

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE  
Ekonomikas nodaļa

**PUSSLODZES DARBA LAIKA GRAFIKU IETEKME UZ DARBINIEKU  
PRODUKTIVITĀTI UN APMIERINĀTĪBU LATVIJĀ**

The impact of part-time work schedules on employee productivity and  
satisfaction in Latvia

BAKALaura DARBS  
Biznesa vadības bakalaura studiju programma

Autors: **Linda Krasovska**

Studenta apliecības Nr.: LK22108

Darba vadītājs: studiju prodekāne, prof. Margarita Dunska

RĪGA 2025

# SATURS

Anotācija.....	3
Annotation .....	4
Ievads.....	5
1. PUSSLODZES DARBA LAIKA TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	8
1.1. Darba laika grafiku būtība .....	8
1.2. Produktivitātes definīcija .....	11
1.3. Teorētiskais skaidrojums darbinieku apmierinātībai.....	13
2. PUSSLODZES DARBA LAIKA IZPĒTE UN ANALĪZE .....	21
2.1. Pusslodzes darba laika vēsture un attīstība .....	21
2.2. Latvijas normatīvais regulējums saistībā ar pusslodzes darba grafiku .....	25
2.3. Pusslodzes darbinieku demogrāfiskā analīze.....	27
2.4. Pusslodzes darba izplatība dažādās nozarēs .....	30
2.5. Analīze par starptautiskiem pētījumiem saistībā ar pusslodzes darbu .....	31
3. PĒTĪJUMS PAR PUSSLODZES DARBA LAIKA GRAFIKU IZPLATĪBU LATVIJĀ UN DARBINIEKU APMIERINĀTĪBU AR TO .....	35
3.1. Pētījuma metodoloģija .....	35
3.2. Kvantitatīvā pētījuma rezultāti.....	36
3.3. Kvalitatīvā pētījuma rezultāti.....	45
3.4. Pētījuma rezultātu interpretācija .....	48
Secinājumi.....	53
Priekšlikumi .....	56
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	58
Pielikumi .....	62
Dokumentārā lapa .....	73

## Anotācija

Bakalaura darba "Pusslodzes darba laika grafiku ietekme uz darbinieku produktivitāti un apmierinātību Latvijā" autore Linda Krasovska analizē pusslodzes darba grafika izplatību, to ietekmi uz darbinieku sniegumu un emocionālo labklājību Latvijas kontekstā. Pētījuma mērķis ir noskaidrot, vai šādi grafiki uzlabo darba apmierinātību un veicina efektīvāku darba un dzīves līdzsvaru.

Pirmā daļa bakalaura darbā ir veltīta teorētisko materiālu apkopojumam par dažādiem darba laika grafiku veidiem, produktivitātes formulējumu, darbinieku labklājības saistību ar darba laiku grafikiem.

Pētījuma galvenais fokuss ir uz diviem jautājumiem:

1. Vai pusslodzes darba laiks labvēlīgi ietekmē darbinieku emocionālo stāvokli?
2. Vai pusslodzes darba laiks palielina darbinieku apmierinātību ar darbu?

Bakalaura darba empīriskajā daļā veikti kvantitatīvi un kvalitatīvi pētījumi, iegūtie dati tiks analizēti, izmantojot aprakstošās un secinošās statistikas metodes, piemēram, korelācijas analīzi, vidējās vērtības, biežumus. Darba rezultāti var tikt pielietoti gan uzņēmumu iekšējās personāla vadības praksēs, gan kā pamats politikas veidotājiem, izstrādājot elastīgā darba veicināšanas pasākumus Latvijā.

**Atslēgas vārdi:** pusslodzes darbs, produktivitāte, darba apmierinātība, darba un dzīves līdzsvars, Latvijas darba tirgus.

## **Annotation**

The author of the bachelor's thesis "The Impact of Part-Time Work Schedules on Employee Productivity and Job Satisfaction in Latvia," Linda Krasovska, analyzes the prevalence of part-time work schedules and their effects on employee performance and emotional well-being in the Latvian context. The aim of the study is to determine whether such schedules enhance job satisfaction and promote a more effective work-life balance.

The first part of the thesis is dedicated to a theoretical overview of different types of work schedules, the definition of productivity, and the relationship between employee well-being and working time arrangements.

The main focus of the research lies in two key questions:

1. Does part-time work positively affect employees' emotional well-being?
2. Does part-time work increase job satisfaction?

The empirical part of the bachelor's thesis includes quantitative and qualitative research. The data obtained will be analyzed using descriptive and inferential statistical methods, such as correlation analysis, average values, frequencies. The results of the work can be used both in internal personnel management practices of companies and as a basis for policymakers when developing measures to promote flexible work in Latvia.

**Keywords:** part-time work, productivity, job satisfaction, work-life balance, Latvian labor market.

## Ievads

Mūsdienu darba tirgū arvien būtiskāka kļūst nepieciešamība pēc elastīgiem un pielāgojamiem darba organizācijas risinājumiem, kas ļautu līdzsvarot profesionālās un personīgās dzīves prasības. Viens no šādiem risinājumiem ir pusslodzes darba laiks, kas kļuvis par nozīmīgu darba formu daudzās valstīs, tostarp arī Latvijā. Šāda darba laika organizācija piedāvā iespēju darbiniekiem strādāt mazāk stundu skaitu nedēļā nekā pilnas slodzes režīmā, vienlaikus saglabājot profesionālo aktivitāti un ienākumus.

Interese par pusslodzes darbu Latvijā un kopumā Eiropā ir pieaugusi, ko veicinājušas tādas tendences kā tehnoloģiju attīstība, dažādas ģimenes situācijas un vēlme panākt labāku darba un privātās dzīves līdzsvaru.

Lai arī pusslodzes darba laiks tiek uzskatīts par elastīgu risinājumu, tā ietekme uz darbinieku produktivitāti un apmierinātību joprojām nav viennozīmīgi novērtēta, īpaši Latvijas kontekstā. Pastāv uzskats, ka samazināts darba apjoms var samazināt arī veiktspēju, taču pētījumi norāda uz iespējamu produktivitātes pieaugumu, pateicoties labākam emocionālajam stāvoklim, mazākam izdegšanas riskam un augstākai motivācijai. Pētījumu un statistikas datu par situāciju Latvijā ir maz, tādēļ ir nepieciešams padziļināts pētījums, lai izvērtētu šī darba grafika reālo ietekmi uz darbinieku darba rezultātiem un labsajūtu.

Zinātniskā aktualitāte šim pētījumam saistīta ar nepieciešamību izprast, kā dažādi darba laika grafiki, īpaši pusslodzes darbs, ietekmē darbinieku sniegumu un apmierinātību. Tā kā Latvijas darba tirgū trūkst padziļinātu pētījumu tieši par pusslodzes darba formu, šis bakalaura darbs piedāvās nozīmīgu ieguldījumu gan akadēmiskajā, gan praktiskajā līmenī.

Pētījuma hipotēzes:

- H1 – Pusslodzes darba laika grafiks pozitīvi korelē ar darbinieku emocionālās labsajūtas līmeni.
- H2 – Pusslodzes darba laiks palielina darbinieku apmierinātību ar darbu.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt pusslodzes darba laika izplatību Latvijā, tā ietekmi uz darbinieku apmierinātību ar darbu Latvijā, kā arī izstrādāt praktiskus ieteikumus darba devējiem, lai uzlabotu darbinieku emocionālo stāvokli.

Darbs aptver laika periodu no 2014. gada līdz 2025. gadam. Bakalaura darbā izmantoti dažādu veidu un līmeņu informācijas avoti, tie kalpoja kā pamats teorētiskās bāzes veidošanai par pusslodzes darba laika ietekmi, kā arī nodrošināja objektīvu pamatojumu darba analītiskajai un empīriskajai daļai. Teorētiskās daļas izstrādē galvenokārt izmantoti elektroniskie zinātniskie žurnāli (piemēram, *Harvard Business Review*), kā arī specializētie tiešsaistes avoti (*HelpSquad*,

*TATA AIG, Indeed, u.c.*), kas skaidro darba grafiku veidus, darba laika ietekmi uz darbinieku emocionālo labklājību un produktivitāti. Īpaša uzmanība pievērsta Herzberga divu faktoru teorijai, Deci un Ryan Pašnoteikšanās teorijai. Normatīvās bāzes izvērtēšanā izmantots Darba likums, kas reglamentē darba laiku un nepilnas slodzes nodarbinātību. Papildu informācija iegūta arī no Ministru kabineta noteikumiem un darba tiesību praksē pielietotajiem skaidrojumiem. Savukārt, analītiskajā daļā izmantoti kvantitatīvi dati no *Eurostat, OECD Employment Database* un Centrālās statistikas pārvaldes, kas ļauj analizēt pusslodzes darba izplatību dažādās valstīs, demogrāfiskos aspektus (dzimums, vecums) un nozares, kurās šāda nodarbinātības forma ir visbiežāk sastopama. Šie dati tika papildināti ar iepriekšējo gadu pētījumu rezultātiem par darba tirgus izmaiņām, tai skaitā COVID-19 ietekmi uz darba grafiku elastību un darba organizāciju.

Lai sasniegtu darba mērķi, izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Analizēt teorētiskos pusslodzes darba aspektus, tostarp darba laika grafiku veidus, motivācijas teorijas, produktivitātes un apmierinātības saistību ar elastīgiem darba laika grafikiem.
2. Izpētīt starptautiskos pētījumus par pusslodzes darba laika ietekmi uz darbinieku apmierinātību, izmantojot Eiropas Savienības, OECD un citu organizāciju publikācijas.
3. Identificēt Latvijas un Eiropas darba tirgus specifiku saistībā ar pusslodzes nodarbinātību, tai skaitā pusslodzes darba sadalījumu pa nozarēm.
4. Analizēt pusslodzes darba laika vēsturi, attīstību un demogrāfiskos rādītājus, lai izprastu nākotnes perspektīvas.
5. Novērtēt COVID-19 pandēmijas ietekmi uz pusslodzes darba popularitāti un tā organizācijas formām Latvijā.
6. Veikt kvantitatīvu pētījumu (aptaujū), lai noskaidrotu Latvijas darbinieku apmierinātību ar pusslodzes darbu.
7. Veikt kvalitatīvu pētījumu (intervijas), lai noskaidrotu pusslodzes darba laika ietekmi uz produktivitāti.
8. Izstrādāt ieteikumus darba devējiem par pusslodzes darba grafiku ieviešanu, balstoties uz pētījuma rezultātiem un teorētisko analīzi.

Bakalaura darbs sastāv no trīs daļām. Pirmajā daļā “Pusslodzes darba laika teorētiskie aspekti” aplūkoti darba laika grafiku būtība, produktivitātes jēdziens, darbinieku apmierinātības teorētiskais skaidrojums, kā arī teorijas, kas saistītas ar darbinieku apmierinātību un to interpretācija. Otrajā daļā “Pusslodzes darba laika izpēte un analīze” analizēta pusslodzes darba attīstības vēsture, sniegta pusslodzes darbinieku demogrāfiskā analīze, izvērtēta darba izplatība

dažādās nozarēs, kā arī apskatīta Latvijas situācija un pieejamie resursi saistībā ar pusslodzes darba iespējām. Trešajā daļā “Pētījums par pusslodzes darba laika grafiku izplatību Latvijā un darbinieku apmierinātību ar to” detalizēti aprakstīta izmantotā pētījuma metodoloģija, prezentēti iegūtie rezultāti un to interpretācija, lai izvērtētu pusslodzes darba organizācijas ietekmi uz darbinieku apmierinātību Latvijā. Pētījuma ietvaros tika veiktas trīs daļēji strukturētas intervijas ar speciālistiem, kuriem ir tieša saskarsme ar darba organizāciju un darbinieku vadību dažādās organizācijās. Interviju dalībnieki pārstāv gan operatīvo, gan stratēģisko līmeni personāla vadībā, kas ļauj analizēt pusslodzes darba laika ietekmi no vairākiem skatupunktiem. Lai papildinātu kvalitatīvā pētījuma rezultātus ar plašākiem, statistiski analizējamiem datiem, šī bakalaura darba ietvaros tika veikts arī kvantitatīvais pētījums – tiešsaistes aptauja, kuras mērķis bija noskaidrot pusslodzes darba laika ietekmi uz darbinieku produktivitāti un apmierinātību Latvijā. Iegūtie dati tika apkopoti un analizēti, izmantojot aprakstošo statistiku (piemēram, procentuālais sadalījums, vidējās vērtības), kā arī veiktas korelācijas analīzes, lai pārbaudītu saistību starp dažādiem mainīgajiem (piemēram, darba apmierinātību un darba grafika elastību). Darba noslēgumā apkopoti galvenie secinājumi un izstrādāti priekšlikumi darba apmierinātības uzlabošanai, pamatojoties uz teorētiskās un empīriskās izpētes rezultātiem.

# 1. PUSSLODZES DARBA LAIKA TEORĒTISKIE ASPEKTI

Nodaļā tiek aplūkota darba grafiku būtību, izceļot dažādos darba laika organizācijas veidus un to ietekmi uz darbinieku un uzņēmuma ikdienu. Tiek analizēti standarta, summētie, maiņu, elastīgie un citi grafiki, īpašu uzmanību pievēršot pusslodzes darba iespējām un izaicinājumiem. Nodaļā tiek uzsvērts, ka darba grafiku izvēle ir būtisks stratēģisks lēmums, kas ietekmē gan organizācijas efektivitāti, gan darbinieku labklājību.

Īpaša uzmanība tiek pievērsta produktivitātes un darbinieku apmierinātības teorētiskajiem aspektiem pusslodzes darba kontekstā. Tiek skaidrots, kā mainās produktivitātes novērtējums, kad darbs notiek ierobežotā laikā, un kā darba kvalitāte un elastība kļūst par būtiskiem rādītājiem. Tāpat tiek izcelts, kā emocionālā labklājība un darba vide ietekmē darbinieku apmierinātību, norādot uz nepieciešamību šos aspektus pētīt, lai sekmētu ilgtspējīgu nodarbinātību pusslodzes režīmā.

## 1.1. Darba laika grafiku būtība

Darba laiks (darba grafiks) ir noteikts laika periods, kurā darbinieks veic savus darba pienākumus. Tas nosaka, kurās dienās un stundās darbs notiek, piemēram, no pirmdienas līdz piektdienai no plkst. 09:00 līdz 17:00. Darba grafiks var būt pastāvīgs vai mainīgs, un tajā var iekļaut pārtraukumus, maiņu darbu vai elastīgas stundas. Darba laiks ir svarīgs, lai organizētu uzņēmuma darbību, nodrošinātu darba tiesību ievērošanu un plānotu uzdevumu izpildi. Tas arī palīdz noteikt, kad darbiniekam pienākas atpūtas laiks un kā aprēķināt darba samaksu. Darba laika grafiki nosaka, kā laiks tiek strukturēts un pielāgots konkrētiem darba apstākļiem, nozares specifikai un darbinieku, kā arī darba devēju, vajadzībām.<sup>14</sup>

Visizplatītākie darba laika grafiki ir:

1. **Standarta darba grafiks** - visbiežāk sastopamais grafiks biroja vidē, kur darbinieki strādā no pirmdienas līdz piektdienai, no plkst. 09:00 līdz 17:00. Tas nodrošina stabilitāti un paredzamību, veicinot darba un privātās dzīves līdzsvaru.
2. **Summētais darba laiks** - ir darba laika organizēšanas veids, kurā darbiniekam darba stundas tiek uzskaitītas kopā noteiktā pārskata periodā (parasti mēnesī vai ilgāk), nevis katru dienu vai nedēļu atsevišķi. Tas ļauj elastīgāk plānot darba stundas, piemēram, ja dažas dienas tiek strādāts vairāk, citās – mazāk, bet kopējais nostrādāto stundu skaits pārskata periodā nedrīkst pārsniegt normu. Summētā darba laika režīmā jāievēro

noteikti ierobežojumi, piemēram, nedrīkst strādāt ilgāk par 24 stundām pēc kārtas un jānodrošina atpūtas laiks.<sup>21</sup>

3. **Fiksēts darba grafiks** - darbinieki strādā noteiktās dienās un stundās, kas var atšķirties no tradicionālā 09:00 līdz 17:00 grafika. Piemēram, darbs no otrdienas līdz sestdienai ar noteiktu darba laiku katru dienu. Šāds grafiks ir piemērots uzņēmumiem, kuri darbojas ārpus standarta darba laika.
4. **Maiņu darbs** - darbs tiek organizēts maiņās, lai nodrošinātu nepārtrauktu uzņēmuma darbību, piemēram, ražošanā vai veselības aprūpē. Maiņas var būt dienas, vakara vai nakts, un tās bieži rotē starp darbiniekiem. Šāda veida grafiks ļauj uzņēmumiem darboties 24/7 režīmā.
5. **Elastīgs darba grafiks** - darbiniekiem ir iespēja izvēlēties darba sākuma un beigu laikus noteiktā laika intervālā, piemēram, sākt darbu starp plkst. 07:00 un 10:00. Tas veicina darba un privātās dzīves līdzsvaru un var palielināt darbinieku produktivitāti. Atšķirībā no maiņu grafika, elastīgais grafiks neparedz darbu noteiktās maiņās vai rotāciju, bet gan ļauj pašam darbiniekam pielāgot savu darba dienas ritmu noteiktās robežās.
6. **Saspiestais darba grafiks** - darbinieki strādā pilnu darba laiku, bet īsākā nedēļā, piemēram, četras dienas pa 10 stundām. Tas nodrošina papildu brīvdienu, kas var uzlabot darbinieku apmierinātību un produktivitāti.
7. **Darbs nepilnā slodzē (pusslodze)** – darbs, kurā darbinieks strādā mazāk par normālo darba laiku, kas Latvijā ir 40 stundas nedēļā. Pusslodzes darbs var būt gan ar fiksētu grafiku, gan elastīgs vai maiņu formā, atkarībā no darba devēja un darbinieka vienošanās.<sup>15</sup>

Izvēloties piemērotu darba grafiku, ir svarīgi ņemt vērā gan darbinieku labklājību, gan uzņēmuma darbības efektivitāti. Standarta un fiksētie grafiki nodrošina noteiktību, kas samazina stresu un veicina plānošanu, bet var būt neelastīgi mainīgos apstākļos. Maiņu darbs, kaut arī nodrošina nepārtrauktu darbību, bieži rada nogurumu un samazina darbinieku apmierinātību, tādēļ šādos grafikos ir svarīga regulāra rotācija un atpūtas periodi. Elastīgais grafiks un saspiestā darba nedēļa uzlabo darba un privātās dzīves līdzsvaru, bieži vien palielinot motivāciju un produktivitāti. Savukārt, pusslodzes darbs ir piemērots tiem, kuriem nepieciešams mazāks slodzes apjoms, piemēram, studentiem vai vecākiem, bet tas var ierobežot karjeras iespējas un ienākumu līmeni. Tādējādi optimālā grafika izvēle ir atkarīga no konkrētās nozares, uzņēmuma vajadzībām un darbinieku prioritātēm.

Pusslodzes darba grafika īpatnība ir tā elastības potenciāls, kas atšķirībā no citiem darba laika modeļiem ļauj pielāgot slodzi individuālām vajadzībām. Tomēr šī elastība nereti rada

izaicinājumus darba devējiem, jo prasa precīzāku darba uzdevumu plānošanu un resursu sadali. Puslodes darbinieki bieži trūkst pilnībā neiekļaujas organizācijas kultūrā, kas var samazināt to motivāciju un saistību ar uzņēmuma mērķiem.<sup>13</sup> No otras puses, šāds grafiks var uzlabot darba un dzīves līdzsvaru. Tādējādi, lai gan puslodes darbs rada organizatoriskus izaicinājumus, tas vienlaikus var būt instruments darbinieku apmierinātības un ilgtspējīgas nodarbinātības veicināšanā, ja tiek pareizi integrēts uzņēmuma darbības sistēmā.

Būtiski pieminēt, ka darba laika grafiki (kā minēts iepriekš, piemēram, standarta, maiņu vai elastīgais grafiks) atšķiras no darba laika modeļiem, kas nosaka ne tikai darba laika organizāciju, bet arī darba veikšanas vietu un struktūru. Pēc *Indeed* norādēm, galvenie darba modeļi ir:

- **Klātienes darbs** – tradicionāls modelis, kurā darbinieki strādā uzņēmuma birojā vai noteiktā darba vietā saskaņā ar iepriekš noteiktu grafiku.
- **Attālinātais darbs** – darbinieki strādā pilnībā attālināti, bez fiziskas klātbūtnes birojā, bieži vien izmantojot digitālos rīkus.
- **Hibrīda modelis** – kombinē klātienes un attālināto darbu, piemēram, dažas dienas birojā, bet pārējās mājās.
- **Darbs klejojošā režīmā (*nomadic work*)** – darbinieki var strādāt no jebkuras vietas, bieži mainot atrašanās vietu (piemēram, ceļojot).<sup>16</sup>

Kamēr darba grafiks nosaka “kad” un “cik ilgi” darbinieks strādā, darba modelis nosaka “kur” un “kā” tiek veikta darba pienākumu pildīšana. Piemēram, darbinieks var strādāt pēc standarta 09:00 – 17:00 grafika (grafiks), bet tas var būt gan klātienes, gan hibrīds (modelis). Šī atšķirība ir būtiska, lai saprastu mūsdienu darba organizācijas iespējas.

Darba grafiku plānošana ir būtisks organizācijas vadības instruments, kas nodrošina darbinieku darba laika strukturēšanu atbilstoši uzņēmuma vajadzībām un darbinieku pieejamībai. Efektīva grafiku plānošana veicina vienmērīgu darba plūsmu, paaugstina produktivitāti un uzlabo darbinieku apmierinātību. Piemēram, saskaņā ar *ZoomShift* raksta datiem, neefektīva darba grafiku plānošana var novest pie nevienmērīgas darba slodzes sadales, kas, savukārt, ietekmē darbinieku motivāciju un uzņēmuma darbības rezultātus. Tādēļ darba grafiku plānošana ir ne tikai administratīvs uzdevums, bet arī stratēģisks process, kas prasa rūpīgu analīzi un pielāgošanos mainīgajiem apstākļiem.<sup>34</sup>

Mūsdienu darba vidē, kur elastība un produktivitāte kļūst arvien svarīgākas, digitālie rīki piedāvā būtiskas priekšrocības darba grafiku plānošanā un pārvaldībā. Tradicionālās metodes, piemēram, papīra grafiki vai *Excel* tabulas, bieži vien ir laikietilpīgas un pakļautas cilvēciskām kļūdām. Savukārt, izmantojot specializētas darba laika uzskaites lietojumprogrammas, iespējams automatizēt daudzas funkcijas, piemēram, virsstundu aprēķinus, prombūtņu uzskaiti

un maiņu plānošanu. Šādi rīki ne tikai samazina administratīvo slogu, bet arī nodrošina lielāku pārskatāmību un precizitāti, kas ir īpaši svarīgi uzņēmumos ar sarežģītiem darba grafikiem vai lielu darbinieku skaitu. Turklāt, digitālās platformas ļauj darbiniekiem reāllaikā piekļūt saviem grafikiem, veicinot labāku komunikāciju un darba organizāciju.<sup>27</sup>

Darba laika grafiki ir daudzveidīgs un dinamisks darba organizācijas elements, kas kalpo gan darba devēju, gan darbinieku interesēs. To efektivitāte ir atkarīga no sabalansētas pieejas, kas apvieno likumdošanas normu ievērošanu, nozares specifiku un individuālas vajadzības.

## 1.2. Produktivitātes definīcija

Produktivitāte ir viens no būtiskākajiem ekonomikas un vadības jēdzieniem, kas raksturo resursu izmantošanas efektivitāti ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesā. Lai gan produktivitātes definīcija var atšķirties atkarībā no konteksta, vispārīgi to var saprast kā saražotās produkcijas vai pakalpojumu attiecību pret izmantotajiem izejmateriāliem, darbaspēku, laiku vai citiem resursiem.

Visbiežāk sastopamā produktivitātes formula, ir:

$$\text{Produktivitāte} = \frac{\text{Izlaides vienības}}{\text{Ievades vienības}}$$

Šī formula kalpo kā praktisks rīks, lai novērtētu efektivitāti gan ražošanas, gan pakalpojumu sniegšanas procesos. Tās pielietojums prasa rūpīgu izlaides un ievades parametru definēšanu. *Izlaide* var būt kvantificējama kā saražoto preču skaits, apkalpoto klientu skaits vai pabeigto projektu skaits, savukārt, *ievade* parasti ietver iztērēto laiku, izmantotos materiālus vai darbaspēka izmaksas.<sup>1</sup>

Svarīgi atzīmēt, ka šīs formulas efektīvai izmantošanai nepieciešams izvēlēties objektīvus un mērāmus rādītājus. Piemēram, administratīvā darbā produktivitāti varētu mērīt kā apstrādāto dokumentu skaitu uz vienu darba stundu, bet klientu apkalpošanā - kā atrisināto problēmu skaitu dienā. *ActivTrak* uzsver, ka produktivitātes rādītājiem jābūt tieši saistītiem ar konkrētajiem uzņēmuma vai nodaļas mērķiem, lai tie sniegtu patiesi noderīgu informāciju.

Kā norāda Petra Jahchan “Pasaules Ekonomikas foruma” (*World Economic Forum*) rakstā, produktivitāte nav tikai saistīta ar saražoto daudzumu, bet gan ar to, cik efektīvi tiek izmantoti pieejamie resursi.<sup>19</sup> Produktivitātes mērīšana prasa skaidru izpratni par to, kas faktiski tiek mērīts. Saskaņā ar elektroniskā žurnāla “Hārvardas biznesa apskats” (*Harvard Business Review*) rakstu, produktivitāti nevar reducēt tikai uz vienkāršu izlaides (saražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu daudzumu un/vai vērtību) un ieguldījuma attiecību. Būtiska ir izejas

(*output*) kvalitatīvā puse - produktivitātes mērījumos jāņem vērā ne tikai saražotās vienības, bet arī to kvalitāte un pievienotā vērtība. Tas nozīmē, ka uzņēmumam, kas ražo mazāk produktu, bet augstākā kvalitātē, var būt augstāka produktivitāte nekā konkurentam ar lielāku ražošanas apjomu. Nozīmīgs aspekts, ko uzsver rakstā, ir atšķirība starp daļējiem un pilnīgiem produktivitātes mērījumiem. Daļējie mērījumi, piemēram, darba produktivitāte, sniedz tikai daļēju priekšstatu, jo tie neņem vērā visus ražošanas faktoros. Pilnīgākā pieeja ietver visu resursu - darba, kapitāla, enerģijas un citu izejvielu - uzskaiti. Šāda visaptveroša pieeja ļauj identificēt patiesos produktivitātes avotus un ierobežojošos faktoros.<sup>7</sup>

Produktivitātes definīcijas padziļināta izpratne ir īpaši būtiska pusslodzes darba analīzē, jo šāda nodarbinātības forma rada specifiskus izaicinājumus un iespējas resursu izmantošanas efektivitātes izvērtēšanā. Tradicionālās pieejas, kas balstās uz darba stundām vai izlaides apjomu, var neadekvāti atspoguļot darbinieka pienesumu situācijās, kad darba laiks ir saīsināts, bet darba intensitāte un kvalitatīvie aspekti – augstāki. Pusslodzes darbs bieži vien tiek strukturēts elastīgāk, ļaujot darbiniekam koncentrēties uz augstas pievienotās vērtības uzdevumiem, tādējādi radot lielāku rezultativitāti uz vienu darba vienību. Tāpēc, lai nodrošinātu korektu darba snieguma izvērtējumu un veicinātu efektīvu personāla vadību, ir nepieciešams pārskatīt klasiskās produktivitātes definīcijas un iekļaut tajās kvalitatīvos un strukturālos faktoros, kas labāk atspoguļo darba rezultātus ierobežotā laikā. Šāda pieeja ir arī saskaņā ar mūsdienu darba tirgus tendencēm, kur elastība un rezultātu orientētība kļūst par nozīmīgām konkurētspējas sastāvdaļām.<sup>32</sup>

Pusslodzes darbs piedāvā specifisku skatījumu uz produktivitāti, jo tajā būtisks ir ne tikai izlaides un ievades apjoms, bet arī darba struktūra, regularitāte un darbinieka potenciāla izmantojums. Atšķirībā no pilna laika darba, pusslodzes nodarbinātība bieži vien ietver elastīgāku darba grafiku, kas var ietekmēt gan individuālo, gan organizācijas kopējo produktivitāti. Produktivitāte šajā kontekstā kļūst ciešāk saistīta ar darba laika izmantošanas efektivitāti un darbinieka spēju radīt vērtību īsākā laika periodā. Šāda pieeja liek pārskatīt tradicionālo produktivitātes mērīšanu. Ja darba devējs vērtē produktivitāti tikai pēc apjoma vai darba stundām, tas var radīt nepilnīgu priekšstatu par darbinieka pienesumu. Turklāt, produktivitāte pusslodzes darbā ir cieši saistīta ar indivīda profesionālo attīstību. Ja darba vide un struktūra veicina prasību pielāgošanu un kompetenču attīstību, tad pat ierobežotā darba laikā iespējams panākt augstu efektivitāti. Tādējādi produktivitāte šajā gadījumā nav tikai rezultāts noteiktam ieguldījumam, bet ir arī atkarīga no tā, kā šis ieguldījums ir strukturēts un vai tiek atbilstoši atbalstīts.<sup>32</sup>

Pusslodzes darbā produktivitāti raksturo ne tikai saražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu apjoms attiecībā pret nostrādātajām stundām, bet arī darba kvalitāte, elastība un

efektīva resursu izmantošana īsākā laika periodā. Atšķirībā no pilna laika darba, kur produktivitāti bieži mēra pēc standarta darba stundām, pusslodzes gadījumā svarīgāk ir rezultātu efektivitāte – piemēram, vai darbinieks spēj divās stundās paveikt tādu pašu darba apjomu kā pilnas slodzes kolēģis četrās stundās, vai arī vai viņš nodrošina augstāku kvalitāti, mazāk kļūdu un labāku klientu apkalpošanu, izmantojot optimizētākus darba procesus. Šajā kontekstā produktivitāte ir cieši saistīta ar darba organizāciju, darbinieka motivāciju un iespējām pielāgoties mainīgiem uzdevumiem, kas padara to par daudzpusīgāku un kvalitatīvāku rādītāju nekā vienkārša izlaides un ievades attiecība.

### 1.3. Teorētiskais skaidrojums darbinieku apmierinātībai

Darbinieku apmierinātības izpēte ir būtiska, jo tā palīdz izprast, kā dažādi darba apstākļi, tostarp pusslodzes nodarbinātība, ietekmē darbinieka labsajūtu, motivāciju un iesaisti. Šī izpratne veido pamatu efektīvai personāla vadībai un ilgtspējīgai darba vides attīstībai.

Lai izprastu darbinieku apmierinātību, ir jāsaprot, kas kopumā ir emocionālais stāvoklis un emocionālā labklājība. Darbā tiek nereti pieminēta “darbinieku emocionāla labklājība”, kas pēc “Nacionālā Papildinošās un Integratīvās Veselības centra” (*National Center for Complementary and Integrative Health*) tulkotas definīcijas, nozīmē vispārējais pozitīvais emociju stāvoklis, apmierinātība ar dzīvi, jēgas un mērķa izjūta un spēja tiekties uz paša definētiem mērķiem. Emocionālās labklājības elementi ietver līdzsvara sajūtu emocijās, domās, sociālajās attiecībās un meklējumos. Savukārt, kopējais emocionālais stāvoklis nozīmē vispārēju attieksmi pret dzīvi, kas var būt gan pozitīva, gan negatīva.<sup>28</sup>

Pēc *Tēzaura* definīcijas latviešu valodā, apmierinātība tiek raksturota kā prieka, gandarījuma izjūta, apmierinājums, labpatika.<sup>22</sup> Savukārt, tieši darbinieku labklājībai jeb angļiskajā tulkojumā “*employee welfare*” var atrast dažādas definīcijas, piemēram, pēc *TATA AIG* komandas publicētā raksta, darbinieku apmierinātība, kas pazīstama arī kā personāla labklājība, ir pakalpojumi un priekšrocības, ko darba devēji piedāvā savu darbinieku labsajūtai. Šīs priekšrocības ietver veselības aprūpi, apmaksātu atvaļinājumu un dažādas citas ērtības. Šie pakalpojumi sniedz labumu darbinieku garīgajai un fiziskajai veselībai un palīdz radīt apmierinātu darba vidi.<sup>35</sup>

Mūsdienās darbinieku labklājība ir būtiski svarīga - gan darba ņēmēji, gan devēji cenšas atrast sev piemērotāko stratēģiju apmierinātības līdzsvaram un kopējam emocionālam stāvoklim. No *Cadmus* elektroniskā žurnāla raksta “Labklājības jēdziens un tā mērīšana” (*The*

*Concept of Welfare and its Measurement*) var izcelt vairākus būtiskus labklājības jeb apmierinātības faktorus, kas tieši ietekmē cilvēku apmierinātību darba vidē:

1. **Materiālā labklājība.** Materiālā labklājība veido pamatu darbinieku apmierinātībai. Šis faktors ietver stabilus ienākumus, kas nodrošina iespēju apmierināt pamatvajadzības - pārtiku, mājokli un veselības aprūpi. Tāpat svarīgi ir kvalitatīvi darba apstākļi, tostarp ergonomiska darba vieta, drošības standarti un nepieciešamais tehnoloģiskais atbalsts. Papildus tam, sociālās garantijas kā veselības apdrošināšana, pensiju uzkrājumi un citi finansiālie atbalsta mehānismi veicina materiālo drošību un ilgtermiņa stabilitāti.
2. **Sociālais atbalsts.** Sociālā atbalsta sistēma spēlē nozīmīgu lomu darbinieku apmierinātības veidošanā. Tā nodrošina piekļuvi kvalitatīvai izglītībai un profesionālai attīstībai, palīdzot darbiniekiem justies kompetentiem un vērtīgiem. Vienlīdzīgas iespējas un sociālā integrācija samazina diskriminācijas risku un veicina taisnīgu attieksmi. Koleģialitāte un sadarbība darba komandā veicina pozitīvu mikroklimatu, kas, savukārt, samazina konfliktu iespējamību un uzlabo kopējo darba vides kvalitāti.
3. **Psiholoģiskā un emocionālā labklājība.** Psiholoģiskā labklājība ir tikpat svarīga kā materiālie apstākļi. Darba un personīgās dzīves līdzsvars (*work-life balance*) ļauj darbiniekiem efektīvi atpūsties un atjaunoties, kas ir būtisks ilgtspējīgas darba motivācijas elements. Atzinība no vadības puses un pašvērtējuma veicināšana palīdz darbiniekiem justies novērtētiem, kas tieši ietekmē to darba apmierinātību. Papildus tam, garīgās veselības atbalsta programmas sniedz nepieciešamo palīdzību stresa un emocionālo slodžu mazināšanā.
4. **Vides kvalitāte un ilgtspēja.** Vides faktori būtiski ietekmē darbinieku apmierinātību. Veselīgi un ekoloģiski darba apstākļi, piemēram, laba gaisa kvalitāte, dabisks apgaismojums un ergonomiska vide, veicina labāku darba komfortu un veselību. Ilgtspējīga uzņēmējdarbības prakse, kas ietver videi draudzīgus risinājumus, rada sajūtu, ka organizācija rūpējas ne tikai par peļņu, bet arī par plašāku labklājību un vides aizsardzību.
5. **Organizatoriskais taisnīgums un iespējas.** Organizatoriskais taisnīgums un iespējas ir būtiski darbinieku motivācijas un uzticības veidošanā. Kārību un paaugstinājumu iespējas dod darbiniekiem motivāciju strādāt ilgtermiņā un attīstīt savas prasmes. Atklāta komunikācija un iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos veicina uzticēšanos organizācijai un sajūtu, ka darbinieka viedoklis ir svarīgs. Šis faktors veicina ne tikai apmierinātību, bet arī lielāku darba ieguldījumu un lojalitāti.<sup>18</sup>

Pamatojoties uz zinātniskā raksta “Nepilna laika darba attiecību, darba apmierinātības un darba piepūles savstarpējās attiecības izpēte” (*Examining the Relationship among Part-Time Work Arrangements, Job Satisfaction, and Work Effort*) secinājumiem, var izcelt vairākus aspektus, kas raksturo saistību starp pusslodzes darbu un darbinieku apmierinātību. Šie aspekti papildina iepriekš definētos apmierinātības faktoros, pievēršoties tieši nodarbinātības formu ietekmei uz darbinieka labklājību un emocionālo stāvokli. Pētījumā analizēts, kā pusslodzes nodarbinātība ietekmē dažādus darba rezultātus, tostarp darbinieku apmierinātību, motivāciju un uzticību organizācijai. Secināts, ka pusslodzes darbs var pozitīvi ietekmēt darbinieku psiholoģisko un emocionālo labklājību, īpaši, ja tas ir paša darbinieka izvēlēts un atbilst viņa dzīvesveidam un vajadzībām. Šādā gadījumā tiek veicināts labāks darba un personīgās dzīves līdzsvars, samazināts stress un paaugstināta vispārējā apmierinātība ar darbu. Vērts pieminēt, ka tajā pašā laikā, autori norāda, ka šī pozitīvā ietekme nav viennozīmīga – lielu nozīmi spēlē arī darba modeļi, kas tika aprakstīti apakšnodaļā “1.1. Darba laika grafiku būtība”. Ja pusslodzes darbinieki tiek pakļauti diskriminējošai attieksmei, ierobežotām izaugsmes iespējām vai informācijas trūcumam salīdzinājumā ar pilnas slodzes kolēģiem, tad viņu apmierinātība samazinās. Šie secinājumi uzsver nozīmi organizācijas atbalstošai kultūrai, kur tiek nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas neatkarīgi no darba slodzes formas. Turklāt, pētījums uzsver, ka darbinieku apmierinātība ar pusslodzes darbu ir augstāka, ja pastāv skaidras karjeras attīstības iespējas, elastīgs darba grafiks un vadības atzinība. Tādējādi pusslodzes darbs, ja tas tiek labi pārvaldīts un atbilstoši integrēts organizācijas struktūrā, var kalpot kā efektīvs rīks darbinieku apmierinātības un noturēšanas veicināšanai.<sup>25</sup>

Vērts pieminēt arī riskus, kas rodas, ja darbinieks nav apmierināts ar savu darbu. Viens no galvenajiem riskiem ir izdegšanas risks. Izdegšana, (*burnout*) ir hronisks psiholoģisks un emocionāls noslogošanās stāvoklis, kas rodas ilgstoša stresa, pārguršanas un emocionālā izsīkuma rezultātā. Pasauls Veselības Organizācija (PVO) izdegšanu klasificē kā "darba vietas fenomenu", ko raksturo trīs galvenie aspekti:

- Pārguršana (*exhaustion*) – izturības un enerģijas izsīkums, kas izpaužas gan fiziski, gan emocionāli.
- Cinisms un distancēšanās no darba (*cynicism/detachment*) – negatīva vai bezjūtīga attieksme pret darbu, kolēģiem un pat darba pienākumiem.
- Ne-efektivitātes sajūta (*reduced professional efficacy*) – pārlicība, ka darbā nevar sasniegt labus rezultātus, kas noved pie pašvērtējuma pazemināšanās.<sup>39</sup>

Izdegšana bieži attīstās, kad pastāv ilgstoša nelīdzsvarotība starp darba slodzi un resursiem, piemēram, pārāk daudz darba un nepietiekams atbalsts, kā arī darba un dzīves nelīdzsvarotības dēļ. Tāpat nozīmīgs faktors ir kontroles un autonomijas trūkums, kad

darbinieks nejūt ietekmi uz saviem uzdevumiem. Izdegšanu var pastiprināt arī neatbilstošs atalgojums un atzinības trūkums, ja darbinieka pūles netiek atalgotas vai novērtētas. Būtisks ir arī darba un personīgās dzīves līdzsvars – ja darbs nepārtraukti iejaucas privātajā laikā, tas var novest pie nopietnas pārslodzes un izsīkuma.

Galvenie darba izdegšanas cēloņi ietver pārmērīgu darba apjomu, kas bieži nozīmē nereālus termiņus un nepamatotas prasības pēc virsstundām. Arī nepiemērota darba kultūra, kurā tiek slavināta "vienmēr pieejamība" un pārstrādāšanās, rada labvēlīgus apstākļus izdegšanai. Vadības atbalsta trūkums, kad darbinieki nejūt atzinību vai nevar brīvi paust savas vajadzības, vēl vairāk pasliktina situāciju. Turklāt, ja pastāv konflikts starp personīgajām un organizācijas vērtībām – piemēram, ja uzņēmums uzsver darbinieku labklājību, bet realitātē ignorē pārguruma pazīmes – tas var būt īpaši demotivējoši.

Darba izdegšana izpaužas dažādos līmeņos. Fiziski to raksturo pastāvīgs nogurums, miega traucējumi un galvassāpes. Emocionāli cilvēks var izjust bezspēku, apātiju un zaudēt jebkādu kaislību pret savu darbu. Bieži vien mainās arī uzvedība – parādās vēlme izvairīties no sociālām situācijām, agresivitāte vai gluži pretēji, pasivitāte. Izdegšana ietekmē arī darba kvalitāti, izraisot kļūdu skaita pieaugumu, lēnāku reakciju un radošuma trūkumu.<sup>6</sup>

Lai cīnītos ar darba izdegšanu, nepieciešama gan individuāla, gan organizatoriska pieeja. No individuālā skatpunkta svarīgi ir veikt pašanalīzi un mācīties noteikt veselīgas robežas, kā arī praktizēt atveseļošanās tehnikas, piemēram, meditāciju, fiziskās aktivitātes un kvalitatīvu atpūtu. Dažkārt nepieciešama arī profesionāla palīdzība – psihoterapija vai konsultācijas ar darba psihologu var būt būtiski resursi ceļā uz atveseļošanos. No organizācijas puses būtiski ir novērtēt psihosociālos riskus, piemēram, regulāri veicot darbinieku aptaujas par labklājību. Tāpat ieteicams ieviest darba laika samazināšanu vai elastīgus darba grafikus, kā arī ievērot "atvienošanās tiesības", kas nozīmē atteikšanos no darba saziņas ārpus darba laika. Atbalsta programmas, piemēram, psiholoģiskā palīdzība, mentoru sistēmas un darbinieku atpūtas zonas, arī veicina veselīgāku darba vidi.

Darba izdegšana ir nopietns psiholoģisks un fizioloģisks stāvoklis, kas būtiski ietekmē ne tikai darbinieka veselību, bet arī uzņēmuma kopējo produktivitāti. Tās cēloņi bieži nav meklējami atsevišķos cilvēkos, bet gan sistēmiskās problēmās, kas saistītas ar darba kultūru un organizācijas struktūru, tai skaitā darba grafiku pielietojumu. Tādēļ ir svarīgi, lai gan darba devēji, gan darbinieki apzināti strādātu kopā, lai veidotu veselīgāku un ilgtspējīgāku darba vidi.<sup>6</sup>

Lai pilnībā izprastu darbinieku apmierinātības būtību, ir svarīgi apskatīt teorijas, kas saistītas ar motivāciju un emocionālo labklājību, kas galu galā noved līdz apmierinātībai ar darbu. Viens no ietekmīgākajiem modeļiem šajā jomā ir Herzberga divu faktoru teorija, kura

radikāli mainīja izpratni par darba apmierinātību, uzsverot, ka apmierinātību un neapmierinātību izraisa atšķirīgi faktoru kopumi.

Herzberga teorija iedala darba apstākļus divās kategorijās: higiēnas faktoros un motivācijas faktoros. Higiēnas faktori, piemēram, darba apstākļu kvalitāte, atalgojums, darba drošība, attiecības ar kolēģiem un uzņēmuma politika, darbojas kā “neapmierinātības novēršēji” – to trūkums izraisa neapmierinātību, bet to klātbūtne neveicina apmierinātību, vien nodrošina pamatu darba līdzsvaram. Tie ir ārēji faktori, kas vairāk saistīti ar darba vidi, nevis ar pašu darba saturu.

Savukārt, motivācijas faktori ir tie, kas tieši veicina darbinieka iekšējo motivāciju un profesionālo apmierinātību. Šie faktori ietver atzinību, atbildības sajūtu, izaicinājumu līmeni, izaugsmes iespējas un pašas darbības jēgpilnumu. To klātbūtne spēj ievērojami palielināt darbinieka iesaisti, pašmotivāciju un saistību ar organizācijas mērķiem, savukārt to trūkums ne vienmēr rada tūlītēju neapmierinātību.<sup>20</sup>

Herzberga teorija ir īpaši noderīga, analizējot darba laika grafiku ietekmi uz darbinieku labklājību. Higiēnas faktori cieši korelē ar darba grafika stabilitāti, prognozējamību un līdzsvaru starp darbu un privāto dzīvi. Piemēram, darbs pēc stabila, paredzama grafika (piemēram, fiksēts vai standarta grafiks) bieži vien nodrošina drošības sajūtu un mazina stresu, tādējādi novēršot neapmierinātību. Savukārt neparedzami, bieži mainīgi maiņu grafiki var radīt miega traucējumus, emocionālu spriedzi un ilgtermiņā ietekmēt darbinieku veselību.

No otras puses, motivācijas faktori bieži tiek saistīti ar tādiem grafikiem, kas darbiniekam sniedz lielāku autonomiju un kontroli pār savu laiku, piemēram, elastīgais grafiks vai hibrīdais darba modelis. Šādas darba formas ļauj indivīdiem labāk sabalansēt profesionālās un personīgās dzīves vajadzības, kas var veicināt profesionālo izaugsmi, lielāku iesaisti un motivāciju. Darbinieki, kuriem tiek dota iespēja pielāgot savu darba laiku, biežāk jūtas novērtēti un uztver savu darbu kā jēgpilnu.<sup>17</sup>

Herzberga teorija arī atklāj, kāpēc tikai materiāli ieguvumi – piemēram, augstāka alga vai papildu pabalsti – nav pietiekami, lai nodrošinātu ilgtermiņa apmierinātību. Ilgtspējīga motivācija rodas tikai tad, ja tiek radīta vide, kurā darbinieks jūtas autonomš, iesaistīts un profesionāli papildīts – īpaši, ja viņam ir iespēja ietekmēt savu darba grafiku un saņemt atgriezenisko saiti par paveikto. Tādējādi darba grafiku plānošana kļūst ne tikai par organizatorisku uzdevumu, bet arī par stratēģisku motivācijas instrumentu. Herzberga divu faktoru teorijas kontekstā, pusslodzes darbs var darboties kā higiēnas faktors, samazinot potenciālo neapmierinātību pārslodzes dēļ, vai kā motivācijas elements, ļaujot darbiniekam koncentrēties uz citiem dzīves aspektiem.

Var pieminēt arī to, ka iespēja strādāt pusslodzes darbu ir būtisks apmierinātības faktors noteiktām darbinieku grupām, kas atbilst vairākām motivācijas teorijām. No psiholoģiskā viedokļa, šāda darba organizācija atbilst “Pašnoteikšanās teorijas” (*Deci & Ryan, 1985*) principam par autonomiju - iespēju brīvi regulēt savu darba laiku atbilstoši personīgajām vajadzībām. Pašnoteikšanās teorija (*Self-Determination Theory, SDT*), ko izstrādājuši Edvards L. Deci un Ričards M. Raiens, ir plaši atzīta motivācijas teorija, kas koncentrējas uz cilvēka iekšējo motivāciju un psiholoģisko labklājību. Tā piedāvā dziļu ieskatu tajā, kāpēc cilvēki darbojas noteiktos veidos, un kā vide var vai nu sekmēt, vai kavēt šo motivāciju un attīstību.

Teorijas pamatā ir trīs pamata psiholoģiskās vajadzības:

- Autonomija – vajadzība pēc brīvības pieņemt lēmumus un kontrolēt savu rīcību. Cilvēki jūtas motivētāki, ja viņiem ir iespēja izvēlēties un rīkoties saskaņā ar savām vērtībām un interesēm. Darba vidē tas nozīmē iespēju ietekmēt savu darba grafiku, uzdevumu veidu vai izpildes stilu.
- Kompetence – vajadzība justies efektīvam un spējīgam. Cilvēki vēlas pārvarēt izaicinājumus, pilnveidot savas prasmes un redzēt sava darba rezultātus. Atbilstošs atbalsts, mācību iespējas un skaidri mērķi sekmē šīs vajadzības piepildījumu.
- Piederība (saistība) – vajadzība justies pieņemtam un novērtētam sociālajā vidē, būt daļai no kolektīva. Cilvēki labāk darbojas, ja izjūt pozitīvas attiecības ar kolēģiem un vadību.<sup>33</sup>

Elastīgi darba laika grafiki, pusslodzes darba laika grafiki, hibrīda modelis, var būtiski veicināt šo trīs psiholoģisko vajadzību piepildījumu. Tas rada augstāku darba apmierinātību, mazāku izdegšanu, kā arī ilgtspējīgu motivāciju darbiniekiem dažādās dzīves situācijās (piemēram, studentiem, vecākiem, aprūpētājiem).

Papildus jau apskatītajām Herzberga divu faktoru teorijām un Pašnoteikšanās teorijai, būtisku ieguldījumu sniedz arī Makklelanda “Trīs vajadzību teorija” (*McClelland's Three Needs Theory*). Šī teorija sniedz unikālu perspektīvu, koncentrējoties uz individuālām atšķirībām darbinieku motivācijā.

Makklelanda teorija izceļ trīs pamata motivācijas faktorus, kas būtiski papildina iepriekš minētās koncepcijas. Sasniegumu vajadzība (*need for achievement*), kas izpaužas kā vēlme pēc izaicinājumiem, mērķu sasniegšanas un kompetentas darba izpildes atzinības. Šādi darbinieki tiecas pēc objektīvas atgriezeniskās saites un iespējām pastāvīgi pilnveidot savas prasmes. Piederības vajadzība (*need for affiliation*), uzsver svarīgumu justies pieņemtam komandas loceklim un uztvert harmoniskas starppersoniskās attiecības. Savukārt, varas vajadzība (*need for power*) izpaužas kā vēlme ietekmēt citus un kontrolēt resursus, kur izšķir gan personisku varu (*dominance*), gan sociāli vērstu varu (ietekme organizācijas labā).

Salīdzinot šīs teorijas ar iepriekš apskatītajām, var izdarīt vairākus būtiskus novērojumus. Atšķirībā no Herzberga, kurš koncentrējas uz vispārīgiem apmierinātības faktoriem, un Deci un Raiena, kas analizē universālās psiholoģiskās vajadzības, Makklelanda teorija uzsver, ka darbiniekiem var būt atšķirīgi dominējoši motivācijas veidi. Šī diferenciācija ir īpaši nozīmīga, aplūkojot pusslodzes darba ietekmi uz dažādiem darbiniekiem.<sup>20</sup>

Piemērojot šo teoriju pusslodzes darba kontekstā, var izdarīt vairākus būtiskus secinājumus. Sasniegumu orientētiem darbiniekiem elastīgi grafiki var nodrošināt iespējas koncentrēties uz kvalitatīvu rezultātu sasniegšanu, ļaujot viņiem efektīvāk realizēt savu potenciālu. Piederību meklētājiem svarīga ir iekļautības sajūta un komandas atbalsts, kas var būt izaicinājums strādājot samazinātā slodzē. Savukārt, darbiniekiem ar izteiktu varas vajadzību var būt nepieciešamas lēmumu pieņemšanas iespējas pat nepilna darba laika režīmā.

Šis skatījums būtiski papildina iepriekš minētās teorijas, uzsverot, ka dažādiem darbiniekiem var būt atšķirīgas motivācijas pamatvajadzības, kas būtiski ietekmē to apmierinātību ar darba grafiku. Teorētiskā nozīmība slēpjas faktā, ka efektīva darba organizācija prasa ne tikai vispārīgu izpratni par apmierinātības veidošanos, bet arī individuālas pieejas izstrādi, ņemot vērā konkrētu darbinieku motivācijas struktūru. Praksē tas nozīmē, ka pusslodzes darba grafiku dizainam jābūt pietiekami elastīgam, lai apmierinātu dažādu tipu darbinieku vajadzības, veicinot gan individuālo, gan organizācijas veiksmi.

Kopumā, Herzberga divu faktoru teorija sniedz pamatu darba apmierinātības struktūras izpratnei, nodalot ārējos (higiēnas) un iekšējos (motivācijas) faktoros. Šis teorētiskais ietvars ir īpaši noderīgs darba organizācijas praktiskajā pielietojumā, jo ļauj identificēt ne tikai apmierinātības veicinātājus, bet arī potenciālos neapmierinātības cēloņus. Tomēr tas mazāk akcentē individuālās atšķirības starp darbiniekiem un viņu personīgās motivācijas struktūras, kas ir Makklelanda teorijas galvenais fokuss.

Savukārt Pašnoteikšanās teorija (Deci & Ryan) ievieš dziļāku psiholoģisko dimensiju, balstoties uz cilvēka iekšējo vajadzību pēc autonomijas, kompetences un piederības. Šī pieeja ļauj analizēt, kā konkrēti darba vides elementi, piemēram, elastīgs darba laiks, ietekmē darbinieka subjektīvo labklājību. Salīdzinājumā ar Herzberga pieeju, SDT vairāk uzsver iekšējās motivācijas un emocionālās labklājības nozīmi, un tādējādi papildina Herzberga modeli ar fokusētu izpratni par darbinieka psiholoģisko komfortu.<sup>33</sup>

Makklelanda trīs vajadzību teorija, savukārt, uzsver, ka darbinieku motivācija var ievērojami atšķirties atkarībā no dominējošās vajadzības – sasniegumiem, piederības vai varas. Šis skatījums ievieš individualizētas pieejas nozīmi personāla vadībā un ļauj detalizētāk analizēt darbinieku reakciju uz dažādiem darba grafikiem. Teorija papildina gan Herzberga, gan

Pašnoteikšanās pieeju ar detalizētu izpratni par to, kā dažādi cilvēki reaģē uz vieniem un tiem pašiem darba apstākļiem atkarībā no savām iekšējām vajadzībām.<sup>20</sup>

Tādējādi, apkopojot šo trīs teoriju sniegto skatījumu, iespējams izveidot vispusīgāku izpratni par darbinieku apmierinātību – no darba vides strukturālajiem aspektiem (Herzbergs), caur psiholoģiskajām pamatvajadzībām (Deci & Ryan), līdz individuālajām motivācijas atšķirībām (McClelland). Šāds daudzdimensionāls teorētiskais ietvars sniedz stabilu pamatu tālākai darba grafiku un darbinieku labklājības savstarpējo saišu izpētei empīriskajā daļā.

## 2. PUSSLODZES DARBA LAIKA IZPĒTE UN ANALĪZE

Nodaļā tiek veikta pusslodzes darba formas izpēte, uzsverot tās vēsturisko attīstību un vietu mūsdienu darba tirgus struktūrā. Tiek analizēti normatīvie, ekonomiskie un sociālie faktori, kas ietekmējuši šī nodarbinātības veida veidošanos un izplatību dažādās valstīs, īpaši izceļot pusslodzes darba elastību un tā piemērotību dažādām sabiedrības grupām.

Nodaļā apskatīti arī galvenie iemesli, kādēļ darba devēji un darba ņēmēji izvēlas pusslodzes nodarbinātību, kā arī tiek izcelti tās ieguvumi un izaicinājumi. Analīze balstīta uz dažādu autoru pētījumiem un statistiskiem datiem, sniedzot teorētisko pamatu turpmākai empīriskai izpētei par pusslodzes darba lomu Latvijas darba tirgū.

### 2.1. Pusslodzes darba laika vēsture un attīstība

Pusslodzes darbs kā darba organizācijas forma pastāv jau vairākus gadsimtus, taču tās popularitāte un nozīme ir ievērojami pieaugusi 20. un 21. gadsimtā. Saskaņā ar rakstu no *HelpSquad*, pusslodzes nodarbinātība kā strukturēta darba prakse parādījās 19. gadsimta beigās un 20. gadsimta sākumā, īpaši ASV un Rietumeiropā, kur rūpniecības revolūcija un masu ražošana veicināja elastīgākus darba grafikus.<sup>8</sup>

Pētījumā “Pirmā nepilna laika ekonomika pasaulē” (*The first part-time economy in the world*) tiek aprakstīts, ka pirmās pusslodzes darba formas parādījās jau pirms industriālā laika sabiedrībā, kad darba laiks un intensitāte bija tieši saistīti ar sezonālām vajadzībām lauksaimniecībā un amatniecībā. Šajā periodā darba grafiki bija ļoti elastīgi, un darbinieki strādāja atbilstoši konkrētiem saimnieciskajiem uzdevumiem. Šīs agrīnās pusslodzes darba formas būtībā atšķīrās no mūsdienu koncepta, jo tās:

- Nebija regulētas ar darba tiesību aktiem
- Bija cieši saistītas ar naturālo saimniecisko ciklu
- Nereti pārvērtās pilnas slodzes darbā sezonas laikā
- Bija saistītas ar ģimenes saimniecībām, nevis algu darbu

Pētījumā atzīmēts, ka pāreja uz modernāku pusslodzes darba modeli sākās 19. gadsimta beigās, kad rūpnieciskā revolūcija radīja nepieciešamību pēc elastīgākiem nodarbinātības veidiem, īpaši sieviešu un pusaudžu darbaspēka piesaistei. Šis periods kļuva par pārejas posmu no tradicionālajām sezonālām darba formām uz mūsdienu strukturēto pusslodzes nodarbinātību.<sup>38</sup>

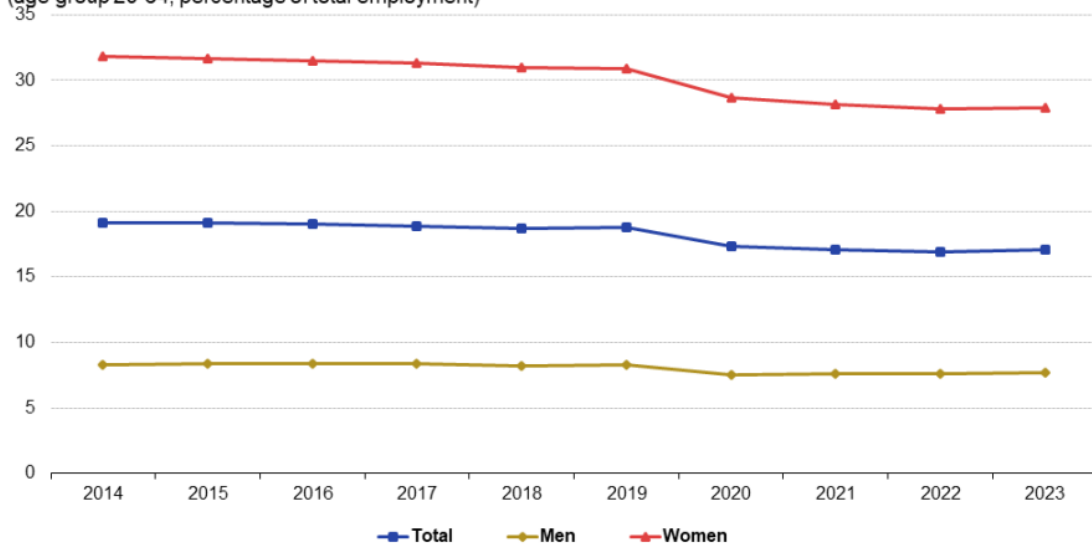
20. gadsimta vidū pusslodzes darbs kļuva par nozīmīgu ekonomikas elementu, īpaši pakalpojumu nozarē, kur tas veicināja darba tirgus elastīgumu un sieviešu iesaisti ekonomikā. Otrā pasaules kara laikā radikāli mainījās darba tirgus struktūra - vairāk nekā 40% sieviešu ASV un Lielbritānijā sāka strādāt rūpniecībā, un liela daļa no viņām izvēlējās nepilnu darba laiku, lai apvienotu darbu ar ģimenes pienākumiem. Kara laikā izveidotie elastīgie darba grafiki kļuva par pamatu pēckara perioda darba organizācijai, kad pusslodzes darbs īpaši izplatījās izglītības un tirdzniecības nozarēs.<sup>8</sup>

Saskaņā ar *Eurostat* datiem, pusslodzes darba attīstība Eiropā ir cieši saistīta ar sociāli ekonomiskām pārmaiņām, darba tirgus reformām un dzimumu līdztiesības politikas ieviešanu. 20. gadsimta otrajā pusē, īpaši no 1970. gadu sākuma, ES valstīs sāka pieaugt pusslodzes darba popularitāte, ko veicināja pakalpojumu nozares izaugsme, sieviešu lielāka iesaiste darba tirgū un elastīgāku darba grafiku pieprasījums. Piemēram, kā minēts iepriekš, Nīderlandē jau 1980. gados tika ieviesti tiesību akti, kas veicināja pusslodzes darbu kā pilnvērtīgu nodarbinātības veidu, un līdz 2000. gadiem tā kļuva par vienu no augstākajām ES valstīm pēc šāda darba veida īpatsvara. Savukārt Dienvideiropas valstīs (piemēram, Spānijā un Itālijā) pusslodzes darbs ilgu laiku palika mazāk izplatīts, ko ietekmēja tradicionālākas darba kultūras un stingrāki darba tiesību regulējumi. Tomēr pēdējos divos desmitgados, sevišķi pēc 2008. gada finanšu krīzes, daudzās ES valstīs pieauga pusslodzes darba loma kā atbilde uz strukturālajām bezdarba problēmām un nepieciešamību pēc lielākas darba tirgus elastības.<sup>9</sup>

21. gadsimtā tehnoloģiskā attīstība radikāli pārveidoja pusslodzes darba jēdzienu, padarot to vēl pievilcīgāku dažādām sabiedrības grupām. Digitālās tehnoloģijas un attālinātā darba iespējas radīja jaunus darba modeļus, kā *freelancing* (strādāt sev un veikt projektus ar dažādiem uzņēmumiem<sup>5</sup>), kas ļāva cilvēkiem strādāt pēc individuāliem grafikiem no jebkuras vietas pasaulē. Saskaņā ar pētījumiem, 2020. gadā vairāk nekā 35% ASV darbinieku strādāja pusslodzē, kas parāda šīs nodarbinātības formas nozīmīgo lomu mūsdienu ekonomikā. Taču, šīs pārmaiņas rada arī jaunus izaicinājumus, tostarp darba un privātās dzīves līdzsvara saglabāšanu, sociālo garantiju nodrošināšanu digitālajiem strādniekiem un globālās konkurences ietekmi uz darba apstākļiem.<sup>36</sup>

### Trend in part-time employment, EU 2014-2023

(age group 20-64, percentage of total employment)



Source: Eurostat (dataset code lfsi\_pt\_a)

eurostat

#### 1. att. Nepilna laika nodarbinātība ES pēc dzimuma, 2014.–2023. gads<sup>9</sup>

21. gadsimtā digitālās tehnoloģijas un attālinātā darba iespējas ir radījušas jaunus pusslodzes darba modeļus, piemēram, platformu ekonomiku (piemēram, *Deliveroo*, *Uber*), kurā liela daļa darbinieku strādā pēc elastīgiem grafikiem. *Eurostat* dati par 2010.–2022. gadu periodu liecina, ka pusslodzes nodarbinātības īpatsvars ES vidēji ir saglabājies stabilā līmenī (ap 18–20%), taču pastāv būtiskas reģionālās atšķirības – Ziemeļeiropā un Rietumeiropā tas ir ievērojami augstāks nekā Austrumeiropā un dienvidu reģionos. Šīs atšķirības atspoguļo ne tikai ekonomiskos, bet arī sociālos un kultūras faktoros, kas veidojuši pusslodzes darba attīstības trajektorijas dažādās ES valstīs.<sup>9</sup>

COVID-19 pandēmija radīja ievērojamas pārmaiņas darba organizācijā, veicinot pusslodzes un attālinātā darba modeļu popularitāti. Saskaņā ar RSU pētījumiem, pandēmijas laikā daudzi uzņēmumi bija spiesti pāriet uz daļēju vai pilnībā attālināto darbu, lai nodrošinātu darbinieku drošību un darbības turpināšanu. Tas radīja jaunas tendences, piemēram, elastīga darba laika ieviešanu un darba sadalīšanu mazākās nodarbinātības slodzēs, īpaši nozarēs, kur tas bija iespējams. Pusslodzes darba pieaugums bija saistīts arī ar samazinātu ekonomisko aktivitāti un nepieciešamību pielāgoties nepastāvīgiem tirgus apstākļiem.<sup>31</sup>

Pandēmijas laikā pieņemtās vadlīnijas, piemēram, MK noteikumi par darba organizāciju, uzsvēra nepieciešamību veicināt sociālo distanci un samazināt darbinieku klātbūtni birojā vienlaikus. Tas veicināja hibrīda darba modeļu attīstību, kurā daļa darbinieku strādāja attālināti, bet otra daļa – ofisā ar mainīgu grafiku. Šīs izmaiņas ne tikai palīdzēja kontrolēt vīrusa izplatību, bet arī atklāja iespējas efektīvākai darba un privātās dzīves līdzsvarošanai. Pēc

pandēmijas daudzi uzņēmumi saglabāja šādas prakses, jo tās uzlaboja darbinieku apmierinātību un produktivitāti.<sup>37</sup>

Pētījumi norāda, ka pandēmija paātrināja digitālo transformāciju un mainīja tradicionālās pieejas darba laika sadalei. Kā norādīts RSU avotā, daudzi darbinieki tagad vēlas saglabāt daļēju attālināto darbu vai elastīgu grafiku, kas liecina par pastāvīgām pārmaiņām darba kultūrā. Turklāt, pusslodzes darba iespējas kļuva pievilcīgākas gan darba devējiem, gan darbiniekiem, īpaši segmentos, kur darba pienākumus var efektīvi pārdalīt. Tādējādi COVID-19 kļuva par katalizatoru ilgtermiņa tendencēm, kas pārveido darba tirgu un prioritizē līdzsvarotu un adaptīvu darba organizāciju.

Pēc *McKinsey* Globālā Institūta prognozēm, līdz 2030. gadam apmēram 30% no visiem darbiem varētu tikt veikti hibrīda un pusslodzes režīmā, īpaši zināšanu un pakalpojumu nozarēs. Vienlaikus mākslīgais intelekts un automatizācija ļaus uzņēmumiem efektīvāk sadalīt darba slodzes, veicinot īslaicīgus vai projekta darbus, nevis tradicionālus pilnas slodzes amatus. Turklāt virtuālās realitātes tehnoloģijas var radīt pilnīgi jaunas iespējas pusslodzes darbam digitālajā vidē, piemēram, virtuālos pasākumus, konsultācijas vai pat digitālo mākslas veidošanu.

Tomēr šīs tehnoloģiskās pārmaiņas radīs arī vairākus izaicinājumus. Viens no galvenajiem jautājumiem būs sociālās aizsardzības nodrošināšana, jo pastāv risks, ka pusslodzes darbinieki, paliks bez pilnvērtīga darba tiesību un pensiju nodrošinājuma. Turklāt ar attālinātā darba pieaugumu pastiprināsies diskusijas par darba un dzīves līdzsvaru, jo robeža starp darba un brīvo laiku kļūs aizvien neskaidrāka.

Studenti un jaunieši arī būs viena no galvenajām grupām, kas izmantos pusslodzes darba iespējas, jo elastīgi grafiki ļaus viņiem apvienot darbu ar izglītību vai personīgajiem projektiem. Turklāt pusslodzes darbs paliks populārs kā veids, kā vecāki, īpaši mātes, var apvienot karjeru ar ģimenes pienākumiem. Šī tendence jau ir novērojama daudzās attīstītajās valstīs, kur sievietes ar bērniem aktīvi izmanto dažādus nepilna laika darba modeļus.<sup>26</sup>

Arī dati no *The HR Director* raksta liecina, ka pusslodzes darbs kā karjeras ceļš piedzīvo un turpinās piedzīvot nozīmīgu pieaugumu, pateicoties mainīgajām darba tirgus vajadzībām un darbinieku vēlmēm pēc lielākas elastības. Rakstā uzsvērts, ka arvien vairāk uzņēmumu atzīst pusslodzes darbu kā pilnvērtīgu karjeras attīstības ceļu, nevis tikai kā pagaidu risinājumu.

Pamatā šīs izmaiņas virza trīs galvenie faktori:

- **Darbinieku prasības pēc līdzsvara** – Jo īpaši jaunākās paaudzes (piemēram, milenāļi un Gen Z) meklē darba modeļus, kas ļauj apvienot profesionālo augšupeju ar personīgo dzīvi.

- **Uzņēmumu pielāgošanās** – Progresīvi darba devēji tagad piedāvā karjeras ceļņus arī pusslodzes darbiniekiem, tostarp apmācības, mentorskas programmas un iespējas augt amatā.
- **Tehnoloģiju ietekme** – Attālinātā darba iespējas un digitālie rīki atvieglo pusslodzes darbinieku iekļaušanu komandās, padarot šo nodarbinātības formu produktīvāku.

Turklāt, kā norādīts rakstā, pusslodzes darbs kļūst par stratēģisku instrumentu talantu piesaistei un noturēšanai, īpaši nozarēs ar augstu mainību. Uzņēmumi, kas šo pieeju atbalsta, iegūst konkurētspējīgu priekšrocību darba tirgū.<sup>4</sup>

Pusslodzes darbs nākotnē kļūs par vēl svarīgāku darba tirgus elementu, īpaši pateicoties tehnoloģiju attīstībai un mainīgajām darbinieku vajadzībām. Tomēr, lai šī nodarbinātības forma būtu ilgtspējīga, būs nepieciešams stiprināt tiesību aizsardzību pusslodzes darbiniekiem, veicināt uzņēmumu atvērtību pret elastīgiem darba modeļiem un integrēt jaunās tehnoloģijas, vienlaikus nodrošinot cilvēkcentrisku pieeju. Pusslodzes darbs ir nākotnes fenomens, kas ļaus sabiedrībai efektīvāk reaģēt uz ekonomiskām un sociālām pārmaiņām.

## 2.2. Latvijas normatīvais regulējums saistībā ar pusslodzes darba grafiku

Autore, pētot normatīvo regulējumu attiecībā uz pusslodzes darbu Latvijā, konstatē, ka uz to ir attiecināmas Darba likuma normas, konkrēti šā likuma 130., 132. un 134. pants, kas nosaka darba laika jēdzienu, normālo darba laiku un nepilna darba laika regulējumu, kā arī paredz tiesības un aizsardzību darbiniekiem, kuri strādā nepilnu darba laiku.

Saskaņā ar Darba likuma 130. panta pirmo daļu, darba laiks ir laikposms no darba sākuma līdz beigām, kurā darbinieks veic darbu un atrodas darba devēja rīcībā, neieskaitot pārtraukumus darbā. Latvijā standarta darba laiks noteikts 40 stundas nedēļā (132. pants), savukārt, nepilns darba laiks – jeb darbs, kas tiek veikts mazāk nekā normālais darba laiks – tiek regulēts 134. pantā. Svarīgi norādīt, ka Darba likums neizmanto jēdzienu “pusslodze”, bet praksē tas visbiežāk apzīmē nepilnu darba laiku uz pusi no noteiktās normas jeb 20 stundas nedēļā.

Nepilna darba laika regulējums paredz, ka darbinieks un darba devējs savstarpēji vienojas par šādu darba organizāciju darba līgumā. Nepilna darba laika nodarbinātība bieži tiek piemērota darbiniekiem, kuriem nepieciešams elastīgāks darba režīms – piemēram, grūtniecēm, sievietēm pēcdzemdību periodā, vecākiem ar maziem bērniem vai personām ar invaliditāti. Šāda veida nodarbinātība ļauj nodrošināt darba un privātās dzīves līdzsvaru, vienlaikus saglabājot darbinieka aktīvu iesaisti darba tirgū.

Saskaņā ar Latvijas normatīvo regulējumu, nepilna darba laika darbiniekam ir tiesības uz tādām pašām garantijām kā pilna laika darbiniekam. Tas attiecas uz darba samaksu (atbilstoši nostrādātajām stundām), atvaļinājuma tiesībām (četrus nedēļas apmērā gadā), kā arī sociālajām garantijām. Darba devējs nedrīkst atšķirīgi izturēties pret darbinieku, pamatojoties uz viņa nodarbinātības formu. Turklāt darbiniekam ir tiesības lūgt pāreju no pilna uz nepilnu darba laiku vai otrādi, ja tas ir organizatoriski iespējams.

Juridiskajā praksē īpaši svarīgs ir precīzs darba līguma noformējums. Darba likuma 40. pants nosaka, ka darba līgumā darba laiks ir jānorāda skaitliski – konkrētā stundu skaitā nedēļā vai mēnesī, izvairoties no formulējumiem ar laika amplitūdu (piemēram, “no 10 līdz 30 stundām nedēļā”). Šādas izteiksmes ir juridiski neskaidras un var radīt strīdus situācijās, kur nepieciešams izvērtēt darbinieka tiesības vai darba devēja pienākumus.

Šis princips ir saistošs arī summētā darba laika gadījumos, kad darba slodze netiek sadalīta vienmērīgi. Pat ja darbinieks strādā pēc grafika, jānosaka garantētais apmaksātais stundu skaits mēnesī, laikposms, kurā darbiniekam var uzdot darbu, un iepriekšēja paziņošanas kārtība par grafika izmaiņām (Darba likuma 40. panta otrās daļas 7. punkts). Šie nosacījumi ir īpaši svarīgi darba devējiem, kas nodarbina darbiniekus mazumtirdzniecībā, viesmīlības nozarē vai pakalpojumu sektorā, kur darba grafiki var būt mainīgi.<sup>23</sup>

Papildus nacionālajam regulējumam, Latvijas darba tiesību sistēma tiek papildināta un stiprināta ar Eiropas Savienības (ES) direktīvām. Īpaši nozīmīgas šajā kontekstā ir:

- **Padomes Direktīva 97/81/EK par nepilna darba laika darbu**, kas nosaka, ka nepilna laika darbiniekiem jānodrošina tāda pati attieksme kā pilna laika darbiniekiem, ja vien atšķirīga attieksme nav objektīvi pamatota;
- **Padomes Direktīva 1999/70/EK par darbu uz noteiktu laiku**, kas ievieš pamatprincipus attiecībā uz terminēto nodarbinātību un paredz aizsardzību pret šīs formas ļaunprātīgu izmantošanu.

Šo direktīvu mērķis ir ne tikai veicināt vienlīdzīgu attieksmi, bet arī mazināt atšķirības, kas var rasties nepilna vai netipiska darba rezultātā. Kā norāda Eiropas Arodbiedrību institūta (ETUI) pētnieki, pat pēc šo direktīvu transponēšanas dalībvalstu tiesību sistēmās praksē joprojām tiek konstatētas nevienlīdzības, piemēram, mazākas sociālās garantijas vai sarežģījumi profesionālajā attīstībā nepilna darba laika darbiniekiem.<sup>11</sup>

Latvijā darba devējiem jānodrošina arī tas, ka nepilna darba laika darbinieki netiek diskriminēti atalgojuma, karjeras izaugsmes vai apmācību iespēju ziņā. Atbilstoši Darba likuma 7. pantam visiem darbiniekiem ir tiesības uz vienlīdzīgu attieksmi neatkarīgi no nodarbinātības formas. Šo principu nostiprina arī Satversmes 91. pants, kas aizliedz diskrimināciju un garantē vienlīdzību likuma priekšā.<sup>24</sup>

Līdz ar to ir secināms, ka tiesības uz pusslodzes darbu Latvijā ir skaidri nostiprinātas gan nacionālajos, gan Eiropas Savienības normatīvajos aktos. Darba likums nodrošina darbiniekiem taisnīgas un elastīgas nodarbinātības iespējas, vienlaikus paredzot precīzus nosacījumus attiecībā uz darba līguma saturu, sociālajām garantijām un diskriminācijas aizliegumu. Šis regulējums kalpo kā instruments darba tirgus iekļaujošai attīstībai, sekmējot sociālo aizsardzību un darba un ģimenes dzīves līdzsvaru.

Tiesības uz pusslodzes darbu ir nostiprinātas normatīvo aktu līmenī, nodrošinot darbiniekiem gan tiesības, gan aizsardzību attiecībā uz darba laika organizāciju un sociālajām garantijām.

### 2.3. Pusslodzes darbinieku demogrāfiskā analīze

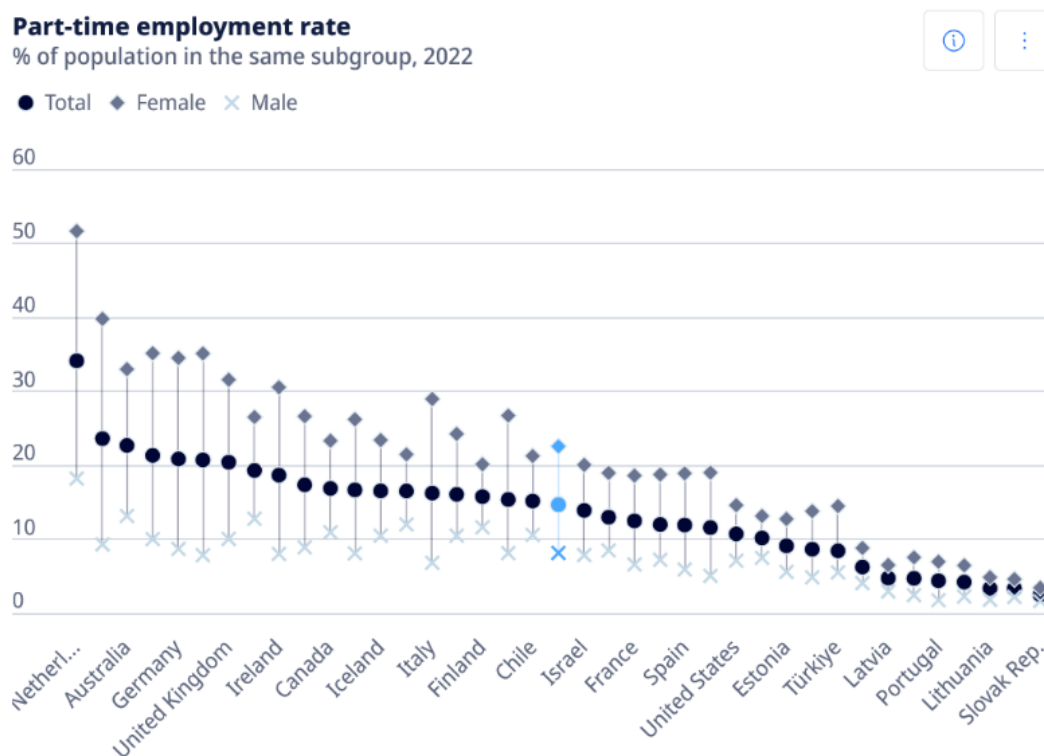
Pusslodzes nodarbinātība ES ir būtiska darba tirgus sastāvdaļa, kas atspoguļo dažādu demogrāfisko grupu nodarbinātības modeļus. *Eurostat* dati liecina, ka 2022. gadā 18,3% no visiem strādājošajiem ES bija nodarbināti pusslodzes režīmā. Šī forma ir īpaši izplatīta noteiktās sabiedrības grupās, ko iespējams detalizēti analizēt pēc dzimuma, vecuma un valsts.

Nozīmīgākā iezīme ir izteikta dzimumu atšķirība pusslodzes nodarbinātībā. Sievietes veido aptuveni trīs ceturtdaļas (73,8%) no visiem pusslodzes darbiniekiem ES. Vairāk nekā ceturtdaļa no visām nodarbinātajām sievietēm (28,9%) strādāja pusslodzes darbu, kamēr vīriešu vidū šis rādītājs bija ievērojami zemāks — tikai 8,4%. Šī atšķirība lielā mērā saistāma ar ģimenes un aprūpes pienākumiem, kas joprojām biežāk gulstas uz sievietēm, kā arī ar elastīgu darba laika izvēli, kas ļauj apvienot profesionālās un personīgās saistības.

Vecuma ziņā, pusslodzes darbs ir izplatītāks jauniešu (15–24 gadi) un vecāka gadagājuma cilvēku (55–64 gadi) vidū. Jauniešiem bieži vien tas ir saistīts ar studiju apvienošanu ar darbu, savukārt vecāka gadagājuma strādājošie nereti izvēlas samazinātu slodzi kā pārejas posmu uz pensiju vai veselības un citu ierobežojumu dēļ. Arī 25–54 gadu vecuma grupā daudzi izvēlas pusslodzes darbu ģimenes apstākļu dēļ, īpaši sievietes ar maziem bērniem.<sup>9</sup>

Pētījums “Talantu piesaiste, izmantojot elastīgu darba laiku jebkurā laikā un vietā” (*Talent attraction through flexible work anytime from anywhere*) uzsver, ka darbinieki, īpaši jaunākās paaudzes (piemēram, *Gen Z* un *milenāļi*), novērtē darba un personīgās dzīves līdzsvaru, kā arī iespēju pielāgot darba laiku savām vajadzībām. Elastīgi grafiki, tostarp pusslodzes darbs, ļauj darbiniekiem strādāt produktīvākajās stundās, vienlaikus atstājot laiku ģimenes pienākumiem, izglītībai vai hobijiem. Tas veicina lielāku apmierinātību ar darbu un samazina izdegšanas risku, padarot uzņēmumus pievilcīgākus potenciālajiem talantiem. Šādi darba grafiki paplašina uzņēmumu piekļuvi daudzveidīgākam talantu lokam. Pētījumā minēts, ka, pārvarot

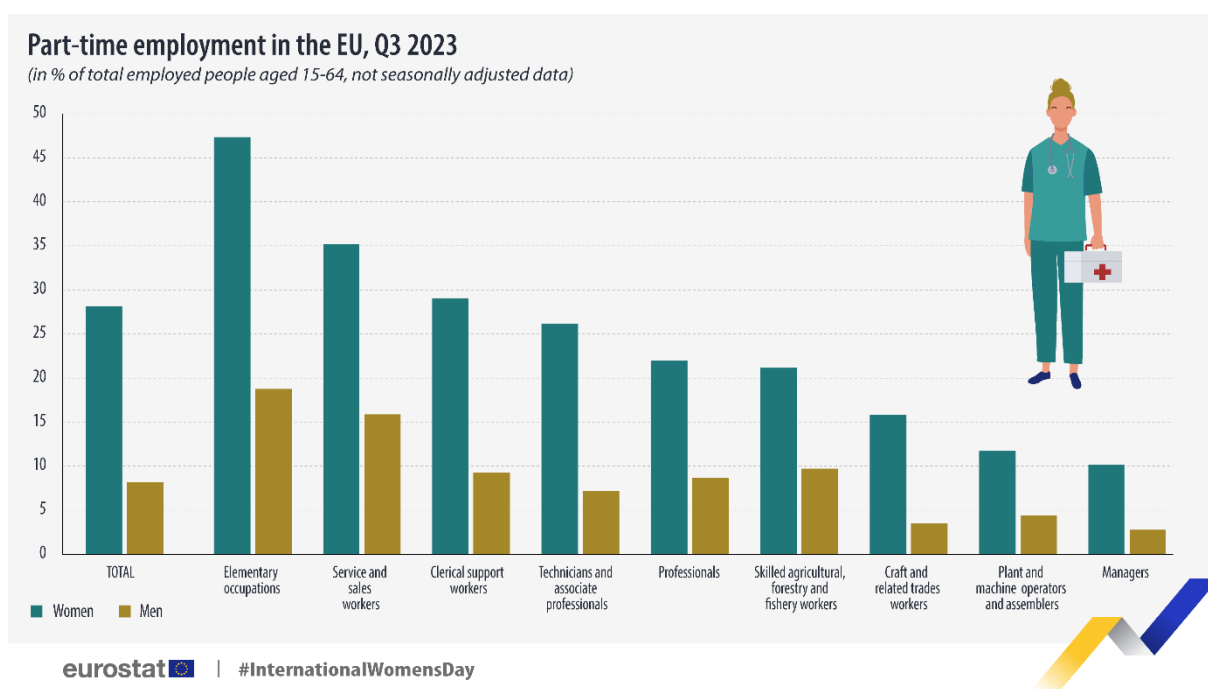
ģeogrāfiskos ierobežojumus, organizācijas var piesaistīt augsti kvalificētus speciālistus, kuri tradicionālā pilna laika darbā nevarētu vai nevēlētos piedalīties (piemēram, studenti, vecāki ar bērnu aprūpes pienākumiem vai personas ar veselības problēmām). Turklāt, pusslodzes darbs ļauj uzņēmumiem efektīvāk pārvaldīt darbaspēka izmaksas, vienlaikus nodrošinot konkurētspējīgu atlīdzību un labvēlīgu darba vidi. Tas veicina ilgtermiņa sadarbību un samazina darbinieku mainību, kas ir būtisks izaicinājums mūsdienu dinamiskajā darba tirgū. Elastīgi darba grafiki, tostarp pusslodzes darbs, ir efektīvs instruments talantu piesaistei un noturēšanai, īpaši jaunajām paaudzēm un dažādu vajadzību grupu pārstāvjiem. Tas ne tikai uzlabo darbinieku labklājību un lojalitāti, bet arī paplašina uzņēmumu iespējas piekļūt globālajam talantu lokam. Lai pilnībā izmantotu šīs pieejas priekšrocības, organizācijām ir svarīgi izstrādāt skaidrus politikas principus un investēt tehnoloģijās, kas atbalsta attālinātu un elastīgu darbu.<sup>2</sup>



**2. att. Pusslodzes nodarbinātības līmenis pēc dzimuma (% no attiecīgās grupas iedzīvotājiem) OECD un Eiropas valstīs, 2022. gads<sup>29</sup>**

OECD statistika par pusslodzes nodarbinātības rādītājiem 2022. gadā atklāj būtiskas atšķirības starp valstīm, kā arī starp dzimumiem. Visaugstākais kopējais pusslodzes nodarbinātības līmenis fiksēts Nīderlandē, kur tas pārsniedz 30%, bet sievietes vidū pat tuvojas 50%. Tas lielā mērā balstās uz vēsturisko pusslodzes darba attīstību, kā aprakstīts nodaļā 2.1. Arī tādās valstīs kā Austrālija, Vācija un Apvienotā Karaliste sievietes daudz biežāk nekā vīrieši

strādā pusslodzes darbu – atšķirība starp dzimumiem bieži pārsniedz 20 procentpunktus. Savukārt, tādās valstīs kā Latvija, Lietuva, Portugāle un Slovākija pusslodzes nodarbinātības līmenis ir ievērojami zemāks – zem 10% gan sievietēm, gan vīriešiem, un dzimumu atšķirības ir salīdzinoši nelielas. Šī tendence var norādīt uz mazāk attīstītu darba elastības praksi vai zemāku sociālo pieprasījumu pēc pusslodzes darba iespējām šajās valstīs. Kopumā diagramma parāda, ka pusslodzes nodarbinātība Eiropā un OECD valstīs ir izteikti dzimumu ietekmēta – sievietes būtiski biežāk izvēlas vai ir spiestas izvēlēties šāda veida nodarbinātību, kas savukārt var būt saistīts ar aprūpes pienākumiem, darba tirgus struktūru un sociālajām normām konkrētajās sabiedrībās.<sup>29</sup>



### 3. att. Pusslodzes nodarbinātības līmenis Eiropas Savienībā pēc dzimuma un profesijām (% no nodarbinātajiem vecumā 15–64 gadi), 2023. gada 3. ceturksnis<sup>10</sup>

Pēc Eurostat datiem no 2023. gada 3. ceturkšņa, var ievērot ievērojamu dzimumu disproporciju daļējas nodarbinātības jomā. Sieviešu daļējas slodzes nodarbinātības līmenis ievērojami pārsniedz vīriešu rādītājus visās profesionālajās grupās. Piemēram, pakalpojumu un tirdzniecības darbinieku grupā sievietes daļēji nodarbinātas ir aptuveni 35%, savukārt vīriešu rādītājs šajā pašā kategorijā ir tikai ap 15%. Līdzīga tendence vērojama elementāro amatu grupā, kur sieviešu daļējas nodarbinātības līmenis sasniedz aptuveni 30%, bet vīriešu – tikai 15%. Šīs atšķirības varētu skaidrot ar sociāliem un kulturālajiem faktoriem, piemēram, sieviešu lielāku iesaisti ģimenes aprūpē un māsasaimniecības darbos, kas motivē izvēlēties elastīgākus darba grafikus. Kopējais daļējas nodarbinātības līmenis ES ir aptuveni 15–20%, ar ievērojamu dzimumu nevienlīdzību – sieviešu rādītājs ir aptuveni 25%, savukārt vīriešu – tikai 12%. Šīs atšķirības varētu skaidrot ar sociālekonomiskiem un politiskiem faktoriem. Piemēram, valstīs

ar labi attīstītu sociālo atbalstu sistēmu, piemēram, Nīderlandē, daļējas nodarbinātība ir plašāk izplatīta gan sievietēm, gan vīriešiem. Turpretī valstīs, kur sievietēm ir ierobežotas iespējas apvienot darbu un ģimenes dzīvi, daļējas slodzes darbi var būt vienīgā iespēja nodrošināt līdzsvaru starp profesionālajām un personiskajām pienākumiem.<sup>10</sup>

Demogrāfiskā analīze parāda, ka pusslodzes darbs nav vienveidīgs — tas atšķiras atkarībā no dzimuma, vecuma un reģiona. Šie dati ir būtiski, lai izprastu, kurām sabiedrības grupām ir lielāka tendence izvēlēties vai būt spiesti izvēlēties pusslodzes darbu, un kādus atbalsta mehānismus būtu nepieciešams veidot valsts līmenī, lai nodrošinātu vienlīdzīgas iespējas visiem darba tirgus dalībniekiem.

#### 2.4. Pusslodzes darba izplatība dažādās nozarēs

Pusslodzes nodarbinātība ir kļuvusi par būtisku darba tirgus sastāvdaļu daudzās nozarēs, tomēr tās izplatība ievērojami atšķiras atkarībā no saimnieciskās darbības veida. Elastīgā darba organizācija, sezonālitate un specifiskas nozares vajadzības ir galvenie faktori, kas nosaka pusslodzes darba biežumu konkrētās jomās.

Saskaņā ar *Bruce C. Fallick* pētījumu “Nepilna laika darbs un nozares izaugsme” (*Part-Time Work and Industry Growth*), analizējot ASV darba tirgu no 1983. līdz 1993. gadam, konstatēts, ka pusslodzes nodarbinātība ir īpaši izplatīta noteiktās nozarēs. Šajā periodā visaugstākais pusslodzes darbinieku īpatsvars bija mazumtirdzniecībā (40%) un pakalpojumu nozarē (30,5%). Šīs nozares ne tikai nodarbināja lielāko daļu pusslodzes darbinieku, bet arī piedzīvoja straujāku nodarbinātības pieaugumu salīdzinājumā ar citām nozarēm.

Pētījumā arī norādīts, ka būvniecības nozarē pusslodzes darbinieku īpatsvars bija 23,2%, finanšu, apdrošināšanas un nekustamo īpašumu nozarē – 17%, transporta, sakaru un sabiedrisko pakalpojumu nozarē – 14%, vairumtirdzniecībā – 13,6%, ražošanā – 11,3%, bet kalnrūpniecībā – 10%. Šie dati liecina, ka pusslodzes darbs ir plaši izplatīts dažādās nozarēs, īpaši tajās, kur nepieciešama elastīga darba organizācija vai kur ir sezonāls darba raksturs.<sup>12</sup>

Mūsdienu tendences rāda, ka šīs proporcijas ir saglabājušās līdzīgas arī 21. gadsimtā, īpaši pakalpojumu nozarēs. Piemēram, Eiropas Savienībā viesmīlības un tirdzniecības nozarēs pusslodzes darbinieku īpatsvars joprojām pārsniedz 40%, turpretim tehnoloģiju nozarēs tas paliek zemāks par 15%. Šāda sadalījuma pamatā ir gan darba rakstura atšķirības, gan mainīgās ekonomiskās vajadzības. Turklāt pēdējo gadu attālinātais darbs un elastīgie darba grafiki ir veicinājuši pusslodzes nodarbinātības pieaugumu dažās nozarēs, kā arī radījuši jaunas iespējas darba tirgū.

Pēc 2.3. nodaļas 3. attēla var secināt arī to, ka pusslodzes nodarbinātības līmenis būtiski atšķiras atkarībā no profesijas. Visaugstākie rādītāji ir elementāro amatu (piemēram, uzkopšanas darbi) un pakalpojumu/tirdzniecības darbinieku grupās, kur daļējas slodzes nodarbinātība pārsniedz 30%. Turpretī profesionāļu (piemēram, inženieri, ārsti) un vadītāju grupās daļējas nodarbinātības līmenis ir zemāks par 10%. Šīs atšķirības varētu būt saistītas ar darba raksturu – augsti kvalificētiem speciālistiem bieži vien ir nepieciešama pilna slodze, lai nodrošinātu nepārtrauktu projektu vadību un ilgtermiņa saistības. Savukārt pakalpojumu nozarēs, piemēram, tūrismā vai mazumtirdzniecībā, daļējas slodzes darbi ir plašāk pieejami un bieži vien atbilst darba devēju un darbinieku vajadzībām.<sup>10</sup>

Pusslodzes darbs ir svarīga darba tirgus sastāvdaļa, kas dažādās nozarēs izpaužas atšķirīgi. Apkopotie dati apstiprina, ka pusslodzes darbs nav vienmērīgi sadalīts starp nozarēm. Nozarēs, piemēram, tirdzniecībā un viesmīlībā, pusslodzes darbinieki veido ievērojamu daļu no kopējā darbaspēka, savukārt citās, piemēram, ražošanā vai būvniecībā, šāds darba laika grafiks ir daudz retāk sastopams. Šīs atšķirības ir saistītas gan ar nozares specifiku, gan ar darba raksturu – pakalpojumu nozarēs bieži vien ir nepieciešama lielāka elastība, kamēr ražošanā un citās nozarēs parasti dominē pilnas slodzes darbavietas.

## **2.5. Analīze par starptautiskiem pētījumiem saistībā ar pusslodzes darbu**

Starptautiskā mērogā pusslodzes darbs ir plaši pētīts no dažādiem skatpunktiem – tostarp kā elastīgas nodarbinātības formas, darbinieku apmierinātības, darba un dzīves līdzsvara, kā arī produktivitātes kontekstā. Dažādās valstīs veikti pētījumi atšķiras ne tikai pēc metodoloģijas un fokusa, bet arī pēc darba tirgus struktūras, normatīvā regulējuma un kultūras īpatnībām. Lai izprastu pusslodzes darba formu plašākā kontekstā, šajā apakšnodaļā tiks analizēti starptautiski pētījumi un statistikas dati, kas ļauj identificēt kopīgās tendences un atšķirības attiecībā uz šāda veida nodarbinātības ietekmi. Šāda pieeja sniedz iespēju salīdzināt dažādu valstu pieredzi un kalpo par pamatu dziļākai izpratnei par pusslodzes darba potenciālu un izaicinājumiem mūsdienu darba tirgū.

Kā minēts nodaļā 2.3., jaunieši un studenti nereti strādā pusslodzē un šāda nodarbinātība viņu vidū ir augsti izplatīta. Barrona un Anastasiadou pētījumā “Studentu nepilna laika nodarbinātība: ietekme, izaicinājumi un iespējas augstākajai izglītībai” (*Student part-time employment: Implications, challenges and opportunities for higher education*) tiek izcelts, ka studentu pusslodzes nodarbinātība augstākajā izglītībā ir daudzpusīga parādība, kuras ietekme

ir atkarīga no valsts darba tirgus specifikas, sociāli ekonomiskajiem apstākļiem un izglītības sistēmas uzbūves.

Pētījumā konstatēts, ka valstīs ar augstākām izglītības izmaksām (piemēram, ASV, Apvienotā Karaliste) students pusslodzes darba slodze bieži pārsniedz 20 stundas nedēļā, kas rada konfliktu ar studiju pienākumiem. Turpretī Skandināvijas valstīs un Vācijā, kur valsts stipendijas un subsīdijas samazina finansiālo spiedienu, darba stundu skaits ir ievērojami mazāks. Šī atšķirība norāda uz to, ka pusslodzes darba loma studenta dzīvē ir tieši saistīta ar valsts sociālās politikas un izglītības finansējuma modeli.

ASV un Austrālijā studentu pusslodzes darbs tiek uzskatīts par būtisku karjeras attīstības soli, turpretī Japānā un Dienvidkorejā akadēmiskā snieguma prioritāte bieži vien ierobežo darba iespējas. Savukārt, Eiropas Savienības kontekstā, īpaši Nīderlandē un Dānijā, pastāv oficiālas politikas, kas veicina darba un studiju apvienošanu, piemēram, elastīgi darba grafiki un nodarbinātības programmas, kas pielāgotas studentu vajadzībām.

Pētījumā uzsvērts, ka, lai gan pusslodzes darbs var kavēt akadēmisko progresu, tas vienlaikus sniedz nenovērtējamu praktisko pieredzi, kas paaugstina employability (nodarbināmības) rādītājus pēc studiju pabeigšanas. Īpaši izteikta šī pozitīvā ietekme ir uzņēmējdarbības un pakalpojumu nozarēs, kur darba pieredze studiju laikā kļūst par konkurences priekšrocību darba tirgū.

Barrona un Anastasiadou pētījums parāda, ka, lai gan pusslodzes darba ietekme uz studentiem starptautiski nav viennozīmīga, pastāv vienprātība par to, ka augstākajai izglītībai ir jāpielāgojas mainīgajām darba tirgus prasībām.<sup>3</sup>

Vēlviens starptautisks pētījums, kas aplūko nepilna laika darba ietekmi, ir Zeynep Özmen pētījums “Nepilna laika paradokss: sieviešu nepilna laika nodarbinātības pieaugums un tā ietekme uz Vācijas darba tirgu” (*Part-Time Paradox: The Rise of Female Part-Time Employment and Its Impacts on Germany's Labor Market*). Šajā plašajā analizē, kas balstīta uz Vācijas Statistikas biroja datiem no 2000. līdz 2022. gadam, aplūkota tieši sieviešu pusslodzes nodarbinātības izaugsme un tās sekas darba tirgus struktūrai, dzimumu līdztiesībai un sociālajai drošībai.

Autore konstatē, ka, neskatoties uz augsto sieviešu nodarbinātības līmeni Vācijā (76.6%), aptuveni 47% strādā nepilna laika darbus, kamēr tikai 15% vīriešu izvēlas šādu nodarbinātības formu. Īpaši augsts pusslodzes darbinieču īpatsvars ir sieviešu dominētajās nozarēs – veselības aprūpē, izglītībā un mazumtirdzniecībā, kur vienlaikus ir arī zemāka atalgojuma un ierobežotas karjeras izaugsmes iespējas.<sup>30</sup>

Viens no būtiskiem faktoriem, kas veicina pusslodzes darba izvēli, ir vajadzība sabalansēt darba un ģimenes dzīvi. Piemēram, 66% māšu ar maziem bērniem strādā pusslodzes darbu,

salīdzinot ar tikai 7% tēvu. Šī disproporcija ir vēl izteiktāka salīdzinājumā ar ES vidējo rādītāju, kur tikai 33.9% māšu izvēlas nepilna laika darbu (Vācijā – 69.3%).

Autore izceļ “mini-darbu” (*Mini-Jobs*) fenomenu – tas ir marginālas nodarbinātības modelis, kas ļauj strādāt līdz 538 eiro mēnesī bez nodokļu un sociālās apdrošināšanas iemaksām. Šāda veida darbos ir iesaistīti 3.47 miljoni sieviešu, kas ievērojami pārsniedz vīriešu skaitu šajā segmentā. Tomēr šiem darbiem bieži vien trūkst sociālo garantiju, kas ietekmē sieviešu ilgtermiņa pensiju tiesības un ienākumu līmeni. Piemēram, vidējais pensiju atšķirības koeficients starp dzimumiem ir 25.2%, bet daudzām sievietēm pensijas ienākumi veido tikai 53% no vīriešu vidējās pensijas.

Pētījumā tiek analizētas arī strukturālās problēmas likumdošanā, piemēram, “Brückenteilzeit” likums (2019), kas paredz iespēju uz laiku pāriet uz pusslodzes darbu un pēc tam atgriezties pilnā slodzē. Taču šis regulējums attiecas tikai uz uzņēmumiem ar vairāk nekā 45 darbiniekiem, tādēļ tas aptver vien 0.5% no visiem nodarbinātajiem – tas ievērojami ierobežo tā efektivitāti.

Pandēmijas laikā pusslodzes nodarbinātība īpaši skāra sievietes: 28% no viņām strādāja “*mini-job*” formā, kas neattiecas uz Kurzarbeit (īslaicīgās nodarbinātības atbalsta) programmu, tāpēc viņas zaudēja aizsardzību un ienākumus. Turklāt slēgtās skolas un bērnudārzi vēl vairāk palielināja mājāsaimniecības darbu slogu sievietēm – mātes pandēmijas laikā pavadīja 9.6 stundas dienā mājāsaimniecības darbos, salīdzinot ar 5.3 stundām vīriešiem.

Sektorālā analizē secināts, ka 81% nepilna laika darbinieku veselības aprūpē un sociālajā aprūpē ir sievietes, līdzīgi augsts īpatsvars ir arī izglītībā un pakalpojumu nozarēs. Šajās jomās pusslodzes darbs bieži vien ir vienīgā pieejamā nodarbinātības forma, taču tā nodrošina mazākas algas, nenoteiktus līgumus un ierobežotas attīstības iespējas.

Pētījuma noslēgumā Özmen uzsver, ka nepietiekama bērnu aprūpes infrastruktūra, nevienlīdzīgi nodokļu stimuli un tradicionālie dzimumu lomu stereotipi joprojām ierobežo sieviešu līdzvērtīgu dalību darba tirgū. Lai mazinātu šos izaicinājumus, autore aicina uz visaptverošām reformām, tai skaitā:

- vienlīdzīgas algas un karjeras iespēju nodrošināšana,
- pieejamāku bērnu aprūpi,
- reformēt “mini-job” sistēmu,
- uzlabot elastīgas nodarbinātības regulējumu visos uzņēmumu veidos,
- kā arī stimulēt vīriešu līdzdalību aprūpes pienākumos, izmantojot piemērotus politikas instrumentus.<sup>30</sup>

Analizētie pētījumi atklāj gan pusslodzes darba priekšrocības – piemēram, elastību un iespēju apvienot darbu ar mācībām vai ģimenes pienākumiem –, gan arī būtiskus izaicinājumus,

kas saistīti ar ienākumu nevienlīdzību, ierobežotām karjeras iespējām un sociālās drošības trūkumu. Īpaši Vācijas piemērs liecina par to, ka nepietiekami regulēta nepilna laika nodarbinātība var veicināt dzimumu nevienlīdzību un ilgtermiņā negatīvi ietekmēt sieviešu ekonomisko stabilitāti. Līdz ar to ir būtiski, lai politikas veidotāji visā pasaulē, tai skaitā Latvijā, izvērtētu gan riskus, gan ieguvumus, ko rada pusslodzes darbs, un attīstītu mērķtiecīgus risinājumus, kas nodrošina vienlīdzīgas iespējas visiem darba tirgus dalībniekiem.

### 3. PĒTĪJUMS PAR PUSSLODZES DARBA LAIKA GRAFIKU IZPLATĪBU LATVIJĀ UN DARBINIEKU APMIERINĀTĪBU AR TO

Nodaļā tiek analizēta pusslodzes darba grafiku izplatība Latvijā un darbinieku apmierinātība ar šo nodarbinātības formu. Pētījumā izmantota kombinēta metodoloģija, iekļaujot gan kvantitatīvu aptauju ar 50 respondentiem, gan kvalitatīvas intervijas ar trīs nozares pārstāvjiem, lai iegūtu vispusīgu datu bāzi.

Nodaļā apskatīti galvenie pusslodzes darba izmantošanas motīvi, tostarp studiju un darba apvienošana, ģimenes pienākumu pildīšana un vēlme pēc lielāka brīvā laika. Tāpat analizēta šīs nodarbinātības formas ietekme uz darbinieku produktivitāti un apmierinātību, kā arī atšķirības starp privātā un valsts sektora pieejām pusslodzes darba organizēšanai.

#### 3.1. Pētījuma metodoloģija

Lai izpētītu pusslodzes darba laika grafiku izplatību Latvijā un darbinieku apmierinātību ar šo nodarbinātības formu, tika veikts empīriskais pētījums, apvienojot kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes. Šāda kombinētā pieeja ļāva iegūt gan plašu, statistiski apstrādājamu informāciju par darbinieku viedokļiem un pieredzi, gan padziļinātu izpratni par darba devēju un personāla vadības speciālistu skatījumu.

Gala produktivitātes novērtējums pētījumā tika balstīts galvenokārt uz aptaujas respondentu sniegtajiem vērtējumiem, jo finanšu datu analīze netika veikta. Šāda pieeja ļāva iegūt būtisku ieskatu darbinieku un vadītāju novērtējumā par darba efektivitāti un kvalitāti, īpaši svarīgi vērtējot pusslodzes darba specifiku, kur kvantitatīvo rādītāju vietā būtiskāka ir darba elastība, intensitāte un rezultātu kvalitāte. Šī metodoloģija nodrošina dziļāku izpratni par produktivitātes aspektiem, kas tradicionāli finanšu pārskatos netiek atspoguļoti, tādējādi piedāvājot plašāku un daudzpusīgāku darba snieguma izvērtējumu.

Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 50 respondenti, kuri šobrīd ir nodarbināti kādā no darba grafiku formām vai iepriekš ir strādājuši šāda veida darbu. Aptaujas anketas tika izplatītas elektroniski, izmantojot *Google Forms* platformu, caur kontaktiem un sociālajiem tīkliem *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook*. Aptauja tika veikta 2025. gada marta mēnesī. Atlases kritēriji iekļāva Latvijas teritorijā dzīvojošus un strādājošus cilvēkus vecumā no 18 līdz 64 gadiem.

Aptaujā tika iekļauti gan slēgtie, gan atvērtie jautājumi (skat. 1. pielikumā), aptverot šādus tematiskos blokus:

- Darba laika veids un grafika elastība;
- Apmierinātība ar darba apstākļiem;

- Darba un privātās dzīves līdzsvars;
- Produktivitātes pašnovērtējums;
- Iemesli izvēlei strādāt specifiskā darba grafikā.

Papildus kvantitatīvai aptaujai tika veiktas trīs daļēji strukturētas intervijas. Interviju mērķis bija noskaidrot profesionāļu pieredzi saistībā ar pusslodzes darbiniekiem, šādas darba sadales izaicinājumiem un ieguvumiem, kā arī uzklaut viedokli par šāda darba grafika produktivitāti, motivāciju un integrāciju uzņēmuma kultūrā.

Pirmā intervija tika veikta attālināti, platformā *Whatsapp*, 11. maijā, tās ilgums 13 minūtes (skat. 2. pielikumu). Intervējamā persona ir apģērbu un aksesuāru veikala *Michael Kors* (turpmāk – MK) vadītāja Gita Dobeļe.

Otrā intervija tika veikta attālināti, 12. maijā, izmantojot *Microsoft Teams* platformu, tās ilgums bija 8 minūtes (skat. 3. pielikumu). Intervējamā persona ir personāla attīstības speciāliste Indra Ņemceva, kas strādā personāla attīstības daļā, Latvijas Valsts radio un televīzijas centrā (turpmāk – LVRTC).

Trešā intervija tika veikta attālināti ar *Zoom* platformas palīdzību, 13. maijā, tās ilgums 11 minūtes (skat. 4. pielikumu). Intervējamā persona ir Dina Tarāne, Nodrošinājuma Valsts aģentūras (turpmāk – NVA), administratīvās pārvaldes, cilvēkresursu vadības nodaļas vadītāja. Bakalaura darba autore Latvijas Universitātes studiju ietvaros izgāja akadēmisko praksi NVA un saņēma padziļinātu ieskatu par darba grafikiem, modeļiem un vadības organizāciju aģentūrā.

Interviju jautājumi tika pielāgoti katras intervijas specifikai, taču kopumā aptvēra šādas tēmas: pusslodzes darba loma uzņēmumā, galvenie ieguvumi un izaicinājumi darbiniekiem, kuri strādā pusslodzes režīmā, pusslodzes darbinieku produktivitātes novērtēšana salīdzinājumā ar pilnas slodzes darbiniekiem, vadības attieksme un stratēģija attiecībā uz pusslodzes darba vietām, kā arī darbinieku apmierinātība un karjeras izaugsmes iespējas pusslodzes darbā.

Datu analīzei tika izmantotas deskriptīvās statistikas metodes (procentuālā sadalījuma aprēķins, vidējo rādītāju noteikšana), kā arī tematiskā analīze kvalitatīvajiem datiem, identificējot atkārtotās tēmas un tendences interviju atbildēs. Datu apstrādei un vizualizācijai tika izmantota *Microsoft Excel* programma.

### 3.2. Kvantitatīvā pētījuma rezultāti

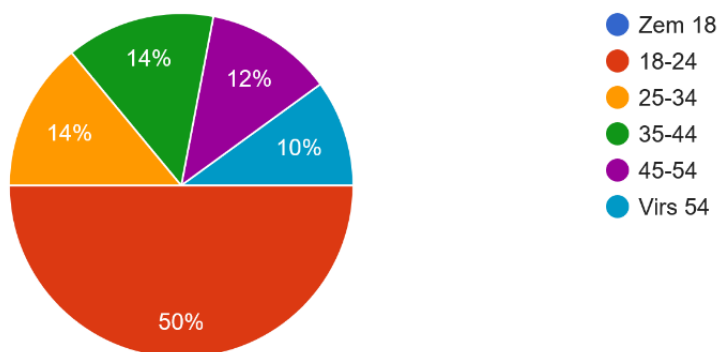
Lai novērtētu pusslodzes darba laika ietekmi uz darbinieku apmierinātību un produktivitāti Latvijas kontekstā, tika veikta kvantitatīva aptauja, kurā piedalījās 50 respondenti. Aptaujas mērķis bija noskaidrot, kā darbinieki uztver pusslodzes darba grafiku,

kāda ir tā izplatība, kā arī kā tas ietekmē viņu emocionālo stāvokli, motivāciju un darba rezultātus. Aptaujas jautājumi tika strukturēti tā, lai iegūtu gan demogrāfisko informāciju, gan atbildes uz galvenajiem pētījuma hipotēžu jautājumiem – par darba apmierinātību un emocionālo labklājību (skat. 1. pielikumā).

Šajā apakšnodaļā tiks analizēti iegūtie kvantitatīvie dati, izmantojot aprakstošās statistikas metodes – procentuālo sadalījumu, vidējās vērtības, kā arī korelācijas analīzi, lai identificētu iespējamās saistības starp pusslodzes darba organizāciju un darbinieku labklājības rādītājiem. Rezultāti ļauj izdarīt būtiskus secinājumus par darbinieku attieksmi pret pusslodzes nodarbinātību, kā arī atklāj tendences dažādās demogrāfiskajās grupās – piemēram, pēc vecuma, dzimuma vai nozares.

#### 1. Kāda ir Jūsu vecuma grupa?

50 atbildes

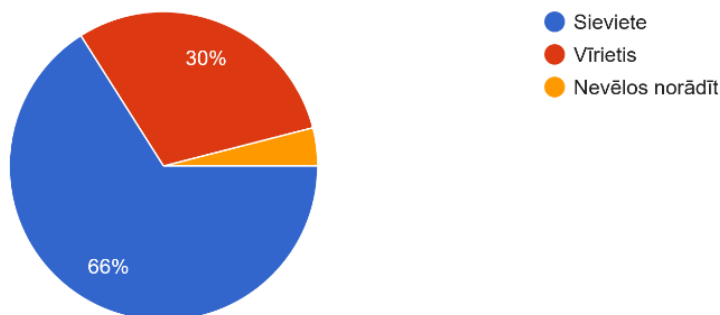


#### 4. att. Diagramma par respondentu vecuma sadalījumu aptaujā

Pētījumā piedalījušos respondentu vecuma struktūra liecina par izteiktu jauniešu dominanci. Analizējot respondentu vecuma sadalījumu, redzams, ka lielāko daļu jeb 50% (25 respondenti) veidoja jaunieši vecumā no 18 līdz 24 gadiem. Šī vecuma grupa pētījumā dominē, norādot uz izteiktu jauniešu interesi par pusslodzes darba iespējām, kas var būt saistīta ar vēlmi apvienot darbu ar studijām vai personīgajiem projektiem. Nākamās visbiežāk pārstāvētās vecuma grupas bija 25–34 gadi un 35–44 gadi – katra veidoja 14% (7 respondenti). Vecuma grupa no 45 līdz 54 gadiem pārstāvēta ar 12% (6 respondenti), savukārt vismazāk respondentus sniedza grupa virs 54 gadiem – 10% (5 respondenti). Šāda vecuma struktūra skaidri parāda, ka aptaujas rezultāti visvairāk atspoguļo tieši jauno paaudžu pieredzi un priekšstatus par pusslodzes darba ietekmi uz apmierinātību un produktivitāti. Tā kā jaunieši biežāk izmanto elastīgus darba režīmus un ir atvērti darba un dzīves līdzsvara pārstrukturēšanai, šī demogrāfiskā dominānce jāņem vērā, interpretējot rezultātus un izdarot vispārīgus secinājumus par pusslodzes darba formu nozīmi Latvijas darba tirgū.

## 2. Kāds ir Jūsu dzimums?

50 atbildes



### 5. att. Diagramma par aptaujas respondentu dzimuma sadalījumu

Respondentu dzimumu sadalījums apliecina ievērojamu sieviešu pārsvaru – 66% (33 respondenti) no kopējā dalībnieku skaita. Vīrieši pārstāvēti ar 30% (15 respondenti), savukārt 4% (2 respondenti) izvēlējās neatklāt savu dzimumu. Šāds sadalījums var tikt skaidrots ar vairākiem faktoriem, tostarp lielāku sieviešu iesaisti elastīga darba formu izmantošanā, kā arī viņu augstāku interesi par līdzsvara meklējumiem starp darbu un personīgo dzīvi. Tāpat iespējams, ka sievietes biežāk iesaistās sociālos pētījumos un ir aktīvākas, aizpildot aptaujas, it īpaši digitālā formātā.

## 3. Kādu darba grafiku Jūs pašlaik izmantojat vai esat izmantojis?

50 atbildes



### 6. att. Diagramma par darba grafiku izmantošanas sadalījumu respondentu vidū

Respondentu pašreizējais vai iepriekš izmantotais darba grafiks uzrāda, ka vairāk nekā puse jeb 56% no visiem respondentiem strādā vai ir strādājuši pilnas slodzes darbu. Tajā pašā laikā 36% aptaujāto pārstāv pusslodzes režīmu, kurš šajā pētījumā ir centrālā analīzes tēma. Atlikušie 8% respondentu norādījuši “citus”, nodarbinātības veidus:

- maiņu darbs, kas var būt gan pusslodzē, gan pilnā slodzē;

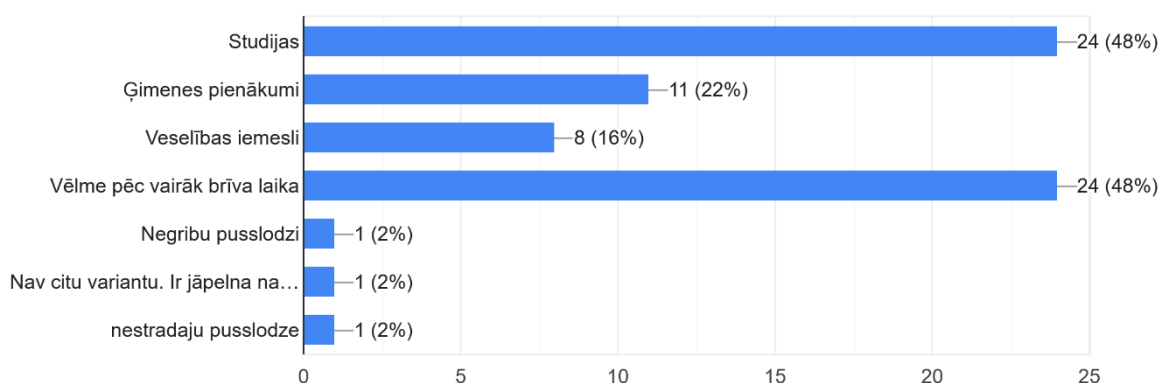
- bezdarbnieks, visdrīzāk nav bijusi darba pieredze;
- 10 stundas nedēļā, kas tiek pieskaitīts pie pusslodzes darba grafika.

Šis sadalījums ļauj izdarīt svarīgus novērojumus par pusslodzes darba izvēli. Lai gan vairākums respondentu pārstāv pilnas slodzes modeli, ievērojams īpatsvars ir tie, kuri strādā vai ir strādājuši pusslodzē. Tas sniedz pietiekamu bāzi salīdzinošai analīzei starp abiem nodarbinātības veidiem – īpaši attiecībā uz to ietekmi uz apmierinātību, motivāciju un darba un dzīves līdzsvaru.

Aptaujā respondentiem bija iespējams norādīt vairākus iemeslus, kādēļ viņi strādā (pieņemtu strādāt) pusslodzē. Daudzskaitlīgās atbildes tika kategorizētas piecās galvenajās tematiskajās grupās, kurus vizuāli var apskatīt attēlā

#### 4. Kāpēc Jūs izvēlējāties vai izvēlētos strādāt pusslodzē?

50 atbildes



#### 7. att. Faktori, kas ietekmē cilvēkus pāriet/strādāt pusslodzē pēc autora veiktās aptaujas

Gandrīz puse no visiem respondentiem (48 %) min studijas kā galveno vai vienu no galvenajiem iemesliem, apliecinot, ka pusslodzes darbs kalpo par instrumentu akadēmisko un profesionālo mērķu apvienošanai. Identisks īpatsvars (48 %) norāda vēlmi iegūt vairāk brīvā laika – arguments, kas bieži korelē ar pašnoteikšanās un emocionālās labklājības meklējumiem. To apstiprina arī vecuma struktūra, kurā dominē 18–24 g. jaunieši; šī grupa tradicionāli balansē starp studijām, pašizaugsmi un darbu.

Piektais daļa respondentu uzsver ģimenes aprūpes vai sadzīves pienākumus kā motivāciju nepilnai slodzei. Tas ietver gan bērnu audzināšanu, gan citu atbalsta pienākumu izpildi. Ņemot vērā sieviešu dominanci izlases sastāvā (66 %), rezultāts saskan ar iepriekšējām pētījumu atziņām par elastīga darba formu nozīmi darba – ģimenes līdzsvara veicināšanā.

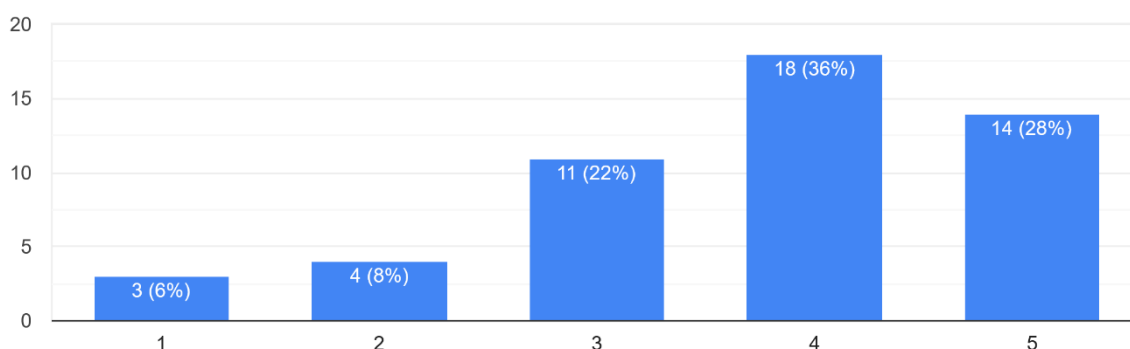
Katrs sestais respondents min veselības apsvērumus. Šie dati liecina, ka pusslodzes režīms tiek izmantots arī kā darba slodzes pielāgošanas veids ilgtermiņa veselības uzturēšanai vai atveseļošanās laikā.

Tikai viens respondents (2 %) uzsver finansiālu nepieciešamību kā primāro kritēriju, savukārt daži atzīmēja, ka pusslodzi neplāno vai pašlaik nestrādā. Tas norāda, ka lielākoties pusslodzes izvēle ir proaktīvs, nevis piespiedu lēmums.

Dominējošie personiskās autonomijas motīvi (studijas, brīvais laiks) iezīmē pusslodzes darba uztveri kā līdzekli dzīves kvalitātes un pašattīstības paaugstināšanai, kas konceptuāli saskan ar Herzberga motivācijas faktoriem un Pašnoteikšanās teoriju. Ģimenes un veselības apsvērumi papildina ieguvumu skaidrojumu ar sociālās un fiziskās labklājības elementiem, apstiprinot pusslodzes darba sociālo funkciju.

#### 5. Cik apmierināts/-a Jūs esat/bijāt ar savu pašreizējo darba grafiku?

50 atbildes



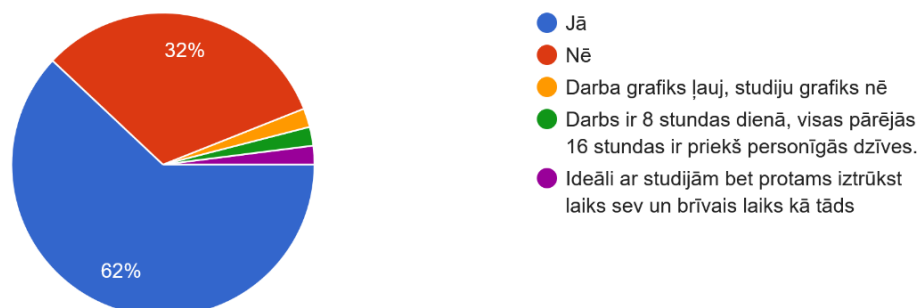
#### 8. att. Diagramma par darbinieku apmierinātību ar darbu balstoties uz aptaujas rezultātiem

Datu analīze liecina, ka lielākā daļa respondentu izsaka salīdzinoši augstu apmierinātību ar savu darba grafiku – 64% no visiem aptaujātajiem izvēlējās vērtējumus 4 vai 5. Tas norāda, ka lielai daļai darbinieku pašreizējais nodarbinātības modelis (gan pilna, gan pusslodze) ir atbilstošs viņu individuālajām vajadzībām un iespējām. Katrs piektais respondents (22%) izvēlējās vidējo vērtējumu 3, kas var atspoguļot neitrālu vai svārstīgu attieksmi – iespējams, šiem darbiniekiem darba grafiks nav ideāli piemērots, bet vienlaikus nav arī īpaši traucējošs. Tomēr 14% respondentu (vērtējumi 1 un 2) atzīst, ka ir neapmierināti ar esošo grafiku. Šie rezultāti iezīmē būtisku aspektu: pat elastīgas nodarbinātības formas ne vienmēr nodrošina apmierinātību, ja tās nesakrīt ar darbinieku dzīvesveidu, vajadzībām vai gaidām. Šī respondentu

daļa varētu būt pakļauta paaugstinātam stresa vai neefektivitātes riskam, kas jāņem vērā darba devējiem, plānojot grafiku pielāgojumus.

6. Vai Jūsu darba grafiks ļauj jums labāk saskaņot darbu un personīgo dzīvi?

50 atbildes

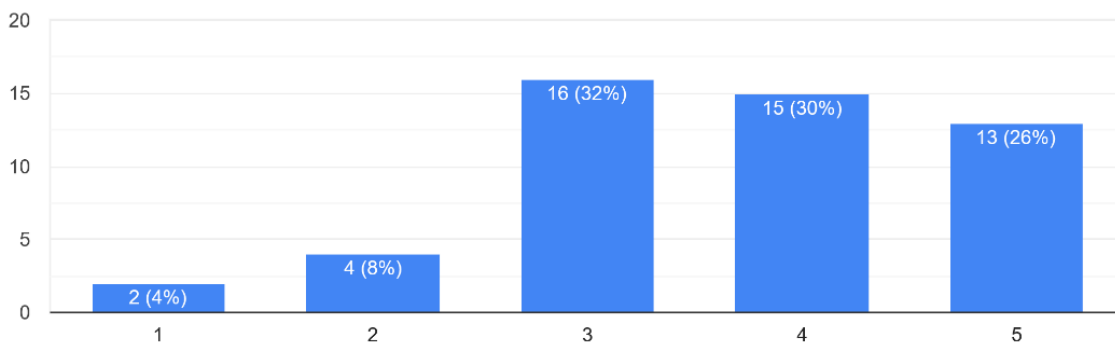


### 9. att. Diagramma par aptaujas respondentu personīgās dzīves un darba slodzes saskaņošanu

Respondentiem tika lūgts novērtēt, vai viņu pašreizējais darba grafiks palīdz labāk saskaņot profesionālās saistības ar personīgo dzīvi. No visiem respondentiem 30 (62%) atzina, ka viņu darba grafiks ļauj labāk saskaņot darbu un personīgo dzīvi, savukārt 15 (32%) norādīja pretējo. Pārējie 3 (6%) sniedza komentārus, kas norāda uz daļēju līdzsvaru vai papildu ierobežojumiem. Piemēram, viens respondents raksta: “Darba grafiks atļauj, studiju grafiks nē”, bet cits atzīmē: “Ideāli ar studijām, bet iztrūkst brīvais laiks kā tāds”. Vēl viens komentē: “Darbs ir 8 stundas dienā, visas pārējās 16 stundas ir priekš personīgās dzīves”, apliecinot atšķirīgus līdzsvara izpratnes aspektus. Šie rezultāti norāda, ka lielākajai daļai darba grafiks sniedz pozitīvu efektu uz dzīves līdzsvaru, taču pastāv arī gadījumi, kad citi dzīves faktori (piemēram, studijas) to būtiski ietekmē.

Respondentu pašu vērtējumā produktivitāte, strādājot pusslodzē vai pārejot uz to, pārsvarā ir uzlabojusies vai saglabājusies pozitīvā līmenī.

7. Kā, jūsuprāt, Jūsu produktivitāte ir mainījusies, pārejot/strādājot pusslodzē? Ja jautājums nav uz Jums attiecināms, atzīmējiet, kā, iespējams, Jūsu p...te būtu mainījusies, pārejot/strādājot pusslodzē?  
50 atbildes



**10. att. Faktori, kas ietekmē cilvēkus pāriet/strādāt pusslodzē pēc autora veiktās aptaujas**

No visiem dalībniekiem:

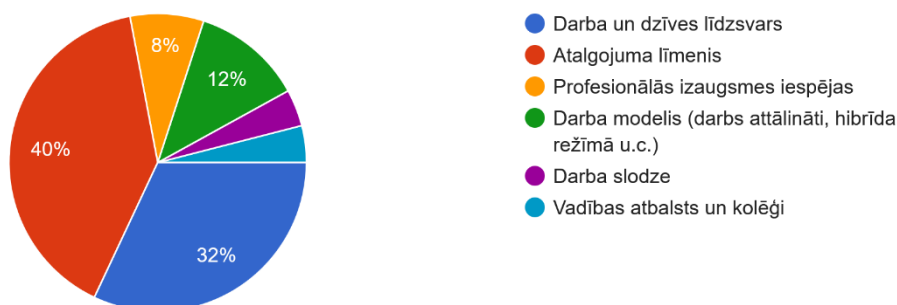
- 13 respondenti (26%) novērtēja savu produktivitāti ar 5 (ievērojami uzlabojusies),
- 15 respondenti (30%) ar 4 (uzlabojusies),
- 16 respondenti (32%) ar 3 (nav būtisku izmaiņu),
- 6 respondenti (8%) ar 2 vai 1 (samazinājusies).

Vidējais vērtējums – aptuveni 3,66, kas liecina par kopumā pozitīvu tendenci.

Šie rezultāti norāda, ka vairums respondentu uzskata pusslodzes darbu par produktivitāti veicinošu – iespējams, pateicoties labākam darba un dzīves līdzsvaram, mazākam nogurumam vai iespējai koncentrēties uz konkrētiem uzdevumiem. Tajā pašā laikā neliela daļa respondentu norāda uz pretēju ietekmi, kas var būt saistīta ar finansiālu spiedienu, slodzes sadrumstalotību vai nepietiekamu darba stundu skaitu.

8. Izvēlieties Jūsprāt vissvarīgāko, balstoties uz Jūsu pieredzi, ņemot vērā faktora ietekmi uz Jūsu darba produktivitāti un apmierinātību.

50 atbildes



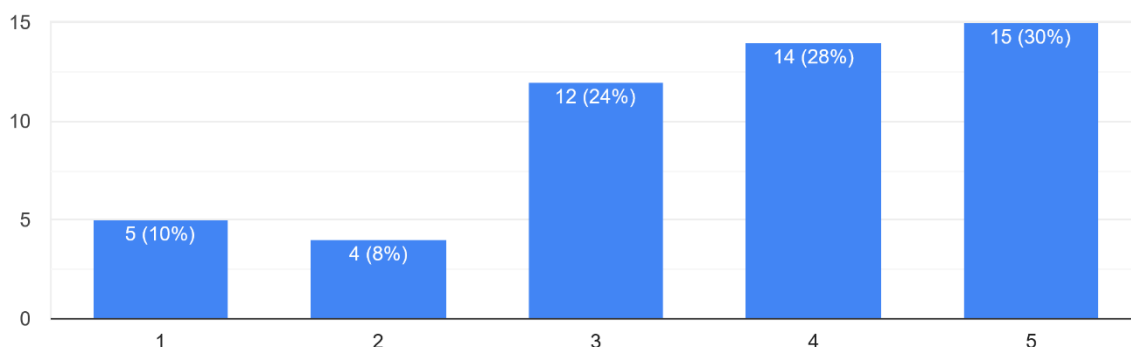
**11. att. Diagramma par respondentu faktoru ietekmi uz produktivitāti un apmierinātību ar darbu**

Turpinot aptaujas analīzi, respondentiem tika lūgts norādīt, viņuprāt, vissvarīgāko faktoru, kas visvairāk ietekmē viņu darba apmierinātību un produktivitāti. Rezultāti skaidri parāda divus dominējošus aspektus – atalgojuma līmeni, ko izvēlējās 20 respondenti, un darba un dzīves līdzsvaru, ko minēja 16 dalībnieki. Tas liecina, ka lielākā daļa respondentu uzskata finansiālo stabilitāti un iespēju līdzsvarot profesionālās un personīgās dzīves prasības par būtiskākajiem apmierinātības un efektivitātes priekšnoteikumiem.

Pārējie faktori tika minēti ievērojami retāk – darba modelis (piemēram, attālināts vai hibrīdrežīms) tika izcelts 6 reizes, profesionālās izaugsmes iespējas – 4 reizes, savukārt darba slodze un vadības atbalsts/kolēģi – katrs tikai 2 reizes. Šāda sadalījuma struktūra uzsver, ka, lai arī citi faktori nav mazsvarīgi, lielākais svars darbinieku skatījumā tiek piešķirts atalgojumam un dzīves kvalitātes līdzsvaram.

9. Kā Jūs novērtētu savu motivāciju strādāt pusslodzē? 1 - ļoti zema, 5 - ļoti augsta

50 atbildes



**12. att. Diagramma par respondentu motivāciju strādāt pusslodzē**

Respondentiem tika lūgts novērtēt savu motivāciju strādāt pusslodzē skalā no 1 līdz 5, kur 1 – ļoti zema, bet 5 – ļoti augsta. Rezultāti rāda skaidru tendenci uz pozitīvu attieksmi: visbiežāk minētais vērtējums bija "5", ko norādīja 15 respondenti, un "4" – 14 dalībnieki. Vidējā vērtība ir 3,60, kas norāda uz pārsvarā augstu motivācijas līmeni. Neitrālu attieksmi (vērtējums "3") izteica 12 respondenti, savukārt tikai 9 respondenti novērtēja savu motivāciju kā zemu – attiecīgi 4 ar "2" un 5 ar "1". Šāda proporcija liecina, ka lielākā daļa dalībnieku apzināti izvēlas pusslodzes darbu un ir iekšēji motivēti to turpināt, kas saskan ar iepriekš apskatītajiem dzīves kvalitātes un līdzsvara meklējumiem.

Pēdējais aptaujas jautājums ļāva respondentiem atbildēt uz jautājumu "Vai Jūs ieteiktu pusslodzes darbu citiem darbiniekiem? Kāpēc?" No 28 atbildēm redzams, ka viedokļi dalās, taču visbiežāk tiek uzsvērti individuāli apstākļi un vajadzības (skat. 5. pielikumā). Apkopojot atbildes saturiski, izkristalizējas trīs galvenās tendences:

**Atbalstoša attieksme** – pozitīvu vai nosacīti pozitīvu attieksmi pauda aptuveni puse respondentu. Šie dalībnieki ieteiktu pusslodzes darbu:

- kā veidu apvienot darbu ar studijām vai citiem pienākumiem (piemēram, bērnu audzināšanu, rūpēm par ģimenes locekļiem);
- emocionālās labbūtības un līdzsvara dēļ – vairāk brīvā laika, mazāk pārslodzes un lielāka produktivitāte;
- kā elastīgu iespēju, īpaši studentiem vai tiem, kam nepieciešami papildus ienākumi.

**Kritiska attieksme** – aptuveni trešdaļa respondentu pusslodzes darbu neieteiktu, kā galvenos iemeslus minot:

- zemākus ienākumus, kas nekompensē mazāko darba laiku;
- grūtības kvalitatīvi veikt pienākumus noteiktās profesijās vai specifiskos amatos;
- ierobežotas karjeras izaugsmes iespējas vai darbavietas organizatoriskas problēmas.

**Neitrāla vai individuāla pieeja** – vairāki respondenti uzsvēra, ka tas ir atkarīgs no cilvēka personīgajiem apstākļiem, piemēram, finansiālās situācijas, ģimenes atbalsta vai profesijas specifikas.

Kopumā var secināt, ka pusslodzes darbs tiek vērtēts kā noderīgs elastīgā nodarbinātības modelī, īpaši noteiktos dzīves posmos vai apstākļos. Taču šāda forma nav universāli piemērota visām nozarēm vai situācijām, un galvenais ierobežojošais faktors ir finansiālais aspekts.

### 3.3. Kvalitatīvā pētījuma rezultāti

Lai padziļināti izprastu pusslodzes darba grafika praktisko pielietojumu un tā ietekmi uz darbinieku apmierinātību dažādās nozarēs, šajā nodaļā apkopoti kvalitatīvā pētījuma rezultāti, kas iegūti, veicot daļēji strukturētas intervijas ar trīs dažādu organizāciju pārstāvjiem. Intervijas tika veiktas ar cilvēkresursu un vadības speciālistiem no privātā sektora, valsts iestādes un valsts kapitālsabiedrības, sniedzot iespēju salīdzināt pieredzi dažādos organizatoriskajos kontekstos.

**Pirmā intervija** veikta ar Gitu Dobeļi, apģērhu un aksesuāru zīmola MK veikala vadītāju Rīgā, tirdzniecības centrā “Spice”. Mērķis bija noskaidrot nozares profesionāļa skatījumu uz pusslodzes darba grafikiem un darbinieku apmierinātību šādos režīmos. Pilnu transkripciju intervijai darba autore ir izveidojusi un tas ir atrodams 2. pielikumā.

Intervējamā uzsvēra, ka MK veikalos tiek praktizēts maiņu darbs, kurā tiek kombinēti dažādi darba laika veidi – gan pilna slodze, gan dažādu apjomu pusslodzes līgumi (piemēram, 16, 24 un 32 stundu līgumi nedēļā). Šī pieeja tiek izmantota, lai nodrošinātu darbaspēka elastību, ņemot vērā tirdzniecības centra darba laiku un sezonālās svārstības klientu plūsmā. Runājot par pusslodzes darba vietu nepieciešamību, intervējamā norādīja, ka uzņēmums šo praksi ievieš gan sezonālā darbinieku pieprasījuma dēļ, gan ar mērķi nodrošināt darba grafika pārklājumu un atbalstīt pilnas slodzes darbinieku atvaļinājumus vai atpūtas laikus. Pēc viņas teiktā, šī pieeja ļauj uzņēmumam nodrošināt stabilu komandas struktūru un darbības nepārtrauktību. Attiecībā uz produktivitāti Dobeļe norādīja, ka tā nav tieši atkarīga no darba slodzes veida, bet vairāk no darbinieka attieksmes un darba ētikas. Viņas pieredzē pusslodzes darbinieki nereti demonstrē tikpat augstu snieguma līmeni kā pilna laika kolēģi, īpaši, ja ir saņēmuši pietiekamu apmācību un izprot savus darba pienākumus. Veikala vadītāja atzina, ka nav novērojusi būtiskas atšķirības starp pusslodzes un pilnas slodzes darbiniekiem. Pēc viņas domām, darbinieku emocionālā labklājība lielākoties ir individuāli noteikta un atkarīga no katra darbinieka spējas nodrošināt sev kvalitatīvu atpūtu un pašaprūpi. Pozitīvi tika novērtēta arī uzņēmuma attieksme pret pusslodzes darbu – tā tiek uzskatīta par ilgtspējīgu un efektīvu stratēģiju uzņēmuma darbības nodrošināšanai. Tomēr tika atzīts, ka darbiniekiem ar mazāku slodzi ir ierobežotas karjeras izaugsmes iespējas, jo vadošie amati tiek piesaistīti pilnas slodzes līgumiem vai lielākam darba stundu apjomam. Kā būtiski uzlabojumi produktivitātes un apmierinātības celšanai tika minēta kvalitatīva darbinieku apmācība un motivējošas sistēmas uzturēšana. Vadītāja uzsvēra, ka mērķu izvirzīšanā uzņēmums ņem vērā nostrādāto stundu apjomu, lai nodrošinātu taisnīgu un proporcionālu vērtējumu visiem darbiniekiem.

Kopumā intervija sniedza vērtīgu ieskatu tirdzniecības nozarē strādājoša uzņēmuma pieredzē ar pusslodzes darba organizāciju, apstiprinot, ka šāda prakse var būt efektīva, ja tā tiek ieviesta stratēģiski, ņemot vērā gan uzņēmuma, gan darbinieku vajadzības.

**Otrā intervija** tika veikta ar Indru Ņemcevu, personāla attīstības speciālisti no LVRTC. Tās mērķis bija noskaidrot cilvēkresursu vadības speciālista viedokli par pusslodzes darba grafiku izplatību inženierijas nozarē un to ietekmi uz darbinieku apmierinātību. Pilnu transkripciju intervijai darba autore ir izveidojusi un tas ir atrodams 3. pielikumā.

Pēc intervējamās teiktā, LVRTC galvenokārt piedāvā divus darba laika režīmus: normālo (standarta) darba laiku (no plkst. 8:00 līdz 17:00) un summēto darba laiku. Pusslodzes darbs uzņēmumā nav bieži sastopams un tiek īstenots tikai individuālu darbinieku iniciatīvas rezultātā. Vadība pati šādu darba formu nepopularizē, bet, ja darbiniekam ir pamatota vajadzība, piemēram, saistībā ar ģimenes apstākļiem, uzņēmums ir gatavs pielāgoties. Attiecībā uz pusslodzes darbinieku produktivitāti Ņemceva uzsvēra, ka kolēģu vidū nav novērotas būtiskas atšķirības darba izpildē salīdzinājumā ar pilnas slodzes darbiniekiem. Šāda darba forma tiek īstenota, piemēram, klientu apkalpošanas speciālistu amatos, un pienākumu sadale tiek samērota ar attiecīgo stundu skaitu, kāds norādīts darba līgumā. Intervējamā pauda, ka, viņasprāt, darbinieki, kuri pēc savas iniciatīvas pāriet uz pusslodzes darbu, ir emocionāli apmierinātāki, jo šāda pāreja atbilst viņu personīgajām vajadzībām un dzīves situācijām. Viņa arī atzina, ka šāda darba forma var pozitīvi ietekmēt emocionālo stāvokli, nodrošinot lielāku līdzsvaru starp darbu un privāto dzīvi. Uzņēmumā, kurā jau dominē hibrīda darba modelis (kombinēts attālināts un klātienē darbs), pusslodzes darbinieku integrācija komandā netiek uzskatīta par problemātisku. Saskaņā ar intervējamās viedokli, būtiskākais ir nodrošināt kvalitatīvu un savlaicīgu informācijas apriti, lai arī pusslodzes režīmā strādājošie darbinieki būtu pietiekami informēti un justos kā komandas daļa. Uz jautājumu par uzņēmuma vadības nostāju attiecībā uz pusslodzes darba grafiku kā ilgtermiņa stratēģiju, intervējamā norādīja, ka šī pieeja tiek pielietota individuāli – atkarībā no darbinieku vajadzībām. Tātad, uzņēmumā tā nav plaši ieviesta sistēmiska prakse, bet gan tiek piemērota specifiskos gadījumos pēc individuāla lūguma. Tāpat Ņemceva uzsvēra, ka produktivitātes un apmierinātības veicināšanai būtiska ir nepārtraukta saziņa ar komandu, īpaši attiecībā uz informācijas plūsmu. Viņasprāt, pusslodzes darbiniekiem ir īpaši svarīgi justies iekļautiem un informētiem, jo mazāks darba stundu skaits var radīt atstumtības sajūtu, ja netiek nodrošināta pietiekama iekšējā komunikācija.

Šī intervija sniedza nozīmīgu ieskatu valsts kapitālsabiedrībā īstenotajā pieejā attiecībā uz pusslodzes nodarbinātību – tā galvenokārt tiek piemērota elastīgi, pēc darbinieku

vajadzībām, un netiek uzskatīta par uzņēmuma stratēģisku rīku ilgtermiņā, taču tajā pašā laikā tā tiek respektēta kā efektīvs risinājums noteiktos dzīves posmos.

**Trešā intervija** tika veikta ar Dinu Tarāni, NVA Administratīvās pārvaldes Cilvēkresursu vadības nodaļas vadītāju. Mērķis bija noskaidrot valsts iestādes cilvēkresursu vadītājas skatījumu uz pusslodzes darba grafiku izplatību un to ietekmi uz darbinieku apmierinātību. Pilnu transkripciju intervijai darba autore ir izveidojusi un tas ir atrodams 4. pielikumā.

Kā norādīja intervējamā, NVA nodarbina darbiniekus galvenokārt normālā un summētā darba laika režīmā, tomēr ir arī neliels skaits darbinieku, kuri strādā pusslodzē. Šādas darba formas iniciatīva gandrīz vienmēr nāk no pašiem darbiniekiem, piemēram, ja viņi vienlaikus strādā arī citā darba vietā vai to nosaka ģimenes apstākļi. Biežāk pusslodzes darbs tiek pielietots speciālistiem, kuri pamatdarbā ieņem amatu citā iestādē, piemēram, Iekšlietu ministrijā. Runājot par produktivitāti, D. Tarānes kundze uzsvēra, ka tā nav atkarīga no darba laika režīma, bet gan no darbinieka atbildības un attieksmes pret darbu. Viņas pieredzē pusslodzes darbinieki savus pienākumus veic tikpat kvalitatīvi kā pilnas slodzes kolēģi, neraugoties uz to, ka viņiem var būt lielāka kopējā slodze, ja strādā vēl citā darba vietā. Attiecībā uz darbinieku apmierinātību intervējamā atzīmēja, ka tā visbiežāk ir augstāka tajos gadījumos, kad pusslodzes režīms ir darbinieka paša izvēle. Šāds modelis var būt īpaši piemērots cilvēkiem ar ģimenes pienākumiem vai tiem, kuri vēlas saglabāt profesionālo kvalifikāciju, vienlaikus nodrošinot lielāku elastību. No organizācijas viedokļa pusslodzes darbiniekiem nav novērojamas būtiskas problēmas saistībā ar informācijas apriti vai integrāciju komandā. Taču kā būtisks ierobežojums tika minētas ierobežotās profesionālās izaugsmes iespējas – cilvēki, kuri strādā nepilnu slodzi, tiek retāk izskatīti kā kandidāti augstākiem amatiem. Darba uzdevumi NVA tiek izplatīti ar elektroniskās lietvedības sistēmas “Namejs” palīdzību, un tie tiek pielāgoti atbilstoši darbinieka noslogojumam – mazāka slodze nozīmē arī samazinātu uzdevumu apjomu. Intervējamā apstiprināja, ka ir bijuši gadījumi, kad darbinieki pāriet no pilnas uz nepilnu slodzi, saglabājot darba attiecības ar iestādi, kas vēlas konkrēto speciālistu paturēt. Kopumā vadība NVA skatās pozitīvi uz šādu darba organizācijas modeli, ja tas ir izdevīgs abām pusēm. Tomēr intervējamā atzina, ka nav plānu paplašināt pusslodzes darba grafika piemērošanu sistēmiski, jo darbinieku nodarbinātība tiek skatīta individuāli – atkarībā no konkrētās pozīcijas, darbinieka profila un pieejamības.

Noslēgumā D. Tarānes kundze uzsvēra, ka darbinieku produktivitāti un apmierinātību pusslodzes režīmā būtiski ietekmē tas, cik labi tiek nodrošināts līdzsvars starp materiālajiem ieguvumiem un brīvā laika iespējām. Viņasprāt, ja šis līdzsvars tiek panākts, tad arī darbinieks var būt motivēts un efektīvs savā darbā.

Iegūtā informācija no šīm trīs intervijām kalpo kā pamats turpmākajai analīzei (skat. nodaļu 3.4.), kurā tiks salīdzinātas intervijās paustās atziņas, meklētas likumsakarības un izvērtēta pusslodzes darba organizācijas ietekme uz darbinieku apmierinātību konkrētajā kontekstā.

### 3.4. Pētījuma rezultātu interpretācija

Pētījuma rezultātu interpretācija un viedokļu analīze ir nepieciešama, lai padziļināti izprastu iegūto datu nozīmi, identificētu būtiskās tendences un pretrunas, kā arī pamatotu secinājumus, balstoties uz teorētisko ietvaru un empīriskajiem pierādījumiem.

Kvantitatīvā pētījumā iegūtie dati parāda, ka pusslodzes darbs Latvijā ir īpaši populārs divām mērķa grupām - jauniešiem vecumā no 18 līdz 24 gadiem un sievietēm. Šīs grupas pusslodzes darbu izmanto kā instrumentu, lai veiksmīgi apvienotu profesionālās aktivitātes ar studijām, ģimenes pienākumiem vai personiskajām vajadzībām.

Aptaujas rezultāti liecina, ka 64% respondentu izteikuši augstu apmierinātības līmeni (4-5 balles, 5 baļļu skalā) ar šādu darba grafiku. Viņi uzsver, ka pusslodzes nodarbinātība ievērojami uzlabo darba un personīgās dzīves līdzsvaru.

Pētījumā identificēti četri galvenie iemesli, kāpēc darbinieki izvēlas pusslodzes nodarbinātību:

- Studiju un darba apvienošana (48% respondentu)
- Vēlme pēc lielāka brīvā laika (48%)
- Ģimenes locekļu aprūpes nepieciešamība (20%)
- Veselības apsvērumi (16%)

Dati parāda pozitīvu tendenci attiecībā uz darba produktivitāti:

- 56% respondentu uzskata, ka pusslodzes darba režīms ir veicinājis viņu darba efektivitāti
- Vidējais motivācijas līmenis ir 3.6 balles no 5 iespējamām
- Tikai 14% aptaujāto izteica neapmierinātību ar šādu darba grafiku

Pusslodzes darba priekšrocības un trūkumi respondentu vērtējumā:

- Aptuveni 50% dalībnieku to ieteiktu kā efektīvu veidu, kā sasniegt dzīves līdzsvaru
- 30% respondentu uzsver, ka šāds nodarbinātības veids rada problēmas:
  - Zemāki ienākumi salīdzinājumā ar pilnu slodzi
  - Ierobežotas karjeras attīstības iespējas
  - Grūtības noteiktos amatos vai nozarēs

Pusslodzes darbs pierādījies kā efektīvs instruments darba un dzīves līdzsvara nodrošināšanai, īpaši noteiktām sociāldemogrāfiskām grupām. Tomēr tā piemērotība un efektivitāte būtiski atkarīga no:

- Individuālajām vajadzībām
- Darba specifikas
- Finansiālajām iespējām

Savukārt, pamatojoties uz veikto kvalitatīvo pētījumu, kurā tika intervēti pārstāvji no trīs dažādiem organizāciju veidiem – privātā sektora (MK), valsts kapitālsabiedrības (LVRTC) un valsts iestādes (NVA) – ir iespējams izdarīt vairākus novērojumus attiecībā uz pusslodzes darba grafika pielietojumu, darbinieku apmierinātību un vadības attieksmi.

### **Pusslodzes darba grafika esamība un iniciatīva**

Visās trīs organizācijās tika apstiprināts, ka pusslodzes darbs kā darba forma tiek pieļauts. Taču būtiska atšķirība ir tajā, kā šāda prakse tiek ierosināta un pielietota:

- MK gadījumā pusslodzes darbs ir sistemātiski ieviests un ir daļa no uzņēmuma personāla vadības stratēģijas. Pusslodzes līgumi tiek aktīvi piedāvāti, lai nodrošinātu grafiku elastību un pārklājumu, īpaši sezonālās noslodzes laikā.
- LVRTC un NVA gadījumos pusslodzes darbs netiek aktīvi piedāvāts kā organizatoriska iniciatīva. Tas pārsvarā notiek pēc darbinieku lūguma, piemēram, ģimenes apstākļu dēļ vai apvienojot vairākas darbavietas.

Pusslodzes darba grafika piemērošanas prakse būtiski atšķiras atkarībā no organizācijas veida, kas norāda uz atšķirīgu darba tirgus struktūru un personālvadības stratēģijām. Privātajā sektorā, kā to demonstrē MK piemērs, pusslodzes darbs ir instruments, kas palīdz nodrošināt elastīgu darbaspēka pārvaldību un efektīvu resursu sadali atbilstoši sezonālajām vajadzībām. Turpretī valsts sektorā (LVRTC un NVA) pusslodzes nodarbinātība nav iepriekš plānota vadības prakse, bet gan pielāgošanās darbinieku individuālajām vajadzībām. Šī pieeja liecina par elastības principa piemērošanu valsts pārvaldē, taču arī par ierobežotu stratēģisku pieeju šāda veida darba organizācijai. Tādējādi redzams, ka privātajā sektorā pusslodze ir daļa no mērķtiecīgas personālvadības politikas, kamēr publiskajā sektorā tā kalpo kā atbalsta mehānisms konkrētos dzīves apstākļos.

### **Produktivitāte**

Visās trīs intervijās tika uzsvērts, ka darbinieku produktivitāte nav tieši atkarīga no slodzes apjoma, bet gan no attieksmes, pieredzes un atbildības līmeņa:

- MK vadītāja norādīja, ka sniegums ir salīdzināms ar pilnas slodzes darbiniekiem, ja vien ir nodrošināta laba apmācība un darbinieks saprot savus pienākumus.

- LVRTC pārstāve balstījās uz kolēģu novērojumiem, atzīstot, ka atšķirības nav konstatētas.
- NVA pārstāve uzsvēra, ka produktivitāti nosaka cilvēka personīgā attieksme un profesionālā atbildība, nevis nostrādāto stundu skaits.

Pētījuma rezultāti liecina, ka pastāv vienprātība starp visiem intervētajiem – darbinieka produktivitāti būtiski nosaka viņa attieksme, kompetence un motivācija, nevis formālais darba laiks. Tas liecina, ka tradicionālais pieņēmums par pilnas slodzes darba pārākumu produktivitātes ziņā nav pamatots mūsdienu darba tirgū. Šāda vienlīdzīga pieeja arī atbalsta ilgtspējīgas nodarbinātības ideju, kur darba kvalitāte tiek vērtēta pēc rezultātiem, nevis nostrādātajām stundām. Tajā pašā laikā tiek uzsvērtā nepieciešamība pēc kvalitatīvas apmācības un uzdevumu skaidrības, īpaši attiecībā uz pusslodzes darbiniekiem, lai viņu sniegums būtu pilnvērtīgs. Šāda pieeja var kalpot kā pamats efektīvai cilvēkresursu pārvaldībai arī nākotnē.

### **Darbinieku apmierinātība**

Visās organizācijās tika atzīts, ka pusslodzes režīms var veicināt darbinieku apmierinātību, ja tas ir saskaņots ar viņu vajadzībām:

- MK gadījumā netika novērota būtiska atšķirība starp dažādu slodžu darbinieku apmierinātību, jo tā ir individuāli atkarīga no spējas līdzsvarot darbu un atpūtu.
- LVRTC pārstāve izteica personīgu pieņēmumu, ka darbinieki, kuri paši izvēlas pusslodzi, visticamāk ir apmierinātāki.
- NVA pārstāve akcentēja, ka apmierinātība ir cieši saistīta ar darba un privātās dzīves līdzsvaru, kā arī ar papildus ienākumu iespējām.

Pusslodzes darbs tiek atzīts kā potenciāli veicinošs faktors darbinieku apmierinātībai, ja vien tas atbilst viņu vajadzībām un tiek īstenots pēc viņu iniciatīvas. Tas saskan ar mūsdienu darba vides tendencēm, kur lielāku nozīmi iegūst darba un privātās dzīves līdzsvars, personīgās izvēles brīvība un pašnoteikšanās darba organizēšanā. Šajā kontekstā īpaši nozīmīga kļūst darba devēja spēja būt pretimnākošam un veidot elastīgus nodarbinātības modeļus. Intervijās atklātais arī apstiprina, ka darba apmierinātība nav saistāma tikai ar darba apjomu, bet arī ar iespēju pašam noteikt darba apstākļus un nodrošināt ienākumu papildināšanu vai profesionālās kompetences uzturēšanu.

### **Integrācija komandā un informācijas aprīte**

Šeit vērojama salīdzinoša vienprātība – neviena no organizācijām nav novērojusi būtiskas problēmas saistībā ar pusslodzes darbinieku integrāciju kolektīvā vai informācijas aprīti, ja tiek nodrošināta efektīva komunikācija:

- MK norādīja, ka lielāku izaicinājumu rada tikai iespējamās izaugsmes ierobežojumi.
- LVRTC atzina, ka informācijas aprīte tiek uzturēta arī hibrīda darba apstākļos.

- NVA uzsvēra, ka galvenais izaicinājums nav integrācija, bet gan profesionālās attīstības ierobežojumi.

Lai gan intervējamie neatzīmēja būtiskas problēmas pusslodzes darbinieku iekļaušanā komandā vai informācijas apmaiņā, tomēr netieši tika minēti faktori, kas var ietekmēt šo procesu ilgtermiņā. Samazināts darba laiks potenciāli var mazināt neformālo kontaktu un līdzdalības iespējas, it īpaši, ja netiek nodrošināta strukturēta komunikācija. MK gadījumā svarīga loma tiek piešķirta apmācībām, savukārt valsts sektorā tiek uzsvērtā hibrīda darba formāta elastība. Šie aspekti norāda, ka veiksmīgai integrācijai būtiska ir darba devēja aktīva rīcība – regulāra informācijas aprīte, skaidri definēti uzdevumi un pārdomāta iekšējā komunikācija, neatkarīgi no darbinieka slodzes apjoma.

### **Karjeras izaugsme un darba pienākumi**

Visas trīs intervijas atklāja, ka pusslodzes darbiniekiem ir ierobežotākas izaugsmes iespējas, īpaši augstāku amatu kontekstā:

- Gan MK, gan NVA skaidroja, ka vadošie amati lielākoties tiek saistīti ar pilnu darba laiku.
- LVRTC arī atzina, ka pusslodzes darbinieki parasti neveic vadošus vai specializētus uzdevumus, kas prasa pilnu noslodzi.

Kaut arī produktivitāte un apmierinātība netiek būtiski ietekmēta no slodzes apjoma, karjeras attīstības iespējas pusslodzes darbiniekiem ir ievērojami ierobežotākas. Tas atklāj pretrunu starp organizācijas formālo atvērtību dažādiem nodarbinātības modeļiem un faktiskajām iespējām profesionālajai attīstībai. Pusslodzes darbinieki tiek vairāk pozicionēti kā atbalsta resursi, nevis kā potenciālie līderi vai augstāku amatu kandidāti. Šāda struktūra var ilgtermiņā mazināt motivāciju un radīt nevienlīdzības sajūtu starp darbiniekiem, ja netiek nodrošināti skaidri kritēriji izaugsmei, balstoties uz kompetenci, nevis tikai uz nostrādāto stundu skaitu. Tādēļ organizācijām būtu nepieciešams pārskatīt karjeras attīstības mehānismus arī attiecībā uz nepilnas slodzes darbiniekiem.

Salīdzinot viedokļus kvantitatīvajos un kvalitatīvajos datos, galvenās atšķirības un līdzības ir:

### **Pusslodzes darba izplatība**

- Kvantitatīvie dati: Dominē jaunieši (18-24 g.) un sievietes (66%)
- Kvalitatīvie dati: Privātajā sektorā (MK) pusslodze ir stratēģiska prakse, valsts iestādēs (LVRTC, NVA) – pārsvarā pēc darbinieku lūguma

### **Motivācijas faktori**

- Aptauja: 48% – studiju/darba apvienošana; 48% – brīvā laika vēlme

- Intervijas: Valsts sektorā biežāk minēti ģimenes apsvērumi Privātajā sektorā – elastība darba organizēšanā

### **Produktivitātes uztvere**

- Abos pētījumos: Nav tiešas saistības ar slodzes apjomu
- Atšķirība: Aptaujā 56% uzskata, ka pusslodze uzlabo efektivitāti. Intervijās uzsvars uz apmācības un uzdevumu skaidrības nozīmi

### **Kritiskie konfliktu punkti**

- Karjeras iespējas
  - Aptauja: 30% norāda uz ierobežotām izaugsmes iespējām
  - Intervijas: Visas organizācijas atzīst, ka vadošie amati paredzēti pilnas slodzes darbiniekiem
- Integrācija komandā
  - Aptauja: Nav izteiktu problēmu
  - Intervijas: Netieši minēti riski (samazināta neformāla komunikācija)

Pusslodzes darba vērtība tika apstiprināta kā efektīvs instruments darba - dzīves līdzsvaram. Vislielākā piekrišana jauniešiem un sievietēm ar bērniem

Izaicinājumi valsts iestādēm tikai pieminēti kā nepietiekama sistēmiska pieeja, taču visām organizācijām būtu jāattīsta karjeras ceļi pusslodzes darbiniekiem

Salīdzinošā analīze parāda, ka, lai gan kvantitatīvie un kvalitatīvie dati kopumā atbalsta pusslodzes darba nozīmi, pastāv būtiskas atšķirības tā īstenošanas praksē atkarībā no nozares un organizācijas kultūras.

## Secinājumi

1. Pētījumā konstatēts, ka pusslodze nav vienkārši “īsāks darba laiks”, bet organizācijas stratēģisks instruments, kura definīcija ietver skaidru mērķi: sabalansēt ražošanas vajadzības ar cilvēkcentrētu pieeju nodarbinātībai. Šī forma, aplūkojot to caur darba tirgus elastības teoriju, paplašina uzņēmuma spēju pielāgoties pieprasījuma svārstībām un vienlaikus respektē darbinieka sociālās vajadzības, tādējādi radot sinerģiju starp efektivitāti un labklājību.
2. Analizējot literatūru un empīriskos datus, secināts, ka pusslodzes produktivitāti vērtēt vien pēc nostrādātajām stundām ir metodoloģiska kļūda. Uzsvars jāliek uz radīto pievienoto vērtību, paveikto uzdevumu kvalitāti un procesu precizitāti, saīsinātais darba laiks disciplinē uzdevumu izpildi, samazina nevajadzīgu darba ritu un stimulē fokusētu darba kultūru.
3. Pusslodzes režīms būtiski ietekmē trīs labklājības dimensijas – emocionālo, sociālo un fizisko. Kvantitatīvie dati rāda, ka respondentu emocionālā labklājība pusslodzē vidēji pārsniedz pilna laika darba rādītājus, savukārt kvalitatīvie interviju dati apliecina, ka sociālās piederības izjūtu nosaka iekšējās komunikācijas kvalitāte, nevis darba laika apjoms.
4. Pētījums apliecina, ka pusslodze var funkcionēt gan kā higiēnas faktors (mazinot pārslodzi un saglabājot stabilitātes sajūtu), gan kā motivators (piešķirot darba mērķtiecību). Šis dualisms uzskatāmi parādās interviju analīzē – darbinieki novērtē elastīgo grafiku kā “drošības spilvenu”, bet patiesu motivāciju un iesaisti nodrošina skaidri definēti uzdevumi un atzinība.
5. Empīriskie dati apstiprina teorētisko pieņēmumu, ka darbiniekiem ar augstu sasniegumu vajadzību pusslodze ir pievilcīga tikai tad, ja organizācija piedāvā mērķorientētas atsauksmes un karjeras ceļus, savukārt, darbiniekiem ar dominējošu piederības vajadzību svarīgākā ir komandas integrācija. Tas apliecina, ka “viens grafiks neder visiem” un personāla vadībā jāievieš individualizētas darba laika konfigurācijas.
6. Pētījums rāda, ka pusslodze radusies kā atbilde uz industriālās revolūcijas darba drošības izaicinājumiem un gadu gaitā transformējusies par elastīgu nodarbinātības standartu, kuru mūsdienās virza tehnoloģiskie risinājumi (attālinātais darbs, digitālās platformas) un sabiedrības vērtību maiņa darba–dzīves līdzsvara virzienā.
7. Lai gan Darba likums pilnībā aizsargā nepilna darba laika nosacījumus, tajā nav precīza “pusslodzes” definējuma, radot interpretācijas brīvību praksē. Tiesību normu un

- faktiskā pienākumu sadalījuma neatbilstība veicina, ka darbinieki dažkārt tiek de facto nodarbināti pilnas slodzes apjomā par nepilnas slodzes atalgojumu.
8. Pandēmija paātrināja hibrīdmodeļu ieviešanu un normalizēja pusslodzes formas arī amatos, kuros iepriekš dominēja klātbūtne klātienē.
  9. Analīze atklāj, ka jaunieši un sievietes, aptaujas paraugā, izvēlas pusslodzi, norādot uz to kā mehānismu studiju, ģimenes pienākumu un darba integrācijai. Tas liek par pienākumu darba devējiem radīt specifiskas atbalsta programmas.
  10. Mazumtirdzniecības un pakalpojumu sektoros pusslodze tiek institucionalizēta kā daļa no maiņu grafika, savukārt valsts sektorā to izmanto retāk – galvenokārt, lai nodrošinātu cilvēka personiskās vēlmes un vajadzības.
  11. Tikai gadījumos, kad pusslodzes darbiniekiem nodrošināta piekļuve tādām pašām resursiem un karjeras ceļiem kā pilnas slodzes kolēģiem, apmierinātības līmenis sasniedz vai pārsniedz pilna laika rādītājus.
  12. Empātisks un strukturēts vadītājs spēj kompensēt pusslodzes potenciālos trūkumus, nodrošinot skaidras prioritātes, biežas atgriezeniskās saites ciklus un “vienas komandas” kultūru. Interviju citātos darbinieki norāda, ka vadītāja pieejamība ir galvenais faktors, kas vairo piederību.
  13. Pusslodze veicina darba tirgus iekļaušanu, ļaujot nodarbināties studentiem, vecākiem ar maziem bērniem un personām ar veselības ierobežojumiem.
  14. Darbs integrē trīs motivācijas teorijas (Herzbergs, Pašnoteikšanās, Makklelands) pusslodzes kontekstā un piedāvā konceptuālu ietvaru, kas palīdz akadēmiski modelēt darba laika elastības un apmierinātības mijiedarbību.
  15. Attiecībā uz apmierinātību, gan dati no aptaujas, gan intervijas norāda, ka pozitīvs efekts ir cieši saistīts ar darbinieka izvēles brīvību un iespēju pašam pielāgot darba apstākļus savām vajadzībām. Pusslodze kļūst par apzinātu izvēli, kas ļauj uzturēt profesionālo identitāti, vienlaikus saglabājot laika resursus citām dzīves jomām. Taču tiek identificēts arī būtisks izaicinājums – ierobežotas karjeras izaugsmes iespējas pusslodzes darbiniekiem, jo augstākie amati joprojām pārsvarā tiek piesaistīti pilnas slodzes pozīcijām.
  16. Darba mērķis – izpētīt pusslodzes ietekmi uz darbinieku apmierinātību un produktivitāti – ir pilnībā sasniegts. Rezultāti demonstrē, ka stratēģiski ieviesta pusslodze nav “kompromiss” starp darba devēju un darbinieku, bet abpusēji izdevīgs risinājums, kas uzlabo organizācijas konkurētspēju un darba tirgus iekļaujamību Latvijā.
  17. Salīdzinošā datu analīze atklāj augstu saskaņotību starp kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rezultātiem jautājumos par produktivitāti un motivāciju, bet pretrunas –

karjeras attīstības un stratēģiskās pieejas dimensijās. Tas norāda uz nepieciešamību nākotnē veidot vienotu izpratni par pusslodzes darba vietu organizācijā, nevis uzskatīt to par sekundāru vai mazvērtīgāku nodarbinātības formu.

18. Pētījuma rezultāti apliecina, ka pusslodzes darba laika grafiks pozitīvi korelē ar darbinieku emocionālās labsajūtas līmeni – lielākā daļa respondentu norāda uz mazāku stresu, lielāku darba un dzīves līdzsvaru, kā arī subjektīvu psiholoģiskās labklājības uzlabošanos, īpaši gadījumos, kad darbinieki paši brīvprātīgi izvēlējušies šādu nodarbinātības formu.
19. Hipotēze par pusslodzes darba laika pozitīvu ietekmi uz apmierinātību ar darbu apstiprinās daļēji – apmierinātība būtiski pieaug tad, ja darba devējs nodrošina skaidru pienākumu sadali, iekšējo komunikāciju un vienlīdzīgu attieksmi pret pusslodzes darbiniekiem. Pretējā gadījumā efektu var vājināt karjeras ierobežojumi un nepietiekams atbalsts organizācijas līmenī.

## Priekšlikumi

1. Personāla vadītājiem gan privātajā, gan publiskajā sektorā ieteicams attīstīt individualizētu pieeju darba laika organizēšanai, pielāgojot grafikus atbilstoši darbinieku motivācijas tipam. Balstoties uz Makklelanda vajadzību teoriju un pētījuma rezultātiem, darba grafiki būtu jāveido elastīgāk, piedāvājot darbiniekiem izvēles iespējas atkarībā no viņu profesionālajām un personīgajām vajadzībām.
2. Darba devējiem ieteicams integrēt pusslodzes darbiniekus organizācijas attīstības procesos vienlīdzīgi ar pilna laika darbiniekiem. Pētījums parāda, ka organizācijas, kurās pusslodzes darbinieki netiek iesaistīti komandas darbā un karjeras attīstībā, riskē zaudēt motivētus un lojālus darbiniekus. Vadībai ieteicams veidot iekšējās komunikācijas stratēģijas, kas veicina iekļaušanu un līdzvērtīgu attieksmi.
3. Latvijas uzņēmumiem ieteicams apsvērt iespēju ieviest strukturētas elastīga darba grafika politikas, kas iekļauj gan fiksētus, gan mainīgus pusslodzes modeļus. Šāda pieeja, kā apliecina empīriskie dati, veicina darbinieku apmierinātību un palīdz piesaistīt talantus, īpaši no jauniešu un jauno vecāku mērķgrupām.
4. Izglītības iestādēm, kas sagatavo nākamos personāla vadības speciālistus, ieteicams iekļaut kursus par mūsdienu elastīgās nodarbinātības formām, to ietekmi uz produktivitāti un labklājību. Tādējādi tiek veicināta zinātniski pamatota pieeja darba grafiku plānošanai un novērsta stereotipiska attieksme pret pusslodzes darbu.
5. Valsts pārvaldes institūcijām, īpaši Labklājības ministrijai, ieteicams aktualizēt diskusiju par pusslodzes darba attīstību kā vienu no instrumentiem darba tirgus ilgtspējai un darba un dzīves līdzsvara uzlabošanai. Pētījuma rezultāti rāda, ka šī forma ir būtiska noteiktām iedzīvotāju grupām, tāpēc normatīvajā regulējumā un politikas plānošanā būtu jāparedz atbalstoši mehānismi.
6. Turpmākajos pētījumos ieteicams padziļināti analizēt pusslodzes darba ietekmi dažādos tautsaimniecības sektoros. Šajā pētījumā analizētie dati atklāj vispārējas tendences, taču nozaru specifika (piemēram, IT, izglītība, pakalpojumi) var būtiski ietekmēt darba režīma piemērotību un darbinieku apmierinātību.
7. Ieteicams veikt salīdzinošu starptautisku pētījumu par pusslodzes darba modeļu ietekmi uz darbinieku labklājību dažādās Eiropas Savienības valstīs. Šāds pētījums palīdzētu izvērtēt Latvijas prakses priekšrocības un izaicinājumus salīdzinājumā ar citām valstīm un veicinātu uz pierādījumiem balstītu darba tirgus politiku.
8. Turpmākos kvalitatīvos pētījumos ieteicams iekļaut arī darbinieku ar bērniem, studentu un senioru viedokli, lai padziļināti izprastu, kā dažādu dzīves posmu pārstāvji vērtē

pusslodzes darba priekšrocības un ierobežojumus. Šādas grupas bija daļēji pārstāvētas šajā pētījumā, taču nepieciešams plašāks un mērķtiecīgāks skatījums.

9. Organizācijām ieteicams izstrādāt regulāras darbinieku apmierinātības novērtēšanas anketas, īpaši pievēršoties darba grafika piemērotībai un līdzsvaram starp darbu un privāto dzīvi. Šāda uz datiem balstīta pieeja ļautu darba devējiem savlaicīgi identificēt riska faktorus, pielāgot darba organizāciju un stiprināt darbinieku lojalitāti un labklājību.
10. Darba devējiem, ieviešot vai pārskatot pusslodzes darba iespējas, ieteicams nodrošināt atbilstošu informatīvo atbalstu un caurspīdīgu komunikāciju ar darbiniekiem par to iespējām, nosacījumiem un sagaidāmo atdevi. Empīriskajā daļā atklājās, ka neskaidra informācija un nepilnīga komunikācija bieži rada neizpratni un neapmierinātību, kas varētu tikt novērsta ar skaidri definētiem iekšējiem noteikumiem un vadlīnijām.

## Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. **ActivTrak** (2023). *How to calculate productivity: 6 methods with examples*. Pieejams: <https://www.activtrak.com/blog/how-to-calculate-productivity/>
2. **Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R.** (2024). *Talent attraction through flexible work anytime from anywhere*. Journal of Infrastructure, Policy and Development. Pieejams: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
3. **Barron, P., & Anastasiadou, C.** (2006). *Student part-time employment: Implications, challenges and opportunities for higher education*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Pieejams: [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Barron-2/publication/228375541\\_Student\\_part-time\\_employment\\_Implications\\_challenges\\_and\\_opportunities\\_for\\_higher\\_education/links/0046351975ce3a15d8000000/Student-part-time-employment-Implications-challenges-and-opportunities-for-higher-education.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Barron-2/publication/228375541_Student_part-time_employment_Implications_challenges_and_opportunities_for_higher_education/links/0046351975ce3a15d8000000/Student-part-time-employment-Implications-challenges-and-opportunities-for-higher-education.pdf)
4. **Campbell, C.** (2024). *Why part-time career pathways could be the future*. theHRDIRECTOR. Pieejams: <https://www.thehrdirector.com/part-time-career-pathways-rise/>
5. **Cambridge University Press** (2025). *Freelance*. Cambridge Dictionary. Pieejams: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/freelance>
6. **Calitz, K.** (2022). *Burnout in the workplace*. Obiter. Pieejams: <https://doi.org/10.17159/obiter.v43i2.14277>
7. **Chew, W. B.** (1988). *No-nonsense guide to measuring productivity*. Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/1988/01/no-nonsense-guide-to-measuring-productivity>
8. **De Jesus, M.** (2024). *The Rise of Part-Time Employment: A Growing Trend in Today's Workforce*. HelpSquad. Pieejams: <https://helpsquad.com/part-time-employment/>
9. **Eurostat** (2024). *Part-time and full-time employment - statistics*. Pieejams: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Part-time\\_and\\_full-time\\_employment\\_-\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Part-time_and_full-time_employment_-_statistics)
10. **Eurostat** (2024). *Women more likely to have worked part-time in Q3 2023*. Pieejams: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240307-2>
11. **European Union** (2016). *Summary of EU legislation: Directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organization of working time*. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=LEGISSUM:c10822>

12. **Fallick, B. C.** (1998). *Part-time work and industry growth*. Finance and Economics Discussion Series 1998-16. Federal Reserve Board. Pieejams: <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/1998/199816/199816pap.pdf>
13. **Grainger, C.** (2024). *The advantages and disadvantages of part-time employment*. TopCV. Pieejams: <https://topcv.co.uk/career-advice/the-advantages-and-disadvantages-of-part-time-employment>
14. **IBM** (2025). *Work schedules for workflows*. IBM Documentation. Pieejams: <https://www.ibm.com/docs/en/filenet-p8-platform/5.6.0?topic=workflows-work-schedules>
15. **Indeed Editorial Team** (2025.). *12 types of work schedules: Explanation, examples and tips*. Indeed. Pieejams: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-work-schedule>
16. **Indeed Editorial Team** (2025.). *Common types of work models (plus tips for choosing one)*. Indeed. Pieejams: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-work-model>
17. **Indeed Editorial Team** (2025.). *The Herzberg two-factor theory (and how to implement it)*. Indeed. Pieejams: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/herzberg-two-factor-theory>
18. **Jacobs, G., & Šlaus, I.** (2010). *Indicators of economic progress: The power of measurement and human welfare*. Cadmus Journal. Pieejams: <https://cadmusjournal.org/node/11>
19. **Jahchan, P.** (2016). *What is productivity, and how do you measure it?* World Economic Forum. Pieejams: <https://www.weforum.org/stories/2016/07/what-is-productivity-and-how-do-you-measure-it/>
20. **Kurt, S.** (2021). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor*. Education Library. Pieejams: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
21. **Labklājības Ministrija** (2020). *Darba laiks*. Pieejams: [https://www.lm.gov.lv/lv/darba-laiks?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.lm.gov.lv/lv/darba-laiks?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
22. **Latviešu literārās valodas vārdnīca, LLVV** (1996). *Apmierinātība*. Tēzaurus. Pieejams: <https://tezaurs.lv/apmierin%C4%81t%C4%ABba>
23. **Latvijas Republikas Saeima** (2001). *Darba likums*. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/26019-darba-likums>

24. **Latvijas Republikas Satversmes tiesa** (2022). *Latvijas Republikas Satversmes 91. pants: Tiesiskās vienlīdzības princips. Satversmes tiesas judikatūra*. Pieejams: [https://www.satv.tiesa.gov.lv/wp-content/uploads/2023/12/Gramatzurnals\\_Latvijas-Republikas-Satversmes-91.-pants.pdf](https://www.satv.tiesa.gov.lv/wp-content/uploads/2023/12/Gramatzurnals_Latvijas-Republikas-Satversmes-91.-pants.pdf)
25. **Liu, X. (Helen), & Zhang, L.** (2014). *Examining the relationship among part-time work arrangements, job satisfaction, and work effort: A study of U.S. college faculty*. *Academy of Management Proceedings*. Pieejams: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.13320abstract>
26. **McKinsey Global Institute** (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey & Company. Pieejams: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
27. **Namikis, O.** (2023). *4 risinājumi darba grafika plānošanai*. *Begin*. Pieejams: <https://begin.lv/blog/darba-grafiki/>
28. **National Center for Complementary and Integrative Health** (2018). *Emotional well-being: High-priority research networks*. Pieejams: <https://www.nccih.nih.gov/grants/concepts/consider/emotional-wellbeing-high-priority-research-networks>
29. **Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD** (2020). *Part-time employment rate*. Pieejams: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/part-time-employment-rate.html>
30. **Özmen, Z.** (2024). *Part-Time Paradox: The Rise of Female Part-Time Employment and Its Impacts on Germany's Labor Market*. Pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/384450388\\_Part-Time\\_Paradox\\_The\\_Rise\\_of\\_Female\\_Part-Time\\_Employment\\_and\\_Its\\_Impacts\\_on\\_Germany's\\_Labor\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/384450388_Part-Time_Paradox_The_Rise_of_Female_Part-Time_Employment_and_Its_Impacts_on_Germany's_Labor_Market)
31. **Rīgas Stradiņa universitāte** (2022). *Dzīve pēc pandēmijas. Būs attālinātais vai klātienē darbs?* Pieejams: <https://www.rsu.lv/aktualitates/dzive-pec-pandemijas-bus-attalinatais-vai-klatienes-darbs>
32. **Rubery, J., Bi-Swinglehurst, I., & Rafferty, A.** (2024). *Part-time work and productivity*. *The Productivity Institute*. Pieejams: <https://www.productivity.ac.uk/research/part-time-work-and-productivity/>
33. **Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*.

- Pieejams:  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
34. **Spinoza, J.** (2023). *What is work scheduling? How to choose the best work schedule for your team.* ZoomShift. Pieejams: <https://www.zoomshift.com/blog/what-is-work-scheduling/>
  35. **TATA AIG Team** (2025). *Employee welfare: Meaning, benefits, types & importance.* TATA AIG. Pieejams: <https://www.tataaig.com/knowledge-center/group-health-insurance/employee-welfare>
  36. **U.S. Bureau of Labor Statistics** (2020). *People at work part time for economic reasons down in July 2020, 4.1 million higher than in February.* The Economics Daily. Pieejams: <https://www.bls.gov/opub/ted/2020/people-at-work-part-time-for-economic-reasons-down-in-july-2020-4-1-million-higher-than-in-february.htm>
  37. **Valsts kanceleja & Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija** (2020). *Vadlīnijas darba organizācijai, darba samaksai un klientu apkalpošanai valsts pārvaldes institūcijās COVID-19 pandēmijas laikā.* Latvijas Republikas Ministru kabinets. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media\\_file/vadlinijas\\_darba\\_organizacijai\\_covid-19\\_pandemijas\\_laika\\_021220201.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media_file/vadlinijas_darba_organizacijai_covid-19_pandemijas_laika_021220201.pdf)
  38. **Visser, J.** (2002). *The first part-time economy in the world: A model to be followed?* Journal of European Social Policy. Pieejams: <https://doi.org/10.1177/0952872002012001563>
  39. **World Health Organization** (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”:* *International Classification of Diseases.* Pieejams: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

## Pielikumi

1. pielikums. Aptauja par pusslodzes darba grafiku ietekmi uz darbinieku produktivitāti un apmierinātību Latvijā

### 1. Jūsu vecuma grupa

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

### 2. Jūsu dzimums

Sieviete

Vīrietis

Nevēlos norādīt

### 3. Kādu darba grafiku Jūs pašlaik izmantojat vai esat izmantojis?

Pilna slodze (40 stundas nedēļā)

Pusslodze (līdz 30 stundām nedēļā)

Cits (norādiet)

### 4. Kāpēc Jūs izvēlējāties vai izvēlētos strādāt pusslodzē?

Studijas

Ģimenes pienākumi

Veselības iemesli

Vēlme pēc vairāk brīvā laika

Cits (norādiet)

### 5. Cik apmierināts/-a Jūs esat/bijāt ar savu pašreizējo darba grafiku?

Ļoti apmierināts/-a

Daļēji apmierināts/-a

Neitrāls

Daļēji neapmierināts/-a

Ļoti neapmierināts/-a

### 6. Vai Jūsu darba grafiks ļauj Jums labāk saskaņot darbu un personīgo dzīvi?

Jā

Nē

Grūti pateikt (Nezinu)

**7. Kā, jūsuprāt, Jūsu produktivitāte (darba efektivitāte) ir mainījusies, pārejot/strādājot pusslodzē? Ja jautājums nav Jums attiecināms, atzīmējiet, kā, iespējams, Jūsu produktivitāte (darba efektivitāte) būtu mainījusies, pārejot/strādājot pusslodzē?**

Ievērojami uzlabojusies

Nedaudz uzlabojusies

Nav mainījusies

Nedaudz pasliktinājusies

Ievērojami pasliktinājusies

**8. Izvēlieties Jūsuprāt vissvarīgāko, balstoties uz Jūsu pieredzi, ņemot vērā faktora ietekmi uz Jūsu darba produktivitāti un apmierinātību.**

Darba un dzīves līdzsvars

Atalgojuma līmenis

Profesionālās izaugsmes iespējas

Darba modelis (darbs attālināti, hibrīda režīmā u.c.)

Darba slodze

Vadības atbalsts un kolēģi

**9. Kā Jūs novērtētu savu motivāciju strādāt pusslodzē?**

Ļoti augsta

Augsta

Vidēja

Zema

Ļoti zema

**10. Vai Jūs ieteiktu pusslodzes darbu citiem darbiniekiem? Kāpēc?**

2. pielikums. Intervija ar apģērbu un aksesuāru veikala “Michael Kors” vadītāju

**Intervētājs:** Linda Krasovska

**Uzņēmums:** Michael Kors

**Intervējamā persona:** Gita Dobeļe, veikala vadītāja, Rīgā, tirdzniecības centrā “Spice”

**Intervijas mērķis:** Iegūt pārdošanas nozares profesionāļa viedokli par pusslodzes darba grafikiem un darbinieku apmierinātības līmeni saistībā ar darba grafikiem

**Intervijas veids:** daļēji strukturētā intervija

**Intervijas ilgums:** 12 (divpadsmit) minūtes

### **1. Vai Jūs varat iepazīstināt ar sevi?**

*Jā, nu tad attiecīgi Gita, Gita Dobeļe, veikala Michael Kors vadītāja ar 10 gadu pieredzi “retail” (pārdošanā).*

### **2. Kādus darba grafikus piedāvā “Michael Kors”?**

*Balstoties uz to, ka veikals atrodas tirdzniecības centrā, kura darba laiks ir no pulksten 10:00, līdz 21:00, visas dienas nedēļā, attiecīgi, piedāvā maiņu darbu, lai nodrošinātu nepārtrauktību šajā tirdzniecības iestādē. Un jā, ir rīta un vakara maiņas, īsākas un arī garākas, skatoties pēc biznesa nepieciešamības un kā arī pēc darbinieku iespējām.*

### **3. Un arī par pusslodzes darbu - atšķirās arī stundu skaits. kā strādā tie darbinieki vai ne?**

*Jā, stundu skaits atšķirās, nu kompānija veido grafiku, balstoties uz kontraktstundām, kādas var variēt, sākot no pilna laika darba slodzes, kas ir mainīga katru mēnesi, gandrīz katru mēnesi, šiem darbiniekiem. Un tad ir noteiktas stundas kontrakti un attiecīgi 16, 24, 32 un tie ir tie izplatītākie mūsu kompānijā jā.*

### **4. Vai 32 stundu darbinieki nedēļā, tas sanāk jau kā pilnas slodzes darbinieks?**

*Nē! Pilns darba laiks ir standarta 160 stundas. Viss kas ir 32, kas ir mazāks par 40 stundām, respektīvi, ja skatāmies pa nedēļu, viss, kas ir mazāks par 40 stundām nedēļā skaitās pusslodze. Tas, ka nedēļā ir šīs te 32 stundas norādītas, var gadīties arī tā, ka ir nepieciešams biznesam, kalendārā mēneša ietvaros, katrā nedēļā varētu atšķirties - nav noteikts, ka būs 32. Katrā nedēļā var būt lielāks vai mazāks skaits, bet kopējais kontraktu stundu skaits netiek pārsniegts. Vai arī ja tiek pārsniegts, tad attiecīgi, saskaņā ar ar kompāniju mums jāvienojas par to, ka darbinieks ir gatavs strādāt šādi.*

### **5. Kādi ir galvenie iemesli, kāpēc uzņēmums vispār piedāvā pusslodzes darbu?**

**Darbinieku pieprasījums, sezonāla nepieciešamība vai izmaksu optimizācija?**

*Es pieļauju, ka kompānijām atšķiras nepieciešamības preferences, bet tā pēc manas pieredzes šajā kompānijā, ir 2 veidi. Ir sezonālie, respektīvi, tikai uz sezonu, viņi mūsu*

kompanija saucās kā “temporary employees”, kur tiek noslēgts konkrēta perioda līgums, papildinot esošo komandu ar cilvēkiem, kas būs ekstra. Teiksim tad, kad tiek paredzēta lielāka pircēju plūsma sezonāli, ziemassvētkos, ziemas izpārdošanā, vasaras izpārdošanas laikā. Ja kompanija uzskata to par nepieciešamību. Tātad, lai atbalstītu esošo komandu, bet tas vairāk balstās uz paredzamu cilvēku plūsmu. Un savukārt, lai veiksmīgi cilvēkiem dotu iespēju atpūsties izņemt ikgadējos atvaļinājumus un jebkādā citā veidā atbalstītu sabalansētu darba laiku, kompanija ir atradusi kā labāko veidu nodrošināt miksēto, jauktu stundu kontraktus, respektīvi, dažādība. Preference ir 40 stundu nedēļā šis te gan līgums cilvēkiem, kas ir augstākā amatā un vadoša menedžmenta amatā. Savukārt tie, kas ir “sales associates” (klientu konsultanti), tur preference varētu būt 32, 20 stundas. Var variēt var būt arī mazāks, tātad šis ir kompānijas mērķtiecīgs tāds formās, lai “cover” (pārklāj) grafiku mēneša garumā, tāpēc, lai kompānijām būtu vairāk “heads” (galvas, vadītāji).

**6. Kā jūs novērtējat pusslodzes darbinieku produktivitāti salīdzinājumā ar pilnas slodzes darbiniekiem? Vai kaut kā tā vispār atšķiras? Vai ir kaut kādi redzami faktori, kas ietekmē produktivitāti tomēr?**

Produktivitāte, būtībā, tas vienmēr ir individuāli. Tad jāsaprot, kāda ir cilvēka paša attieksme un darba ētika, bet produktivitāte, manas pieredzes ietvaros nav novērota. Kā pusslodzes darbiniekiem būtu sliktāka. Ja darba pienākumi ir saprasti pareizi, cilvēks ir izgājis treniņus un ir ar pareizu attieksmi pret darbu, tad produktivitāte ir vienlīdz kvalitatīva. Ja skatamies pret pilna laika slodzes cilvēkiem, un, protams, tas sniegums ir mazāks proporcionāli tam, cik kolēģis strādā. Bet nē, es neredzu negatīvi ietekmi pusslodzes darbinieku produktivitātē.

**7. Pēc Jūsu pieredzes, vai pusslodzes režīmā strādājošie darbinieki ir apmierinātāki ar darbu, nekā pilnas slodzes darbinieki? Vai tomēr arī nekādas atšķirības nav?**

Tas arī, droši vien, būs individuāli un vairāk no cilvēka atkarīgs. Ja mēs runājam par to, nu redz, ja cilvēks ir noguris, tad ar to domu pilnajā slodzē, tad viņš varētu būt neapmierinātāks. Droši vien kontekstā. Un tad kurš mazāk strādā, apmierinātāka. Manuprāt, manā pieredzē, īsti nav tāds faktors. Vienkārši fiziskā atpūta, kad ir nepieciešama, bet tas arī tomēr ir mūsu pašu ziņā. Katra kolēģa ziņā, kā veiksmīgi atpūsties un gādāt par to, lai tā apmierinātība attiecībā uz darbu, darba vidi vai vēl, lai viņa būtu, attiecīgi, līmenī. Manā pieredzē nav gadījies saskatīt tādu likumsakarību starp pilnas un nepilnas slodzes cilvēkiem un viņu apmierinātību vai neapmierinātību.

**8. Vai ir novērojamas kādas problēmas vai ierobežojumi, kas saistīti ar pusslodzes darbiniekiem, piemēram, integrācija komandā?**

*Drīzāk, ierobežojumi ir kā opcija, ir arī izaugsmes iespējas. Tā, kā kompānija paredz to, ka cilvēki var kandidēt uz augstākiem amatiem, ja ir pilna laika slodze vai 32 stundas nedēļā, tad cilvēki, kuri ir pusslodzē, viņi nevar kvalitatīvi veikt tos pienākumus, kas ir augstāka amata pozīcijās. Integrācija, tas vienmēr būs droši vien, ka, cik cilvēks būs fleksibls pielāgoties komandai īsā laika periodā.*

**9. Vai uzņēmums pielāgo darba uzdevumus pusslodzes darbiniekiem un kā tiek organizēta tieši tā darba plūsma?**

*Mērķi kā tādi, finansiālie mērķi, proti, mērķi tiek nosprausti katram darbiniekam, nu tad pusslodzes cilvēkam attiecīgi tiek proporcionāli viņa stundām pielāgoti šie mērķi, kas ir kompānijas nosprausti. Teiksim, maniere vai līmenis, kas ir nepieciešams klienta apkalpošanai, tas paliek vienlīdzīgs, bet pats sniegums, kas tiek sagaidīts, viņš tiek mērīts citādāk un arī kā mērķis tiek nolikts citādāk pusslodzes darbiniekam.*

**10. Vai ir, varbūt, gadījies tā, ka kāds pilnas slodzes darbinieks pāriet uz pusslodzes režīmu un ir pamanāmas kādas pozitīvas pārmaiņas darbinieka emocionālajā stāvoklī?**

*Šādas pieredzes nav, mums ir cilvēki mainījuši stundas no lielākām, uz mazākām, bet ne tik izteikti, lai saprastu, novērotu, kā ir notikusi pozitīva pārmaiņa, jo cilvēks ir atslogotāks no darba. Tā kā nē, manā pieredzē gadījumu nav, nevaru padalīties ar tādu informāciju.*

**11. Kāda ir vadības attieksme pret šādu darba laika grafiku? Vai tas ir ilgtermiņa risinājums?**

*Jā, tas ir vien no kompānijas biznesa rīkiem šādā veidā konstruēt un komplektēt komandas struktūru, lai nodrošinātu, cilvēku skaitu. Attiecīgi maiņas ir 4, kā minimums 3, bet nu būtībā 4, katru dienu maiņas darbinieki, tad lai nodrošinātu to, ka šie cilvēki ir. Kompānija ir paredzējusi, ka šis ir ilgtermiņa risinājums un gana labs un plānots izmainīt – nav.*

**12. Kādi, jūsuprāt, būtu uzlabojumi, lai pusslodzes darbinieki sasniegtu augstāku produktivitāti, un kopējo apmierinātību?**

*Tur, droši vien, var skatīties ļoti detalizēti un arī individuāli - kāds cilvēks, kāda situācija, bet kopumā droši vien, ka ir 2 lietas uz ko vērsts fokusēties. Uz apmācību, pirmo apmācību un arī tad monitoringu, jo cilvēks, kurš īsti nesaprot, kā viņam sasniegt mērķus vai kā uzlabot rādītājus un kā kurš rādītājs darbojas un kā labāk to darīt, kaut kādā brīdī droši vien mazliet jūtas izsmelts. Līdz ar to – jā, pareizi apmācīt cilvēkus un uzturēt to zināšanu un celt to kompetenci. Otrs - arī motivāciju, jo ir daudz dažādi aspekti, kas var ietekmēt motivāciju, strādājot kolektīvā, strādājot kompānijā. Tad 2 lietas - kompetences celšana, pārliecināties, ka cilvēks saprot, kas un kā darāms, spēj to izdarīt, un, protams, ka motivācija - dažāda veida rīki, kā to darīt, bet jā, “key”(galvenās) lietas ir kompetence un motivācija.*

### 3. pielikums. Intervija ar personāla attīstības speciālisti no LVRTC

**Intervētājs:** Linda Krasovska

**Uzņēmums:** LVRTC

**Intervējamā persona:** Indra Ņemceva, personāla attīstības speciāliste

**Intervijas mērķis:** Iegūt cilvēkresursu vadības pārziņa viedokli par inženierijas nozares pusslodzes darba grafika izplatību un darbinieku apmierinātības līmeni saistībā ar darba grafikiem

**Intervijas veids:** daļēji strukturētā intervija

**Intervijas ilgums:** 8 (astoņas) minūtes

#### 1. Vai Jūs varat iepazīstināt ar sevi?

*Mani sauc Indra Ņemceva, strādāja Latvijas Valsts Radio un Televīzijas centrā, personāla attīstības daļā un esmu personāla attīstības speciāliste.*

#### 2. Kādus darba grafikus piedāvā jūsu uzņēmums?

*Mūsu uzņēmums piedāvā tikai normālo darba laiku un summēto. Normālais tād ir no 8:00 līdz 17:00, un summētais ir pēc grafika. Attiecībā uz pusslodzi - mums ir pāris darbinieki.*

#### 3. Kāpēc uzņēmums piedāvā pusslodzes darbu, kaut vai tiem pāris darbiniekiem?

*Ir tā, ka uzņēmums nepiedāvā, tā ir darbinieka iniciatīva. Ģimenes apstākļu pēc vai kā citādi. Mēs paši to neinicijām, tā ir darbinieka iniciatīva!*

#### 4. Kā Jūs novērtējat to pusslodzes darbinieku produktivitāti salīdzinājumā ar pilnas slodzes darbiniekiem, vai ir kaut kādas atšķirības?

*Kā jau minēju, man nav tieši saskare ar šiem darbiniekiem, bet tas, ko es dzirdu, es arī līdz sarunai pajautāju kolēģiem - nav nekādas atšķirības darba izpildei. Tā kā normāla darba laika veicējs, tā arī summētā darba laika un šī nepilnā darba laika veicējs veic savus pienākumus.*

#### 5. Varbūt pēc jūsu pieredzes vai pusslodzes režīmā strādājošie darbinieki ir apmierinātāki ar darbu, nekā pilnas slodzes darbinieki?

*Mans personīgais viedoklis, es teiktu, ka jā, jo, ja darbinieks pats ir vēlējis un viņam ir pamatojums, ģimenes apstākļu dēļ. Viņš tajā laikā vai kaut kādus labumus veikt savai ģimenei. Es domāju, ka noteikti cilvēks ir apmierinātāks.*

#### 6. Vai ir novērojamas kādas problēmas vai ierobežojumi, kas saistīti ar pusslodzes darbiniekiem? Integrācija komandā var būt? Informācijas aprīte?

*Nē, es teiktu, ka nav nekādas problēmas, jo, ņemot vērā vēl to, ka mūsu uzņēmums vispār strādā pēc hibrīda modeļa, tā kā attālināti, klātienē. Katra struktūrvienība organizē pēc saviem*

ieskatītiem, “kurās dienās nāksim klātienē, vai nāksim, cik bieži nāksim.” Daudzi darbinieki strādā arī attālināti, tad nē, nav nekādas problēmas.

**7. Kāds ir amats tiem darbiniekiem, kas strādā to pusslodzi?**

*Klientu apkalpošanas speciālists.*

**8. Vai uzņēmums pielāgo darba uzdevumus pusslodzes darbiniekiem, kā tiek organizēta darba plūsma?**

*Darbinieki paši sev zināmu iemeslu dēļ iniciē šo vajadzību, darba devējs izvērtē, nāk pretī. Tātad, darbiniekam ir šis pusslodzes darbs, un, attiecīgi, arī darba pienākumus vadītājs samēro ar šo laika grafiku.*

**9. Vai esat novērojuši, kādas pozitīvas pārmaiņas darbinieku emocionālajā stāvoklī pēc pārejas uz pusslodzes darbu?**

*Mans pieņēmums, ja, piemēram, es strādātu pilnu slodzi, un tagad manas vajadzības pēc es pārietu uz šo nepilnu slodzi, protams, ka es biju laimīgāka, apmierinātāka, jo tā ir mana vajadzība.*

**10. Kāda ir tieši vadības attieksme pret šādu darba laika modeli? Vai tas ir ilgtermiņa risinājums?**

*Es teiktu, ka nē, ka, ja ir darbinieku vajadzība, tad mēs nākam pretī, bet tā, ka tas būtu ilgtermiņā, un liels apjomam darbinieku – nē.*

**11. Šiem darbiniekiem, kas strādā pusslodzi, viņiem nav noteikts cik ilgi viņi strādās to pusslodzi?**

*Tad man ir jāskatās par konkrētu darbinieku, kaut kur datos, jo noteikti pirms vienošanās par konkrēta darba pienākumu veikšanu, noteikti tas tika atrunāts*

**12. Kādi, jūsuprāt, būtu uzlabojumi, lai pusslodzes darbinieki sasniegtu augstāku produktivitāti un apmierinātību?**

*Man liekas, ka tie uzlabojumi būtu tādi, ka darbiniekam, kas mazāk stundas pavada darbā, viņam ir ļoti svarīgi saņemt informāciju. Informācijas apriti no darba devējā, regulāra saziņa ar komandu. Tie būtu tādi plusi, kas būtu vajadzīgi, lai darbinieks vairāk būtu piederīgs šai komandai.*

4. pielikums. Intervija ar NVA Administratīvās pārvaldes Cilvēkresursu vadības nodaļas vadītāju

**Intervētājs:** Linda Krasovska

**Uzņēmums:** NVA

**Intervējamā persona:** Dina Tarāne, Cilvēkresursu vadības nodaļas vadītāja

**Intervijas mērķis:** Iegūt cilvēkresursu vadības pārziņa viedokli par pusslodzes darba grafika izplatību valsts iestādē un darbinieku apmierinātības līmeni saistībā ar darba grafikiem

**Intervijas veids:** daļēji strukturētā intervija

**Intervijas ilgums:** 11 (vienpadsmit) minūtes

**1. Vai Jūs varat iepazīstināt ar sevi?**

*Jā, es esmu Dina Tarāne un esmu Nodrošinājuma valsts aģentūras Administratīvās pārvaldes Cilvēkresursu vadības nodaļas vadītāja.*

**2. Kādus darba grafikus piedāvā jūsu uzņēmums?**

*Nu principā mums pārsvarā ir vairākums. Mums ir cilvēki, kas strādā normālā darba laika režīmā un ir arī virkne amatu, kuri ir summētajā darba laikā strādā. Tie, kas strādā normālajā, tad ir arī nedaudz, kas strādās nepilnajā darba laikā – pusslodzē. Tad, protams, mums ir arī iespējas arī attālināti cilvēkiem strādāt, bet ne vairāk kā 3 darbadienas nedēļā pie normālā darba laika.*

**3. Kādi būtu galvenie iemesli, kāpēc uzņēmums piedāvā pusslodzes darbu?**

*Mūsu gadījumā, pārsvarā, tie ir gadījumi, kad cilvēki strādā vēl citos darbos pamatdarbā, un mēs viņus pie sevis gribam piesaistīt kā speciālistus. Nu, teiksim, pilnajā slodzē viņi nevar to apvienot. Mums tepat blakus ir Iekšlietu ministrija, tad ir Iekšlietu ministrijas darbinieki, kuri tur ir ierēdņi, pat, var būt, pamatdarbā un uz pusslodzi veic līdzīgus pienākumus tepat pie mums arī.*

**4. Kā jūs novērtējat pusslodzes darbinieku produktivitāti salīdzinājumā ar pilnas slodzes darbiniekiem?**

*Nu mans personīgais viedoklis, ka īstenībā produktivitāte neatšķiras no tā, kādā slodzē cilvēks strādā, produktivitāte atšķiras no tā, cik atbildīgs ir cilvēks. Teiksim, ja viņš pietiekami atbildīgi izturas pret saviem amata pienākumiem, tad ar pusslodzi vienkārši tiks darba apjoms mazāks, proporcionāli slodzei. Cik es saskaros mūsu gadījumos, nu, teiksim, nevarētu teikt, ka tie cilvēki, kas strādā uz pusslodzi, viņi ir mazāk produktīvi. It īpaši ņemot, ka mūsu darbinieki strādā vēl pamatdarbā un viņiem ir tiešām liela slodze, tad savus pienākumus veic pietiekami produktīvi.*

**5. Pēc jūsu pieredzes, vai pusslodzes režīmā strādājošie darbinieki ir apmierinātāki ar darbu nekā pilnas slodzes darbinieki?**

*Tas atkal tāds “tricky” (viltīgs) jautājums. Nu, ja mēs paņemam mūsu gadījumā, tad tie cilvēki, strādājot pie mums pusslodzi, un citā vietā, pilnu slodzi, viņiem ir papildus ienākumi. Papildus ienākumi dod tev lielākas iespējas. Nu, vairāk resursu - lielākas iespējas un, protams,*

viņi no tā ir apmierinātāki. Ja nu atkal mans viedoklis, ja mēs paskatāmies kopumā, tad ir tie gadījumi, kad cilvēki, piemēram, ar maziem bērniem. Tad, manuprāt, ja mēs izvērtējam to, vai nu cilvēks nevar strādāt vispār, ja viņam grūtības, teiksim, ar mazu bērnu, bet, ja viņam ir iedota iespēja strādāt pusslodzē, protams, viņš arī būs apmierinātāks, jo viņam ir gan ienākumi, gan iespēja, teiksim tā, uzturēt savu kvalifikāciju, gan arī pietiekami brīvu laiku pavadīt ar ģimeni.

**6. Un vai ir novērojamas kādas problēmas vai ierobežojumi, kas saistīti ar pusslodzes darbiniekiem? Integrācija komandā, informācijas aprīte?**

*Es domāju, ka problēmas varētu būt tikai profesionālajā izaugsmē. Informācijas aprīte viss pārējais, nu, tas, manuprāt, neatšķiras, bet tieši, ja mēs runājam par kaut kādām karjeras izaugsmes iespējām, tad, es domāju, ka no vadības puses, darbinieki, kas nestrādā pilnu slodzi, varētu retāk tikt uzskatīti par tiem, kurus varētu kaut kur virzīt tālāk. Ja cilvēks strādā uz pusslodzi, viņam jāpārēnās, ka diez vai nu, respektīvi, viņam tad jāmaina savas prioritātes, tad viņam jāpāriet uz pilnu slodzi, ja viņš grib kaut kādu karjeru. To apvienot, tiešām nav iespējams, un parasti jau, ja mēs tā paskatāmies, jau ir tas pusslodzes darbs - vai nu tie ir kā papildus ienākumi, plus pie cita pamatdarba vai tie ir ģimenes apstākļi, kas liedz cilvēkam strādāt uz pilnu slodzi*

**7. Vai uzņēmums pielāgo darba uzdevumus pusslodzes darbiniekiem un kā tiek organizēta darba plūsma, vai ir kādas atšķirības?**

*Es domāju, ka nav mūsu gadījumā, tā, kā visās valsts pārvaldēs. Mums ir tā lietvedības informācijas sistēma "Namejs" un darba uzdevumi tiek novirzīti "Namejā". Nu atšķirības, manuprāt, nekādas nav. Atšķirīgi uzdevumu apjomā attiecīgi, atbilstoši tai pusslodzei, tad tas darba slogs, darba pienākumu apjoms ir mazāks. Viņam mazāk tie uzdevumi tiek doti proporcionāli viņa darba laikam.*

**8. Sakiet, vai jums ir bijis tā, ka kāds pāriet no pilnas slodzes, standarta darba grafika uz pusslodzes režīmu?**

*Mūsu gadījumā, cik es atceros, tas, manuprāt, bija viens gadījums. Šajā gadījumā tas arī bija saistīts ar to, ka darbinieks atrada citu darbu. Un iestāde, mēs, bijām ieinteresēti viņu arī pie sevis paturēt, un tad tika panākta vienošanās, ka viņš pie mums paliek uz nepilnu slodzi, un tajā 2. darbā viņš strādā pilnu slodzi. Bet es pieņemu, ka tādi paši varianti būtu līdzīgi, nu, ja teiksim, tie paši gadījumi, kad cilvēks atgriežas no bērna kopšanas atvaļinājuma, un kad uzreiz nav iespējams uzsākt, es domāju, ka arī iestāde būtu pretimnākoša, ja būtu ieinteresēta.*

**9. Kāda ir vadības attieksme pret šādu darba laika modeli? Vai tas ir ilgtermiņa risinājums, vai tas tiek vispār akceptēts?**

*Mums ir gadījumi, kur cilvēki tiešām ilglaicīgi strādā uz pusslodzi, tāpēc ka mēs esam ieinteresēti, lai viņi pie mums būtu. Es teiktu, ka mūsu vadība diezgan pozitīvi skatās uz to.*

#### **10. Varbūt ir plānā kaut kā vairāk integrēt to pusslodzes grafiku?**

*Es domāju, ka nē, jo tas vienmēr tiek skatīts uz konkrētu darbinieku un konkrētiem amata pienākumiem. Ņemot vērā darbaspēka deficītu valsts pārvaldē, kad kopumā grūti atrast, tad citreiz ir labāk atrast cilvēku, kurš ir gatavs uz pusslodzi vai paturēt cilvēku, dot viņam iespēju tādā veidā, nekā pazaudēt vispār. Bet, ja būtu lielāka konkurence, teiksim, pretendentu, tad, varbūt arī iestāde izvēlētos ņemt cilvēkus, kas ir gatavi uz pilnu slodzi strādāt, nevis tos, kas nepilnā.*

#### **11. Kādi, jūsuprāt, būtu uzlabojumi, lai pusslodzes darbinieki sasniegtu augstāku produktivitāti un apmierinātību ar darbu?**

*Redziet, pusslodze tas ir tāds “koks ar diviem galiem” - no vienas puses tu mazāk strādā, bet tu arī mazāk saņem. Un tāpēc arī tā apmierinātība, ņemot vērā, ka materiālā puse mums ir visiem nozīmīga. Mans viedoklis, ka cilvēki uz to nepilno slodzi ir atvērti kad viņiem piedāvā iespēju piestrādāt, gūt papildus ienākumus, vai, kad viņus spiež uz to kaut kādi viņu personīgie apstākļi, ģimenes apstākļi. Visas tās “efektivitāte, produktivitāte, apmierinātība” - ja cilvēks rod to balansu un viņu apmierina gan materiālā puse, gan arī tas darba laiks, tad viņš arī ir apmierināts.*

5. pielikums. Aptaujas 10. jautājuma “Vai Jūs ieteiktu pusslodzes darbu citiem darbiniekiem?

Kāpēc? “ atbildes

1. Es ieteiktu strādāt pusslodzi tiem, kas var to atļauties. Labāk, lai būtu liekas brīvdienas, nevis lai tās pietrūktu.
2. Nē
3. No savas pieredzes neieteiktu pusslodzi.
4. Pusslodzē var apvienot studijas vai ņemt papildus citu darbu, citos gadījumos, ir vairāk brīvā laika
5. jā, uzskātu, ka tas ir produktīvi, jo vairāk laika vari veltīt privātām lietām.
6. Neieteiktu, jo samazinoties darba stundu skaitam, attiecīgi samazinās arī alga. Veiksmi bakalaura darba aizstāvēšanā!
7. Nezinu
8. Ieteiktu tiem, kuriem ir citas svarīgas, neatliekamas darīšanas/vajadzības ārpus darba. Piemēram, mazu bērnu vecākiem vai cilvēkiem, kuriem mājās ir kopjams/pieskatāms tuvinieks. Vai arī cits darbs (uz pusslodzi), ko vajag apvienot,

- vai mācības. Variantu noteikti ir daudz un individuāli. Pusslodze ir arī variants, lai cilvēku neatlaiž, kad reāli darba nav daudz.
9. Nē, pus slodzes darbā nevaru uzspēt izdarīt kārtīgus un jēgpilnus darbus. Nevaru uzspēt iedziļināties, tikties sapulcēs, risināt problēmas. Darbā ir jādara darbs nevis jāskaita darbā pavadītās stundas.
  10. Individuāli. Ja ģimene var finansiāli atbalstīt studiju laikā, izbaudiet studijas. Ja tādu iespēju nav, nekā cits neatliek kā vien meklēt iespējas nopelnīt naudu un menedžēt to ar studijām.
  11. Iesaku sievietēm, lai būtu brīvāks laiks ģimenes pienākumiem un bērnu audzināšanai, savai labbūtnībai.
  12. Jā, tas palīdz uzturēt veselīgāku darba un dzīves līdzsvaru, pateicoties kam darbā pavadītais laiks ir produktīvāks, jo nav pārslodzes vai izdegšanas.
  13. Es ieteiktu strādāt pusslodzi strādāt pusslodzi vai 30 stundas nedēļā studentiem, lai darbs netraucētu izglītībai. Bet ja runāt par pieaugušiem cilvēkiem tad nē, jo pusslodzes darbiniekiem vienkārši maksā mazāk
  14. Jā, ja ir daudz citas darāmas lietas, ar kurām vajag apvienot darbu bet nav pietiekami laika pilnai slodzei
  15. jā
  16. Neieteiktu, manā darba sfērā darbiniekiem neispējami būtu paveikt darbus pusslodzē specifikas dēļ.
  17. Jā. Visu var paspēt. Ātrums, kvalitāte. Lielāks temps ļaus visu padarīt!
  18. Protams, ieteiktu, bet tikai tiem, kuri izvēlas šo darbu kā papildus, nevis pamata darbu.
  19. Attiecīgi no citam nodarbosanam un studijām. Dažiem cilvēkiem vairāk patīk stabilitate un tad pusslodzes darba veids viņiem nederes
  20. Ieteiktu, jo tā var sabalansēt, piemēram, darbu pie vairākiem darba devējiem
  21. Kā iespēju gūt papildus ienākumus vai arī kā instrumentu, kā balansēt privāto un darba dzīvi
  22. Nē, jo tā ir katra personīga izvēle vai iespējas
  23. Mierīgāka dzīve
  24. -
  25. Es ieteiktu, ja ir tāda nepieciešamība, jo ir svarīgi saglabāt labu emocionālo stāvokli.
  26. Ieteiktu tikai tad, ja nev iespējams zemās algas dēļ aizbraukt uz darbu.
  27. Tā ir individuāla izvēle.
  28. nē, jo alga būs uz pusi mazāka

## Dokumentārā lapa

Rīga,

DOKUMENTA PARAKSTĪŠANAS DATUMS IR PĒDĒJĀ PIEVIENOTĀ DROŠĀ  
ELEKTRONISKĀ PARAKSTA UN TĀ LAIKA ZĪMOGA DATUMS

Ar savu e-parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un LUISā lejuplādētājs bakalaura darba fails atbilst e-studijās bakalaura darba failam ar elektronisko parakstu.

Autors: e-paraksts Linda Krasovska

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Prof, studiju prodekāne Margarita Dunska *e-apliecinājums*

Recenzents: Inese Kalniņa

Darbs ielādēts e-studijās ar e-parakstu

Pārbaudīja dekāna pilnvarotā persona:

Studiju informācijas centra metodiķe Inese Ranka *e-apliecinājums*

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē 05.06.2025.

Komisijas sekretāre: Mg., lektore Kristīne Bērziņa-Cunskā