

## MENTORINGA NEPIECIEŠAMĪBA RĒZEKNES NOVADA UZNĒMUMU ATTĪSTĪBAI

### *Necessity of Mentoring for the Development of Enterprises in Rezekne Municipality*

**Anda Zvaigzne**

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvija

**Inta Kotāne**

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvija

**Daina Znotiņa**

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvija

**Inita Krivašonoka**

SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

**Abstract.** *The quality of the entrepreneurial environment is one of the preconditions for the competitiveness of the national economy of Latvia – the better conditions the government can create for entrepreneurs, the more investments are expected to be made in the national economy, which, in its turn, creates new jobs and raises the standard of living for the population. Mentoring is one of the most effective ways of transferring successful experience to enterprises by sharing knowledge, practical experience and contacts. In entrepreneurship, mentoring is mainly used to promote the growth of new and inexperienced enterprises. Cooperation between a mentor and a mentee creates opportunities for the growth and development of the mentee. The paper is based on the implementation results for the research grant "Mentoring Opportunities for Entrepreneurship Development in Rezekne Municipality". The research aim is to examine the necessity of mentoring for the development of enterprises in Rezekne municipality. The research found that the difference between the numbers of registered and liquidated enterprises was insignificant. A survey of entrepreneurs revealed that the key factors that contributed to starting up a business were an opportunity to provide for the family, an opportunity to be independent and an opportunity to earn higher income. Upon starting up a business, potential mentors faced a lack of information/advice. Mentees, however, admitted that a lack of relevant experience and entrepreneurial ability was one of the most significant barriers to entrepreneurship development. The authors believe that mutual communication between potential mentors and mentees could avoid a lack of information/advice the mentees face, and sharing experience could contribute to the entrepreneurial ability of the mentees. The research employed the following methods: monographic and descriptive, analysis and synthesis, statistical analysis and a sociological method – a survey of entrepreneurs. The research was done based on research papers, data of the Central Statistical Bureau of Latvia and other information sources.*

**Keywords:** *entrepreneurship mentee, mentor, mentoring.*

## Ievads *Introduction*

Uzņēmējdarbības vides kvalitāte ir viens no priekšnosacījumiem Latvijas tautsaimniecības konkurētspējīgai attīstībai – jo labākus apstākļus valsts spēj radīt uzņēmējiem, jo lielākas investīcijas var sagaidīt tautsaimniecībā, kas savukārt nozīmē jaunu darba vietu rašanos un labklājību iedzīvotājiem (Ekonomikas ministrija, 2018). Valsts sekretāru sanāksmē izsludinātā Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāna (UVUPP) projektā (Plāna projekts..., 2018) izvirzīts mērķis: uzņēmējiem pievilcīga uzņēmējdarbības vide: pieejami un saprotami pakalpojumi, mazāks administratīvais slogs. UVUPP veido 12 uzņēmējdarbības videi būtiskas sadaļas jeb rīcības virzieni, kas ietver 47 pasākumus ar izpildes termiņu līdz 3 gadi.

Mūsdienās par nozīmīgākajiem faktoriem uzņēmējdarbības attīstībai reģionos kļūst konkurētspēja un prasme ātri reaģēt uz pārmaiņām. Kā liecina Eiropas valstu prakse, uzņēmēju pieredzes pārnese jeb mentoringa komercdarbībā ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā veicināt jaunu komersantu skaita pieaugumu un izaugsmi (Rivža, 2006). Mentoringa daudzās pasaules valstīs ir atzīts kā progresīvs biznesa izaugsmes instruments. Tā unikālā vērtība ir veiksmīgas pieredzes pārnese uzņēmumu vidū, aktīva dalīšanās zināšanās, pieredzē un kontaktos, kā arī atvērtas biznesa sadarbības kultūras veidošana. Galvenokārt to izmanto jaunu un mazāk pieredzējušu uzņēmumu attīstības sekmēšanai (Biznesa mentoru tīkla...). Tomēr jāatzīst, ka „mentoringa nav veiksmes atslēdzīna vai visu problēmu atrisinājums, bet iespēja uzzināt pieredzējušu uzņēmēju viedokli un padomu” (Asere, 2011).

Autores uzskata, ka, neskatoties uz mentoringa attīstību Latvijā, Rēzeknes novadā mentoringa tiek īstenots nepietiekoši un mentoringa uzņēmējdarbībā varētu būt viens no veidiem kā Rēzeknes novadā veicināt jaunu uzņēmēju skaita pieaugumu.

*Pētījuma mērķis:* izpētīt mentoringa nepieciešamību Rēzeknes novada uzņēmumu attīstībai.

*Pētījuma uzdevumi:*

1. Izpētīt mentoringa un uzņēmējdarbības attīstību vienojošos teorētiskos aspektus;
2. Izvērtēt uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamiku Latvijā un Rēzeknes novadā;
3. Izvērtēt Rēzeknes novada mentoru un pieredzes pārņēmēju aptaujas rezultātus.

*Pielietotās pētījuma metodes:* monogrāfiski aprakstošā metode, analīze, sintēze, statistikas metode, socioloģiskā pētījuma metode – uzņēmēju aptaujas.

Pētījums veikts pamatojoties uz zinātnieku publikācijām, Centrālās Statistikas pārvaldes (CSP) un citiem informācijas avotiem.

### **Mentoringu un uzņēmējdarbības attīstību vienojošie teorētiskie aspekti** *Theoretical aspects linking mentoring and entrepreneurship*

Mentoringu uzņēmējdarbībā ir sistemātiski veidotas attiecības, kas balstītas uz ilglaicīgu un brīvprātīgu atbalstu starp veiksmīgu uzņēmēju, kurš dalās savās zināšanās, pieredzē un uzskatos, un otru uzņēmēju, kurš ir gatavs un vēlas gūt pieredzi no šīs apmaiņas un bagātināt savu profesionalitāti (Konstantinova, 2007). Mentoringu ir būtībā darba attiecības starp diviem cilvēkiem, kas parasti izveidojas starp vecāku, daudz pieredzējušāku personu (mentoru) un jaunāku, mazāk kvalificētu personu (pieredzes pārņēmēju), tādējādi palīdzot pieredzes pārņēmējam pielāgoties uzņēmējdarbības videi, tam sniedzot padomus un norādījumus tā, lai pieredzes pārņēmējs iekļaujas organizācijā, virzās pa karjeras kāpnēm un izaug profesionālā un personiskā ziņā (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2019). Mentoringu ir darba attiecības starp personu ar lielu pieredzi un zināšanām, un daudz jaunāku personu, kurai nepieciešama palīdzība, norādījumi un atbalsts, vērsta uz šīs personas karjeras, personisko un profesionālo attīstību (Fowler & O’Gorman, 2005). Aktivitātes mentoringā īsteno mentors un pieredzes pārņēmējs. Mentors – uzņēmējdarbībā pieredzējis, zināšanas uzkrājis uzņēmējs vai vadītājs, vai nozares speciālists, kas bez atlīdzības un no labas gribas velta savu laiku, pieredzi un ieteikumus, lai palīdzētu jaunajam uzņēmējam orientēties biznesa vidē un attīstīt savu darbību, palīdzot sasniegt viņa nospraustos mērķus. Pieredzes pārņēmējs – jaunais vai topošais uzņēmējs, kurš ar mentora atbalstu vēlas sākt vai attīstīt savu uzņēmumu, iepriekš definējot sadarbības ietvaros nepieciešamo atbalstu (Latvijas Investīciju..., 2009; Biznesa mentoru tīkla...). Mentoringu ir ilglaicīgas mentora un pieredzes pārņēmēja attiecības, kas apmierina vajadzību pēc attīstības, palīdz attīstīt pilnu potenciālu un dod labumu visām iesaistītajām pusēm. Mentori individuāli strādā ar uzņēmumu, lai izvērtētu biznesa darbību, problēmas vai attīstības potenciāla iespējas, dotu praktiskus padomus un ieteikumus biznesa attīstīšanai un konkrētai rīcībai (Norvēģijas finanšu..., 2014).

Zinātnieki pētījuši dažādus mentoringa kvalitāti ietekmējošos faktorus. Pētnieces (Leck & Orser, 2013) uzskata, ka uzticība identificējama kā efektīva mentoringa attiecību būtiska sastāvdaļa un mentoringa programmās būtu jāiekļauj aktivitātes, kas palīdz veidot un veicināt uzticību starp mentoru un pieredzes pārņēmēju. Pētījuma autores (Leck & Orser, 2013) pauž viedokli, ka „sieviešu skaits augstos amatos ir vēl aizvien salīdzinoši mazs. Mentoringu plaši izmanto kā mehānismu, kas palīdz sievietēm kāpt pa karjeras kāpnēm. Ja trūkst sieviešu dzimuma mentoru, tas bieži nozīmē to, ka pieredzes pārņēmējam sievietēm ir

vīriešu dzimuma mentori. Tāpēc ir ārkārtīgi svarīgi, ka vīriešu dzimuma mentori uzticas pieredzes pārņēmējām sievietēm tādā pat apmērā kā pieredzes pārņēmējiem vīriešiem un sniedz tiem visiem vienādas iespējas kāpt pa karjeras kāpnēm”. Atkarībā no pieredzes pārņēmēja un mentora dzimuma pastāv atšķirības mentoringa īstenošanā. Pētnieki (Fowler, Gudmundsson, & O’Gorman, 2007) ir atklājuši dažas ļoti svarīgas likumsakarības saistībā ar dzimumu un mentoringa funkcijām. Kas attiecas uz pieredzes pārņēmējiem, tad sieviešu dzimuma mentores sniedza personisku un emocionālu atbalstu vairāk, nekā to darīja vīriešu dzimuma mentori; sieviešu dzimuma mentores veicināja pieredzes pārņēmēju karjeras attīstību vairāk nekā vīriešu dzimuma mentori, veicināja sieviešu dzimuma pieredzes pārņēmēju karjeras attīstību vairāk nekā vīriešu dzimuma pieredzes pārņēmēju karjeras attīstību; kā arī veica sieviešu dzimuma pieredzes pārņēmēju lomu modelēšanu labāk nekā vīriešu dzimuma pieredzes pārņēmēju lomu modelēšanu. Taču, kas attiecas uz mentoriem, tad nekādu lielu atšķirību starp funkcijām, ko tie nodrošināja gan sieviešu, gan vīriešu dzimuma pieredzes pārņēmējiem, nebija. Skatot apmierinātību ar mentoringu caur dzimuma prizmu, pētnieki (Ortiz-Walters, Eddleston, & Simione, 2010) uzskata, ka tie vīriešu dzimuma pieredzes pārņēmēji, kuri spēja dziļi iejusties savā karjeras lomā, bija vairāk apmierināti ar tiem mentoriem, kuri atbalstīja to karjeras attīstību. Un otrādi, sieviešu dzimuma pieredzes pārņēmējas, kuras mēdza mērīt savus karjeras panākumus, balstoties uz sociāli emocionāliem kritērijiem, jutās vairāk apmierinātas ar tiem mentoriem, kuri sniedza psihosociālu atbalstu. Pētot ideāla mentora prototipu, pētnieki (Bailey, Voyles, Finkelstein, & Matarazzo, 2016) norāda, ka jautāti par savu ideālo mentoru, aptaujātie uzsvēra tā sniegto atbalstu, starppersonālo “siltumu” un ētisko godīgumu. Nosauktie ideāla mentora prototipi atšķīrās atkarībā no aptaujāto tautības un dzimuma, un arī atkarībā no tā, kā jautājums tika uzdots. Pētnieki (Gisbert-Trejo et al., 2019) identificējuši 29 mentoru raksturojošas īpašības (vecums, dzimums, darba pieredze, motivācija būt par mentoru u.c.). Prakse liecina (O’Bannon, 2018), ka nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības klientu apmierinātībā atkarībā no tā, kāda dzimuma mentors strādāja pie uzņēmēja. Mazajos uzņēmumos, pieredzes pārņēmēji pirmām kārtām vēlējas tādu mentoru, kas tajos ieklausās un precīzi novērtē to attīstības līmeni. Viņi vēlējas mentoru, kas ir izpalīdzīgs un sniedz labus padomus, izrādot cieņu.

Autores secina, ka mentoringa ir zināšanu pārneses process, kuru īsteno pieredzējuši mentori un pieredzes pārņēmēji, un nav būtisks mentora dzimums. Uzņēmējdarbībā mentoringa attiecību pamatā ir mentora zināšanas un pieredze, kas ļauj pieredzes pārņēmējam izvērtēt viņa rīcībā esošās iespējas, resursus un veicināt to izmantošanu konkrētas problēmas risinājumam vai mērķa sasniegšanai.

Globālā mērogā, uzņēmējdarbībai ir liela nozīme darbavietu radīšanā. Ja uzņēmēji darbojas veiksmīgi, ekonomika plaukst. Taču uzņēmējiem ir

nepieciešama atbalsta sistēma, kas attīsta to potenciālu un arī vidi, kas ir piemērota ilgtspējīgai uzņēmējdarbībai. Viena no galvenajām aktivitātēm, no kā uzņēmēji gūst labumu, ir mentorings. Taču izpratne par mentoringu, kādu labumu no tā var gūt un tā svarīgumu vairumā attīstības valstu ir nepietiekama (Wachira, 2018). Mentora un pieredzes pārņēmēja spēcīgās savstarpējās attiecības rada drošu vidi pieredzes pārņēmēja augšanai un attīstībai (Sullivan, 2000). Ar mentoringa palīdzību topošie profesionāļi ne tikai iegūst pieredzi un zināšanas, kas nepieciešamas darbiniekiem, bet arī paaugstina varbūtību, ka mazie uzņēmumi gūs panākumus. Piesaistot mentoru, varbūtība, ka uzņēmumi gūs panākumus pieaug vismaz piecas reizes. Jāatzīmē, ka trīs galvenās problēmas, saistībā ar ko uzņēmēji lūdza palīdzību saviem piesaistītajiem mentoriem bija sekojošas: cilvēkresursi (61%); izaugsme/biznesa paplašināšana (59%) un atbalsts uzņēmējdarbības uzsākšanai (53%) (O'Bannon, 2018).

Autores piekrīt iepriekšminētajiem apgalvojumiem un uzskata, ka mentorings ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā veicināt jaunu uzņēmēju skaita pieaugumu un izaugsmi. Pieredzējušiem uzņēmējiem sniedzot atbalstu iesācējiem uzņēmējdarbībā, kopumā tiek paplašināta uzņēmējdarbība un sekmēta tās attīstība. Mentorings sniedz pozitīvu ieguldījumu valsts tautsaimniecības attīstībā, jo veidojas jauni uzņēmumi, samazinās bezdarbnieku skaits un paaugstinās uzņēmumu konkurētspēja.

### **Pētījuma metodoloģija** *Research methodology*

Uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamikas izpētei Latvijā un Rēzeknes novadā 2013.-2018.gadā autores izmantoja Lursoft statistiku.

Pētījuma ietvaros tika veiktas uzņēmēju – mentoru un pieredzes pārņēmēju aptaujas, ar mērķi apkopot informāciju, datus par uzņēmējiem, kuri vēlētos piedalīties biznesa mentoru tīkla aktivitātēs Rēzeknes novadā.

Aptaujas anketas tika izplatītas elektroniski, personīgi uzrunājot Rēzeknes novada uzņēmumu vadītājus, veicot telefonintervijas, kā arī anketas tika publicētas Rēzeknes novada pašvaldības sociālā tīkla Facebook lapā. Tika izplatītas divu veidu aptaujas anketas, uzrunājot kā esošos uzņēmējus, kas būtu gatavi kļūt par mentoriem, tā arī topošos uzņēmējus, kuri vēlētos mācīties un iedvesmoties no pieredzējušiem uzņēmējiem.

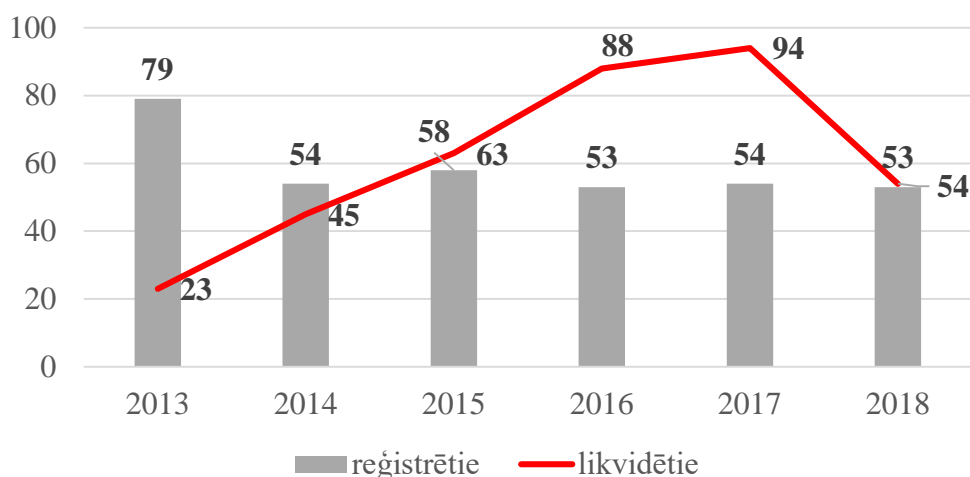
Pētījuma realizēšanas laiks: 2018. gada novembris – 2019.gada janvāris. Pētījuma datu apstrādei izmantotas sociālo zinātņu statistikas paketes SPSS (Statistical Package for the Social Science) un Microsoft Excel analīzes rīki.

## Pētījuma rezultāti Research results

Iedzīvotāju ekonomisko aktivitāti atspoguļo uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamika. Laika periodā no 2013.gada līdz 2018.gadam 2016.-2018.gadā likvidēto uzņēmumu skaits pārsniedz reģistrēto uzņēmumu skaitu. Likvidēto uzņēmumu skaits reģistrēto uzņēmumu skaitu 2016.gadā pārsniedza par 1022 uzņēmumiem, 2017.gadā par 6270 uzņēmumiem un 2018.gadā par 10086 uzņēmumiem (Lursoft, 2019a).

Tiek prognozēts, ka tendence saglabāsies. Uzņēmumu skaita samazināšanās saistīta ar neaktīvo uzņēmumu likvidāciju, kam iemesls ir neveiksmīga uzņēmējdarbība, biznesa izmaksu pieaugums vienlaikus ar iedzīvotāju pirktspējas pārmaiņām un valstī dzīvojošo skaita sarukumu. No Rīgas attālākajos reģionos par būtiskāko tiek minēts tirgus sarukums un patērētāju mazā pirktspēja. Proti, ja patērētāju skaits Latvijā kopumā sarūk, tad arī loģiski, ka tirgotājiem pieaug konkurence un kāds jau to nespēj izturēt (Ķirsons, 2018).

Kopš 2015. gada Rēzeknes novadā likvidēto uzņēmumu skaits, līdzīgi kā Latvijā kopumā, pārsniedz reģistrēto uzņēmumu skaitu (1.attēls).



1.attēls. **Reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaits Rēzeknes novadā 2013.-2018.gadā**  
(autoru izveidots pēc Lursoft, 2019b)

Figure 1 **Number of registered and liquidated enterprises in Rezekne municipality in the period 2013-2018** (authors' construction based on Lursoft, 2019b)

Rēzeknes novadā negatīvā starpība starp reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaitu, salīdzinot ar Latvijā kopumā reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaitu, 2018.gadā samazinājās. 2018.gadā likvidēto uzņēmumu skaits tikai par 1 uzņēmumu pārsniedza reģistrēto uzņēmumu skaitu.

Analizējot iemeslus, kāpēc pēdējos gados Latvijā, tostarp arī Rēzeknes novadā, ievērojami palielinājies likvidēto uzņēmumu skaits, jāvērs uzmanību uz

faktu, ka pēdējos gados atbildīgie reģistri aktīvi likvidē uzņēmumus, kuri ilgstoši pastāv bez valdes vai arī vairākus gadus nav iesnieguši finanšu pārskatus. Tāpēc pastāvošais process būtu jāuztver kā uzņēmējdarbības vides sakārtošana, bez iemesla uztraukumiem par strauju biznesa situācijas pasliktināšanos Latvijā, kā rezultātā pēkšņi tiktu likvidēti uzņēmumi (Rēzeknes novads, 2018).

Lursoft dati uz 2019.gada janvāri liecina, ka Rēzeknes novadā jebkad reģistrēti 2875 uzņēmumi, no tiem likvidēti 1204 uzņēmumi un par aktīviem uzņēmumiem jeb reģistrētiem un nelikvidētiem uzņēmumiem uzskatāms 1671 uzņēmums jeb 58,12% no kopējā reģistrēto uzņēmumu skaita (Lursoft, 2019c).

Pēdējo desmit gadu laikā Rēzeknes novadā reģistrēti 602 jauni uzņēmumi, bet likvidēti 464, kas nozīmē, ka faktiski uzņēmumu skaits novadā kopš 2008. gada palielinājies par 138..... Būtisks pārsvars starp Rēzeknes novada uzņēmumiem ir zemnieku saimniecībām, kas veido 55,34% no visiem Rēzeknes novadā reģistrētajiem uzņēmumiem, 32,19% – sabiedrības ar ierobežotu atbildību (Rēzeknes novads, 2018).

Pētījuma ietvaros veiktās uzņēmēju – mentoru un pieredzes pārņēmēju aptaujas aktivitāte Rēzeknes novadā bija neliela. Tika saņemtas 11 esošo uzņēmēju anketas (mentori) un 19 topošo vai jauno uzņēmēju anketas (pieredzes pārņēmēji).

Rēzeknes novada uzņēmēju – mentoru respondentu struktūrā lielāko īpatsvaru sastādīja lauksaimniecības, mežsaimniecības un zivsaimniecības, un vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības; automobiļu un motociklu remonta uzņēmumi (27,3%). Raksturojot pašreizējo uzņēmējdarbības virzienu 36,4% respondentu atzīmēja, ka iepriekš darbojušies citā, tādas pašas pamatdarbības nozares uzņēmumā. 90,9% respondentu atzīmēja, ka viņiem bez uzņēmējdarbības ir cita darba pieredze, uzņēmuma darbības ilgums: 6 – 10 gadi (45,5%), vidējais darbinieku skaits: 0 – 5 darbinieki (72,7%). Aptaujā vairāk respondenti bija vīrieši (81,8%), lielāko īpatsvaru sastādīja vecuma grupa 41 – 45 gadi (36,4%) ar bakalaura grādu vai otrā līmeņa profesionālo augstāko izglītību (36,4%) dabas zinātnēs (36,5%).

Rēzeknes novada uzņēmēju – pieredzes pārņēmēju respondentu struktūrā lielāko īpatsvaru sastādīja lauksaimniecības, mežsaimniecības un zivsaimniecības, un izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu uzņēmumi (21,1%). 42,1% respondentu, raksturojot uzņēmējdarbības pieredzi norādīja, ka uzņēmums ir izveides procesā, Aptaujā relatīvi vairāk respondenti bija sievietes (52,6%), lielāko īpatsvaru sastādīja vecuma grupa 26 – 30 gadi (31,6%) ar bakalaura grādu vai otrā līmeņa profesionālo augstāko izglītību (42,1%) sociālajās zinātnēs (36,5%).

Pieredzes pārņēmēju atbildēs uz aptaujas jautājumu „*Kas Jums būtu svarīgi izvēloties mentoru*” dominēja atbildes uzņēmējdarbības pamatdarbības nozare, kas atbilst manai (28,6%) un nostrādāto gadu skaits uzņēmējdarbībā (23,8%).

Mentora vecums, dzimums un ieņemamais amats šajā gadījumā netika atzīti kā būtiskākie faktori mentoringā uzņēmējdarbībā.

Aptaujas jautājuma „Kas Jūs pamudināja uzsākt savu uzņēmējdarbību” mērķis bija noskaidrot uzņēmējdarbības uzsākšanas iemeslus. Dotajam jautājumam tika piedāvāti atbilžu varianti, no kuriem varēja izvēlēties vairākas atbildes, kā arī respondentiem bija iespēja sniegt savu atbildi (skat. 1.tabulu).

1.tabulas dati liecina, ka visvairāk respondentu, kā potenciālie mentori un pieredzes pārņēmēji, atzīmēja, ka tā ir iespēja uzturēt ģimeni, iespēja būt neatkarīgam, kā arī iespēja gūt lielākus ienākumus. Mentori, izvēloties atbildi „citi” norādīja: vēlēšanās plānot savu laiku pašam un apņika strādāt un pelnīt citiem.

1.tabula. Faktori, kuri pamudināja uzsākt savu uzņēmējdarbību, % (autoru izveidota)  
Table 1 Factors that contributed to starting up a business, % (authors' construction)

Faktori	Mentori (n=11)	Pieredzes pārņēmēji (n=19)
Iespēja darīt darbu, kas patīk	14,3	13,6
Iespēja būt neatkarīgam	19	18,2
Iespēja gūt lielākus ienākumus	14,3	13,6
Iespēja sevi realizēt	11,9	11,4
Iespēja uzturēt ģimeni	21,4	20,5
Iespēja paplašināt paziņu loku	7,1	6,8
Iespēja darīt darbu sabiedrības labā	4,8	4,5
Iespēja sajūst risku	2,4	2,3
Cits	4,8	9,1
Kopā	100,0	100,0

Nākošajā aptaujas jautājumā potenciālajiem mentoriem un pieredzes pārņēmējiem bija jāizvērtē īpašības, kas, pēc viņu domām, palīdz gūt panākumus uzņēmējdarbībā un vadībā. Dotajam jautājumam tika piedāvāti atbilžu varianti, no kuriem varēja izvēlēties vairākas atbildes, kā arī respondentiem bija iespēja sniegt savu atbildi (skat. 2.tabulu).

2.tabulas dati liecina, ka visvairāk respondentu, kā potenciālie mentori, tā arī pieredzes pārņēmēji, kā svarīgākās īpašības uzsvēra mērķtiecību un neatlaidību. Potenciālie mentori atzīmēja arī strādīgumu, darba mīlestību un zināšanas un izglītību. Savukārt pieredzes pārņēmēju vērtējumā par vienlīdz svarīgām īpašībām tika atzītas strādīgums, darba mīlestība un atbildības un pienākuma sajūta. Mentori, izvēloties atbildi „citas” norādīja: valodu zināšanas, optimismu un darbinieku vadību. Savukārt pieredzes pārņēmēji atzīmēja, ka jāiegulda darbā sirdi, nepieciešama veiksmē jeb būt īstajā laikā īstajā vietā, kontakti un tikai zināšanas un pieredze.



2.tabula. *Īpašības, kas palīdz gūt panākumus uzņēmējdarbībā un vadībā*  
(autoru izveidota)

Table 2 *Personality traits helping to succeed in business and management*  
(authors' construction)

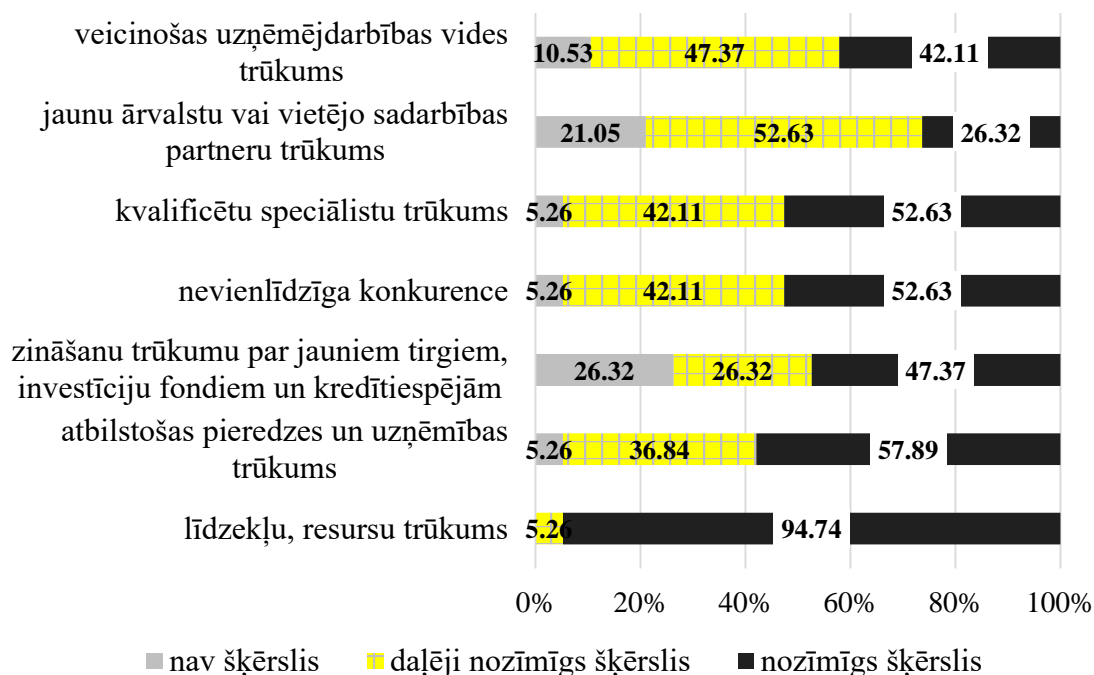
Īpašība	Mentori (n=11)	Pieredzes pārņēmēji (n=19)
Mērķtiecība un neatlaidība	24,4	21,4
Komunikabilitāte un saskarsmes spējas	9,8	12,5
Zināšanas un izglītība	14,6	12,5
Strādīgums, darba mīlestība	19,5	16,1
Atbildības un pienākuma sajūta	4,9	16,1
Elastība, pielāgošanās spējas	9,8	5,4
Tieksme riskēt	7,3	8,9
Cita	9,8	7,1
Kopā:	100,0	100,0

Potenciālie mentori, vērtējot grūtības un problēmas ar kurām viņi saskārušies uzsākot savu uzņēmējdarbību, kā būtiskāko atzīmēja kapitāla un finanšu līdzekļu trūkumu (31,3%) un informācijas/padomu trūkumu (18,8%). Vienādu novērtējumu (9,4%) ieguva kontaktu un sadarbības trūkums, grūtības savienot ģimenes dzīvi un darbu, darbaspēka piesaistes problēmas un problēmas ar produkta realizēšanu.

Globālās konkurētspējas ziņojumi 2015.-2017.gadā (Schwab, 2015; 2016; 2017), liecina, ka Latvijā uzņēmējdarbībai ir divi būtiskākie šķēršļi: nodokļu likmes un neefektīvā valdības birokrātija. Jāatzīmē, ka šo faktoru negatīvais novērtējums 2017.gadā, salīdzinot ar 2015.gadu, palielinājās. Nodokļu likmes kā negatīvā faktora pieaugums veidoja 2,8%, bet neefektīva valdības birokrātija – 3,7%. Piekļuve finansējumam kā trešais būtiskākais uzņēmējdarbības šķērslis bija 2015.gadā, ko 2016.-2017.gadā nomainīja nodokļu likumdošana. “Baltic International Bank Latvijas barometra” 2018.gada marta pētījuma rezultāti apstiprina iepriekšminētos šķēršļus uzņēmējdarbībai attīstībai. Latvijas iedzīvotāji par galvenajiem šķēršļiem, kas kavē uzņēmuma ilgtspēju uzskata augstos nodokļus (62%), mainīgos likumus (t.sk. nodokļus) un lielo birokrātijas slogu (51%) (Baltic International Bank..., 2018). Savukārt Swedbank 2018.gada pavasarī veiktā pētījuma rezultāti par Latvijas iedzīvotāju biznesa uzsākšanas plāniem liecina, ka, galvenie šķēršļi, kas kavē uzņēmējdarbības uzsākšanu, pēc Latvijas iedzīvotāju domām: sākumkapitāla nepietiekamība (56%), nepiemērota ekonomiskā situācija (40%) un zināšanu trūkums (25%). Kapitāla pieejamība vēl joprojām tiek uzskatīta par būtisku šķērslis (Swedbank, 2018).

Pieredzes pārņēmēji, vērtējot aptaujas anketā piedāvātos šķēršļus uzņēmējdarbības attīstībai tos vērtēja kā „nav šķērslis”, „daļēji nozīmīgs šķērslis” un „nozīmīgs šķērslis” (skat. 3.attēlu).

Vērtējot uzņēmējdarbības attīstībā nozīmīgākos šķēršļus pēc pieredzes pārņēmēju domām, kā visnozīmīgākie tika atzīti līdzekļu, resursu trūkums un atbilstošas pieredzes un uzņēmības trūkums. Vērtējot galveno uzņēmējdarbības šķērslī “līdzekļu, resursu trūkums”, autores uzskata, ka mentora padomi būtu lietderīgi arī šajā jomā, jo iespējas piesaistīt finansējumu uzņēmējdarbībai, ir samērā plašas, un mentors var ieteikt labākos veidus finansējuma avotu izvēlē un finansējuma izveidē. Netiek arī izslēgta varbūtība, ka mentora – pieredzes pārņēmēja attiecību noslēgumā mentors var kļūt par pieredzes pārņēmēja sadarbības partneri vai investori.



2.attēls. Nozīmīgāko šķēršļu uzņēmējdarbības attīstībā novērtējums Rēzeknes novadā, pieredzes pārņēmēju aptauja, n=19 (autoru izveidots)

Figure 2 Percentage breakdown of ratings of the most significant barriers to entrepreneurship development in Rēzekne municipality, a survey of mentees, n=19 (authors' construction)

Autores uzskata, ka Rēzeknes novadā mentoringa uzņēmējdarbībā sekmētu mazāk pieredzējušu uzņēmumu attīstību. Abpusēja komunikācija starp potenciālajiem mentoriem un pieredzes pārņēmējiem novērstu informācijas/padomu trūkumu, paplašinātu potenciālo sadarbības partneru loku, veicinot privātā uzņēmuma konkurētspēju un dalīšanās ar pieredzi vairotu uzņēmību.

## **Secinājumi** **Conclusions**

Mentoring ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā veiksmīgu pieredzi pārnest uzņēmumu vidū, aktīvi daloties ar zināšanām, pieredzi un kontaktiem. Mentoringu uzņēmējdarbībā galvenokārt izmanto jaunu un mazāk pieredzējušu uzņēmumu attīstības sekmēšanai.

Rēzeknes novadā negatīvā starpība starp reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaitu, salīdzinot ar Latvijā kopumā reģistrēto un likvidēto uzņēmumu skaitu, ir nelielas. 2018.gadā likvidēto uzņēmumu skaits tikai par 1 uzņēmumu pārsniedza reģistrēto uzņēmumu skaitu.

Uzņēmējdarbības uzsākšanu galvenie rosinošie faktori kā potenciālo mentoru, tā arī pieredzes pārņēmēju skatījumā: iespēja uzturēt ģimeni, iespēja būt neatkarīgam, kā arī iespēja gūt lielākus ienākumus. Izvērtējot īpašības, kas palīdz gūt panākumus uzņēmējdarbībā un vadībā, kā potenciālie mentori, tā arī pieredzes pārņēmēji, kā svarīgākās īpašības uzsvēra mērķtiecību un neatlaidību. Potenciālie mentori atzīmēja arī strādīgumu, darba mīlestību un zināšanas un izglītību. Savukārt pieredzes pārņēmēju vērtējumā par vienlīdz svarīgām īpašībām tika atzītas strādīgums, darba mīlestība, atbildības un pienākuma sajūta.

Potenciālie mentori, vērtējot grūtības un problēmas ar kurām viņi saskārušies uzsākot savu uzņēmējdarbību, kā būtiskāko atzīmēja kapitāla un finanšu līdzekļu trūkumu, un informācijas/padomu trūkumu. Vienādu novērtējumu ieguva kontaktu un sadarbības trūkums, grūtības savienot ģimenes dzīvi un darbu, darbaspēka piesaistes problēmas un problēmas ar produkta realizēšanu. Pieredzes pārņēmēji, vērtējot uzņēmējdarbības attīstībā nozīmīgākos šķēršļus, kā visnozīmīgākos atzina līdzekļu, resursu trūkumu un atbilstošas pieredzes un uzņēmības trūkumu.

Rēzeknes novadā mentoringu uzņēmējdarbībā sekmētu mazāk pieredzējušu uzņēmumu attīstību. Abpusēja komunikācija starp potenciālajiem mentoriem un pieredzes pārņēmējiem novērstu informācijas/padomu trūkumu un dalīšanās ar pieredzi vairotu uzņēmību.

## **Summary**

The quality of the entrepreneurial environment is one of the preconditions for the competitiveness of the national economy of Latvia – the better conditions the government can create for entrepreneurs, the more investments are expected to be made in the national economy, which, in its turn, creates new jobs and raises the standard of living for the population. Mentoring is one of the most effective ways of transferring successful experience to enterprises by sharing knowledge, practical experience and contacts. In entrepreneurship, mentoring is mainly used to promote the growth of new

and inexperienced enterprises. Cooperation between a mentor and a mentee creates opportunities for the growth and development of the mentee. The paper is based on the implementation results for the research grant "Mentoring Opportunities for Entrepreneurship Development in Rezekne Municipality". The research aim is to examine the necessity of mentoring for the development of enterprises in Rezekne municipality.

The difference between the numbers of registered and liquidated enterprises in Rezekne municipality, compared with those in Latvia as a whole, was insignificant. In 2018, the number of liquidated enterprises exceeded that of registered enterprises by only one unit.

The key factors that contributed to starting up a business from the perspectives of both potential mentors and mentees were as follows: an opportunity to provide for the family, an opportunity to be independent and an opportunity to earn higher income. Both the potential mentors and mentees stressed purposefulness and persistence as the most important traits that help to succeed in entrepreneurship and management. The potential mentors also noted diligence, love for work, knowledge and education. The mentees, however, rated diligence, love for work and the sense of responsibility and duty equally.

The most significant hardships and problems the potential mentors faced upon starting up a business were a lack of capital and funds and a lack of information/advice. A lack of contacts and cooperation, the difficulty in combining the family life with work, the difficulty in attracting a workforce and problems with sales were rated equally. The mentees admitted that a lack of funds and resources and a lack of relevant experience and entrepreneurial ability were the most significant barriers to entrepreneurship development.

In Rezekne municipality, mentoring in entrepreneurship could contribute to the development of inexperienced enterprises. Mutual communication between potential mentors and mentees could avoid a lack of information/advice the mentees face, and sharing experience could contribute to the entrepreneurial ability of the mentees.



Raksts izstrādāts ar Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijas zinātniskā granta „Mentoringa iespējas uzņēmējdarbības attīstībai Rēzeknes novadā” pētniecībai finansiālu atbalstu. / *The paper was produced with the financial support of Rezekne Academy of Technologies from the research grant “Mentoring Opportunities for Entrepreneurship Development in Rezekne Municipality”.*

**Literatūra**  
**References**

- Asere, A. (2011). *Mentoring palīdz iemācīties domāt kā uzņēmējam*. *Dienas Bizness*, 26.09.2011.
- Bailey, S.F., Voyles, E.C., Finkelstein, L., & Matarazzo, K. (2016). Who is your ideal mentor? An exploratory study of mentor prototypes, *Career Development International*, 21(2), 160-175. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2014-0116>
- Baltic International Bank Latvijas Barometrs (2018). *Uzņēmējdarbība. Nr.114*. Pieejams: <https://www.bib.eu/uploads/2018/07/Baltic-International-Bank-Latvijas-barometrs-uznemejdarbiba-06.2018.pdf>
- Biznesa mentoru tīkla rokasgrāmata mentoriem un pieredzes pārņēmējiem*. Pieejams: [http://new.llkc.lv/sites/default/files/baskik\\_p/pielikumi/mentoring-vadlinijas.pdf](http://new.llkc.lv/sites/default/files/baskik_p/pielikumi/mentoring-vadlinijas.pdf)
- Ekonomikas ministrija (2018). *Uzņēmējdarbības vides uzlabošana (2018)*. Pieejams: [https://www.em.gov.lv/lv/nozares\\_politika/nacionala\\_industriala\\_politika/uznemejdarbibas\\_vid/\\_uznemejdarbibas\\_vids\\_uzlabosana/](https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/uznemejdarbibas_vid/_uznemejdarbibas_vids_uzlabosana/)
- Fowler, J.L., Gudmundsson, A.J., & O'Gorman, J.G. (2007). The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions. *Women in Management Review*, 22(8), 666-681. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420710836335>
- Fowler, J.L., & O'Gorman, J.G. (2005). Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors. *British Journal of Management*, 16, 51-57. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00439.x>
- Gisbert-Trejo, KN., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics' and practitioners' perspectives. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 85-103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2018-0051>
- Konstantinova, E. (2007). *Mentoringa kustības rokasgrāmata*. LLU.
- Ķirsons, M. (2018). *Likvidācijas «sērga» vēršas plašumā*. *Dienas Bizness*, 16.10.2018.
- Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (2009). *Labās prakses piemēri mentoringā*. Retrieved from <http://www.liaa.gov.lv/lv/labas-prakses-piemeri-mentoringa>
- Leck, J., & Orser, B. (2013). Fostering trust in mentoring relationships: an exploratory study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(4), 410-425. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2010-0007>
- Lursoft (2019a). *Uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamika Latvijas novados*. Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&id=210](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=210)
- Lursoft (2019b). *Uzņēmumu reģistrēšanas un likvidēšanas dinamika*. Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&novads=100016132&id=263](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&novads=100016132&id=263)
- Lursoft (2019c). *Aktīvo un likvidēto uzņēmumu skaits sadalījumā pa Latvijas novadiem/pilsētām*. Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft\\_statistika/?&id=57](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=57)
- Norvēģijas finanšu instrumenta programma (2014). *Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšana*. Pieejams: <https://goo.gl/1usYK4>
- O'Bannon, I.M. (2018). *Business Mentoring Increases Small Business Survival Rates*. Retrieved from <https://www.cpapracticeadvisor.com/news/12415443/business-mentoring-increases-small-business-survival-rates>
- Ortiz-Walters, R., Eddleston, K-A., & Simione, K. (2010). Satisfaction with mentoring relationships: does gender identity matter?. *Career Development International*, 15(2), 100-120. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620431011040923>

- Plāna projekts "Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāns" (2018). Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40465299>
- Rēzeknes novads (2018). *Rēzeknes novada uzņēmējdarbības tendences 2017. – 2018. gadā*. Pieejams: <http://rezeknesnovads.lv/rezeknes-novada-uznemejdarbibas-tendences-2017-2018-gada/>
- Rivža, B. (2006). *Kā lauku sievietei kļūt par uzņēmēju*. Pieejams: [http://www.kvestnesis.lv/body\\_print.php?id=127534](http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?id=127534)
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>
- Swedbank (2018). *Populārākās nozares jauna biznesa uzsākšanai: tirdzniecība, pakalpojumi un būvniecība*. Pieejams: <https://businessnetwork.lv/ievads/izaugsme/popularakas-nozares-jauna-biznesa-uzsaksanai-52829>
- Wachira, A. (2018). *Mentoring the next generation of entrepreneurs*. Retrieved from <https://biasharaleo.co.ke/index.php/2018/01/09/mentoring-the-next-generation-of-entrepreneurs/>



**FINANSES, GRĀMATVEDĪBA UN  
NODOKĻU ADMINISTRĒŠANA**  
*Finance, Accounting and Tax  
Administration*



