekšrocības tepat uz vietas, uzņēmuma koris, kur darbinieki var apvienoties - dziedāt un startēt dziesmu svētkos, īpašā svētku diena (vārda vai dzimšanas diena), tāpat likumdošanā paredzētās brīvdienas, plus vēl 3 apmaksātas darba dienas (kāzas, bēres), 1.septembris brīvs pirmklasnieku vecākiem.

### *Kādi ir **finansiālie** bonusi?*

Prēmijas būs ar nākamo gadu. 2 gadus šis bonuss bija iesaldēts, jo viss ir atkarīgs no uzņēmuma darbības rezultātiem. ja akcionāri uzskata, ka mums šie rezultāti nav bijuši tādi, kā viņi ir gaidījuši, tad šis bonuss darbiniekiem nepienākas. Bet nu par nākamo gadu mums ir vienošanās ar akcionāriem - ja uzņēmums sasniedz plānotos rādītājus, tad mēs atgriezīamies pie bonusu sistēmas. tas ir ļoti patīkams jaunums - darbinieki atceras, ka šīs prēmijas bija un tas ir jūtams atspazds finansiālā jomā. Par citiem materiāliem labumiem - vadītāju līmenī ir apmaksātas arī telefonsarunas. Valdes līmenī ir arī darba auto.

### *Kā Jums notiek **personāla apmācība** - ārējie semināri, iekšējie, vai pieredzes apmaiņa?*

Mums tas ir tāds organizatorisks process. Pirmkārt, mums ir iekšējā apmācība un mums iekšējos kursus vada uzņēmuma darbinieki. uzskatām, ka esam profesionāļi savā jomā un cilvēki dalās savās zināšanās un pieredzē un šādā veidā mēs informējam savus kolēģus par aktuālām lietām, kas ir notikušas uzņēmumā, piemēram, mainījušās vadlīnijas dokumentu aizpildīšanā, ieviesti jauni standarti, u.tml. Vārdsakot, iekšējo apmācību mēs organizējam, uzskaitām, kontrolējam, rūpējamies, lai šis process uzņēmumā notiek - lai būtu gan, kas apmāca, gan, kas mācās.

No otras puses - protams - mēs visu zināt nevaram un tādēļ apmaksājam darbiniekiem dalību semināros, konferencēs gan Latvijā, gan ārpus tās, lai izglītos kādās konkrētās jomās, lai attīstītu konkrētas kompetences. Atgriežoties mēs uzstājam, lai šie cilvēki atklāj šo informāciju, organizējot iekšējās apmācības un arī ievietojot visas prezentācijas no konferencēm uz koplietošanas diskkiem. Tā, lai šīs zināšanas nepaliktu tikai viena cilvēka galvā, bet, lai pēc iespējas vairāk cilvēki zinātu par to.

Apmācības nodrošinām jebkuram darbiniekam, kura vadītājs pamato, ka tās nepieciešamas darbinieka profesionālo prasmju pilnveidošanai.

Tāpat, lai apmācītu vēl vairāk darbiniekus, mēs izmantojam arī Eiropas Savienības struktūrfondu līdzekļus, sadarbojamies ar dažādām asociācijām un aicinām pie sevis dažādus lektorus, kas ir savas nozares profesionāļi, kas strādā šajās apmācību kompānijās Eiropā, ASV. lektori stāsta par jaunākajiem risinājumiem dokumentu sagatavošanā, ražošanas procesā, u.c. jautājumos. Tādēļ apmācības process ir ļoti mērķtiecīgs un cilvēkiem ir iespēja mācīties gan šeit uz vietas, gan arī ārpus uzņēmuma. Runājot par jauniem darbiniekiem, kuri tiek pieņemti darbā gan attiecībā uz laboratorijām, gan uz ražošanu - tur katram jaunajam darbiniekam tiek nozīmēti divi darba vadītāji - viens, kas atbild par viņa teorētisko apmācību, otrs - par praktisko. Kāds stāsta un rāda dokumentus

un stāsta, kas un kā; otrs atkal sniedz šo praktisko informāciju - rāda, stāsta, kā ko iedarbināt, ko nospīst, lai process aizietu, u.t.t. Jauno darbinieku apmācība nebeidzas šajos 3 mēnešos, lai, piemēram, reaktora operators ražošanas nodaļā kļūtu par labu speciālistu, vajag 1.5-2 gadus. Tad, kad noslēdzas 3 mēnešu pārbaudes process, mēs saprotam, vai cilvēkam ir īstā motivācija un attieksme - vai turpināt sadarbību. Vai viņš būs universālais kareivis, kas saprot procesus un var strādāt gandrīz jebkurā ražošanas iecirknī, vai arī tāds, kas zina savu procesu un citā vidē viņš apjūk. tas ir mūsu iekšējais dalījums - abi ir ļoti labi, bet ir jāzina, kurš ir tāds, kuru var ielikt jebkurā vietā, pastāstīt galvenās lietas un viņš sapratīs; cilvēki, kas var darīt tikai vienu darbu, tad viņus labāk nekur nemainīt - tas radīs viņiem papildus diskomfortu.

*Vai speciālistiem, kuri izstrādā jaunus produktus - vai viņu motivācijas sistēmā ir kādi papildus bonusi, vai arī tas ir līdzvērtīgs pārējiem darbiniekiem?*

Līdzvērtīgi pārējiem. Mums ir projektu bonusi - ja ir kāds uzņēmumam nozīmīgs projekts, piemēram, kāds būvniecības vai produkta izstrāde, vai tad jā, šī grupa var saņemt bonusu - materiālo novērtējumu vai kādu cita veida labumu, piemēram, apmaksātas brīvdienas vai kāds dāvinājums, lai gan likumdošana šobrīd ir tāda strikta - daudz kas apliekas ar nodokli, tomēr mēs uzskatām, ka par labiem darbiem vajag pateikt paldies. Bet kopumā es nevarētu teikt, ka mēs pētniecībā, kad izgudro jaunu ražošanas tehnoloģiju, ka mēs īpaši kaut kā pabalstītu. Katrs cilvēks dara savu darbu - viens izgudro, viens pēta, analizē, kontrolē, piegādā. katrs atbildīgs par savu jomu. bet es pieļāju domu, ka šie cilvēki noteikti gribētu būt īpašāki par pārējiem. Bet nu nē. Kopumā atbildot tā - ir projekti, par kuriem mēs papildus atalgojam cilvēkus, bet tā vidusmēra darbinieks saņem standarta atalgojumu, neko īpaši vairāk. Jo tāda klasiskā pētniecība pie mums jau nenotiek. Mēs sadarbojamies ar zinātnisko institūtu, kas izdara to pamatdarbu/melno darbu, tad mēs nopērkam vai uz vienošanās pamata paņemam ideju un tad skatāmies tālāk, kā tas ir no ražošanas viedokļa, jo nu viens ir laboratorijas mazajās kolbās kaut ko izgudrot un sintezēt, otrs - aiziet uz lielo ceļu, kur ir 2 tonnu vai 500 kg lielais reaktors katls un, savienojot visas tās lietas tur, viss notiek savādāk. Līdz ar to to tīro izgudrošanu mēs atstājam citu profesionāļu jomā.

*Kā Jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Es teiktu tā ir vertikāla. Kas mums varbūt ir labums un reizē arī mīnuss nozarē ir saistīts ar farmācijas standartiem - jebkura darbība tiek pārbaudīta divas reizes, ir paraksts pie paraksta, kas apliecina kaut kādu izrietošo faktu. Līdz ar to mums visa organizatoriskā sistēma ir būvēta no valdes priekšsēdētāja līmeņa, tad ir direktoru līmenis un tā tālāk. Komunikācija arī ir līdzīga - vertikāla un izejoša no valdes priekšsēdētāja. Protams, mēs cenšamies arī iegūt atgriezenisko saiti no struktūrvienībām, kas varbūt ir zemākajā līmenī. jebkurā gadījumā mēs gaidām, ka cilvēki paudīs savu viedokli par procesiem, kārtību vai nekārtību. Viņi to praktiski var izdarīt mūsu iekšējā intranetā, kur mēs ļaujam cilvēkiem izteikties.

*Vai viņi to izmanto?*

Nu tur tā lieta, ka ir lietas, par kurām runā un ir tādas, par kurām cilvēki nevēlas komunicēt. Daudzējādā ziņā tas ir saistīts arī ar mūsu iepriekšējo uzņēmuma vēsturi - savulaik šeit bija valdes priekšsēdētāja, kurai vairāk bija raksturīgs autoritārs stils -

vadītājs lēma, un vadītājs teica un tā būs būt un tev nav iespējas apšaubīt šo vadītājas lēmumu. Tagad mēs cenšamies mainīt šo te darbinieku viedokli un teikt, ka viņu domas ir svarīgas. Mums ir regulāri lielās sapulces, kur mēs satiekamies, ir prezentācijas, uzstājas vadība, bet cilvēki neuzdod jautājumus. Tad viņi aiziet savā struktūrvienībā, un tur jau viss notiek - tur izrunā gan labo, gan sliktu. Mums ir doma, kā varētu aktualizēt šo atgriezenisko saiti. Protams, viens ir intranetā to darīt. Cits atkal, kad darbinieki saka vadītājiem, un vadītāji šo ziņu nes tālāk, bet tur ir kluso telefonu problēma - kāds kaut ko nezina vai ne tā ir sapratis. Mums gribētos, lai cilvēki ir atklātāki. Tā ir tā mūsu komunikācija, kas mums ir jāattīsta. Un tāpat kā jebkurā citā uzņēmumā Latvijā, arī mums ir divvalodu kopiena un tur arī ir savas nianse, kas jāņem vērā. Ir cilvēki, kas ir aktīvāki un kas ir neaktīvi. Emocionālāki un ne tik emocionāli, tāpat arī divvalodība - kad cilvēki kautrējas, baidās. Mums ir ko darīt šajā jomā. Mēs sakām - ja tavš priekšnieks nevar atbildēt, atnāc un personāla daļu, aizej uz arodbiedrību - mums ir arodbiedrība, kas var uzklaut kādu viedokli un sāpi vai jautājumu.

Bet nu teikt, ka ar baltu karogu mums darbinieki var nākt un teikt, ka tas ir slikti un tas ir labi, tā es nevarētu teikt, ka mēs būtu ļoti atklāti komunikācijā viens pret otru.

*Vai ir motivācijas pasākumi, ko jūs esat domājuši, apsvēruši, bet tas ir ideju līmenī?*

Jā, mēs gribam izmatot modernās tehnoloģijas. Mēs gribam veikt iekšējos pētījumus, piemēram, apmierinātības pētījumu. Mēs gribam arī veikt darbinieku zināšanu pārbaudes elektroniski - pārbaudīt, vai cilvēki ir zinoši par kaut kādiem noteiktiem jautājumiem. Mēs gribam veikt kaut kādus iekšējās saliedēšanas pasākumus, kas veidotu pozitīvo attieksmi vienam pret otru, komandu iekšienē, komandu iekšienē, līdz ar to arī uzlabotu motivāciju. Ja rīkojam dažādus korporatīvos pasākumus saviem darbiniekiem - balles, sporta svētkus, tematiskās pēcpusdienas. Ir cilvēki, kuri aktīvi iesaistās un ir tādi, kas nekur neiesaistās, ietur neitrālu pozīciju un tad savās struktūrvienībās saka, priekš kam tas vajadzīgs - sporta svētku naudu varētu izdalīt katram, piemēram 20 latus iedot prēmijā. Tradicionāli. Ko es gribētu pēc kāda laika ieviest, šeit man vajadzīgs pieredzes brauciens uz vienu Latvijas uzņēmumu - viņiem ir tāda sistēma kā bonusu sistēma (Lattelekomā) - cilvēks pats var izvēlēties sev vajadzīgo bonusu. Piemēram, mums visiem darbiniekiem ir veselības apdrošināšanas polises. Pie manis nāk jauni cilvēki un saka, ka viņi neizmanto šo polisi un viņiem tā nav nepieciešama. Tajā pašā laikā viņi saka - mēs braucam kalnu sacensību maratonā - vai nevarētu viņus atbalsēt - dažus pušus no IT nodaļas viņu sacensībās. Un tad ir tā lieta, kas vienam ir bonuss, otram nav bonuss. Tad tur - Lattelekomā - ir tā izvēles iespēja - kāds grib veselības apdrošināšanas polisi, cits - papildus atvaļinājuma dienas, kāds atkal atbalstu kādā hobija aktivitātē, cits nopērk jaunu mobilo telefonu vai televizoru sev ģimenei. Šis mums būtu tāds variants, kur es redzu iespēju, kad tiešām cilvēki varētu pielāgot tās savas vajadzības un uzņēmums varētu motivēt cilvēkus un darbinieki saņemtu tiešām to, kas viņam ir vajadzīgs - šo personalizēto attieksmi. kas vienam ir svarīgi, citu nemotivē. Mums, piemēram, ir darbinieku autobuss, kas darbiniekus atved no centra un darba dienas beigās aizved līdz centram un uz Teiku. Un ir cilvēki, kas saka - super, ka ir šis autobuss. Cits atkal saka - es dzīvoju Ikšķilē un man tas autobuss neko nedod. Es izkāpu no vilciena, pāreju pāri sliedēm un esmu darbā. Labāk nodrošiniet normālu sliežu pāreju un lai ziemā ir apgaismojums.

tāpēc te ir tā lieta, kas mums ir jādomā, kā sasaistīt šīs vajadzības ar uzņēmuma iespējām.

*Vai ir darbinieki, kam pieder uzņēmuma akcijas?*

Tālaikos 90-tajos gados, kad mainījās iekārta, uzņēmums saviem ilggadējiem darbiniekiem piešķīra akcijas. Pieļauju domu, ka no šīs te kategorijas vēl ir kāds darbinieks, kam vēl joprojām ir akcijas, bet vairums šo toreizējo šīs akcijas saņēma un arī tās pārdeva un nu - par kādu cenu, tas droši vien šobrīd būtu vissāpīgākais jautājums. Bet no esošajiem darbiniekiem, es pieļauju domu, ka nelielam skaitam pieder akcijas. Mēs šādu informāciju neapkopojam, tā ir cilvēka brīva izvēle. Šobrīd uzņēmuma akcijas ir pieejamas biržā, un katram tās ir brīvi pieejamas.

*Vai jums ir bijusi doma ieviest personāla akcijas kā motivējošo elementu?*

Nē. Mēs neesam par to domājuši.

*Vai no darbinieku puses ir bijusi interese par to?*

Neesmu saņēmusi šādas idejas. Kopumā ideja ir apsverama, jo katra darbinieka ieguldījums ietekmē uzņēmuma kopējos rādītājus. Jo katram no mums labāk, jo uzņēmumam labāk.

*Vai īpašnieki būtu ar mieru dalīties akciju kapitālā?*

Grūti pateikt. Mums ir vairāki akcionāri un ir grūti saprast, kāds būtu viņu viedoklis, jo akcijas pieder gan privātpersonām, gan pastarpināti arī bankām. Man ir grūti pateikt, kā tas izpaustos realitātē. iespējams jā, iespējams nē.

Es pieļauju domu, ka direktoru un valdes līmenī akcijas tiek pirktas. Zinu, ka mūsu bijušais valdes priekšsēdētājs iegādājās uzņēmuma akcijas. Tas nozīmē, ka viņš saskatīja izaugsmes potenciālu. Ja salīdzinoši skatās pa gadiem, tad ļoti skaidri var redzēt šīs augšupejošās līknes - pat krīzes laikā mēs noturējāmies. Tas ir tāds konceptuāls lēmums, vai akcionāri piekristu šāda veida aktivitātēm attiecībā uz darbinieku motivēšanu. Tas noteikti būtu padomes lēmums.

## PAR MODELI

Es domāju tas ir ejams ceļš, ko vajadzētu izvērtēt, jo personiskāku tu padari uzņēmumu pret darbinieku un darbinieku pret uzņēmumu, jo vairāk lietas atkrīt pašas par sevi no kaut kādām problēmām, kad cilvēki saka - tur viņi augšā - mēs te mazie te melnām mutēm strādājam.

Es nezinu, kā tas bija tajos 90-tajos gados - tad droši vien likums noteica. Tas nebija šim līdzvērtīgs, pavisam cita komunikācija.

Mēs vēl joprojām aicinām pie sevis reizi gadā bijušos darbiniekus, kas te ilgu gadu nostrādājuši. Protams, lielākais vairums tās akcijas pārdeva neilgi pēc tā brīža, kad viņi iegādājās. ir bijuši laiki, kad algu maksāja "graudā" - 90-tie gadi brīžam bija skarbie gadi. Ir daudzi no bijušajiem darbiniekiem, kas toreiz akcijas pārdeva, tagad viņi jūtas aprāpti. Bet tajā pašā laikā uzņēmums ir devis to savu pienesumu kā pateicību par viņu ieguldīto darbu un darba stāžu un lojalitāti. Bet cilvēki to nenovērtē.

*Vai šo cilvēku negatīvā pieredze varētu būt drauds šī modeļa ieviešanai? Cik daudz šādu cilvēku palikuši uzņēmumā?*

Es domāju, ka šeit ir tas uzsvars uz darbinieku informēšanas kārtību - cilvēkiem ir

jāsaprot šī shēma, ko nozīmē akcijas, ko ar viņām var darīt un kāds tas ir par materiālo vai nemateriālo labumu tajā mirklī. Jo es nedomāju, ka tajā mirklī, kad privatizācijas laikā kāds kādam iedeva akcijas vai pajas vai ko nu kuram, tad kādam tiktu skaidrots, kas tas ir - ka tas ir liels nemateriālais (šobrīd) līdzeklis, ko jūs jebkurā laikā varēsiet pārvērst naudā. Tas pats arī ar sertifikātiem, kurus savulaik cilvēki gāja un pārdeva par smieklu naudu un beigās šīs cenas desmitkāšojās un divdesmitkārtīgi.

Tāpēc šeit svarīga ir tā komunikācija. Ja šāds modelis tiek ieviests uzņēmumā, tad darbiniekiem ir ļoti skaidri jāpasaka, kas tas ir, kā ar to rīkoties un ko mēs no tevis gribam sagaidīt. Varbūt kāda daļa būtu, kas uzreiz tās akcijas pārdotu, bet daļa, kas būs tie, kas gaidīs un cerēs ar domu - kāds mazbērniem, kāds pārdot pēc 5 gadiem vai kad būs dzīves nepieciešamība. Tā doma par iesaldēšanas periodu ir pareiza, jo ja tā vienkārši iedot un ļaut brīvi rīkoties, tad vistīcāmāk darbinieki šīs akcijas uzreiz pārdotu un tas modelis nobruktu savā sistēmā.

Šeit noteikti darbiniekam jāpaskaidro, kas ir gaidas no uzņēmuma puses un gaidas no darbinieka puses.

*Vai Jūs saskatāt, ka ar laiku varētu kaut ko līdzīgu ieviest Jūsu uzņēmumā?*

Man ir grūti atbildēt. Es šobrīd teiktu, ka jā. Bet, redzot to, cik mums šobrīd ir tie akcionāri dažādi - es pieļauju domu, ka daļa varētu nepieņemt, ka daļa akciju tiek dota darbiniekiem..

*Kādi varētu būt viņu galvenie argumenti?*

Ka ir citi veidi, kā darbiniekus atalgot, motivēt, u.t.t. Es domāju, akcijas būtu galējais risinājums, jo akcijas ir īpašs rīks īpašai cilvēku grupai, kas ar to strādā, spekulē, pelna un pārdo. Tajā pašā laikā mūsu lielākie akcionāri ir tikai uzņēmuma patrioti. Darbinieku daļai jā. visiem tas būtu nereāli. es domāju, būtu daļa darbinieku, kas to vienkārši nenovērtētu. Kuriem tas 3, 5 vai 10 gadu ilgtermiņa domāšana nepastāv. Es domāju, būtu vadības līmenis, kas uz šo labprāt izietu.

*Vai tas būtu saskaņā ar uzņēmuma iekšējo kultūru?*

Es domāju, ka jā. Jo valdes priekšsēdētājs un valde ir atbildīgi par rezultātiem. Uzņēmuma labumu pienes darbinieki un vadības līmenis. Katrs, kurš redz savu pienesumu sistēmā, saprafcis to savu spēju un ieguldījumu tajā kopējā rezultātā. Es negribu nevienu aizvainot, bet zemākajam līmenim rūp eksistenciālas un savas sociālās lietas - viņiem šis te modelis nebūtu aktuāls. Ir darbinieki, kas bieži mainās - ir nodaļas, kur kadru mainība ir lielāka un šis modelis - kādi 5 gadi? kādi 7 gadi? par ko jūs runājat? es gribu šeit nostrādāt 2 gadus, iegūt pieredzi un realizēt sevi.

*Tad jūsuprāt tas varētu būt interesanti tiem darbiniekiem, kuri strādā ilgstoši, bet tā baža ir tāda, ka akcionāri to pieļautu tikai valdes līmenim?*

Valdes līmenī jā. Tie vēl varētu būt iekļauti tie darbinieki, kas ir lojāli - nostrādājuši te 10-15 gadus un ir pierādījuši, ka ir te ilgtermiņā un redz sevi arī turpmāk ilgtermiņā. Jo, ja cilvēks šeit nostrādājis 10 gadus, tas liecina par personisko attieksmi pret uzņēmumu - tā ir viņa dzīve. Tas varētu būt segments, kur varētu domāt par darbinieku akcijām. Es domāju, 20 gadiem jauniešiem šis modelis - viņi to neuztvertu.

*Uz ko tieši personāla akcijas varētu iedarboties darbiniekiem?*

Es gribētu domāt, ka tas iedarboties uz profesionālu darba veikšanu. Jo labāk es daru savu darbu, jo labāk uzņēmumam iet; ir mazāk laika patēriņš lietām, ir mazāk saražotā brāķa, ir efektīvāka komunikācija un sadarbība. Ja cilvēks redz - ja uzņēmumam iet labi, tātad, arī man ies labi. un, ja man ir akcijas - man rūp, man rūp, kas notiek! Tas ir mans uzņēmums. Es domāju, ka tas ļoti psiholoģiski iedarbotos uz cilvēkiem.

Es dažkārt saku - kad ejam ārā - lūdzu, izslēdzam elektrību. Tā taču ir mūsu nauda patiesībā. Jo lielāks elektrības rēķins, jo vairāk mums kaut kur citur kaut ko noņems nost. Padari šo lietu personisku un tam būs pilnīgi cits pienesums un cita efektivitāte. Un ar akcijām tas ir vistiešāk saistīts. Jo tu padari par īpašnieku sevi. Kaut arī tā ir maza 0,0-tā daļa, bet tomēr. Tā kā šis ir ejams ceļš noteikti.

Es vispār par to nebiju iedomājiesies nekādā no motivācijas līmeņiem. Ļoti interesanti.

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)			
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1				5
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana					4
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)					
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)					4
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)					5
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana					5
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana	2				5
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana					5
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā	3				5
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	4				4
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	5				4
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)					4

*Vai Jūs saskatāt brīvo darba kapacitāti darbiniekiem, kur augt?*

Noteikti ir brīva kapacitāte.

*Vai balsstiesības vajadzētu dot darbiniekiem?*

Es uzskatu, ka vajag balsstiesības - ja man ir akcijas, tad mana balss ir svarīga. Tas iet kopā - mana akcija - mana balss. Uzskatu, ka uzņēmumam noteikti jāļauj pašam izvēlēties.

*Kāds, jūsuprāt, būtu optimālais termiņš darbinieku akciju modelim (akciju*

*"iesaldēšanas" termiņš)?*

Es domāju, ka periods no 3-5 gadi - tas būtu salīdzinoši ilgs un salīdzinoši īss, lai cilvēkus tas interesētu. Droši vien tuvāk tiem 5 gadiem.

*Vai, jūsuprāt, personāla akcijas būtu jāpiedāvā visiem darbiniekiem brīvprātīgi, vai arī tikai kādai konkrētai darbinieku grupai?*

Man gribētos teikt, ka brīvprātīgo - katrs izvērtē savu viedokli par iespējām. No akcionāru viedokļa gan noteikti, ka būtu vēlēšanās vairāk piesaistīt tieši vadošos darbiniekus, kuri ar savu tiešo darbu ietekmē rezultātus. Tomēr no darbinieka viedokļa un kā personāla vadītāja es teiktu, ka jebkuram būtu jābūt šādai iespējai brīvprātīgi izvēlēties - tu gribi, tad lūdzu - iesaisties.

*Vai modeļa īstenošanai Jūs būtu nepieciešamība piesaistīt konsultantu no ārpuses?*

Nu, bez konsultācijas šeit nekādā gadījumā neiztikt. Sākumā vajadzētu kādu, kas palīdzētu izprast šīs te lietas - labumus, mīnus - tā padziļināti saprast, kā šis modelis varētu darboties, pie kādiem apstākļiem. Es pieļauju domu, ka šeit vajadzētu kaut kādu neatkarīgo tādu redzējumu par lietām.

*Kurus no maniem ieteikumiem Jūs varētu pie sevis izmantot, kur būtu kādas grūtības?*

Droši vien tā būtu akciju novērtēšanas metode, kā arī to, kādu akciju cenu noteikt darbiniekiem. Pārējās lietas - tās visas ir skaidrojamas un risināmas. Darbs ar skaidrošanu, apsvēršanu būtu pamatīgs.

Es gribētu, lai šāds modelis veicinātu darbinieku motivāciju un ieinteresētību uzņēmumā. ir darbinieki - tas ir mūsu tāds sāpīgs temats - kas saka: "Mūsu struktūrvienība izpildīja savu plānu - kāpēc mums nav prēmijas?" Bet nu atkal kāds cits departaments nav izpildījis uzdevu. Sanāk, ka kāds ir darījis vairāk, cits mazāk. Tāpēc es uzskatu, ka, ja ikviens kaut vai par procentu centīsies uzlabot savu rezultātu, tas rezumēsies lielākā un labākā rezultātā un tad tās lietas arī aizies.

Ja akcionārs ir apmierināts ar uzņēmuma darbu, tad te ir tā kopējā interese - mums rūp viens un tas pats. Mana rūpe ir peļņa un apgrozījums, un darbinieka rūpe ir izmaksāta alga, bonusi un prēmija reizi ceturksnī.

Jā - pēctecība arī ir svarīga. speciālists jūtas, ka viņu novērtē - viņam iedod akcijas.

*Kas varētu būt tas cilvēks vai vismaz līmenis, kas varētu šādu jautājumu aktualizēt uzņēmumā?*

Nu noteikti, ka tie būtu personāla departaments un valdes priekšsēdētājs, kas konceptuāli izvēlas šādu ceļu iet un tad tālāk diskutē ar akcionāriem, kā to lietu risināt. Droši vien šeit vajadzētu būt arī flagmanim, paraugam arī valstī, kas rāda, kā tas viss darbojas un kā tas ietekmē kaut kādas lietas. Jo nu - cilvēkiem patīk paraugi. Es pieļauju domu, ka ir uzņēmumi, kur tas jau notiek.

Paraugs katrā ziņā labprāt noderētu.

Mēs arī gribētu būt progresīvi. Šis ceļš ir ejams, bet ne šobrīd. man gribētos, lai uzņēmuma rādītāji ir labāki, tad būtu vieglāk komunicēt par šo uzņēmuma līmenī un akcionāru līmenī un sasaitīt tās lietas. Ja ir apmierināts akcionārs, tu vari iet uz ļoti konkrētu dialogu. Savukārt, ja akcionārs neakceptē kaut ko, tad kādas lietas tiek noraktas jau pašā sākumā. tur vairs nav runa par to, labs vai slikts.

Nopelni man - nopelni sev, tas ir tas, kas šajā modelī darbojas.  
Man gribētos domāt, ka mums nedaudz jāpagaida - jāuzlabo savi rezultāti un tad mēs varētu par šo domāt.

## **Eksperts 2**

*Kas notiek uzņēmumā – kādas ir attīstības perspektīvas?*

Mēs jau meklējam tās perspektīvas. Bet nu cik tad ir to liftu kompāniju, kas nodarbojas ar liftu montāžu, uzstādīšanu un apkopi? Ja mēs paskatāmies pēc datiem, tad tirgū ir ap 30 kompānijām. Ir 3 -5 lielākās, savukārt pārējie mazie ir tie, kas diemžēl ir tajā mūsu ēnu ekonomikā. Apkope jau iet uz konkursu, t.sk. jauno liftu montāža – tas viss iet uz konkursu. Un iznāk, ka mums tas ir diezgan tā – ir runa par eksistenci. Neteiksim, ka mums iet slikti, bet vismaz pašreizējos apstākļos pie tās būvniecības apjoma, kas ir šobrīd, mums ir iestājies tāds lēnāks periods – nav tā darba apjoma, kas bija 4-5- gadus atpakaļ.

*Bet vai darbiniekiem iekšēji ir pasliktinājusies situācija?*

Nē, pasliktinājies stāvoklis darbiniekiem nav – to mēs esam spējuši noturēt, bet nedaudz samazinājies darbinieku skaits. Vēl 2008.gadā bija 114 darbinieki. Administrēšanā ir 16-17 darbinieki. Pārējie ir tiešā darba veicēji. Iepriekš tie bija vairāk nekā 90, tagad ir 72.

*Tas tādēļ, ka daudzi aizgāja pensijā vai arī darba apjoms saruka?*

Darba apjoms saruka, bet mums izdevās sakārtot lietas tā, lai nevajadzētu rīkot atlaišanas. Samazinājuši mēs esam tikai 4 cilvēkus pašā krīzes sākumā. Pārējie aizgājuši citur vai pensionējušies. Šeit cilvēki nav cietuši no darbinieku skaita samazināšanas. Darbinieku kustība ir minimāla.

*Tātad Jūsu uzņēmumā strādā samērā lojāli darbinieki?*

Jā, viņi ir jau no tiem vecajiem laikiem, kad bija Padomju laika uzņēmums. It sevišķi uz apkopi. Uz montāžu ir jauni cilvēki saņemti, bet uz apkopi ir ļoti liela daļa, kas ir tēvs, tad dēlu apmācītājs.

*Kāda Jums ir motivācijas sistēma?*

Apdrošināšana, kā arī tiem, kas tieši uz produktivitāti strādā, tiem ir piemaksas par papildus darbu. Teiksim, ja cilvēks ir uz apkopi, bet veic papildus liftu remontus, tad par papildus darbu viņš saņem piemaksas.

*Kā ir ar administratīvajiem darbiniekiem?*

Nē, tikai veselības apdrošināšana. Bet, godīgi sakot, mums nav sliktas pamatalgas. Protams, vienmēr var gribēt vairāk, bet uz kopējā fona mums ir ļoti labas algas. Nefinansiālie bonusi jau kādus 2 gadus nav. Ir tikai uz Jāņiem un Ziemassvētkiem svētku pusdienas. Labākos laikos bija arī naudas prēmijas, bet šobrīd to nevaram atļauties.

*Vai Jums ir tādi darbinieki, kuri izstrādā jaunus idejas, jaunus virzienus?*

Nē.

*Vai Jūs izmantojat finansiālos bonusus, kas ir saistīti ar nodokļu atvieglojumiem, piemēram, dzīvības apdrošināšanu, pensiju fondus?*

Darbinieki nav izrādījuši interesi. Darba devējs pats tādus bonusus nav ieviesis. Mums tas uzstādījums ir no Vācijas un viņi kā pasaka, tā mēs darām. Mums visi izdevumi jāaskaņo ar viņiem. Protams, mums jāatjauno darba materiāli, kas, piemēram, ļāva pastrādāt nedaudz Zviedrijā – to varētu uzskatīt par bonusu – tie, kas bija labi liftu montāžā šeit, tad viņiem bija iespēja pastrādāt Zviedrijā, kur, protams, viņi saņēma arī lielāku atalgojumu. Tas nebija noformēts kā bonuss. Kad lēma, kurš brauks, tad paskatījās, kurš labāk strādā – cītīgāk un rūpīgāk.

*Vai jūs saskaraties ar problēmu, ka kāds pārpērk Jūsu labos speciālistus?*

Nē, zīniet nav tāda problēma pēdējā laikā. Nav tā bijis. Jāsaka, ka tās lielās firmas, kas ar to nodarbojas – Latvija nav tik liela, lai viens par otru nezinātu. Katram ir savi speciālisti, tad tāda pārpirkšana nepastāv. Pēdējo 2 gadu laikā nav tādi gadījumi bijuši. Mums ir aizgājuši 2 cilvēki aiziešanas pēc, 4 cilvēki aizgāja pensijā. Paši aizgāja, jo darbs kļuva par smagu. Tie bija mehāniķi, kas jau vairākus 10-tus gadu šeit nostrādājuši kopš Padomju laikiem.

Reorganizācijas laikā, kad bija tas 2007., 2008. gads, tad jā – tad te viens otrs bija, kas tagad strādā pie konkurentiem Latvijā.

*Vai Jums notiek personāla apmācības?*

Jā, saskaņā ar Vācijas programmām. Mums ir reizi pusgadā diezgan nopietni – nāk dokumentu pakete no Vācijas, kas jāapgūst, tad mēs rīkojam iekšējās apmācības pa tematiem. Vācieši dod materiālus par aktualitātēm un tad kāds no mūsu vadības gatavo apmācības. Mazliet sadarbojamies ar pārstāvjiem no Lietuvas, bet tas viss tiek saskaņots ar mātes uzņēmumu. Viņiem ir ļoti augstas prasības par apmācībām, kas jāiziet. Mūs arī brauc auditēt no Šveices.

*Kā Jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Ja mēs kopumā te esam 90 cilvēki, tā komunikācija ir samērā tuva. Apakšējam līmenim nav problēmas komunicēt ar augšējo un otrādi. Protams, vienmēr var vēlēties labāk. Bet

es teiktu, ka tā ir horizontāla. Tas gan nav izstrādāts tā speciāli kā modelis, tas ir veidojies iekšēji, sadzīviski. Reglaments un vertikālā hierarhija varētu būt attiecībā uz komunikāciju ar mātes uzņēmumu, bet te mums iekšēji tā nav. Esam diezgan draudzīgi. Konflikta un nopietnu strīdu mums nav.

*Vai kādam no darbiniekiem pieder akcijas?*

Nē, visas akcijas pieder mātes uzņēmumam.

*Mātes uzņēmuma akcijas tiek kotētas biržā?*

Nē, nezinu.

*Vai Jūsu uzņēmumā ir bijusi doma par personāla akcijām?*

Nav bijusi. Privatizācijas laikā varbūt vienu brīdi bija un tad mūsu darbiniekiem bija tās akcijas, bet tas bija ļoti īss brīdis. Iespējams, ka administrācijas līmenī darbinieki ir ar to sastapušies.

*Vai Jūsu uzņēmumā vispār varētu būt interese par personāla akcijām šobrīd?*

Pie tā darbinieku kontingenta, kas ir, es domāju, ka nē.

*Vai īpašnieki būtu ar mieru dalīties akciju kapitālā?*

Es domāju, ka nē. Viņiem ir citi uzstādījumi. Tas ir mans secinājums. Viņiem ir citi kritēriji. Ja viņi uzskatītu, ka viņiem nevajag to Rīgas uzņēmumu, viņi to atdotu vispār prom. Tā cena, ko viņi gribētu – mums tur darīt nav ko. Es domāju, ka akciju piešķiršana darbiniekiem nav viņu politika. Viņi mums saka – ko jūs raudat – kādas Jums ir algas un kādas Latvijā ir vidējās, ko viņi saņem informāciju no vēstniecības. Kādas ir pēc statistikas – ar esošajām uzņēmuma algām jābūt gana motivētiem. Ja paskatītos no malas, tad tā arī ir. Darba samaksa ir pietiekami pieklājīga, lai par to būtu motivēts. Ja objektīvi paskatās – ir gana. Darbinieki arī paaugstinās, kādas algas ir pie konkurentiem, tad saprot, ka pie mums ir labi. Turklāt mēs par visu samaksājam nodokļus, kas ir ļoti liels slogs – mūsu darbinieki ir nodrošināti. Un viņi to saprot, kad reāli nepieciešams izmantot valsts sociālās garantijas. Mums visi nodokļi ir laikus nomaksāti un tas ir primāri arī visgrūtākajos laikos – primārais ir darba algas un visi nodokļi. Mums pat ir bijis tā, ka mēs kavējam maksājumus uz Šveici par piegādāto preci, kavējam termiņu, jo ir šīs prioritātes.

## **MODEĻA TESTĒŠANA**

### **DLK VEIDI**

Cilvēka psiholoģija jau ir tāda – ja es pats samaksāju, tad tam ir vērtība. Ja man iedod – tad tā. Pavisam no citas operas piemērs: Jūs nopirksiet mašīnu par 10 000 vai arī Jūs strādāsiet pie manis un es Jums iedošu darba vajadzībām mašīnu par 10 000. Kā būs?

Protams, vienmēr būs izņēmumi. Bet lielākā daļa tomēr pret savu izturēsies rūpīgāk. Mēs pagājušajā gadā iepirkām jaunas mašīnas. Vienam otram tā mašīna izskatās kā vakar atdzīta no salona. Citam – kā 10 gadu veca. Visiem viņiem ir vienādi darba pienākumi – darba drēbes, instrumenti, u.t.t. mašīna iedota vienlaicīgi. Manuprāt, cilvēka psiholoģija ir tāda – ja es esmu to latu iedevis, tad man ir tā rūpe un interese par to, kas tad notiek ar manu latu. Bet, ja jūs man iedotu 5 latus, lai es daru, ko gribu, man pat nav jāatdod – ir savādāka attieksme, tāpēc es domāju, ka tam cilvēkam ir kaut kas jāsamaksā. Es laikam izvēlētos otro vai 3.

Bet arī tos cilvēkus, kas ir apkārt – lai kaut ko no viņiem izspiestu, izvēlētos kādu no šiem (2., 3.). Es jau tā kā par to pēdējo domāju, ka tas varētu stimulēt peļņu.

## BALSSTIESĪBAS

Te manuprāt ir dalīts viedoklis. Es laikam būtu par tām balsstiesībām, jo tad cilvēks ir vairāk ieinteresēts visā tanī procesā. Bet no administrēšanas viedokļa tas būtu baigi grūti. Cilvēkiem tie viedokļi var būt ļoti dalīti. Tad, iespējams, vajadzētu sarežģītāku to mehānismu, jo, ja katram iedod to balsi... ja tagad man ir 100 strādnieki un katram būs pa akcijai. Tad tas viņu viedoklis būs tik dažāds... katrā ziņā es esmu par balsstiesībām, bet tad varbūt kaut kādus viņiem... es iedomājos, kā tas praktiski būtu... vienīgais – ka viņi var izteikt savu viedokli, kurā būtu vērts ieklausīties. Jā, tā būtu laba lieta un liecinātu par to, ka uzņēmums darbojas pareizā virzienā. Viņiem būtu lielāka interese par to, kas vispār notiek. Jo viena lieta jau ir tās akcijas, bet ja man būtu kaut kāda teikšana vai kaut vismaz paprotētēt, ja neko citu. Es esmu par balsstiesībām.

## NODOKĻU ATVIEGLOJUMI

Kā ilgtermiņa ieguldījumam tam nevajadzētu aplīkties ar nodokli. Ja tas būtu uz gadu, tad laikam nē. Bet, ja ir iesaldēšanas periods, tad kāpēc gan ne. Bet es domāju, ka pie pašreizējās normatīvo aktu izstrādes kārtības, tad mūsu valstī tas diez vai izies cauri. Cerēt kaut ko no nodokļu politikas sagaidīt... nu es nezinu. Protams, cilvēki būtu vairāk ieinteresēti, ja būtu šie atvieglojumi, arī uzņēmējiem pret to būtu cita attieksme.

## UZŅĒMUMA MODELIS

Darbinieku atbilstība: jā, jāņem būtu tos, kuri uztver. Mums elektromehāniķi – no 70 cilvēkiem tas interesētu kādiem 20, kuriem būtu interese, kuri saprastu, kuriem interesē, kā attīstās uzņēmums, kuri saskaftu savas iespējas kaut ko darīt.

Es teiktu, ka jāļauj darbiniekiem brīvi izvēlēties par vai pret piedalīšanos DLK modelī. Es domāju, ka izskaidrot situāciju vajadzētu pilnīgi visiem, nedalot. Tas ir mans viedoklis. Es pieļauju, ja kaut ko tādu izdomātu ieviest mūsu mātes uzņēmums, viņi arī nodiktētu savus noteikumus. Tad varētu tas viss aprobežoties tikai ar valdi, kur ir pieci cilvēki, vai varbūt vēl klāt būtu kāds augstāks klerks, piemēram, iecirkņa priekšnieks. Es tā pieļauju, ņemot vērā tos dokumentus un rīkojumus, kas nāk no mātes uzņēmuma. Tomēr to stilu jau jūt un to nostāju. Piemēram, direktors var apmācīt mani un es tālāk zemākam līmenim. Šeit tā reāli varētu rīkot kopsapulci, kur administrācija varētu izskaidrot situāciju, priekšlikumus, dot termiņu un tad cilvēki varētu izvēlēties.

Bet par interesi – no zemākā slāņa no 74 - 20 cilvēkiem varētu būt interese un izpratne. Kad viņi nāk un runā, var redzēt, ka viņu interese ir savādāka. Tam ir arī nozīme ir arī cilvēka vecumam. Tie, kam tas visvairāk varētu interesēt, būtu vidējā vecuma darbinieki – ne paši jaunākie un ne arī paši vecākie. Ap 30- nē, tie, kas ir ap 40 -50 gadiem. Es jau nesaku, ka tas būtu 100%-tīgi. Būtu arī izņēmumi. Mums ir viens kolēģis, kuram ir 75 gadi, viņš visu mūžu te nostrādājis. Viņam par šo arī būtu liela interese, viņš interesējas vispār par visu, kas notiek uzņēmumā. Tā viņa aktivitāte par visu un visur liecina, ka viņš būtu viens no pirmajiem uzņēmumā, kurš uz šādām personāla akcijām pieteiktos.

**Resursu izcelsme** – es 100%-tīgi esmu par akciju opcijām vai variantu, kad darbinieks pats maksā. Mana pieredze to apstiprina. Tad darbiniekiem būtu pavisam cita interese.

**Akciju novērtēšanas metode** – to es neesmu gatava atbildēt.

**Termiņa izvēle** – ja vispār kaut ko tādu darītu, tad šeit nevajadzētu garus termiņus. 5 gadi būtu nedaudz par garu. Es domāju 3-4 būtu optimālais variants, pat drīzāk 3. 5 liekas par garu. Vienīgi, ja ir tie nodokļu atvieglojumi, tad tas varētu būt viens no iemesliem, kāpēc pieturēties pie tiem 5 gadiem, bet, ja šādu atvieglojumu nebūtu, tad tie būtu 3 gadi. Personāls īpaši nemainās, bet darbinieki nespētu to tā uztvert.

**Darbinieku informēšanas kārtība** – es domāju, ka mēs savus informētu reizi ceturksnī. Arī šobrīd tas atskaites punkts ir piesaistīts ceturkšņiem. Pēc esošās sistēmas tā būtu ērtāk.

*Kā jūs komunicējat ar darbiniekiem – zvaniet, sūtiet e-pastus, sapulces...?*

Iecirkņos ir sapulces. Mums elektromehāniķiem nav e-pastu. Mēs vairāk komunicējam satiekoties. Nav tā, ka no viena kabineta uz otru sūta meilu. Kaut gan jaunatne tā dara un tad jautā: „Vai Tu paskatījies?” - „Kā es varēju zināt, ka kaut kas tur ir?”

Protams, šajā laikmetā jau tas viss ir, bet elektromehāniķu darba specifika nedod iespēju nēsāt līdzīgu datoru, lai pārbaudītu e-pastus. Tāpat viņiem pietiek, ko stiept, lai vēl nēsātu

Īdži kādu datoru vai speciālu telefonu, kas tūlīt iekritīs šahtā. Mums tāpat tie vienkāršie telefoni tur krīt.

Kaut gan reizi ceturksnī var būt par biežu. Varbūt pusgadā reizi būtu optimāls.

Viņiem ir mazi ofisiņi, kur viņi sanāk kopā. Tur ir tāds neliels ziņojumu dēlis. Informāciju priekšnieks katru dienu viņiem nodod. Mums galvenais ofiss ir Rīgā un mazie centriņi ir Daugavpilī, Liepājā, Ventspilī, Jūrmalā. Vismaz reizi ceturksnī viņi brauc uz Rīgu. Tur ir pa2 cilvēki. Viņiem tur ir tie e-pasti, fakss un komunikācija sanāk.

### Novērtēšanas sadaļa

Tas, ko mēs ar šo gribētu sasniegt – visi šie mērķi viens otru ietekmē. Ja cilvēki kvalitatīvāk strādās, tad arī peļņa būs cita un attiecīgi pārējais. Varētu koncentrēties uz izmaksu ietaupījumu. Mums tās izmaksas ir gana lielas te. Mēs tagad gan sākam nedaudz piebremzēt un par visu parakstīties. Piemēram, par detaļām, kas aiziet uz izmaksām, darba mašīnas, materiāli. Ir jau starpība, vai es rūpīgi daru un tad man ilgāk ir tie materiāli. Ja tā mēs skatāmies, tad varētu rezultātā gaidīt izmaksu ietaupījumu.

		Ieguvumi	Mērķa novērtējums: (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)				
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1					5
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana				3		
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)				3		
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)					4	
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)					4	
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana					4	
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana	5					5
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana			2			
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā	3				4	
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana					4	
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	2					5
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)	4					5

Man nedaudz galvu jauc tas, ka tanī brīdī, kad notika tā masveida privatizācija, es strādāju Rīgas taksometru parkā un mēs viņu taisījām par akciju sabiedrību un es tam visam toreiz gāju cauri un redzēju arī, kā pēc tam tas ir. Nu, tad tā. Tur arī darbiniekiem bija akcijas. Rezultātā visi darbinieki saņēma personāla akcijas, ko deva par velti, kuras pēc tam ļoti ātri visi arī pārdeva vadībai par ļoti zemām cenām. Tāpēc man ar arvien jaucās. Protams, es saprotu, ka tas bija tāds laiks. Tāpēc es apstājos brīdī, kad Jūs prasījāt par tām balsstiesībām. Es atceros to pirmo akcionāru sapulci, tas bija kaut kāds murgs. Es negribētu vēlreiz kaut ko tādu piedzīvot. Tur jau bija pār par 500 akcionāru, pēc tam jau tas skaits saruka. Tas zemākais līmenis, tie šoferi – tā pamatmasa – toreiz akcijas daļļa atkarībā no stāža un tad, protams, tas lielākais skaits bija viņiem. Arī tā cilvēku neizpratne. Tāpēc, protams, ja šeit kaut ko tādu dara, tad obligāti cilvēkiem ir ļoti jāskaidro, lai viņi saprastu. Jo ja no tās visas masas vispār kaut kādi 10 sajēdza, kas tas vispār tāds ir, ko no tā var sagaidīt un ko tās akcijas varētu dot. Bija jau tā doma, lai to uzņēmumu nepārdod un tas nenonāk svešās rokās. Tas 90-to gadu sākumā tas bija vienīgais pakalpojumu sniedzējs nozarē, pēc tam jau tie konkurenti saradās. Bet nu vēl viņi dzīvo un viss viņiem notiek.

Toreiz jau mērķis arī bija cits. Šeit Jūsu modelī jau ir tā motivācija un piesaiste. Bet tas man nāk atmiņā un asociācijas rodas. Tajā periodā bija personas, kas to savtīgi izmantoja. Šis ir pavisam savādāks. Vienīgi jāreķinās, ka būs cilvēki ar šādu pieredzi un bagāžu. Ja mums būtu pārsvarā darbinieki vecumā no 35-50 gadiem, tad tas varētu izdoties labi, bet mums ir tā problēma, ka darbinieki noveco – tieši tie, kas ir galvenie speciālisti, tiem ir 50 un vairāk gadu. Kad viņi ies pensijā, tad mums būs problēmas, jo nekur šādus speciālistus neapmāca. Mūsējie cenšas vecie apmācīt jaunos. Ir pat tā, ka tēvs apmāca dēlu. Šobrīd jau ir nostabilizējies, bet pēc gadiem 5 tā būs problēma. Šobrīd īpašus ieguldījumus apmācībā nevaram atļauties ieguldīt. Tiem, kuriem ir ap 50-60, viņi jau pieraduši strādāt ar tām vecajām metodēm. Ja mums atved kaut kādu jaunu tehniku, faktiski komercdirektoram ir jāpārmāca, kā ar to rīkoties. Tas faktiski atvieglo viņa darbu, bet viņš ir pieradis strādāt ar vecām metodēm un jaunas nepieņem. Tā jau arī ir viena no problēmām.

### **Eksperts 3**

#### *Kādas ir uzņēmuma attīstības perspektīvas?*

Mēs plānojam paplašināties – tagad ir tāda iespēja. Mazie uzņēmumi nevar noturēties tirgū, tāpēc notiek tirgus pārdale un – jā – mēs plānojam paplašināties. Situācija ir tāda, ka mūsu nozarē ir sava specifika, jo pie mums strādā tikai speciālisti un farmaceiti, kuriem ir atbilstoša izglītība. Un ar tiem speciālistiem ir ļoti grūti. Personāls ļoti noveco, un mums ir liela problēma, jo 20 % darbinieku ir pensijas un pirms pensijas vecumā. Tas nozīmē, ka mums 1/5 daļa no darbiniekiem ir tie, kas varētu jebkurā momentā pensionēties. Neskatoties uz to, ka ir 3 izglītības iestādes, kuras gatavo mums

speciālistus, tik un tā ar to nepietiek, tāpēc, ka meitenes dzemdē, brauc prom, precas, iet pārstāvēniecībās strādāt, u.t.t. Mums ir pārsvarā sievietes kolektīvs. Jaunie daļēji nāk klāt, bet, neskatoties uz to, ka mums strādā 35 studenti praktikanti, lielākā daļa vēlas strādāt Rīgā. Praktiski visas meitenes, kas brauc no laukiem uz Rīgu, neviens negrib atgriezties. Tādēļ, ka nepatīk, negrib. Viņiem patīk pilsēta – tā ir laba, liela, ir draugi, ir ko darīt, ir viss kas- izklaides, bet tur nepatīk. Rīgā vēl ir, bet arī grūti ļoti. Tāpēc, ka jauna sieviete noteikti, ka dzemdēs, pēc tam nav kur likt bērnu – nav bērnudārza vai vēl kaut kas un tad sākas. Tāpēc arī, ja mēs runājam – ja uzņēmums plāno attīstīties – mēs plānojam, mēs gribam to, bet cilvēku skaits pieaug ļoti maz, tāpēc, ka nav kur paņemt. Mūsu nozare ir ļoti īpatnēja. Mūsu cilvēks ir ļoti vērtīgs.

*Kādus motivācijas veidus Jūsu izmantojat saviem darbiniekiem?*

No materiālās motivācijas mūsu alga ir piesaistīta apgrozījumam – ir noteikti plāni, ir prēmēšanas sistēma. Piemēram, ja tu ar ne medikamentiem strādā un ir pieaugums, tad mēs arī maksājam par to un palielinām to ciparu, lai būtu cilvēkiem interesanti. Tieši uz pārdošanas rezultātu tas ir. Pamatalgas ir atkarīgas no aptiekas rezultāta. Piemēram, ja ir maza aptieka ar mazu apgrozījumu, tad tur nevar būt līdzīga alga kā lielai aptiekai Rīgas centrā ar milzīgu apgrozījumu. Tāpēc ir diferenciācijas. Mēs skatāmies arī cilvēku dotības un, izejot no tā, izvietojam viņus aptiekās, kurām viņi būtu vairāk piemēroti. Tāpēc, ka ne visi var strādāt tirdzniecības centros. Tie, kas strādā poliklīniku aptiekās, tur arī ir cita specifika, tur viss notiek savādāk.

Pašlaik neizmantojam nodokļu atlaižu iespējas darbiniekiem uz dzīvības uzkrājošo un pensiju uzkrājumu. Pašlaik to neizmantojam.

Veselības apdrošināšanas mums nav, bet mums ir sadarbība ar poliklīnikām un mēs veidojam savstarpējas attiecības un piedāvājam mūsu darbiniekiem ar atlaidēm tālāk iet un saņemt pakalpojumu. Ir programmas, kur var piedalīties ar minimālu samaksu un cilvēki to izmanto.

Mēs dodam darbiniekiem pastāvīgas atlaides un papildus 10 dienas mēnesī – katrā aptiekā darbinieki raksta pieprasījumu uz nepieciešamajiem produktiem no tā, ko mēs piedāvājam (uz visu preci), izņemot kompensējamus medikamentus. Cilvēki var nopirkt bez uzcenojuma un pēc sava pieprasījuma. Vēl mēs apmācām. Piemēram, farmaceitiem un aptiekas vadītājiem ir svarīgi uzkrāt noteiktu punktu skaitu, jo viņiem jāsaņem sertifikāti. Mēs organizējam piedalīšanos bez maksas. Tad vēl ir pārdošanas kursi, kursi aptieku vadītājiem. Tie ir iekšējie kursi.

Ārpus uzņēmuma darbiniekus nesūtām. Mūsu cilvēki nezina tik labi svešvalodu. Ja mēs aizsūtīsim, tad cilvēks neatgriezīsies.

Farmaceiti mācās visu mūžu, jo notiek izmaiņas, ir jaunie produkti, tāpēc vajag papildināt zināšanas un atsvaidzināt tās.

... (stāsta par medikamentu lietošanu)...

Mums ir studenti, kuriem mēs dodam iespēju iegūt praksi, bez kuras viņi tālāk nevarētu strādāt. Ja cilvēks tikai mācās un pēc 5. Kurša ir ieguvis farmaceita grādu, viņš nevar strādāt tikai ar savām teorijām. Tāpēc arī studenti cenšas sākt strādāt laicīgi jau pēc 3. Kurša viennozīmīgi. Pēc viņiem pielāgojamies viņu studiju grafikam un veidojam sadarbību un daļēji maksājam stipendiju.

*Kā Jūs izjūtat darbinieku mainību.*

Paldies Dievam, ir tā, ka farmaceiti ir tādi, kas ne sevišķi labprāt maina darbu. Jauni cilvēki varbūt vairāk – viņi ir tādi kustīgāki, bet tas arī drusku tā, nu ļoti maz. Ja iet prom, tad ir īpaši apstākļi, piemēram, slimība, ir tie, kas nevar izturēt un sāk slimot. Mums darbinieku pārpirkšana ir ļoti sāpīga, jo labu darbinieku trūkst. Mēs katru gadījumu izvērtējam, strādājam, cīnāmies. Bet nav tā, ka ļoti bieži mums darbiniekus pārpērk. Cilvēki pierod pie savas aptiekas un nemaina.

*Lūdzu, noraksturojiet uzņēmuma hierarhiju.*

Ir noteikta kārtība, kā mēs risinām jautājumus. Darbinieks var brīvi izteikt savu viedokli vadītājam. Tā kā farmaceiti ir savas nozares speciālisti, viņiem viss notiek savādāk. Bet izteikties var. Jaunas idejas gan farmaceitiem īpaši nav. Viņi ir cilvēki, kas strādā vairāk pēc instrukcijas. Kaut ko jaunu izdomāt vai pieņemt ir grūti. Tāpēc arī viņi ziņkārības dēļ nemaina savu darbavietu. Pie mums tas tā nenotiek. Šeit ir ļoti svarīga stabilitāte un kārtība.

*Kas ir jūsu uzņēmuma akcionāri?*

Tā ir neliela cilvēku grupa, vietējie.

*Vai darbiniekiem pieder akcijas?*

Nē. Šie cilvēki nav nodarbināti uzņēmumā. Bet reāli viņi ietekmē procesus, iesaistās, pieņem lēmumus, u.tml.

*Vai jūsu uzņēmumā ir bijusi doma par personāla akcijām?*

Ar kādu mērķi? Ko tas varētu dot?

*Darbinieku motivācijas uzlabošanas, produktivitātes uzlabošanas, interešu saskaņošanu ar īpašnieku interesēm. Darbinieku attieksmes maiņu, noturēšanu.*

Daļēji es varētu piekrist, ka tāds efekts varētu būt. Bet kā kuram cilvēkam – kurš grib atbildību, tam tas der, citam – neder.

Varbūt darbiniekam varētu būt interesanti, ja viņam ļoti konkrēti paskaidrotu. Bet akcionāriem...?

Ziniet, man grūti pateikt, vai mūsu akcionāri dalītos ar akcijām. Mēs par to nerunājam. Es nevaru paust savu viedokli viņu vietā.

## **MODELIS**

Man liekas, ka diez vai kāds uzņēmums īstenos to dzīvē. Ja es esmu īpašnieks – priekš kam man dalīties?...

Mūsu darbiniekiem diez vai būtu interese par uzņēmuma akcijām. Lielākai daļai būtu diezgan grūti saprast to būtību. Man liekas, ka iekšēji vajadzētu būt cilvēkam, kurš varētu savu uzņēmumu veidot. Viņam būtu cits raksturs – tam cilvēkam, kas iesaistās tādā lietā. Mūsējie vairāk ir savas nozares speciālisti un viss. Viņiem patīk palīdzēt cilvēkiem, un es baidos, ka tur diez vai. Likumdošanā jābūt īpašniekam vismaz vienam ar farmaceita izglītību. Bet mēs taču saprotam, kas tur un kā notiek. Tā ir tīri formāla lieta, kuru pilda un dara tāpēc, ka tas ir vajadzīgs un viss. Tur aiz tā nav nekā. Tie cilvēki – praktiski dara, bet citas lietas, kas nav saistītas ar tiešo farmāciju.

*Vai akcionāriem būtu interese dalīties ar darbiniekiem?*

Grūti pateikt. Man liekas, ka nē. Varbūt, ja tīri formāli, tad jā, bet reāli – kā tas īstenosies dzīvē – es domāju, ka nē.

*Kas šajā modelī interesētu darbiniekus?*

Es domāju, finansiālais ieguvums. Par psiholoģisko es neesmu pārliecināta, bet finansiālais varētu būt. Darba devējam – ja tas varētu produktivitāti uzlabot, tas varētu būt. Tie laikam ir kopīgie mērķi tāpēc, ka, ja būs tā produktivitāte, būs arī naudiņa, ar ko dalīties.

*Kurš no veidiem būtu jūsu uzņēmumam piemērotāks*

Tas ir atkarīgs no tā – mēs tīri teorētiski runājam, tāpēc man grūti saprast, par ko iet runa, neskatoties uz to, ka es kaut ko zinu par to. Bet kā tas īstenojas praksē. Varētu pirkt gan sabiedrības, gan pats darbinieks. Bet es nevaru saprast, kāda ir cena? Viss tas atkarīgs no tā, ko cilvēks pēc tam iegūst un cik ātri viņš to saņems atpakaļ. Visi cilvēki ir racionāli un prot izvērtēt situāciju. Es nezinu, kā atbildēt. Tā ir fantāzija.

Par novērtēšanas metodi – mums notiek katru gadu audits, un droši vien tas var noteikti to vērtību.

Par termiņu – Es domāju 3 gadi būtu labi. Ja mēs to darīsim, vajag viņus motivēt un tad būtu labāk ilgāk – normālais optimālais būtu 7 gadi.

Darba devēji visvairāk ieinteresēti produktivitātes uzlabošanā. Ja būs finansiālais atbalsts, arī lojalitāte izaugs. Vismaz šobrīd es tā domāju.

Darbinieku interese par šo būtu tas, ka par viņiem rūpējas, tas, ka viņos ieklausās. Viena lieta, vai varēs izmantot to visu – ir savi ierobežojumi. Ja darbinieki būtu līdzīpašnieki, daļa no darbiniekiem interesētos par uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem, to, kas uzņēmumā notiek.

Es nedomāju, ka vajadzētu katram darbiniekam dot iespēju iegādāties akcijas. Varbūt, ja tā padomā dziļāk – varbūt vadības pārstāvjus tā varētu noturēt. Bet es arī domāju par farmaceitiem, jo tā ir ļoti sāpīga tēma.

Ja es būtu īpašnieks, es gribētu, lai darbinieki ir ieinteresēti un būtu ar mieru dalīties akcijās.

		<b>Ieguvumi</b> Lūdzu, atzīmējiet, kurus aspektus no tālākminētajiem jūsu uzņēmumā varētu uzlabot Personāla akciju modelis	<b>Mērķa novērtējums:</b> cik nozīmīga šī mērķa sasniegšana ir jūsu uzņēmumam (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)				
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1					5
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana					4	
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)				3		
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)				3		
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)						5
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana	2				4	
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana					4	
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana						5
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā						5
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	3					5

11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	4					5
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)	5					5

Esošie īpašnieki nav lielā vecumā, bet es domāju, ka viņiem būtu svarīga uzņēmuma pēctecība.

Mums ir brīva kapacitāte, kur darbiniekiem augt.

*Vai Jums šķiet, ka darbiniekiem vajag dot balsstiesības?*

Es domāju, ka nē. Arī pēc savas pieredzes skatoties – ja es mēģinu iesaistīt citus, tad beigās sanāk bardaks, jo katrs uz savu pusi velk, katram ir citādāks viedoklis. Visu to kopā salikt nav iespējams. Ir izdarīts milzīgs darbs. Tu ar vienu runā, ar otru. Viens saprot tā, otrs savādāk. Beigās nekas nesanāk. Pat tikai administrācijas līmenī ir tādas lietas. Varbūt vajag savādāk strādāt un to attīstīt. Es baidos, ka nestrādās tās balsstiesības. Tur nekādu lēmumu pieņemt nevarēs. Vai arī būs tā, ka tie cilvēki īstenībā izlikšies, ka viņi pieņem lēmumu, bet reāli visu ietekmēs kāds viens līderis.

*Vai, jūsuprāt, personāla akcijas būtu jāpiedāvā visiem darbiniekiem brīvprātīgi, vai arī tikai kādai konkrētai darbinieku grupai?*

Es domāju, ka visiem būtu jāļauj brīvprātīgi pieteikties. Vadību tas motivētu viennozīmīgi. Viņi to varētu novērtēt vairāk. Laikam mēs izvēlētos, lai darbinieki izvēlas brīvprātīgi. Tas attīstītu vispārējo situāciju. Cilvēki sāktu varbūt vairāk domāt par to, ka var arī savādāk.

*Vai modeļa īstenošanai Jums būtu nepieciešamība piesaistīt konsultantu no ārpuses?*

Es domāju, ka konsultantu. Nevar būt tā, ka visi ir tādi speciālisti visās jomās. Tas nav iespējams. Konsultantu viennozīmīgi.

#### **Eksperts 4**

*Respondentei ļoti noraidoša attieksme pret personāla akcijām, pētījuma tematu un līdz ar to pret pētījumu kā tādu. Vairāki mani jautājumi viņu sanikvoja un neapmierināja. Manis piedāvāto DLK modeli nevēlējās apspriest vispār.*

*Pastāstiet, lūdzu, kāda ir vispārējā situācija personāla vadības jomā.*

Pirmkārt, tagad ir tas jautājums, ar ko Jūs gribat pabeigt, es gribētu ar to sākt, jo akcijas mums bija. Mums visu laiku akcijas ir bijušas, daļai pat vēl ir. Tas nav īpaši motivējošs faktors mūsu uzņēmumā. Tā kā man tā vien izskatās, ka tas, ko Jūs gribat, lai es pasaku, ka tāpēc, ka mums ir akcijas, tāpēc mēs būtu ļoti motivēti. Es uzreiz pateikšu nē. Mēs

esam ļoti laimīgi, ka esam no viņām tikuši vaļā. Mēs esam bijusi sabiedrība, kur mums visiem vecajiem darbiniekiem bija akcijas. Tad, kad notika privatizācija, tad visiem, kas gribēja, atkarībā no nostrādāto gadu skaita un amata bija akcijas. Tas skaits nav tik būtisks. Nu un mēs veiksmīgi lielākā daļa esam tikuši vaļā.

*Kāpēc veiksmīgi tikuši vaļā?*

IN: Tāpēc, ka tas ir ildzis 18 gadi. Katrā gadījumā par to naudu, ko varēja izmantot toreiz, varēja nopirkt daudz vairāk, nekā tagad, kad mēs saņemam atpakaļ. Ienesīgums ir nulle. Ļoti labi, ka mēs vēl pat to dabūjam atpakaļ, jo ļoti daudzi neizturēja – bija tāds brīdis, kad mums viņas atpirka par daudzkārt zemāku cenu nekā tagad. Tas galīgi nebūs motivējošais.

*Vai uzņēmums ir maksājis dividendes?*

Mēs ieguldām attīstībā. Tā ir perspektīva, kura ilgst 10 un vairāk gadus. Cilvēkiem, kuri ir aizgājuši no uzņēmuma, aizgājuši no dzīves, diez ko motivējoši tas nav.

*Kam jūs šīs akcijas pārdevāt?*

Lielajiem akcionāriem. Mēs esam absolūti zviedru uzņēmums.

*Kādā veidā tika noteikta akciju cena?*

Mēs redzējām tādu cenu, par kādu mums tās piedāvāja nopirkt un vēlāk arī atpirkt. Daļa, kas neizturēja, pārdeva par 3 reizes zemāku cenu (70% zemāku, no 50 uz 15).

*Vai jums lielie akcionāri izteica piedāvājumu atpirkt šīs akcijas vai iniciatīva par pārdošanu nāca no darbinieku puses?*

Tas bija mūsu lūgums. Tikl vaļā. Plus visam iespējams, ka tas mūsu lūgums nebūtu uzklauts. Mums ir bijuši akcionāri lieli zemnieki, pat arī ministri. Es domāju, ka tas bija vairāk viņu spiediens uz vadību. Tā kā tā nav.

*Kāda jūsu uzņēmumā ir darbinieku motivācija.*

Ir dažāda veida motivācijas veidi, ņemot vērā, ka mums ir dažāda veida struktūrvienības – ir dzirnavas, kas strādā, ir pārdošanas speciālisti līdz ar to ir dažāda veida motivācijas veidi. Mūsu darbiniekiem ir pamatalga, mainīgā daļa, bonusi par padarīto. Tādi bonusi kā dzīvības uzkrājošā apdrošināšana vai pensiju fondi mums gan nav. Veselības apdrošināšana ir visiem darbiniekiem vienāda. Daļai darbinieku ir apmaksātas telefonsarunas un darba auto.

*Kā jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Ir menedžmenta grupa, kas tālāk strādā ar savām struktūrvienībām. Darbinieki gan vienmēr var izteikties. Direktora kabinets vienmēr ir vaļā. Ļoti labs direktors mums ir.

*Vai darbinieki to izmanto?*

Parasti gan darbinieki tomēr komunicē ar tiešo vadītāju. Mums ir gana saliedēts kolektīvs.

*Kādā veidā notiek personāla apmācība?*

Mums ir iekšējās un ārējās apmācības. Tur gan piedalās augstākās vadības līmenis.

*Vai ir atgriezeniskā saite pēc mācībām?*

Tas ir atkarībā no specifikas.

*Vai jums ir intranets, kur darbinieki komunicē?*

Intranets ir, bet darbinieki tur neko daudz nekomunicē.

*Kāda ir nefinansiālā motivācija?*

Mums ir brīvdienas 1.septembrī, kāzu un bērņu gadījumā. Kopīgie pasākumi, apmācības, saliedēšanās pasākumi Ziemassvētkos, tad mums ir arī sporta spēles. Mums ir arodbiedrība, kas rīko ekskursijas un kopīgus pasākumus. Tā ir industriālās arodbiedrības sastāvā.

*Vai jūsu arodbiedrība ietekmē personāla finansiālās motivācijas sistēmu?*

Nē, viņi tur neiejaucas. Viņi tikai rīko dažādus pasākumus un ceļojumus.

*Vai jums ir darbinieki, kas izstrādā jaunas idejas?*

Jā, mums ir tādi un līdz ar to viņiem ir par šādu lietu arī prēmijas. Neteiksim, ka ļoti daudz, bet nu reizi gadā apmēram ir.

*Kādas ir uzņēmumu attīstības perspektīvas?*

Tas ir mainīgs jautājums, kas ir atkarīgs no pasūtījumiem. Tad jau tas ir drīzāk mārketinga un pārdošanas jautājums. Jūs varat paskatīties plauktā veikalā – tur ir no mums gan mazās paciņas, lielās paciņas. Es neteiktu, ka tā ir paplašināšanās, drīzāk tā ir maiņa – veco produktu ņem ārā, jauni nāk klāt. Katrā ziņā attiecībā uz personālu, es neteiktu, ka tur gaidāmas lielas izmaiņas. Tā, ka kardināli mums būtu daudz jaunu darbavietu, es tā neteiktu.

*Kā jūs raksturotu darbinieku lojalitāti?*

Darbinieki ir pārsvarā lojāli. Nav problēmu ar darbinieku lojalitāti un mainību. Protams, katrs vienmēr kaut kad nedaudz parūc, bet kopumā mums ir stabili darbinieki, kas šeit strādā ilgus gadus. 37 darbinieki strādā līdz 5 gadus, līdz 10 – 10 darbinieki, līdz 15 – 20 darbinieki un 19 strādā ilgāk. Tā kā mēs šobrīd esam kopā 86 darbinieki, tad jūs varat parēķināt. Vidējais nostrādātais ir 12 gadi.

*Vai nav tā, ka atnāk cilvēks, jūs viņu apmāciet un tad viņš aiziet pie konkurenta strādāt?*

Protams, ka tā var gadīties, bet tie ir atsevišķi izņēmuma gadījumi. Mūsējie ir ilgstrādājoši. Pirmkārt, mums darbs ir specifisks – nemaz jau nav tā, kur iet. Mums jau nav arī tā nemaz, kur tos speciālistus ņemt, jo tas darbs ir ļoti specifisks

*Vai izglītības iestādes spēj apmierināt jūsu pieprasījumu pēc kvalificētiem speciālistiem?*

Mums ir bijusi sadarbība ar Lauksaimniecības akadēmija, kas sagatavo pārtikas rūpniecības speciālistus, pārtikas tehnologus, bet tas nav tik specifiski. Neesam jau mēs gluži kafejnīca.

*Kā ir ar darbinieku novecošanos? Kāds ir darbinieku vidējais vecums?*

40

*Jūs teicāt, ka ir vēl darbinieki, kuriem pieder akcijas. Pastāstiet par viņiem vairāk.*

Tie ir tikai daži darbinieki palikuši. Viņi nav gluži no augstākā līmeņa, drīzāk strādnieki. Procentuāli tas būtu stipri zem nulle.

*Cik % no uzņēmuma darbinieki bija nopirkuši privatizācijas laikā?*

Tik, cik mums ļāva – manuprāt, tie bija ap 10%. Tur bija sadalīts.

*Vēl doma par personāla akcijām jums nav bijusi? Vairāk tā mūsdienīgi.*

Kad mums bija tās akcijas, tad mums bija sanāksmes, kur mūs informēja par rezultātiem un mēs zinājām, cik akcijas ir vērtas. Mums arī bija balsstiesības, protams, mazākumtiesībās. Mums bija pārstāvji, mūs uzklausa, protokolā ierakstīja, bet nekādas reālas ietekmes tam nebija. Kaut gan nekādi kašķi mums nebija. Tā bija sistēma. Visa peļņa tika ieguldīta attīstībā.

*Vai jums, kad piederēja akcijas, bija sajūta, ka tas ir arī jūsu uzņēmums?*

Es arī tagad tā jutos. Un toreiz tā jutos.

*Ja Jums tagad būtu iespēja nopirkt uzņēmuma akcijas, vai jūs to darītu?*

Nē. Šeit nē.

*Vai līdzīga nostāja ir arī citiem darbiniekiem?*

Es domāju, ka jā. Jo tas jau tikai pagājušajā gadā viss notika, kad mēs esam veiksmīgi tikuši vaļā. Kāda tur pirkšana!?!

*Vai akciju ziņā jūs jūtaties apkrāpti?*

Varētu arī teikt tā. Jo tanī brīdī, kad mēs šīs akcijas iegādājāmies, mēs domājām, ka mēs kaut ko pelnīsim, bet nepelnījām neko. Turklāt šo gadu laikā inflācija vēl papildus noēda mūsu ieguldījumu.

Bet darba devēji par mums interesējas un cenšas mūs motivēt. Ļoti labi, ka saimnieki ir zviedri. Bez jebkāda zemteksta. Turklāt arī viņu pusē ir izmaiņas bijušas. Plus visam es šeit esmu strādājusi trijos amatos ar visdažādākajiem cilvēkiem un varu teikt tikai pozitīvo. Par akcijām – tas ir naudas jautājums. Bet par attieksmi no akcionāru puses varu teikt tikai pozitīvo.

#### MODEĻA VĒRTĒJUMS

**Par veidiem:** Veidi ir atšķirīgi, tas būtu atkarīgs no cilvēku vecuma. Pati neiesaistītos nevienā no veidiem, pat ņemot vērā to, ka ir zināšanas par finanšu instrumentiem un būtu ar mieru pirkt citu uzņēmumu akcijas, bet ne sava darba devēja akcijas tieši negatīvās pieredzes dēļ.

**Par balsstiesībām:** Mums bija balsstiesības, jo tās bija parastās akcijas, nevis personāla. Te atkal ir pieredze. Tad, kad mēs nopirkām, darbiniekiem bija 10%. Ko nozīmē šīs mūsu balsis – viņas tikpat labi ir vai nav. Ja es paceļu balsojumā pret, kas par to? Kurš to ņems vērā? Labi, protokolā ierakstīs un tas arī viss. Mums, protams, bija tiesības, un mēs tās izmantojām, bet tas ir nulles variants. Tas neko nedod. Man šķiet, ka nav nozīmes balsstiesībām. Nozīme būtu, ja mēs esam 3-4 akcionāri, tad tur būtu nozīme.

*Bet, ja ir liels akcionārs, kuram ir kādi 45% un viņam, lēmuma pieņemšanai tie darbinieku 10% būtu izšķiroši?*

Ja tas būtu tā. Bet pie mums tas tā nav. Mums ir viens liels akcionārs, kam pieder ap 90% uzņēmuma.

**Par nodokļu atvieglojumiem:** Visnotaļ pozitīvi. Bet es negribu to analizēt. Es jau uzreiz pateicu – par akcijām es saku visur nē, un vairāk es negribu šīs akcijas. Tas būtu ļoti labi, ja tā būtu iespējams. Procentus atpakaļ – to jau mēs te visi iesniedzam.

**Par uzņēmuma modeli:** Es jums sākumā izstāstīju, kāda ir mūsu pieredze ar akcijām. Par to es pateicu absolūti visu un man tur vairs nekas neinteresē. Un es zinu arī, ka maniem darbiniekiem akcijas neinteresē. Es negribu analizēt pašlaik, vai viņiem tur dos

vai nedos. Protams, nodokļu atvieglojumus mēs visi gribētu izmantot, bet ne akciju sakarā.

Par to, kā bija:

*Kādi bija jūsu mērķi, kad jūs pirkāt šīs akcijas?*

Saņemt dividendes un, protams, arī piederība uzņēmumam.

*Vai jūs zinājāt, kādi bija darba devēja mērķi, pārdodot akcijas darbiniekiem?*

Es domāju, ka tas bija likums. Taisnību sakot, es precīzi nezinu.

*Vai bija dalības kritēriji, kuri darbinieki drīkstēja pirkt akcijas?*

Jā. Nostrādātie gadi un amats.

*Vai bija minimālais darba stāžs?*

Man šķiet, tie bija minimāli 5 nostrādāti gadi.

*Vai jūs akcijas iegādājāties par savu naudu?*

Lielāko daļu par sertifikātiem, nedaudz arī par naudas līdzekļiem – kā kurš.

*Kā tika noteikta akciju cena?*

Nezinu, kurš to cenu noteica. Mums vienkārši piedāvāja akcijas par konkrētu cenu un arī piedāvāja atpirkt par konkrētu cenu bez pamatojuma.

*Kādā veidā jūs informēja par akcionāru sapulcēm, akciju vērtību, u.tml.*

Ar ierakstītām vēstulēm. Mazāk kā reizi gadā.

*Vai jūs laikā, kad bijāt akcionārs, vai jūs jutāties vairāk motivēti, strādājāt ar lielāku atdevi?*

Es domāju, ka visi vienmēr strādā ar atdevi. No sākuma varbūt vairāk, jā, bija tā sajūta. Bet, kad tu saproti, cik tu esi mazs, tad tas entuziasms noplok.

*Vai jums radās lielāka interese pētīt uzņēmuma finanšu pārskatus, lai saprastu vērtības pieauguma potenciālu akcijām?*

Nē. Mums ir sapulces, kurās ziņo, kā mums viss notiek. Es tur eju ar tādu pašu attieksmi, kā iepriekš.

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)				
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1					5
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana		1				
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)		1				
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)		1				
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)	3					5
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana	4					5
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana					4	
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana		1				
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā					4	
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	5				4	
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	2					5
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)		1				

Komentāri par mērķiem: produktivitāte vienmēr ir ļoti svarīga; ņemot vērā, ka mūsu akcionāri ir ap 100 Zviedrijas zemnieku saimniecību, tad pēctecība mums nav aktuāla.

Ja es jau sākumā būtu sapratusi, par ko ies runa, tad es noteikti atteiktos.

## **Eksperts 5**

*Pastāstiet, lūdzu, par personāla motivācijas sistēmu*

Lai cik banāli tas nebūtu, mūsu dzīvē lielu lomu spēlē nauda. Mums darbiniekiem ir darba alga un papildus piemaksa, kas tiek diferencēta starp nodaļu darbiniekiem. Var būt tā, ka darbinieki strādā vienā nodaļā, puslīdz dara līdzīgu darbu, pamatalga ir vienāda, bet ar piemaksu mēs stimulējam. Mēs novērtējam rezultātu – ja kāds ir bijis centīgāks un kaut ko papildus darījis.

*Kurš veic šo novērtējumu?*

Tiešais vadītājs dod savu priekšlikumu direktorātam un tur, ņemot vērā visus rūpnīcas rādītājus, un tie priekšlikumi tādā veidā tiek izskatīti.

Tas ir viens. Tā kā mums vairākus gadu desmitus ir viens vadītājs. Ja mēs vecajos laikos bijām vienkārši ražošanas uzņēmums. Pirms 21 gada mēs pārtapām par akciju sabiedrību. Valdes priekšsēdētājs mums nav mainījies jau kopš tā laika. Viņš ir ekonomikas zinātnu doktors. Viņš ir veidojis uzņēmuma sistēmu, balstoties uz savām zināšanām. Mums ir labas tradīcijas attiecībā uz darbiniekiem. Mēs tos, kas aiziet pensijā, neaizmirstam. Pēdējos 10 gadus mēs apbalvojam darbiniekus ar medaļām. Tie, kas ir nostrādājuši 35 gadus, tie saņem zelta medaļu, tīru zelta medaļu, kas maksā 500 latu. Par 25 gadu stāžu ir sudraba medaļa. Tad vēl ir atzinības un pateicības raksti. Treknajos gados bija vairāk kolektīvie pasākumi. Tagad ir palikusi uzņēmuma diena, kad notiek šī apbalvošana, tad ir svētku koncerts, pēc tam vēl ir svētku galds. Tādā veidā tiek atzīmēts.

Vēl uz Ziemassvētkiem visi darbinieki saņem dāvanas. Pamatā tā ir mūsu ražotā produkcija. Plus visi bijušie darbinieki, kas ir aizgājuši pensijā, arī tiem ir mūsu dāvana. Viņi paši nāk vai radinieki nāk pēc dāvanām. Labajos laikos mēs arī reizi gadā izmaksājam pabalstu.

Tad sakarā ar priecīgiem un bēdīgiem notikumiem mēs darbiniekiem izmaksājam pabalstu. Tāpat izmaksājam pabalstu par mirušajiem pensionāriem viņu ģimenes locekļiem.

No otras puses, kamēr mums bija tirgus visa plašā Padomju Savienība, mums strādāja ap 1.500 cilvēku. Šobrīd mēs esam 450. No tiem 450 vēl 100 ir firmas veikalu pārdevēji. No šejienes darbinieki neiet projām. Mums ir darbinieki, kas nostrādājuši vairāk kā 40 gadus. Diemžēl mums ir diezgan pavecs kolektīvs. Cilvēki strādā un cenšas saglabāt šo vietu. Tad notiek paaudžu maiņa. Ļoti labprāt, ja ir iespēja, ņemam darbinieku bērņus darbā. Šobrīd faktiski ir tas periods, kad notiek paaudžu maiņa, jo mūsu ražošanas virzienu galvenās vadītājas abas ir sasniegušas pensijas vecumu un faktiski gan viena, gan otra gatavo vietā. Ir jau faktiski zināmi šie pretendenti un viņi tiek iesaistīti darba procesā. Tas process ir pietiekami sarežģīts, noslēgts un konfidenciāls, lai neaizplūstu informācija. Līdz ar to tas notiek pakāpeniski. Ilgi skatāmies, vai tas cilvēks der vai neder. Tur ir jāzina, jājūt.

Mūsu vadītājam ir savs vadības stils praktiski ar vadošajiem darbiniekiem viņš strādā pa tiešo. Reizēm ir diezgan skarbs. Jaunie to smagāk uztver, mēs vecie to uztveram ar sapratni. Ar jaunajiem jāstrādā mazliet savādāk nekā ar vecajiem. Viņiem ir maigākas dvēseles. Mūsu direktors ir uzbūvējis uzņēmumu, izvedis cauri krīzei. Līdz ar to tam viņa vadīšanas stilam ir kaut kāds pamats un nozīme. No savas pieredzes varu teikt, ka cilvēks ir diezgan paslinka būtne un ja viņu nedzen uz priekšu, tad viņš izlaižas. Faktiski kadru mainības mums nav. Vienīgā grupa ir veikalu pārdevēji. Pie tā vēl būtu jāpiestrādā. Kadru atlases moments šobrīd ir diezgan pasmags. Pārdevēja alga, ko mēs varam piedāvāt, ir vispārējā tirgus līmenī. Bet nu mums jau gribētos, lai tur būtu jaunas meitenes vai sievietes, kuras spētu pasniegt mūsu produkciju, pašas tur būtu ieinteresētas.

*Pārdevējiem ir tikai pamatalga vai arī kāda mainīgā daļa?*

Nē, viņiem ir cietā alga un plus vēl procents no realizācijas. Realizācija – te nu mēs arī esam pie tā, ka cilvēkiem ir tā nauda, tik ir. Bet apstiprinās mūsu direktora prognoze, ka ir jātaisa savi veikali, ka mēs nevaram palikt tikai lielveikalu plauktos. Ka ir jātaisa veikali. It kā visi brēca par globalizāciju u.t.t., bet reāli, pateicoties šiem veikaliem, mēs arī izdzīvojām. Tur nav milzīgs tas ienākums, bet tas ir regulārs un stabils. Tais lielajos veikalos mūsu produkcija pazūd. Tais plauktos tur jau vēl ir nosacījumi, kurš piegādā vairāk un lētāk, to liek redzamākos plauktos. Par cik mēs esam mazi, tad arī tur ir problēma. Šobrīd ir uzsvars, tiek pēfītas tirgus izmaiņas, ka mēs vairāk liekam akcentu uz vienu produkcijas virzienu. Par cik mums ir visi tie Eiropas sertifikāti un tā tālāk. Sabiedrība tomēr ir diezgan konservatīva. Vismaz mūsu paaudze ir vairāk vai mazāk uzaugusi ar stereotipiem. Mūsu produkta saturs vienmēr ir bijis kolosāls. Daudz labāks par visiem frančiem un citiem. Kliboja iepakojums – tā vienkārši nebija. Šobrīd mēs taisām tā, kā taista visā pasaulē. Tās, protams, ir izmaksas. Tāpēc arī mūsējā produkcija – dažkārt vairāk maksā iepakojums nekā tas saturs. (... stāsta par produkciju...)

*Vai Jūs izmantojat darbinieku bonusus, kuriem Latvijā ir nodokļu atlaides.*

Savā laikā mums bija veselības apdrošināšana. Mēs to nākošgad plānojam. Par uzkrāšanu – mēs saskārāmies ar pensijas likumu. Sadabūjām žurnālistus, kas to ir pētījuši. Godīgi sakot, tur ir liels bardaks. Mēs jautājām arī Labklājības ministrijai, atnāca 2 dāmas pastāstīt, ka viss ir skaisti. Tad, kad mēs sākām uzdot jautājumus par koeficientiem un formulām, dāmas nosarka. Neviens neatzinās, kā to izlīdzinošo koeficientu aprēķina, kas to ir izdomājis. Tāpat darbs, kas bija nostrādāts Padomju laikā, arī nav nekas. Reāli mēs esam sašutuši par mikrouzņēmumiem. Doma laba, bet ne pie mums realizējama. Labi, es saprotu, ka būtu ģimene, kas sevi uztur un atražo. Bet tad, kad SIA sadalās 4 mikrouzņēmumos, tas agrāk maksāja nodokļus, tagad nemaksā. Viņi maksā algas līdz 500 latiem. Lai mēs saviem darbiniekiem izmaksātu tādas algas, mums ir jāsamaksā valstij faktiski 1000 latī. Līdz ar to mēs esam nostādīti nekonkurējošā pozīcijā. Turklāt cik no tiem ir tik apzinīgi un atskaita sociālās apdrošināšanas iemaksas. Neviens to nedara. Faktiski sanāk tā, ka tad, kad šie cilvēki ies pensijā, tad nodokļu maksātājiem būs jāuztur šie cilvēki un viņiem jāmaksā. Mēs nonācām pie secinājuma, ka prātīgāk būtu izveidot pašiem savu fondu. Tā ideja mums ir un mēs šo jautājumu izskatām.

*Vai jums ir darbinieku nefinansiālā motivācija?*

Savulaik pasākumu bija vairāk, tika atbalsfītas jaunās māmiņas, bet tagad ir papildus brīvdienas.

*Kāda ir darbinieku lojalitāte?*

Pie mums darbinieki strādā ilgstoši.

*Kā notiek darbinieku apmācība?*

Mums ir iekšējais rūpnīcas standarts. Tiek sastādīti plāni par to, kas ir kvalifikācijas celšana. Vairāk tas attiecas uz pārdevējiem, kur mums ir reklāmas un mārketinga nodaļa un faktiski reizi 3 mēnešos viņi tiek saukti uz šejieni, iepazīstināti ar jaunajiem produktiem, kas viņiem ir jārealizē, jāzina, lai viņi varētu pārdot. Tālāk vairāk ir mūsu speciālisti tiek sūtīti uz apmācībām ārzemēs. Tie ir tie, kuri izstrādā jaunus produktus. Pārējie mācās tepat pa Latviju. Tagad jau tiek piedāvāti visvisādi tie kursi.

*Jums ir arī darbinieki, kuri izstrādā jaunus produktus. Vai viņi pēc jauna produkta izstrādes tiek finansiāli apbalvoti?*

Jā. Turklāt mēs šogad aktīvi strādājam uz franšīzes izveidošanu.

*Kā Jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Mums pa līmeņiem komunikācija ir brīva. Vienīgi ar uzņēmuma prezidentu darbinieki cenšas tā ... viņam patīk, ja pie viņa nāk ar problēmu un konstruktīvu risinājumu. Bet tā viņš uz ielas var pieiet pie jebkura un pajautāt, piemēram, sētniekam, kas jauns, un tamlīdzīgi. Esam draudzīgi. Mums jau arī aprīļa talka notiek, kur visi ir ar grābekļiem un pēc tam tiek ceptas desiņas un pagalmā dzerta tēja.

*Vai kādam no uzņēmuma darbiniekiem pieder akcijas?*

Jā.

*Kurām darbinieku grupām tās ir?*

Visiem. Tāpēc, ka tad, kad dibināja akciju sabiedrību, visi darbinieki, atkarībā no nostrādātā stāža, saņēma akcijas. Galvenais kritērijs bija stāžs. Jaunie, kas nāk klāt dabū akcijas, ja tie, kas aiziet pensijā, tās vēlas pārdot. Ja šādi cilvēki ir, tad jau var nopirkt. Bet tā vienkārši, atnākot uz darbu, jaunie darbinieki akcijas nesaņem. Vienīgā iespēja ir tāda, ka, ja kāds no mūsu darbiniekiem grib akcijas pārdot, tad mēs tās piedāvājam saviem darbiniekiem, mēs uz ārpusi viņas nepārdodam.

*Vai darbinieki tā uzreiz nopērk?*

Jā.

*Kā jūs nosakāt šo akciju cenu?*

Tā cena mainās. Es tā domāju, ka tā akcijas vērtība ir mūsu uzņēmuma vērtība dalīts uz akciju skaitu. Uzņēmuma vērtība laika gaitā mainās un pēc pārskatiem tā tiek sarēķināta.

Šobrīd tā cena ir ap 57 latiem. Ja kāds pārdod, tas ir vismaz 10 akcijas.

*Vai cena laika gaitā ir ļoti mainījusies?*

Jā. Tā ir ievērojami augusi. Mēs sākumā vēl pirkām par cenu Latvijas rubļos, kas ir ekvivalenta 2.50 latiem.

Es gan zinu, ka mums ir viena kundze šobrīd ir noteikusi savu cenu, bet par to viņai neviens nepērk, jo tā ļoti atšķiras no grāmatvedības cenas. Mums ir noteikts statūtos, ka darbinieks, kurš grib pārdot akcijas, piesaka valdei, ka vēlas pārdot. Pēc tam valde piedāvā tās pirkt akcionāriem.

*Kādā veidā viņi par to informē darbiniekus?*

Mums ir akcionāru saraksts un katram tiek izsūtīta vēstule. Tie, kas strādā uz vietas, tie jau tāpat uzzina.

*Tad jūs varētu teikt, ka darbiniekiem ir interese par uzņēmuma akcijām?*

Jā. Jā.

*Vai jūs pati arī pirktu, ja kāds pārdotu?*

Jā!

*Vai uzņēmums maksā dividendes?*

Dividendes bija vienu reizi treknajos gados. Tagad dividendes tiek aprēķinātas, bet netiek izmaksātas, peļņa tiek ieguldīta attīstībā, jo vienkārši citādi nevar izdzīvot.

*Kāds ir jūsu motīvs vai citu darbinieku motīvs, kāpēc viņi šīs akcijas labprāt pērk?*

Nu kā. Ja viņš te strādā, viņš šeit ir iekšā, viņš redz perspektīvu.

*Vai darbiniekiem - akcionāriem ir savādāka attieksme pret darbu, jo viņiem ir šī sajūta, ka tas ir arī viņu uzņēmums?*

Man liekas, ka tāpat tā atdeve ir. Mēs tāpat jūtamies, ka tas ir mans, neatkarīgi no tā, vai tā daļa būs lielāka vai mazāka. Viņi tāpat uztver, ka tas ir mans. Piemēram, kad mums te tiek veidotas bērnu zīmējumu izstādes, katrā ziņā tas ģimeniskums tiek kultivēts.

*Kas ir lielie akcionāri?*

Uzņēmuma vadošie darbinieki. Mums ir arī 2 ārvalstu akcionāri, kas ir mūsu piegādātāji, taču viņiem nepieder vairāk par 15% (FR, DK).

*Vai nav tā, ka tie, kuriem pieder akciju vairākums, pērk papildus akcijas no darbiniekiem?*

Nē, ja ir iespēja, sākumā piedāvā citiem darbiniekiem, ja tie nenopērk, tad vadības pārstāvji pērk paši. Katrā ziņā, pie mums pastāv uzskats, ka uz āru mēs akcijas netirgojam. Mēs esam noslēgti un, ja kāds tiešām grib ļoti pārdot un gluži neviens negribētu pirkt, tad uzņēmuma direktors pats pirktu.

*Kuri ir tie darbinieki, kas akcijas pārdod?*

Pārsvārā tie ir tie, kuri aiziet pensijā. No strādājošiem darbiniekiem neviens akcijas netirgo. Ir pat tādi, kas ir aizgājuši no uzņēmuma, bet akcijas nepārdod.

*Kā jūs uzņēmumā darbiniekus informē par aktualitātēm, par akciju vērtību, u.tml.*

Pirmkārt, ir šīs akcionāru pilnsapulces. Tad mums ir savs sludinājumu dēlis. Plus mums ir intranets, kur serverī ir pieejama visa informācija. Katras novitātes tiek ievietotas šeit.

*Vai jums kā akcionāriem ir lielāka interese par uzņēmuma finanšu rādītājiem, aktuālajiem notikumiem?*

Nu protams, protams. Tas vienmēr ir aktuālāk. Tie, kas nav uz vietas, tiem tiek sūtīti uzaicinājumi vēstules formā uz akcionāru sapulcēm. Tie ir tie, kuri vairāk nestrādā pie mums un nav saistīti ar uzņēmumu.

## MODELIS

Mēs esam parasti akcionāri, mums akcijas ar balsstiesībām.

No veidiem izvēlas akciju opcijas. Mūsu gadījumā gan ir tā, ka brīvi tu nevarēsi pārdot, kam gribi – pirmpirkuma tiesības ir uzņēmumam.

**Par balsstiesībām:** noteikti vajag balsstiesības.

**Par nodokļu atvieglojumiem:** noteikti atbalstu šādu ideju.

Par ieviešanu uzņēmumā:

Mūsu darbiniekiem ir interese par uzņēmuma akcijām. Pircēju būtu vairāk nekā pārdevēju. Arī darba devējs ir pozitīvi noskaņots attiecībā uz akciju pārdošanu darbiniekiem.

Mūsu uzņēmumā piedalīšanās ir atkarīga no stāža.

Pie mums sākumā akcijas par stāžu tika piešķirtas, tās darbinieki nepirka.

Ja būtu nodokļu atvieglojumi, tad mūsu darbinieki piekristu akciju „iesaldēšanas” periodam uz 5 gadiem. Visi ir ieinteresēti te ilgāk strādāt.

Darbiniekus vajadzētu informēt ne vairāk kā 2 reizes gadā, jo tad, kad viņi saņem ielūgumus uz akcionāru sapulci, tad visa informācija ir tur klāt papīra formā.

Tā daļa, ko mēs piesaistītu līdzekļus uzņēmumam ar darbinieku akcijām, tā daļa nebūs liela.

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)				
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana						5
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana				3		
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)						5
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)						5
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)						5
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana						5
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana						5
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana						5
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā						5
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana						5
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana						5
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)						5

Mēs šādu modeli ieviestu savā uzņēmumā un tas būtu saskaņā ar iekšējo kultūru.

*Vai darbinieku akcijas vajadzētu piedāvāt tiem, kas brīvprātīgi piesakās.*

Katrā brīdī ir kaut kas aktuāls. Šobrīd mums vajadzētu tehniskā direktora vietnieku, tāpēc mēs būtu ieinteresēti viņu stimulēt. Es domāju, katrā brīdī ir konkrēta mērķa auditorija, uz ko varētu likt akcentu.

*Vai esat domājuši par akciju kotēšanu biržā?*

Nē.

## **Eksperts 6**

Šobrīd uzņēmums ir diezgan nestabilā situācijā, kad mēs ļoti ekonomējam uz visu iespējamo, tai skaitā uz algām un darbinieku motivāciju, tāpēc iespējams, mēs nebūsim tik ļoti interesanti priekš Jūsu pētījuma.

*Tik un tā es gribu noskaidrot situāciju un Jūsu attieksmi pret manu pētāmo jautājumu, lai izvērtētu reālo situāciju. Tāpēc lūdzu, raksturojiet, kāda tad ir personāla motivācijas sistēma jūsu uzņēmumā.*

Šobrīd mums ir prēmiju sistēma. Tas ir kā jebkurā veikalā tīklā – par plāna izpildi un par norakstīšanām un nocenošanām, jo mūsu produkts ir specifisks, ar ne pārāk garu realizācijas termiņu un līdz ar to tas ietekmē pārdošanas rezultātu. Te ir arī daudz kas atkarīgs no pārdevēju meistarības un prasmes plānot. Pārdevējiem ir pamatalga plus mainīgā daļa. Administrācijai ir tikai fiksētā alga. Nekādu prēmiju nav.

*Vai jums ir vēl kādi papildus finansiālie bonusi, piemēram, kuriem valstī paredzēti nodokļu atvieglojumi?*

Nē, nekas tāds vairs nav. Mums bija sociāla programma, kad mēs palīdzējām darbiniekiem sakarā ar tuvinieku nāvi, bērnu piedzimšanu, laulībām, slimības gadījumos, bet tas viss ir nolikvidēts.

*Kāda ir nefinansiālā motivācija?*

Šobrīd arī vairs nekas nav. Agrāk bija pasākumi.

*Kā jūs raksturotu jūsu uzņēmuma darbinieku lojalitāti?*

Ļoti augsta viņa nav. Mums ir pietiekoši liela darbinieku mainība. Procentuāli es jums nepateikšu. Šobrīd viņa ir mazāka, jo mēs esam daudzus veikalus slēguši ciet, jo tos vairs nav izdevīgi uzturēt. Pēdējā gada laikā esam aizslēguši vairāk kā pusi no veikaliem.

*Kā jūs novērtējat personālu, pēc kādiem kritērijiem.*

Mēs nekā nevērtējam. Mums ir tik ļoti mazas algas mūsu uzņēmumā, ka pie mums labi, ja vispār kāds atnāk.

*Vai esat apsvēruši papildus motivācijas veidus?*

Mums ir domas, bet kamēr esam šajā situācijā, mēs neziņosim ne valdei par tām, ne arī realizēsīm. Darbinieku piesaiste ir ļoti aktuāla, bet šobrīd nevaram atļauties ieguldīt šajā lietā.

*Cik daudz jūs ieguldāt personāla apmācībā?*

Bija ļoti skaisti laiki, kad mums uzņēmumā bija mācību centrs un tā vadītāja brauca komandējumos, lai apmācītu darbiniekus visā Latvijā. Mums ir izstrādāta darbinieku rokasgrāmata. Tas bija ļoti nopietni, bet pēdējā gada laikā šī sistēma tika nolikvidēta un tagad jaunos darbiniekus apmāca veikala vadītājs un reģionālais menedžeris. Ārējās mācības neizmantojam. Izteikam ar saviem resursiem, balstoties uz šo te rokasgrāmatu – tas ir tikai pārdevēju apmācība. Administrācijas darbinieki šobrīd vispār netiek ne uz kādām mācībām finansiālu apsvērumu dēļ. Protams, gan jau mācās par saviem līdzekļiem, bet no uzņēmuma netiek nekas dots.

*Kā jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Mums ir ļoti demokrātisks vadības stils un es uzskatu, ka mums ir gandrīz vai horizontāla hierarhija. Par jebkādu problēmu varam izrunāties ar vadību. Veikalu pārdevēji, protams, ievēro subordināciju – pirmkārt viņi komunicē ar veikala vadītāju un reģionālo menedžeri, kaut gan es zinu, ka arī valdes locekļiem nemitīgi zvana paši veikalu vadītāji un brīvi komunicē par lietām.

*Kas ir jūsu uzņēmuma akcionāri?*

Mūsu akcionāri ir gan fiziskas, gan juridiskas personas, visi vietējie. Privātpersonas diezgan daudz. Tie ir vairāki desmiti personu. No vadošajiem darbiniekiem šobrīd akcionāru nav.

*Vai arī uzņēmuma darbiniekiem pieder uzņēmuma akcijas?*

Ir, jā. Tie, šķiet, ir fabrikas strādnieki, kā arī administrācijas pārstāvji, kā arī pensionējušies darbinieki, kuri ieguvuši akcijas privatizācijas laikā.

*Vai kāds ir nācis ar piedāvājumu pārdot savas akcijas?*

Ir bijuši tādi gadījumi, bet ne tik bieži.

*Vai jūsu uzņēmumā „labajos laikos” ir bijusi doma par akciju piešķiršanu darbiniekiem?*

Nē, nav bijusi.

*Vai darbiniekiem vispār būtu interese par akcijām?*

Man nebūtu. Tāpēc, ka esam šajā situācijā. Labajos laikos un citā situācijā droši vien būtu interese par akcijām.

*Vai stabilā situācijā uzņēmuma īpašnieki būtu ar mieru personālam piešķirt daļu akciju?*

Nē, es domāju, ka nē.

MODEĻA NOVĒRTĒJUMS

Man kā darbiniekam patiktu pirmais variants, bet priekš šī brīža stāvokļa tas ir pilnīgi nereāls. Kā darbiniekam man stabilā situācijā patiktu šāds piedāvājums. Es pirktu arī pati, ja akcijas būtu ar 50% atlaidi. Mani tas noteikti motivētu. Viennozīmīgi! Es pat tagad iedomājos, cik ļoti tas motivētu mūsu veikalu vadītājus, ja viņiem būtu uzņēmuma akcijas, savu komandu tur turēt, kādā līmenī, ja viņš zina, ka viņam kaut kādas akcijas šeit pieder. Bet es šobrīd neredzu iespēju kaut ko tādu pie mums realizēt esošajā situācijā.

Par trešo veidu es neesmu tik pārliecināta, jo pirmajos 2 es zinu uzreiz, ka tas ir mans, bet 3. – es varbūt pēc kāda laika varēšu iegādāties. Mani interesē vairāk tuvā nākotne.

#### Par balsstiesībām

Es tomēr atbalstu to, ka vajadzētu būt balsstiesībām, tas dotu pilnvērtīgāku šo akciju izmantošanu.

#### Par nodokļu atvieglojumiem

Piekrītu, ka personāla akcijas ir līdzvērtīgs ilgtermiņa uzkrāšanas instruments un tas būtu jāliek vienlīdzīgi dzīvības apdrošināšanai un pensiju fondiem.

#### Uzņēmuma daļa

Mūsu uzņēmumā darbiniekus tas interesētu gan pārdošanas pusē, gan arī administrācijas darbiniekus tas interesētu, jo mums jau ir cilvēki, kas šeit ļoti ilgi nostrādājuši, daudzus gadus. Atsevišķus pārdevējus tas arī varēt interesēt. Mums ir daži ļoti lojāli darbinieki, kas strādā šeit jau vairāk kā 10 gadus, neskatoties uz visiem algu samazinājumiem, viņi nav mūs pametuši. Turklāt tie ir ļoti labi darbinieki, nevis tādi, kuriem nebūtu, kur aiziet. Viņi citus ļoti ātri varētu atrast darbu, bet viņi uzskata, ka viņiem jābūt kopā ar mums.

Konkurentu mums ir daudz. Sludinājumi šobrīd ir pilni ar to, ka meklē pārdevējus. Un ar to pārpirkšanu ir tā, ka citur pieliek 2 santīmus, 5 santīmus pasola vairāk un protams, cilvēks tad uzreiz ir prom. Bet ir arī tādi, kuri nāk pēc tam atpakaļ. Bet to, vai ņemt atpakaļ vai nē – mēs izvērtējam.

*Ja jūsu uzņēmuma akcionāriem izstāstītu par iespējamo rezultātu, ko var sasniegt, ja darbiniekiem piešķir akcijas, vai viņi būtu ar mieru izvēlēties šādu motivācijas veidu.*

Man šķiet, ka viņi negribētu dalīties. Bet vispār grūti pateikt. Mums ir šis te izdzīvošanas brīdis, kas varētu būt rožainā, skaistā nākotnē.

*Vai jūsu uzņēmumā šis modelis būtu pieejams visiem darbiniekiem brīvprātīgi vai arī kādai konkrētai darbinieku grupai.*

Katrā ziņā būtu normāli, ja visiem šo piedāvātu. Arī tas pats pārdevējs būtu citādi motivēts šeit strādāt. Viņš nevarētu no rīta piezvanīt un pateikt, ka darbā nebūs un, ka viņam vienalga, kas notiek ar uzņēmumu.

Jāizvērtē gan nostrādātais, gan darba kvalitāte, kāda ir bijusi. Tas viss ir jāvērtē noteikti, noteikti. Bet pagaidām man tas viss kā pasakā liekas.

Vēlamākais laika termiņš būtu 5 gadi.

Darbiniekam jābūt informētam nepārtraukti, kad vien šī vērtība mainās. Tad arī jāziņo.

Mūsu darbiniekiem akcionāriem izsūta ierakstītas vēstules.

Par citām lietām mēs darbiniekus informējam elektroniski, telefoniski, sūtam pa faksu.

Ja darbiniekiem piešķirtu akcijas, domāju, ka darbinieki vairāk interesētos par uzņēmuma darbību, noteikti arī aktīvāk piedalītos šajā darbībā, lēmumu pieņemšanā (iespēju robežās).

*Vai stabilā situācijā jūs saskatāt šāda modeļa ieviešanas iespēju jūsu uzņēmumā?*

JM: Šobrīd grūti pateikt. Būtu jau ļoti skaisti, bet reālā situācija šobrīd ir pilnīgi cita. Ja es strādātu uzņēmumā, kur viss ir ļoti labi un skaisti, un viss notiek, tad es saskatu šajā lielu motivācijas potenciālu.

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)			
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana				4	
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana				4	
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)				4	
4	Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas [sk. akciju iegādes plāns])				4	
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)	1				5
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana				4	
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana				4	
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana	2				5
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā				4	
10	Darbinieku motivācijas līmeņa	4			4	

	paaugstināšana						
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	5				4	
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)	3					5

Mēs būtu ieinteresētāki, ka mūsu darbiniekiem paliek uzņēmums, nevis kādi sveši akcionāri ienāk.

Ja pie mums ieviestu šādu modeli, balsstiesībām no darbinieku viedokļa tas būtu svarīgi, lai viņas ir. Bet no atsevišķu akcionāru viedokļa varētu būt pretestība.

Optimālais termiņš mums šķiet 5 gadi. Būtu demokrātiski, ja tas būtu pieejams pilnīgi visiem darbiniekiem.

*Vai modeļa ieviešanai būtu nepieciešams piesaistīt konsultantu?*

Domāju, ka sākumā noteikti.

## **Eksperts 7**

Mums ir ļoti spraiga konkurence tieši par darbiniekiem tieši mūsu nozarē.

*Pastāstiet, lūdzu, par uzņēmuma personāla politiku, tās attīstības iespējām.*

Mēs strādājam uz tirgus paplašināšanos un tirgus perspektīvām. Mūsu nozares tirgus ir tāds kā ir – mēs bieži sastopamies ar problēmu, ka citi uzņēmumi pārpērk mūsu darbiniekus. Pamatā savus darbiniekus meklējam vietējā tirgū.

*Vai jūs sadarbojaties ar izglītības iestādēm jaunu darbinieku piesaistē?*

Jā, mēs to darām un mums šis modelis ir diezgan labi atstrādāts.

*Vai augstskolas spēj sagatavot darbiniekus ar pietiekamām zināšanām, lai viņi uzreiz var sākt strādāt pie jums?*

Pa taisno no augstskolas – ja tas jauniešiem nav pats patstāvīgi mācīties vai arī cilvēkam nav patiesa interese par darbu, mēs viņu neņemam. Ja cilvēkam ir interese, bet viņš vienkārši nav to darījis, tad mēs paši viņus apmācām. Šādus darbiniekus mēs paši papildus apmācām, lai viņi var praktiski strādāt. Praktiski mēs darām augstskolas darbu – mācām teoriju, praksi. Mēs rīkojam iekšējās apmācības sākotnējā līmenī. Pēc šīm apmācībām viņi ir gatavi patstāvīgi strādāt. Šī programma ir ļoti kodolīga un precīza. Kad ir šie pamati, darbinieki ir spējīgi paši strādāt.

*Cik liels ir IT darbinieku īpatsvars jūsu uzņēmumā?*

Tie ir 80-90%, pārējā daļa ir administrācija.

*Kas ir tas, ar ko jūs piesaistāt darbiniekus?*

Mēs nekropļojam savu atalgojuma sistēmu. Man šķiet, tas ir stāsts par vidi, pret attieksmi pret darbiniekiem.

*Kādi ir personāla finansiālās motivācijas veidi?*

Principā tā ir alga, tas ir elastīgs darba laiks, tālāk ir mācības – mēs ļoti daudz atvēlam mācībām.

*Kā notiek šīs mācības?*

Tās ir ārējās mācības darba laikā, kas ir apmaksātas. Vēl mēs atšķiramies ar to, ka neslēdzam līgumus par mācību maksas kompensāciju. Līdz ar to tā ir uzticēšanās darbiniekiem. Mums liela daļa darbinieku tiešām arī labprāt mācās.

*Vai jūs veicat personāla iekšējo novērtēšanu, piemēram, testus par zināšanu pārbaudi, attieksmi pret darbu, u.tml.?*

Ar testu palīdzību mēs zināšanas nepārbaudām. Mēs laikam neesam tāds standarta uzņēmums, kurš ar tādām lietām aizraujas. Mēs esam vairāk tendēti uz attieksmēm, kuras var izmērīt uzvedības un tieši personīgā komunikācijā, sarunās. Mums ir arī ikgadējās novērtēšanas, bet mēs neuzspiežam, ka tās obligāti jātaisa. Ja tev kā darbiniekam tas ir nepieciešams, tev ir tiesības to vadītājam pieprasīt. Ja tev kā vadītājam tas ir viens no taviem vadības instrumentiem, tad tev ir tiesības to darīt. Ja tu kā vadītājs uzskata, ka tev tas nav vajadzīgs, tu vari to nedarīt. Galvenais uzdevums ir sasniegt izvirzītos mērķus.

*Cik darbinieku aizpilda šos novērtējumus?*

Ja gadīgi, tad tas nav lielākais vairākums. Bet viņiem ir tas uzstādījums, ka ir jābūt sarunai darbiniekam ar vadītāju. Var teikt, ka ir radīti pamati atgriezeniskai saitei un tas pamazām ienāk praksē.

*Kā jūs raksturotu uzņēmuma hierarhiju?*

Principā mums ir gan vertikāla, jo ir dažāda līmeņa vadītāji. Bet tai pašā laikā ir arī matrica, jo tad, kad ir projekti, tad sadarbība notiek paralēli, ne tikai vertikāli. Līdz ar to jāsaka, ka mums ir tāds *mix-up* modelis.

Komunikācija gan notiek diezgan brīvi. Vadībai kabineti ir vaļā un jebkurā brīdī drīkst nākt jebkurš runāties. Mums šinī ziņā ir tāda samērā netipiska vide. Darbiniekam ir dota salīdzinoši liela brīvība, bet tai pašā laikā darbiniekam ir jābūt atbildīgam. Darbinieka atdevi parāda projektu rezultāti, jo tur ir termiņi un rezultativitāte.

*Vai darbinieki mēdz uzraudzīt viens otru darba procesā?*

Nē, nav šī lieta. Mums strādā pārsvarā vīrieši (70/30). Mūsu darba vide ir netipiska.

*Un tomēr tā ir dzīvotspējīga.*

Jā. Pilnīgi. Tur jau ir tā lieta, ka tas ir stāsts par cilvēkiem un par vidi. Es esmu pārliecināta, ka tam liela nozīme ir tieši mūsu vidējā līmeņa vadītāji. Jo kāds ir tavs vadītājs, tāda ir tava komanda. Protams, es negribētu teikt, ka mums augstākais līmenis ir izolēts un pieejams. Mums nav tā, kā gudrās grāmatās raksta, ka uzņēmuma galvenais vadītājs ir tas, pret kuru jāizturas ar īpašu pietāti. Ar mūsu vadību var ļoti brīvi komunicēt. Mēs daudz laika atvēlam komunikācijai, sarunai, vadībai jābūt pieejamai darbiniekiem.

Neatkarīgi no ikdienas komunikācijas, mums katrai nodaļai notiek regulāras tikšanās ar vadību, kur pārrunā aktuālākās lietas paralēli tam, ka šī informācija ir pieejama arī iekštīklā. Tikšanās laikā ir iespējas arī uzdot jautājumus, kad darbinieki var klātienē jautāt nepieciešamo. Un mūsu darbinieki aktīvi izmanto šīs komunikācijas iespējas.

*Vai jūsu darbiniekiem ir papildus algai finansiālie bonusi?*

Prēmēšanas arī notiek, tad mums ir arī augstākajam vadības līmenim un atslēgas cilvēkiem 3.līmeņa pensiju uzkrājumi, tad ir visiem vienāda veselības apdrošināšanas polise. Tur mēs nešķirojam, jo šie darbinieki šobrīd ir ar mums un viņi ir mūsējie un visiem polises ir vienādas. Mums ir standarta polise un ļaujām darbiniekiem izvēlēties vienu papildprogrammu (sportu, medikamentus, zobārstniecību, u.tml.). Ir darbinieki, kuri neizvēlas nevienu programmu. Mums nav tā, ka, ja dod „par brīvu”, tad ir jāpiesakās. Mūsu darbinieki nav tādi. Ja viņi zina, ka šo iespēju neizmanto, viņi arī atsakās no papildprogrammas. Viņi saprot, ka tie ir uzņēmuma līdzekļi.

*Kā jūsu uzņēmumā pēdējo gadu laikā ir mainījies darbinieku skaits?*

Krīzes laikā mēs ļoti daudz atlaidām. Principā tas bija periods – šķiet, ka krīze mūs skāra, jo klienti vai nu attiecās no projektiem, iesaldēja tos, apturēja. Mūsu klientus skāra krīze un līdz ar to tas skāra arī mūs. Tajā brīdī bija jādomā, ko darīt – turēt darbiniekus vai domāt par kompāniju. Līdz ar darbiniekus, kuri vairs nebija nodarbināti projektos, mēs redzējām, ka nevaram viņus ieslēgt tajos projektos, kas notiek, tad mums nācās šķirties.

*Vai nav tā, ka tagad viņus vajag atpakaļ?*

Es teikšu, ka jā un nē. Jo vienkārši ir arī, kas pie mums atnāk atpakaļ, neskatoties uz to, ka krīzes laikā viņi tika atbrīvoti. Ir otra daļa, kas šobrīd nav nepieciešama.

Dažiem mēs zvanām un uzrunājam, piedāvājam. Mēs jautājam, vai viņi gribētu nākt pie mums atpakaļ. Ir daļa, kas atnāk. Ir arī tādi, kas nekādā gadījumā nenāk atpakaļ, kas ir apvainojušies, nav izpratuši situāciju.

Mēs tiešām uzsveram nemateriālās lietas. Protams, ir *team-building* pasākumi nodaļu līmeņos, kā arī uzņēmuma līmenī – sporta spēles, gada balva, šobrīd ir uztaisīta atpūtas telpa, kur darbinieki var iet spēlēt dažādas galda spēles, galda tenisu, atpūsties mīkstajos krēslos. Mēs to nesen atklājām. Pirms tam mums bija šautriņas un citi sīkumiņi un darbinieki to izmantoja, lai ik pa laikam atslēgtos no darba spriedzes. Šī atpūtas telpa ir rezultāts apmierinātības anketām – darbinieki paši šādu iespēju prasīja. Un tagad viņiem tā ir. Mēs darām to, ko viņi grib. Mēs nesakām, ka būs tā.

*Cik bieži šīs apmierinātības anketas tiek aizpildītas?*

Reizi gadā. Tās nav visiem obligātas. Tās aizpilda tie, kas vēlas.

Tas pats arī par mācībām – uzņēmums piedāvā un tie darbinieki, kuri vēlas šādas mācības un uzskata par nepieciešamām, tos mēs arī sūtam mācīties. Pēc tam mācību vadītāji brīnās, kāpēc mūsu darbinieki nāk uz mācībām jau motivēti. Tas ir tieši tāpēc, ka tur iet tikai tie, kuri grib.

*Kādi ir darbinieku prēmēšanas kritēriji?*

Principā tas ir pēc izpildes, pēc ieguldītā.

*Kā jūs to novērtējat?*

To dara vadītāji pēc dažādiem kritērijiem, piemēram, pēc projekta rentabilitātes, pēc darbinieka ieguldījuma projektā. Šeit augstākā vadība neiejaucas, viņi tikai nosaka prēmiju kopējo apjomu uz nodaļu. Tālāk to sadala nodaļas vadītājs.

*Pastāstiet, lūdzu, kas ir uzņēmuma akcionāri.*

Mēs esam starptautiska kompānija un mūsu īpašnieks ir ārvalstu kompānija, kurai pieder 100% uzņēmuma. Mums nav citu akcionāru.

*Tātad uzņēmuma darbiniekiem arī akcijas nepieder?*

Nē. Nepieder.

*Vai uzņēmumam ir bijusi doma par personāla akcijām kā personāla motivācijas un produktivitātes uzlabotāju?*

Es teikšu tā, ka savā laikā, kad bija vecais uzņēmums (vēsturiski, pirms pārņemšanas), tad datos bija darbiniekiem akcijas, bet tie bija vadītāji, augstākais līmenis. Akcijas bija iespējams iegādāties ikvienam darbiniekam. Bet šobrīd tas netiek izskatīts. Es nedomāju, ka tuvākajā laikā šī ideja varētu attīstīties.

*Vai darbiniekiem būtu interese par uzņēmuma akcijām, to iegūšanu?*

Tas nav jautāts. Tā kā mēs to neplānojam darīt, tad mēs šādu jautājumu arī aptaujās neuzdodam. Mēs jautājam to, ko būtu iespējams darīt. Šobrīd darbinieki paši nav izrādījuši interesi par akcijām un tiešā veidā mēs nejautājam.

### MODEĻA NOVĒRTĒJUMS

Es jau, spriežot pēc tā, kāda ir mūsu uzņēmuma personāla politika, tad, ja mēs kaut ko tādu darītu, mēs izvēlētos 1. variantu (peļņadalība akcijās). Tas ir tas, kā mēs līdz šim esam darījuši – tas ietu kopā ar mūsu nākotnes plāniem attiecībā uz darbiniekiem, jo mēs domājam par ilgtermiņa finansiālo motivēšanu.

Tas būtu domāts „atslēgas cilvēkiem” neatkarīgi no tā, vai darbinieks ir vai nav vadošā amatā. Šeit nav stāsts par sāncensību. Darbiniekiem būtu zināmi nosacījumi. Viņi paši labi zina, kurš ir guru un kurš nav, kuri ir tie projekti, kuras ir tās pozīcijas. Mēs viņus publiski nesaucam.

### Par balsstiesībām

Šis ir tas, kur es uzreiz piekritīšu. Patiesībā mēs jau daļēji balsstiesības esam viņiem devuši – mēs ar darbiniekiem ļoti rēķināmies, mēs neko nedarām, ja viņi negrib. Jautājums ir par to, kādas ir šīs balsstiesības – cik viņiem ir balsis. Bet to, ka šīm balsstiesībām ir jābūt, tas ir viennozīmīgi. Vienīgi es negribētu, lai tas aiziet arodbiedrību līmenī, jo tā, manuprāt, ir manipulācija.

### Par nodokļiem

Noteikti jāliek līdzvērtīgu esošajiem ilgtermiņa ieguldījumiem, jo tā ir investīcijas un tas principā tas ir arī sava veida atalgojums, kas viņam noderēs nākotnē. Un, ja mēs arī skatāmies uz mūsu valsts izcilo pensiju sistēmu, ka mūsu vecumam viņas pa lielam varam aizmirst. Tad šis ir veids, kad uzņēmums izpilda to funkciju, kuru būtu jādara valstij. Par šo es esmu pilnīgi droši par, vēl sasaistot to ar pensiju sistēmu.

### Par ieviešanu uzņēmumā

Iesaisti lēmumu pieņemšanā un viedokļa izteikšanā var nodrošināt arī tā, kā mums šobrīd ir, viņi jau ir iesaistīti. Labi, tas varbūt nav par to, kurā stratēģiskajā virzienā uzņēmums tagad ies, bet attiecībā uz darbu, viņi ir iesaistīti.

Man gribētos teikt, ka mums lielākais vairums uzskata uzņēmumu par savu, viņiem ir šī sajūta. Tas ir jautājums par šo iesaistīšanos – kamēr tu sarunā saki „viņi”, tad šī sajūta nav. Bet, ja tu saki „mēs” (kas nav tas politkorektais mēs vai tāpēc, ka tas ir moderni), bet, ja tas ir patiešām „mēs”, tad te jau tas ir. Tikai tas ir sasniegts ar nemateriālām vērtībām. Es te gribētu teikt, ka tā ir audzināšana.

Mūsu darbinieki necenšas savtīgi izmantot uzņēmuma līdzekļus, piemēram, nenes virtuvē esošās tējas uz mājām, nekopē materiālus privātām vajadzībām, lai gan mēs to atļaujam

darīt. Man šķiet, tas ir stāsts par uzticēšanos. Un, ja tas ir par to, tad es neesmu pārliecināta, vai akcijas šo jautājumu atrisinās.

*Vai jūs darbinieku akcijās saskatāt perspektīvu vienam no īpašnieku galvenajiem mērķiem – produktivitātes palielināšana?*

Būšu naiva, ja teikšu, ka visi pie mums strādā ar pilnu atdevi. Tas varētu būt priekš kāda kā papildus stimuls, ka viņš sev nopelnīs lielāku akcijas vērtību. Bet vai tas būs izšķirošais – man grūti pateikt. Mums ar darba apmeklējumiem nav problēmas. Mums nav šādi klasiskie riski. Mēs neesam vidējais Latvijas uzņēmums.

Iespējams, ka būtu kaut kādas izmaiņas, ja darbiniekiem piešķirtu akcijas, bet, ja godīgi, tad es neticu, ka ar to vispār varētu panākt kaut kādas būtiskas izmaiņas, jo ir jau jāmaina pavisam kaut kas cits. Jo te ir tas burkāna – pātagas princips, kas šodien vairs nestrādā, tā man šķiet.

*Pēc kādiem kritērijiem darbiniekiem vajadzētu piešķirt akcijas?*

Iespējams, ka par kritēriju izstrādi mēs uzrīkotu kādu aptauju darbinieku vidū, pārbaudot viņu noskaņojumu un interesei un, izejot no tā varētu saprast, kam piedāvāt, vai piedāvāt un tamlīdzīgi.

*Kāds būtu optimālais modeļa termiņš jūsu uzņēmumā?*

Man šķiet, ka tie 5 gadi būtu optimāli.

*Kāda būtu darbinieku informēšanas kārtība? Pa kādiem kanāliem notiek informācijas aprīte jūsu uzņēmumā?*

Mēs izmantojam iekštīklu un arī tikšanās reizes. Es domāju, ka šobrīd būtu abi kanāli. Kaut kas tiktu stāstīts iekštīklā, kaut kas – klātienē. Kas un kur, to mēs noskaidrotu darbinieku anketā. Tur būtu jautājumi, cik daudz un kurā vietā būtu klupšanas akmeņi, par ko man ir vairāk jāpastāsta.

Modeļa novērtējums

Kā tu notestēsi, ka tieši tas ir devis to ieguldījumu? Lai es notestētu šīs aktivitātes efektivitāti, es nedrīkstētu neko citu likt klāt. Es nevaru iedomāties, kā mēs varētu notestēt tieši šo ieguvumu.

Man nav pārliecības, ka mūsu darbinieki atbildēs tā, lai varētu novērtēt. Man pirmais, skatoties uz šo, ir jautājums – kā to noteiks?

To, ka tas ir jādara, tas noteikti tā ir. Bet, vai tos rezultātus varēsīm uztvert par 100%-tīgi pareiziem, to es neņemam apgalvot.

*Vai jums ir kādi komentāri par modeli kopumā – vai to varētu kaut kādā veidā pilnveidot?*

Varētu papildināt par nodokļu atvieglojumiem – lai valstij ir interese, piemēram, ka uzņēmums kaut ko dara to, ko valsts līdz šim darīja un tālāk ar to varētu būt grūtības. Es runāju par pensijām – šis varētu būt veids, kā uzņēmums risina šo sociālo problēmu. Protams, te ir tā diskusija – ja akcijas augs, tad tas cilvēks būs laimīgs, ja tas tā nebūs – tad cilvēks būs vīlies. Te ir svarīgi izskaidrot.

	Ieguvumi	Mērķa novērtējums (1- nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)			
Produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1				5
Pašu kapitāla bāzes stiprināšana			3		
Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)		2			
Investīciju kapitāla finansējums (ja darbinieki pērk akcijas)			3		
Darbinieku piesaiste uzņēmumam (kvalificēto speciālistu noturēšana)	2				5
Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana	3				5
Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana	5				5
Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana			3		
Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā				4	
Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana				4	
Darbinieku lojalitātes uzlabošana				4	
Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)	4				5

Mūsu darbinieku vidējais vecums ir 39 gadi (bet tas ir no 20 līdz 70gadi). Mums nav arī šī paaudžu konfliktu problēma. Mums ir daži projekti, kur strādā tikai jaunieši, vai arī tikai kur ir gados vecāki darbinieki. Bet tas ir veidojies dabiski. Mēs necenšamies šajā procesā iejaukties.

Mūsu darbinieki ir lojāli pret uzņēmumu.

*Cik daudz jums ir konkurentu?*

Kādi 4-5 lielie konkurenti un pārējie ir mazie uzņēmumi, kas mums mēģina atņemt darbiniekus. Mums lielajiem vajadzētu sanākt kopā un izdomāt stratēģiju pret mazajiem uzņēmumiem, kuri mums ņem nost darbiniekus, piedāvājot viņiem divtik lielas algas un viņi to var atļauties, jo nemaksā nodokļus. Viņi saformē uz kādiem 5 mikrouzņēmumiem.

2010.gadā mums ļoti daudz šādā veidā darbinieku aizgāja. 20-gadīgam vīrietim ir grūti iestāstīt, ka sociālās garantijas ir svarīgas. Redzot valsts nodokļu un sociālo politiku, cilvēkus tas vairs neuzrunā – visi pavalsti ir apgriezti. Mēs pret mazajiem uzņēmumiem vairs neesam konkurētspējīgi. Darbinieks smaida un saka – aizmirsti – kad mēs viņam stāstām par to, ka viņam tur nebūs sociālās garantijas.

*Cik liela jūsu uzņēmumā ir darbinieku mainība?*

Mums ir ļoti zema darbinieku mainība.

*Ja jūs ieviestu šādu modeli, vai jūs to darītu saviem spēkiem vai arī piesaistītu konsultantu?*

Nē, mēs otrreiz velosipēdu neizgudrotu – piesaistītu kādu, kas ir specializējies šajā lietā.

## **Eksperts 8**

*Kādu segmentu darbiniekiem pieder Uzņēmuma akcijas?*

Patiesībā mums ir dažādas programmas. Viena no tādām ir tā, kurā katrs darbinieks var piedalīties brīvprātīgi un tādā veidā kļūt par akcionāru. Darbinieks pats no savas algas pērk akcijas gada garumā, tad šīs akcijas tiek turētas 3 gadus un pēc tam kā bonuss jeb labums pēc turēšanas perioda beigām darbiniekam šīs akcijas tiek dubultotas –tas ir tas labums, ko viņš iegūst.

*Kur šīs akcijas tiek turētas?*

Tā ir cita banka. Mums ir speciāla elektroniska sistēma, kurā var redzēt, cik un kādas akcijas pieder darbiniekam, vai viņš ir vai nav akcionārs. Mātes uzņēmums to visu kontrolē. Viņi kontrolē arī to, vai šis akcionārs joprojām ir darbinieks vai nav.

*Kas notiek, ja šis darbinieks aiziet no uzņēmuma?*

Viņš var šīs akcijas turēt tālāk, pārdot – tas ir viņa lēmums, viņš drīkst darīt, ko viņš grib. Viņš ir akcionārs, un tādā ziņā jautājums ir par to, vai viņam tiks piešķirtas šīs papildus akcijas vai nē.

*Cik daudz darbinieku ir iesaistījušies šajā programmā?*

Tie ir 10% darbinieku no dažādiem līmeņiem, dažādiem departamentiem un struktūrām. Sākot no klientu apkalpošanas speciālistiem līdz pat vadībai.

*Vai ir vēl kādas citas programmas?*

Vēl ir programmas augstākajai vadībai, bet tās ir dažādas, mēdz variēt – sākot no opcijām un beidzot arī ar šo pašu trīs gadu programmu, tikai savādākiem nosacījumiem. Vadības

līmenim ir garāks termiņš un ir piešķirto akciju vērtība, kas ir lielāka. Viņam ir arī jādod savs ieguldījums pretī. Būtībā viņi ir akcionāri un tad atkarībā no tā, kādi ir uzņēmuma rādītāji, šīs akcijas tiek divkāršotas vai vairākkāršotas. Tas ir atkarīgs no rezultātiem.

*Kādā veidā jūs nosakāt šo rezultātu, kurš un kā to novērtē?*

Mums ir tādas struktūrvienības kā riska vadības un kontroles departaments un tas ir viņu virzīts process, kurš novērtē, vai tas iet kopā ar riska politiku, novērtē, kādi ir šie te pieņemtie lēmumi 5 vai 6 gadu periodā. Tas ir tāds izstrādāts process, kur piedalās gan vadītāji, gan riska vadība, lai izvērtētu.

*Vai jūs izvērtējat katra darbinieka individuālu sniegumu vai arī grupas kopējo?*

Pirmajā – vispārējā darbinieku programmā tur visu nosaka akcijas cena un tas, vai tu esi šeit vai neesi. Tātad tur tiek dubultots neatkarīgi no sasniegumiem. Nevienš neskatās, cik kurš cītīgi strādā. Nē, tur tu esi ieguldījis naudu – tā ir vairāk varbūt tāda **maksa par lojalitāti**. Bet, ja runa ir par specifiskajām programmām, tad tas ir vairāk atkarīgs no uzņēmuma performances tieši tajā periodā, no atbildības jomas snieguma.

*Kas nosaka to, kā jūs šīs programmas organizējat iekšēji?*

Pamatā to nosaka mātes uzņēmums. Mums ir jāspēj saprast, kā tas izskatās mūsu likumdošanā, mūsu nodokļu likumdošanā un tā tālāk. Bet principā process, ideja, kā tas tālāk īstenojas uzņēmumā, to nosaka mātes uzņēmums.

*Vai jūs zināt, kādus mērķus uzņēmums grib sasniegt ar šīm programmām?*

Patiesībā šeit ir runa par ilgtermiņa piesaisti. Mēs esam praktiski atteikušies no mainīgās atalgojuma daļas. Mums nav tādas mēneša vai ceturkšņa prēmijas vai kaut kā tamlīdzīgi. Tas ir saistīts ar regulām, kas regulē mūsu jomas darbību, gan arī ar grupas uzņēmuma ilgtermiņa politiku. Līdz ar to mēs izmantojam citus veidus kā piesaistīt un motivēt darbiniekus strādāt ilgtermiņā. Un šis ir viens no veidiem, viens no rīkiem.

*Vai Jūs varat pastāstīt par citiem motivēšanas veidiem?*

Ir arī teiksim, *cash-based* maksājumi, bet arī tie nav īstermiņa. Tie ir vismaz gada griezumā. Tiek izvērtēti uzņēmuma rezultāti, un tad tiek izskatīts jautājums par kādu finansiālu papildus bonusu. Mums ir labumu pakete, kas atkarīga no katras valsts prakses. Mums, piemēram, ir veselības apdrošināšanas polises darbiniekiem, ievērojot vienlīdzīgu attieksmi pret visiem. Klientu apkalpošanas speciālistiem un uzņēmuma vadītājiem ir vienāda līmeņa polises.

*Vai Jūs izmantojat finansiālos bonusus, kuriem Latvijā ir piemērojamas nodokļu atlaides?*

Jā. Tas ir atkarībā no stāža līmeņa.

*Kādi ir nefinansiālie bonusi?*

Mums ir apmācības, pasākumi, stāža apbalvojumi, Ziemassvētku dāvanas bērniem, un tamlīdzīgi. Tas ir ļoti finansiāli patiesībā.

*Kā notiek darbinieku apmācības?*

Mēs skatāmies to, kas uzņēmumam ir nepieciešams, pamatojamies uz to, kādas ir biznesa vajadzības, kādi ir jaunie, vai ir kaut kādas izmaiņas paredzamas, tad uz tām tiek veidotas apmācību programmas, vairāk balstoties uz amatu grupām, uz darbu, kas jāveic. Mēs netaisām vienu kursu visiem, mēs diezgan vāji praktizējam tādus skaistos kursus kā „Prezentēšanas prasme” – vajag tev vai nē, piesakies un mācies. Mēs vairāk koncentrējamies uz to, kas ir tiešām vajadzīgs izvēlētajās amatu grupās. Protams, ir, teiksim, mūsu jomā – personālvadībā – mēs neuztaisīsim iekšējos kursus, mēs ejam uz āru, tāpat arī, piemēram, grāmatvedībā. Bet tādus, kuri ir visiem darbiniekiem vai lielai daļai darbinieku jāzina, tos mēs veidojam iekšienē un tā diezgan mērķtiecīgi. Mēs nepieciešamības gadījumā sūtam uz ārzemēm. Mūsu mātes uzņēmums, kas organizē šīs te apmācības, bet tas ir citam līmenim.

*Cik liela ir darbinieku mainība Jūsu uzņēmumā?*

Darbinieku mainība nav sevišķi liela – kādi 7% gadā.

*Kāds ir darbinieku vidējais vecums?*

36 gadi.

*Vai jums ir darbinieki, kas izstrādā jaunas idejas un ja ir, vai jūs viņus kaut kā īpaši apbalvojat?*

Šobrīd nē, nav tādas programmas.

#### MĒRĶU NOVĒRTĒJUMA TABULA

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)			
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam	1				5
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana	5	1			
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā	2				5
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	3			4	
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana	4			4	

Es nebūšu kompetenta atbildēt uz dažiem pirmajiem jautājumiem, jo par šo spriež mātes uzņēmumā tie, kas izstrādā šīs programmas. Es tad vairāk no sava skatupunkta komentēt.

Jums jāsaprot, ka, ja mēs kotētu paši savas akcijas savā biržā, tas droši vien būtu savādāk, nekā, ja ir lielā uzņēmuma akcijas, kas ir tālu no šīs zemes darbiniekiem.

*Vai jūs darbiniekiem, kuri piedalās akciju programmā, akcijas ir ar balsstiesībām?*  
Jā.

*Vai viņi izmanto šīs balsstiesības?*  
Man šķiet, ka nē.

*Vai jums pašai arī pieder uzņēmuma akcijas?*  
Nē. Man tā liekas ļoti sarežģīta matemātika.

*Vai jums šķiet, ka 3 gadu termiņš ir pietiekams – vai nevajag garāku?*  
Tam visam ir 2 puses. Gan brīvprātīgajai programmai, gan tai, kas ir vadības līmenim – uz vispārīgo līmeni varbūt nav tik lielas summas, bet specifiskām programmām tās summas ir krietni lielākas. Tas, ka tu to darbinieku piesaisti uz tiem 3-5 gadiem ar nosacījumiem, kad viņi var kaut ko saņemt un, ja aiziet projām, tad kaut kādu daļu bonusa tomēr var saņemt. No vienas puses mēs gribam piesaistīt šo darbinieku, otra puse ir tāda, ka (Latvijā mazāk tas ir un Baltijas valstīs), piemēram, Skandināvijā tas normālais darba stāžs ir 30 gadi vienā uzņēmumā. Viņi citreiz ļoti grib, lai šie cilvēki pakustās. Un, ja tu to cilvēku ieslēdz uz kādiem gadiem 5 uzņēmumā, nu tad tu viņu ieslēdz un tu viņu neizkustināsi. Tad uzņēmumam ir ļoti jāvērtē tas periods – uz cik ilgu laiku ir *fine* ieslēgt to cilvēku uzņēmumā un kad tu gribi, lai tas cilvēks atkal var pakustēties – nomainīt jomu, nomainīt uzņēmumu, u.t.t. Tur ir jāsver abas puses – cik daudz tu gribi noturēt to cilvēku un cik daudz kā uzņēmumam tev ir svarīgi, lai tie cilvēki arī mainās, rotē.

*Vai nav tā, ka uzņēmums ir daudz ieguldījis darbinieku apmācībā un tad, kad šis darbinieks ir sasniedzis kaut kādu „īsto” līmeni, tad viņš var ļoti pilnvērtīgi strādāt?*  
Jā, nu labi, viņš atveras, bet, ja tu ik pēc 5 gadiem ieslēdz viņu uz nākamajiem 5, tad tu viņu ieslēdz jau rindā. Mums tas liekas tā – mums nāk jaunie un saka, ka viņi pēc gada nezina ko jau darīs. Tas ir straujajā Baltijā. Nekur citur jau tā nav. Tur cilvēki normāli strādā un viņiem ir labi. Tur ir cita sociālā sistēma, cita sapratne par atalgojumu, u.t.t. Ja mums atalgojuma skala zīmējas slīpa (uz augšu), tad viņiem tā ir praktiski horizontāla. Viņiem atalgojuma diference starp dažādiem līmeņiem nav tik izteikta kā Baltijas valstīs. Tur ir pilnīgi cita domāšana un viņus uztrauc tas, vai tie cilvēki gribēs mainīties un rotēt, un darīt kaut ko citu. Tas ir tas, par ko ir diskusijas. 3 gadi ir tāds normāls atskaites punkts arī mums – jaunajai paaudzei. Arī mēs, šķiet, sākam pierast, ka tie jaunieši ies un mainīsies ātrāk nekā citi, kas te strādā jau 10-15 gadus. Tas skats paliek savādāks.

*Tādā gadījumā uzņēmums paņem jauniem darbiniekiem darbā, iegulda viņu resursus, izveido par labu speciālistu un viņš aiziet prom, tad atkal jāsāk viss no sākuma...*

Jā, bet es nedomāju, ka šīs akciju shēmas ir ar tik lielu ietekmi, ka tas cilvēks tikai dēļ šiem 3 gadiem izlemtu nemainīt kaut ko, ja tā būtu cita joma, izaugsmes iespējas, u.t.t. Tas šobrīd vēl nav tik svarīgs faktors, un mums tie ir tikai 10% darbinieku. Patiesībā cilvēki, ejot prom, viņi neskaita visas šīs lietas. Viņi to saprot nedaudz vēlāk, bet ne tajā brīdī, kad viņi pieņem lēmumu kaut ko mainīt. Vēlāk viņi pēkšņi sāk saprast, ka viņiem nāk papildus brīvdienas, ka viņam tagad nebūs šī bonusa, u.c. Tāpēc mēs uzreiz mēģinām rādīt šo kopējo paketi, lai tie cilvēki domā, nevis tajā brīdī, kad iet prom.

Bet šeit šīm akciju programmām nav vēl šobrīd tādas izpratnes un arī kopējā atalgojuma īpatsvars nav tik nozīmīgs, kas šajā vispārējā programmā noturētu to cilvēku. Vai es teiktu, ka jāpagarina termiņš – šobrīd es teiktu – nē.

*Cik lielu daļu no algas darbinieki iegulda akcijās (% no algas)?*

Viņiem ir ierobežojums dalībai mūsu programmā – viņi nevar ieguldīt vairāk nekā 5% no savas algas.

*Vai tie, darbinieki, kas ir iesaistījušies vispārējā programmā, zina par to programmu, kas ir pieejama augstākajai vadībai?*

Viņi zina, bet viņiem nav iespējas tajā piedalīties. Tā ir tāda, kura ir kā labums, kuru piešķir kā prēmiju. Oficiāli intranetā ir informācija par šīm programmām, bet niansēs un uzvārdos par to netiek visi informēti. Jo tas ir tiešām tāds augstākās vadības lēmums un tur ir ļoti šaurs cilvēku loks. Bet sistēmas uzbūve ir tāda pati šobrīd, ka tev ir jāiegulda, lai tu varētu piedalīties šajā programmā.

*Kādā veidā jūs informējat darbiniekus par šīm programmām?*

Pamatā mēs visu cenšamies darīt elektroniski, bet tad, kad sākas šī programma reizi gadā, tad viņiem tiek izsūtīts buklets ar speciālu pieteikšanās kodu, kur viņi var iet sistēmā un pieteikties dalībai šajā programmā. Jā, mēs vairāk izmantojam intranetu, iekšējos elektroniskās komunikācijas līdzekļus.

*Vai jūs rīkojat speciālas apmācības, uzsākot šīs programmas?*

Speciāli par akcijām nē, bet mēs vai nu ejam uz struktūrvienībām ar prezentācijām, ja viņi uzskata, ka tas viņiem ir nepieciešams, vai arī mums ir čati ar mūsu nodokļu vai citiem speciālistiem, kur darbinieki tiešsaistē uzdod jautājumu un mēs atbildam. Ja kādam ir jautājumi, mēs nodrošinām uzraudzību visa procesa garumā. Jo viens ir pieteikties, bet pēc tam nāk dividendes, nodokļi, pārskaitīšana, vērtspapīru konti – tur ir jūra.

*Vai pirms darbinieku akciju programmas ieviešanas jūs veicāt iekšēju pētījumu par to, vai darbiniekus šāda lieta interesē?*

Globāli. Tā programma ir tā izveidota. Man šķiet, ka viņa strādā kādās 6 valstīs mūsu koncerna ietvaros. Viņi globāli veica pētījumus. Intensīva aptauja mums pašiem iekšēji nebija. Šī programma tika izstrādāta un tad darbinieki varēja brīvprātīgi tai pieteikties. Piesakoties tas darbinieks arī nobalso par to programmu vai nē – tā ir darbinieka izvēle.

*Vai jūs kultivējat īpašnieku attieksmes veidošanos darbiniekiem, kuriem pieder akcijas?*  
Nē.

### MODEĻA VĒRTĒJUMS

Akciju opcijas mums vairs nav. Es domāju, ka šī (peļņadalība kapitāldaļās) būs lielo finanšu spēlētāju normāla ikdiens. Tādā veidā tiks maksāta atalgojuma mainīgā daļa. Ir uzņēmumi Latvijā, kas tā jau dara. Šeit darbinieks pats neko par akcijām nemaksā, bet tādā veidā var izmaksāt prēmijas. Un ir uzņēmumi, kas tā jau maksā Latvijā. Bet es domāju, ka tādi lielie starptautiskie uzņēmumi, kas iet uz regulēto tirgu un tās regulas paliek arvien drastiskākas, tad es domāju, ka šī būs nākotne, kad pēc 35 gadiem, kad mēs visi tā darīsim.

Bet tas no tāda apkalpošanas viedokļa tas ir maz pētīti un tas būs diezgan interesanti. Es domāju, ka tā būs. Bet, cik tas ir motivējoši darbiniekam, tas ir atkarīgs no tā līmeņa. No zināšanu līmeņa un izpratnes. Es neesmu nevienā akciju programmā, jo tā man liekas pilnīgi cita pasaule. Mums šī ir iesildīšanās ar to, ka mums ir šīs programmas.

### Par balsstiesībām

Mums ir parastās akcijas, kurām ir balsstiesības. Ja tas būtu pārredzamākā līmenī pie mums (vietējā), tad darbinieki noteikti vairāk iesaistītos. Bet tādām vidējam darbiniekam tās akcijas un tā ietekme pāri jūrai liekas diezgan nesasniedzama arī caur akciju pirkšanu un šo te balsstiesību izmantošanu. Tas ir diezgan tā nosacīti.

### Par nodokļu atvieglojumiem

Esošajām programmām piemērojam nodokļus, darbinieki ir rakstiski piekrituši, ka mēs to darām, viņi apzinās, kurā brīdī no viņiem tiks ieturēti nodokļi. Mēs esam izdiskutējuši, kurā programmā kurš ir tas brīdis, kurā tu gūsti labumu un kāds ir apjoms, kas būtu jāapliek ar nodokļiem. Bet es piekrītu, ka būtu godīgi un līdzvērtīgi nostādīt vienā līmenī šo ar esošajiem atvieglojumiem.

Šobrīd gan mēs, gan darbinieki maksā visus nodokļus.

*Vai jūs paši šo programmu organizējat, vai arī piesaistījāt kādus konsultantus no ārpuses?*

Man šķiet, ka sākotnēji tika piesaistīti konsultanti, lai veidotu to programmu, bet pamatā, kad tā sāka darboties, mūsu grupā ir 2-3 cilvēki, kas tur šo programmu un mēs konsultējamies pie viņiem. Viņi ir tie, kas sniedz visu informatīvo materiālu, līgumus, u.t.t. Viņi ir *compensation and benefits* speciālisti, bet ar bekgraundu auditorfirmās.

*Vai jūs pēc programmas beigām novērtējat, ko darbinieks ir ieguvis?*

Šis ir pirmais gads, kad mūsu darbinieki iegūst rezultātus, bet mums ir regulāras darbinieku vispārīgās aptaujas. Mēs droši vien tieši neprasīsim par šo konkrēto programmu. Patiesībā, šis ir pirmais gads, kad darbinieki saņem reālu labumu, tiek aplikti ar nodokļiem, viņiem būs jāpārdod akcijas vai jāturpina turēt.

*Vai uzņēmums maksā dividendes?*

Jā, regulāri. Arī šie cilvēki saņem dividendes par tām akcijām, kas viņiem pieder.

*Kā jūs raksturot uzņēmuma hierarhiju?*

Latvijā es teiktu, ka tā ir diezgan horizontāla. Mums ir dažādi kanāli, kā celt augšā kaut kādas problēmas, ierosinājumus. Bet mēs arī bieži čatojam, mums ir blogi un komentēt un izteikt savu viedokli jau drīkst ikviens. Ja ir kādi strīdi vai sūdzības, tad mums ir arī tāda instance kā *compliance* organizācija. Tad attiecīgi pareizais ceļš droši vien iet caur viņiem. Ja gadās, ka tev jāsniedz kaut kāda informācija, tad ir arī veids, kā to izdarīt tādā solīdā veidā. Bet es domāju, ka dabiski cilvēki ievēro subordināciju, bet tas, ka būtu ierobežota kaut kāda informācijas un komunikācijas plūsma, tā nav. Darbinieki zina un brīvi redz citu kolēģu e-pastus un telefonus un var brīvi sazināties.

*Kādus kritērijus jūs ņemat vērā, novērtējot darbinieku sniegumu (vadībai)?*

Aktīvu atdeves rādītāju (ROA), investīciju atdeves rādītāju (ROI), peļņas rādītāji. Man šķiet, ka akcijas cena arī bija – performances salīdzinājums ar tiem, ar kuriem mēs gribam salīdzināties un bija arī *return on equity*. Akcionāri pieņem šos lēmumus. Tad ir programma augstākajai vadībai, kur tiek izvērtēts, vai darbinieks ir ilgtermiņā to nopelnījis, vai apjoms ir atbilstošs, vai ir bijuši kādi pārkāpumi vai sekas kādiem lēmumiem, kas liktu samazināt šo bousa daļu. Tur ir runa par ES regulām, kuras nosaka riska uzņēmēmos amatus. Tas ir uz šiem te risk teikeriem. Tur skata katru konkrētu cilvēku un viņa sniegumu.

Vispārīgajā programmā tur neskata katru darbinieku atsevišķi. Ja bonusu shēmai ir vispārīga pieeja, tad tai būs tikpat vispārīgs arī izvērtējums.

*Vai darbinieki, kuriem pieder šobrīd akcijas, kā viņi šo bonusu uztver – tikai kā finansālo vai arī viņos ir apziņa, ka viņi ir līdzīpašnieki – nāk kā uz savu?*

Es domāju, ka tas ir pietiekami tālu no ikdienas darbinieka. Viņi drīzāk to uztver kā papildus labumu, kā iespēju, strādājot šeit, nopelnīt papildus labumu. Es pieļauju, ka, esot

augstā hierarhijā, mātes uzņēmuma darbiniekiem tur tā domāšana ir savādāka. Bet mūs te Latvijā, cik es jūtu par šo vispārīgo programmu, protams, ir ieinteresētība, lai uzņēmums būtu sekmīgs, bet es apšaubu, ka viņi visi jūtas kā īpašnieki.

Tas, ko mēs redzam, dubultojošas akcijas, pat mūsu cilvēkiem nav tādu zināšanu, ko tas patiesībā nozīmē un kādi ir tie procesi.

*Bet uzņēmuma darbības specifika taču ir saistīta ar finanšu tirgiem...*

Tas, ka mēs esam uzņēmums un ir akcijas – jā, bet ko tad man tagad kā īpašniekam darīt?

Kas tā dividende? Kādi tur nodokļi? Kur viņi ir ieturēti? Ķīmija! Ķīmija! Ķīmija!

Mēs esam izstāstījuši, bet tad, kad tas iestājas – tajā brīdī – tad ir vilnis, un tad mēs atkal stāstām par niansēm. Lai gan 3 gadi nav ilgi, bet cilvēka atmiņai tas ir par ilgu, tāpēc jāskaidro atkārtoti.

*Vai darbinieki ikdienā neseko līdz akciju vērtībai?*

Es domāju, ka daļa seko, daļa – nē. Domāju, ka klientu apkalpošanas speciālists, piedodiet, Gulbenē neseko. Es tā domāju. Nezinu, bet man tā liekas.

Mums šobrīd sāk beigties pirmais 3 gadu periods, kad darbinieki sāk reāli saņemt savu bonusu.

*Kā šajā laikā ir mainījusies akciju vērtība?*

Man šķiet, ka tā ir tuva sākotnējai vērtībai, kas bija pirms 3 gadiem. Pirkšanas brīdī krīze nebija sākusies. Akciju cena paspēja noslīdēt un uzkāpt atpakaļ. Uzņēmumam ļoti smalki jāatrunā, urā brīdī viņi pirks tās akcijas, kā svārstās tirgus, cik dienas pirms un pēc rezultāta paziņošanas.

## **Eksperts 9**

*Pastāstiet, lūdzu, par Jūsu uzņēmuma pieredzi ar darbinieku akcijām.*

Savā laikā – tas vēl bija pirms krīzes, labajos laikos, tad mūsu uzņēmums bija cita uzņēmuma daļa, kas piederēja igauņiem. Un šajā igauņu uzņēmumā bija liela aktivitāte attiecībā uz darbinieku motivāciju, dažādām šīm akciju shēmām, labākās pieredzes iedzīvināšanu Latvijā, Igaunijā. Tajā laikā vairoja idejas par to, ka darbiniekiem varētu dot akcijas. Mātes uzņēmumā bija opciju shēmas, kad nevis tev piešķir akcijas, bet tu varēji, tā kā viņas nopirkt, kad gāja lielle fondi ārā, tu varēji kopā ar šiem pārdot savas akcijas.

Tas tiešām strādā ar cilvēkiem, kas saprot, ko nozīmē šīs akciju shēmas, kas saprot, kas ir ilgtermiņa ieguldījums, kas saprot, kā es varu ietekmēt šo situāciju un kas tic, ka tas tiešām kaut kur realizēsies. Ja šīs ticības nav, tad diezgan grūti iestāstīt, kāpēc to vajadzētu darīt un ko tas dos. Jābūt kaut kur kaut kādai pieredzei varbūt tirgus situācijai vai kādam aprakstam, kas pierāda, ka tas reāli kaut kur strādā. Un tajā laikā bija ideja, ka

viena no motivācijas shēmām varētu būt šī akciju piešķiršana darbiniekiem, kad aprēķina pēc kaut kādiem kritērijiem un tev maksā, piemēram, akcijas. Kā tas būtu realizējies, es nezinu, bet fakts bija tāds, ka toreizējā un tagadējā likumdošana paredze, ka tajā brīdī, kad tev piešķir akcijas, tad tas ir tas labums, ko tu esi guvis un jādeklarē tas kā ienākums, par ko ir jāmaksā nodoklis. Tagad ir runa par to, ka tam jābūt tādā stadijā, ka ieguvums ir tikai tas, ka tu reāli esi izdevis kaut kādu naudu vai ieguvis kaut kādu naudu. Līdz ar to tie likumdošanas grozījumi būtu tādi, ka, ja tu akcijas pārdod un tad, kad tev ienāk kaut kādi reāli ienākumi, tanī brīdī tu samaksā arī nodokli. Man šķiet, ka tas vēl nav spēkā. Mūsu uzņēmuma akciju cena tolaik bija ļoti augsta un sanāktu, ja tad mēs akcijas viņiem piešķirtu, tad šiem darbiniekiem būtu jāmaksā milzu nauda nodokļos no savas kabatas par neko. Tādēļ šī ideja nomira dabiskā nāvē. Akcijas tika atreģistrētas, un vairs viņu nav.

*Vai akciju statuss bija parastās vai arī personāla akcijas?*

Tās bija personāla akcijas.

Ja man dod parastās akcijas, man jābūt sapratnei, ko ar tām darīt.

*Vai kādam no darbiniekiem šobrīd pieder uzņēmuma akcijas?*

Jā. Uzņēmuma darbinieki drīkst pirkt akcijas biržā.

*Vai viņi to dara?*

Nē, ļoti maz to dara, ar visu to, ka lielā banka mums piedāvā ērti atvērt kontu, u.t.t. Vienkārši cilvēki par to nezina, mūsu akciju cena ir ļoti strauji kāpusi un ļoti strauji kritusi, šīs izmaiņas ir bijušas ļoti lielas.

*Tie, kas pērk, tie ir darbinieki, kas saskata uzņēmuma perspektīvu?*

Principā 51% akciju pieder uzņēmuma pašreizējiem vadītājiem un dibinātājiem. Tie ir 5 cilvēki, kam pieder kontrolpakete uzņēmumā, tas kodols. Un tad ir pāris cilvēki, kas ir nopirkuši akcijas vēl. Tie ir cilvēki, kas kaut ko mazliet saprot no finansēm.

*Vai, ja likumdošana tiktu sakārtota, jums atjaunotos ideja un interese par darbinieku akcijas programmas izveidi uzņēmumā?*

Nezinu. Tad cilvēks ir ieinteresēts – es kā īpašnieks piesaistu līdzekļus, investēju tos un darbojos. Tas, kas ir šobrīd biržā – uzņēmums jau negūst neko papildus, tās ir tikai spekulācijas. Tas, vai es nopērku vai nenopērku akcijas, nekādā mērā neietekmē uzņēmuma darbību. Es neesmu neko ziedojuši uzņēmumam, ko tas varētu investēt un pēc tam man dubultā dot atpakaļ. Es nezinu. Tas ir cits veids, kā cilvēki pelna naudu.

*Cik liela bija darbinieku interese par akciju programmu?*

Līdz šim mirklim man neviens par to nav jautājis. Jūs esat pirmā, kas par to interesējas.

*Vai šobrīd darbiniekiem būtu interese par uzņēmuma akcijām?*

Nezinu, neviens neko nav vaicājis par to. Neesam piedāvājuši, neesam vaicājuši. Mums ir citi veidi, kā mēs runājam ar darbiniekiem un iesaistām viņus.

*Kādus motivācijas veidus jūs izmantojat?*

Pirmkārt, mums ir stabils uzņēmums, kas maksā stabilas algas, kas ir adekvātas tirgus līmenim. Attiecīgi, ja uzņēmumam iet labi, tad mēs maksājam arī prēmijas. Mums ir veselības apdrošināšana, mums ir īsākas darba dienas pirms svētkiem, mums ir 1.septembris brīvs, par katriem 5 gadiem uzņēmumā ir vēl viena atvaļinājuma diena, ir tēja un kafija par brīvu, ir diezgan elastīgs darba laiks, ļoti toleranta attieksme pret to, kas jāizdara darba laikā, ja tu izdari pats savus pienākumus, sporta spēles, Ziemassvētki, neformālas atbalvošanas uzņēmuma ietvaros.

*Vai jūs izmantojat motivācijas programmas, kur ir nodokļu atvieglojumu iespējas (piemēram, uzkrājamo apdrošināšanu, pensiju fondus)?*

Nē. To darīt ir iespēja katram pašam.

*Cik jums lojāli darbinieki?*

Mums ir ļoti maza mainība – zem 5%. Mums ir diezgan plašs vecuma spektrs. Mūsu lielākā vērtība ir inženieri, kas strādā jau no padomju laikiem, bet mēs esam pieņēmuši arī jaunus darbiniekus, kuri nāk uzreiz pēc studijām.

*Vai mūsu izglītības iestādes sagatavo pilnvērtīgus darbiniekus?*

Nav pietiekami labas zināšanas un bāzes, lai radoši strādātu. Ir varbūt par daudz iedots viskautkas, bet ne tas, ko reāli vajag. Runa ir par elektroniku un telekomunikācijām. Telekomunikāciju speciālistiem pietrūkst elektronikas zināšanu un otrādi – elektronikiem pietrūkst zināšanu telekomunikāciju jomā. Vairāk vajadzīgas bāzes lietas, nevis jāpārsātina galva ar visvisādīgām zināšanām. Nav jāapgūst ļoti daudz teorijas, jābūt ciešai saiknei visās praksēs ar uzņēmumiem. Jāmaina viedoklis par to, ka prakse nozīmē, ka students maksā mācību maksu par attiecīgo semestri, pasniedzējs pasaka – tev ir prakse, cilvēks nāk uz šejieni un saka, ka grib nākt uz praksi, bet, kad mēs viņam jautājam, ko tad īsti viņš grib šajā praksē darīt, studenti parasti nezina. Līdz ar to uzņēmumam jāizdomā, ko tad šim studentam praksē darīt. Prakses vadītājs no augstskolas ir ļoti formāls. Viņam nav sapratnes par to, ko vajag uzņēmumam. Arī maģistru darbi un bakaluru darbi ir ļoti teorētiski, maz sasaistīti ar reālo dzīvi. Nav šīs pasniedzēju vajadzības reāli nākt uz uzņēmumiem un runāt par to, kas ir reāli vajadzīgs, nav sapratnes, ko vajag reālajai dzīvei, ko vajag mācīt. Līdz ar to tie cilvēki, kas pie mums atnāk, viņi ir diezgan ilgs laiks jāapmāca, kamēr viņi reāli spēj strādāt. Tas periods, kamēr viņš kļūst par produktīvu darbinieku, ir diezgan pagars.

*Tad jūs paši viņus apmācāt?*

Jā, mēs esam sapratuši, ka pēdējo 2-3 gadu laikā mēs esam mainījuši savu politiku principā. Mēs kaut kādu gadu, pat vairāk meklējām gatavus inženierus. Ļoti grūti bija mūsu vadītājam pieņemt to, ka tirgū nav gatavu tādu, jo visi tie, kas atnāca, saprata, ka tas nederēs. Tad mēs pieņemām lēmumu, ka mēs ņemam jaunus. Mēs ļoti intensīvi ņemam jaunus praktikantus un viņus apmācām no A.

*Vai jūs viņiem pieliekat darbaudzinātāju vai arī tās ir kaut kādas apmācības?*

Viņiem iedod darba uzdevumu un tiešām cilvēku, kas ar viņu strādā, viņam ir vadītājs reālais, kas viņu kontrolē. Viņi sāk ar ļoti zemām pozīcijām un zemām algām un iet uz augšu.

*Vai jūs sūtat darbiniekus arī uz ārējām apmācībām?*

Sūtam. Tādu mācību reāli ir ļoti maz. Viņam pirmkārt ir jāapgūst darbs šeit. Ja cilvēks nāk un prasa reāli, ko viņš grib, tad mēs sūtam. Bet specifisko zināšanu, ko vajag mums, viņas tiešām ir tik specifiskas, kad arī kursi – mums, piemēram, bija kursi, kur cilvēks 3 gadus gaidīja, kamēr nokomplektējas grupa par to tematu.

*Vai jūs piesaistāt vietējos pasniedzējus vai arī ārvalstu.*

Atkarībā no temata – ja mums vajag kaut kādus *soft skilled*, tad tos mēs tepat Latvijā varam dabūt, ja mums vajag kut kādas specifiskākas zināšanas, tad mums ir jābrauc ārpus Latvijas.

*Kur jūs meklējat darbiniekus?*

Darbiniekus mēs meklējam tepat Latvijā.

*Vai jums ir darbinieki, kuri izstrādā jaunus produktus un ja ir, vai jūs viņus kaut kā īpaši apbalvojat par jauno produktu izstrādi?*

Mums ir tādi 35 darbinieki un ir arī prēmijas fonds. Tad, ja viņi kaut ko uztaisa – 3 gadus reizi – tad viņi saņem bonusus. Bet šie darbinieki arī saņem citus bonusus – tad, ja uzņēmumam iet labi, tad arī ir bonusi.

## MODEĻA VĒRTĒJUMS

### Veidi

Tas, kas ir vismulsinošākais šodienas situācijā, ir tas, ka mēs neko nezinām, kas būs pēc 3 gadiem. Mēs labākajā gadījumā zinām, kas būs pēc gada. Bet tas, kas būs pēc 3 gadiem, tas ir tik virtuāls. Mēs nezinām, kāda mums būs valūta, pēc kāda kursa šo te valūtu mainīs, kur es dzīvošu, kur būs mani bērni, ... tas ir tāds jautājums – ja tev ir jādodomā par 3 gadu plānu, es pat nezinu...

Mēs kādreiz ņēmām darbā cilvēkus un darba intervijās jautājām tradicionālu jautājumu, kas viņš grib būt pēc 5 gadiem. Mēs to darījām, lai saprastu, kāda ir cilvēka vērtību sistēma. Tagad patiesībā es to vairs neuzdodu nevienam, jo es arī pati nezinu, ko es pati pēc 3 gadiem darīšu. Kas būs tās lietas, kas būs palikušas stabilas 3 gadu laikā.

Attiecībā uz jaunajiem darbiniekiem – man pietiek, ka viņš pasaka, ka strādās kaut vai gadu. Patiesībā arī pēc likumdošanas noturēt darbinieku kaut vai, ja viņam ir veikta apmācība. Ļoti grūti juridiski sakārtot to tā, lai darbinieks pēc tam noteiktu laiku vēl paliktu uzņēmumā 3 gadus ar tām mācību shēmām. Tas nav tik vienkārši.

Bet no šiem veidiem ... es esmu bijusi uzņēmumos, kur reāli bija 2. Un 3. Shēma. Esmu šādos uzņēmumos strādājusi. Vienā bija iespēja dabūt akcijas par fiksētu cenu. Tas bija ārpusbiržas uzņēmums, kurā bija noteikts, ka akcijas maksā noteiktu summu un tās varēja nopirkt. Nopirkt viņas nopirka, bet jebkurā gadījumā, ja tu pērc akcijas, tad tev ir jābūt sajūtai, ka tam būs kaut kāds svars – tiešām, ja tu būsi īpašnieks, tad tu būsi nevis vienkārši izdevis naudu par to, ka tu esi nosaukumu nopircis, bet ka tu reāli piedalies. Ja es pirktu akcijas, es gribētu zināt, cik lielā apjomā es varēšu kaut ko ietekmēt – balsstiesības, lēmumu pieņemšana – ko es ar to iegūšu, ko varēšu ietekmēt. Tajos uzņēmumos šis nebija. Tur bija cerība, ka uzņēmumu varēs pārdot un tie, kam būs tās akcijas, tie tad varētu pārdot viņas dārgāk. Bija cerība, ka varētu būt, ka mēs tā strādājam un lielie akcionāri plāno tādu aktivitāti, līdz ar to tad tevi pavilks līdzī un tu tajā strāvē arī dabūsi kaut ko. Tas tā arī nerealizējās. Bet bija lietas, par ko neviens nebija pastāstījis. Piemēram, Latvijā ir ļoti dārgi uzturēt savu vērtspapīru kontu. Tas nozīmē, ja tu iepirksi par mazumiņu, tad pēc gada tev būs viss jau noēdies. Bankas jau ir ļoti gudras. Tā pati mūsu lielā banka, kas ir ļoti jauka, oranža un pūkaina, patiesībā tur ir vienas no dārgākajām transakciju maksām.

Līdz ar to, ja es gribētu būt godīga pret saviem darbiniekiem, tad man būtu jāstāsta visas šīs nianšes. Un, ja es zinu, ka cilvēkam pietiek ar to, ka viņš vienu reizi gadā grib aizbraukt kaut kur ceļojumā, tad es negribētu stāstīt kaut kādas pasakas par kaut kādu lietu, par ko es neesmu pārliecināta. Šī nu ir lieta, kur tās akciju cenas ir tik daudz atkarīgas no faktoriem, kas nekādi nav saistītas ar to, ko es daru, kā es daru un kā uzņēmums strādā, ka es neriskētu kaut kādu tādu pasākumu veikt.

*Vai uzņēmumā, kur strādājat iepriekš, jūs informēja, kā, pēc kādām metodēm tiek aprēķināta akciju cena?*

Nē. Tas bija smuks apraksts, ka tev ir iespēja, mēs ļoti novērtējam tavu darbu un tu esi iekļauts īpašajā akciju shēmā un tev ir iespēja nopirkt noteiktu skaitu akciju par noteiktu cenu un tava opcija ir līdz noteiktam laika periodam. Bet tas nebija brīvi izvēlēts apjoms. Es neesmu ļoti optimistiska par tām akciju shēmām.

Par balsstiesībām

Cik lielā uzņēmumā? Es domāju, ka tāpēc personāla akcijas arī mūsu likumdošanā ir nosauktas kā tādas, kas varētu dot kaut kādu finansiālu labumu, nevis kaut kādas balsstiesības. Ja uzņēmuma kultūra vispār akceptē tādu komunikācijas veicināšanu, tad tās balsstiesības cilvēks var izteikt gan uz augšu, gan no augšas uz leju.

*Kāda jūsu uzņēmumā ir hierarhija?*

Mums ir atvērto durvju politika. Mums ir diezgan horizontāla personāla politika. Mēs viens otru pārsvarā uzrunājam uz „tu”, principā mums ir ļoti atvērta politika.

*Vai šajā gadījumā balsstiesībām būtu kāda būtiska nozīme?*

Nē. Tāpēc, ka jebkurā gadījumā tā daļa, ko piešķirtu darbiniekiem (piemēram, 10%), vispār neko nenozīmē balsstiesībām. Iespējams, ka daļai darbinieku būtu būtiski, ka viņi var nākt uz akcionāru pilnsapulcēm un piedalīties tajās. Zinu, ka Finierī tas labi strādā – Finiera vecie cilvēki, kas ir dabūjuši savas akcijas, viņiem tas ir ļoti labi.

Uzņēmums pats var izlemt – deleģēt izteikt savu viedokli vienam pilnvarotajam pārstāvim.

Par nodokļu atvieglojumiem

Te es par akciju opcijām domāju, ka tas nestrādās, jo ilgtermiņa uzkrājuma programma darbojas tad, ja tu reāli maksā naudu. Latvijā es nezinu, bet man šķiet, ka uz teorētisku iespēju nopirkt akcijas neattiecas ilgtermiņa uzkrājumu programma – man šķiet, ka tā ir. Tas ir tad, ja es nopērku apdrošināšanas polisi uz tiem 5 gadiem, es reāli maksāju prēmiju, attiecīgi no prēmijas es dabūju atlaidi uz iedzīvotāju ienākuma nodokli.

Tur arī jādomā, kurš no darbinieku līmeņiem saprot šo shēmu un kuram tas ir interesanti. Vai tas ir tas ieguldījumu veids, kurā es gribētu ieguldīt, lai man būtu ieguvums ilgtermiņā vai īstermiņā.

Ieviešana uzņēmumā

Šis pareizi man liekas ir. Viss uzrakstīts. Tā ir. Tā būtu jādara.

*Vai šādu iespēju vajadzētu piedāvāt kaut kādam noteiktam darbinieku līmenim, piemēram, vadībai vai arī ļaut darbiniekiem brīvprātīgi pieteikties?*

Jāpiedāvā tiem, kam interesē. Man piemērs ir veselības apdrošināšana, ko mēs dodam visiem darbiniekiem. Un ir cilvēki, kas man joprojām saka – man vajag tagad brīvu dienu, lai ietu rindā pie ārsta pierakstīties. Es saku, ka tev taču ir veselības polise – paņem telefonu, aizej tepat tuvumā uz maksas klīniku – tev rindā nav jāstāž, tu aiziesi konkrētā laikā, konkrētā dienā. Ir darbinieki, kuri 5 gadus tās polises vispār nav izmantojuši. Viņam tā nav vērtība. Jādod tam, kas to novērtē. Piemēram, Lattelekomam ir t.s. labumu grozs, kur ir katrā amata līmeni var dabūt kaut kādus labumus. Dabīgi, ja tu esi kaut kāds vadītājs, tu vari dabūt varbūt vairāk nekā citi, bet tev ir šis grozs un ir tik punkti, baseins

tev ir tik punkti, papildus atvaļinājuma diena tev ir vēl viens punkts un tu vari salasīt savu paciņu. Un tas ir motivējoši. Nevis visiem iedot kaut ko vienu.

Līdz ar to arī šo mēs piedāvātu brīvprātīgi – tiem, kuri to novērtē. Es pieļauju, ja mēs šo viestu, tad šī interese būtu cilvēkiem no augstākā līmeņa, tiem, kam ir izglītība, kam ir sapratne par šo lietu un kuriem ir līdzekļi, ko ieguldīt šajās akcijās un kuri zina, ko pēc tam ar tām darīs. Tas nav motivācijas līmenis strādniekiem.

*Cik daudz būtu jāpiešķir darbiniekiem un kas par to maksātu – darbinieks vai uzņēmums?*

Jāskatās ir par to – ja tu maksā, tad kāds būs tavs *return on investment*. Kurš dabū vairāk, tas arī maksā vairāk. Vienkārši jāizvērtē – kuram ir ieguvums. Priekš kam cilvēkam maksāt par akcijām, kur varbūt pēc 5 gadiem kaut ko dabūs? Nezinu. Jābūt kaut kādam ticamam stāstam, kas apliecina – jā, tev būs ieguvums no tā. Tas, ka uzņēmums grib mani noturēt 5 gadus – vai tāpēc man jāpērķ akcijas? Un, ja man iedos šīs akcijas un es tās nevarēšu pārdot 5 gadus... priekš kam man tādas vajag? Dividendes var arī nebūt. Akcionāru sapulce var izlemt peļņu, piemēram, investēt jaunos tirgos un tur būs investīcijas iekšā. Un es esmu baigais rūķis un cītīgi strādāju. Labāk pasakiet man, ka es varu katru gadu aizbraukt ceļojumā uz kalniem paslēpot. Pasakiet, man ka es katru gadu varēšu braukt. Tas mani motivēs palikt šajā uzņēmumā, jo tādu man nekur citur nepiedāvās. Savādāk tas ir. Ļoti svarīgi ir tā sapratne, vai tas, ko tu piedāvā par motivāciju vispār ir vērtība tam otram cilvēkam. Atšķiras viņas ļoti krasi un tāpēc tas Lattelekom piemērs ir tik ļoti labs. Mēs tik tālu vēl neesam izauguši. Man nav tik plašs piedāvājumu loks. Mums šī brīža pakete ir visiem vienāda. Visiem ir viena brīvdiena, visiem ir vienāds darba laiks, visiem vienādas polises, vienādas iespējas, neatkarīgi no tā, vai tu esi vadītājs vai darbinieks. No vienas puses tas arī rada tādu piederības sajūtu, ka mēs te visi vienā ģimenē te visi vienādi. Bet varbūt, ka tas nav pareizi. Varbūt, ka jāmaina šī shēma.

*Kāds, jūsuprāt, ir labākais termiņš?*

Man jāredz, kas būs pēc tiem pašiem 3 gadiem, ka es tās varēšu pārdot. Kaut vai, ja paskatāmies uz mūsu uzņēmuma akciju cenu. Pirms 3 gadiem tā bija gandrīz 3 reizes augstāka nekā šodien. Es taču biju gudrs, ka es tajā laikā šīs akcijas nenopirku. 3 gadi tas ir tik ārpus mūsu kontroles. Es varu nopirkt par latu... jāskatās, cik katrs cilvēks var tam velīt. Un jāskatās arī, vai šis ieguldījums akcijās spēj konkurēt ar citiem ieguldījumiem – ilgtermiņa uzkrājumu programmās, ieguldījumiem obligācijās vai depozītos un tamlīdzīgi. Piemēram, ja es nopērķu zemi, stādu ķiplokus vai kaut ko tamlīdzīgi – es redzu, es pats daru, ieguldu un kaut kas man sanāk. Akcijas vairāk ir ārpus manas kontroles.

*Ja uzņēmums šādu modeli ievieš – kādai jābūt informēšanas kārtībai?*

Pirmkārt, stratēģiski tas ir jāmaina. To var ieviest, ja patiešām cilvēkiem rodas pārliecība – ka pēc 2-3 gadiem mums būs labāk un tas būs devis kaut kādu vērtību un es būšu piedalījies tajā vērtībā. Pirmkārt, uzņēmuma stratēģijai jābūt tādai, kas saka – mēs attīstīsimies, mums ir plāns un mēs to darīsim un šeit ir priekšnosacījumi, kāpēc mums tas sanāks. Tas ir pirmais. Tad ir informēšana – tam jābūt uz vienas A4 formāta lapas ar „būrīšiem” un ar grafikiem – kad tu nopirksi šodien un pēc laika kāds būs rezultāts – ko tu iegūsi. Tas ir tas, ko darbiniekiem vajadzētu stāstīt – ļoti skaidri un vienkārši, ar kritērijiem.

### MĒRĶU NOVĒRTĒJUMS

		<b>Ieguvumi</b>	<b>Mērķa novērtējums:</b> (1-nav svarīgi; 5- ļoti svarīgi)			
1	Darbinieku produktivitātes līmeņa paaugstināšana	1	1			
2	Pašu kapitāla bāzes stiprināšana		1			
3	Uzņēmuma novērtēšanas iespēja (ārpusbiržas uzņēmumiem)			3		
4	Investīciju kapitāla finansējums		1			
5	Darbinieku piesaiste uzņēmumam	2		3		
6	Uzņēmuma īpašnieku un darbinieku interešu apvienošana			3		
7	Uzņēmuma konkurētspējas līmeņa paaugstināšana			3		
8	Uzņēmuma pēctecības nodrošināšana		1			
9	Darbinieku ieinteresētības veicināšana uzņēmuma darbībā	3		3		
10	Darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšana	4		2		
11	Darbinieku lojalitātes uzlabošana			3		
12	Nodokļu atvieglojumu izmantošana (ja tādi būtu)				4	

(Vērtē pēc svarīguma kontekstā ar akciju īpašumtiesībām)

Par uzņēmumu novērtēšanu ārpusbiržas uzņēmumiem – tas būtu labi uzzināt, cik liela ir šī vērtība. Vienmēr jau gribas zināt, vai tam otram kabatā ir tikpat daudz, cik man vai vairāk un cik tiem īpašniekiem īstenībā ir. Ja tu gribi taisīt akcijas, tev jābūt stāstam par to, kas tam visam apakšā ir un tad tev tas stāsts rezultējas kaut kādā ciparā.

Jebkurā gadījumā, ja ir personāla akcijas, darbiniekiem ir jābūt tādiem, kas patiesi grib būt tieši tajā uzņēmumā.

Ja darbiniekam iedotu akcijas, tas viņu motivētu vairāk sekot līdzī akciju vērtībai, rādītājiem. Tagad viņi tiem biržas pārskatiem pakaļ maz, kas skatās.

Par motivāciju – ir jautājums, vai tas tiešām motivēs, vai tā darbiniekam ir vērtība. Mēs darbiniekiem veicam aptaujas par to, kas viņiem ir vērtīgs saistībā ar uzņēmumu. Un ļoti daudzi novērtē tieši stabilitāti. Mums nekad nav algas kavētas – visas algas ir izmaksātas. Ar darbiniekiem tiek runāts, tīras tualetes, gaiša vide, normālas telpas. To darbinieki novērtē. It sevišķi, ja viņi ir pastaigājuši riņķī apkārt un redzējuši, kā ir citur vai arī kādi radinieki stāstījuši par savu pieredzi. Mūsējie to reāli novērtē. Vai personāla akcijas ietekmētu motivācijas līmeni... uz ko motivēt? Kāda motivācija? Es nezinu, vai tas ietekmētu motivāciju. Ja tu esi tiešā atbildībā un tev pakļauti kādi 10 cilvēki, varbūt tad ar akcijām varētu ietekmēt motivācijas līmeni, bet, ja tu esi skrūve kopējā sistēmā, tad ir grūti. Ļoti daudz ir atkarīgs no cilvēka paša attieksmes – kā viņam veidojas. Vai to attieksmi var dabūt ar personāla akcijām?...

Ir jābūt kādam piemēram, kas parāda labumu, kas ir no tā īpašnieka statusa. Tam otram ir jāredz, ka tam, kas ir īpašnieks, viņam ir labāk. Vai arī jābūt viņam sliktāk no tā, ka viņš nav īpašnieks. Ir jābūt šai atgriezeniskajai saitei. No tā vien, ka viņš ir īpašnieks... patiesībā ļoti daudz grāmatās raksta, ka ir slikti, ka īpašnieks strādā uzņēmumā – tas arī demotivē cilvēkus, jo dažiem īpašniekiem ir tieši pretēja attieksme – es kā īpašnieks varu atļauties kaut ko vairāk nedarīt nekā darīt. Visādi var būt. Ja es būšu īpašnieks, es varbūt varēšu daudz elastīgāk izturēties pret savu darba laiku – es taču esmu īpašnieks, es varu nākt, kad es gribu. Tā daudz kur arī ir. Pamat darbinieki tomēr to neatļaujas. Citur atkal īpašnieki strādā no tumsas līdz tumsai. Tas ir ļoti dažādi.

Mūsu darbiniekiem, piemēram, pārdevējam ir akcijas, viņš tās iegādājies biržā. Jāsaka, ka viņam ir nedaudz lielāka interese par to, kas notiek uzņēmumā. Bet vai tāpēc varētu teikt, ka viņš strādātu vairāk vai savādāk – nē. Viņš vairāk paļaujas uz to, ka viņam ir sava mainīgā daļa, viņš vairāk koncentrējas uz saviem personīgajiem mērķiem, uz personīgā labuma gūšanu. Protams, ir feini dabūt arī papildus labumu, saņemot dividendes. Bet viņš neuzrauga kolēģus, nesaka, lai citi strādā vairāk – mums tas nav bijis tā. Viņš gan interesējas par kopējo bildi, par perspektīvām. Ja akciju cena biržā mainās, viņš nāk un jautā, kas tur tagad notiek? Kāpēc biržā akcija nokritās? Ko jūs tur npublicējāt? Mūsu akciju cena gan nav īpaši atkarīga no ziņām.

Varbūt lojalitāte uzlabojas, ja nopērk akcijas.

Piemēram, mums šogad bija peļņa uzņēmumam un mēs maksājām dividendes. Mēs darbiniekiem izmaksājām arī prēmijas, kas dabīgi nozīmē izmaksas un tas ietekmē peļņu – ja peļņa ir mazāka, attiecīgi arī dividendes ir mazākas. Tad atnāk uz akcionāru sapulci akcionāri un saka, ka ļoti slikti, ka esam izmaksājuši šīs prēmijas darbiniekiem, jo tas samazināja akcionāriem peļņu. Lai gan patiesībā, ja runā, tad tas, kas ir reāli devis šo te ieguvumu, šo peļņu, ir darbinieki. Un tu nevari viņus nenovērtēt. Ir jāmaksā šīs prēmijas. Bet akcionāru attieksme ir tāda, ka mēs esam samazinājuši viņu dividendes. Viņš kaut kad ir biržā iepircis kaut ko – nav naudu ieguldījis uzņēmumā, mēģinājis kaut ko veicināt, bet viņam ir pretenzijas.

Tad, ja darbinieks redz, ka dividendes maksā, bet prēmijas nē, tad viņš ir ļoti bēdīgs. Darbinieki labprātāk saņemtu prēmijas, jo prēmijas var maksāt biežāk. Dividendes uzņēmums parasti maksā reizi gadā, un vēl jāgaida, kad tiks sagatavoti gada pārskati. Nav šajā stāstā nekā balta un melna, vienmēr ir kaut kāds konteksts, kurā tas strādā un kurā nestrādā. Situācija ir tik, un tā regulāri jāpārvērtē un jākonstatē, ka ir lēmumi, kas pieņemti nepareizi un ir kaut kas jāmaina.

*Ja jūs nolemtu ieviest DLK modeli, vai Jums būtu nepieciešams kāds konsultants?*

Viennozīmīgi mums būtu vajadzīgs jurists, kas izskata visus nepieciešamos aspektus. Mēs varētu pārējo paši izdarīt. Bet tas nebūtu ļoti grūti.

Tā tēma ir interesanta. Pirms kādiem 3 gadiem es būtu ar lielāku entuziasmu skatījusies uz to, jo tad akciju cena gāja uz augšu. Tagad mūsu cena ir nokritusi, bet citiem tā iet uz augšu. Bet vispār cilvēki ļoti daudz pērk akcijas. Mums ir kādi 500 akcionāri uzņēmumam, no kuriem 5 ir mūsu uzņēmuma pamatdarbinieki, vadošie darbinieki. Pārējie akcionāri ir maziņi – tiem pieder 10, 20, maksimāli 500 akcijas. Lai darbinieks pirktu akcijas, viņam tomēr jāsaprot finanšu rādītāji, jāpārskatīja bilance, u.t.t., viņam jābūt arī uz risku orientētam. Jābūt zināmai bagāžai, lai tu ietu tajā biznesā iekšā.