



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADEMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Profesionālās augstākās izglītības bakalaura studiju programma

„Komercdarbība un uzņēmumu vadība”

INGA ŠĶĒLE

Personāla vadības procesa pilnveidošana Kuldīgas novada pašvaldībā

Bakalaura darbs

Darba zinātniskā vadītāja:

RPIVA lektore

Amats

Mg. psych.

Akadēmiskais grāds

Ruta Karloviča

Vārds, uzvārds

Paraksts

Kuldīga

2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba autore: RPIVA profesionālās augstākās izglītības bakalaura studiju programmas *Komercdarbība un uzņēmuma vadība* studente **Inga Šķēle**.

Bakalaura darba zinātniskā vadītāja: lektore, Mg. psych., **Ruta Karloviča**.

Bakalaura darba tēma: „*Personāla vadības procesa pilnveidošana Kuldīgas novada pašvaldībā.*”

Bakalaura darba mērķis: analizēt personāla vadības procesus Kuldīgas novada pašvaldībā un sniegt priekšlikumus personāla vadības procesu pilnveidošanai.

Izmantojot vispārpieņemtas **pētījuma metodes** (teorētiskās, empīriskās un datu apstrādes):

- **Bakalaura darba pirmajā nodaļā**, pamatojoties uz teorētiskajiem aspektiem, tiek pētīta personāla vadīšanas definīcija un terminu skaidrojumi.
- Otrajā nodaļā tiek analizēta personāla politika un stratēģija, kā arī personāla saimniecības funkcijas, mērķi un galvenie uzdevumi, izmantojot dažādus teorētiskos materiālus.
- **Trešajā nodaļā** tiek analizēta personāla vadība, tās uzdevumi, lomas un funkcijas, kā arī pētīti personālu vadības procesi, balstoties uz teorētiskajiem aspektiem.
- **Ceturtajā nodaļā** tiek raksturota Kuldīgas novada pašvaldības darbība, tās iekšējās vides procesi, kā arī struktūra un personāls.
- **Piektajā nodaļā** tiek analizēta personāla procesi Kuldīgas novada pašvaldībā. Tiek raksturota personāla atlases un novērtēšanas procesi iestādē, motivācijas un atalgojuma sistēmas veidošanās iestādē un veikta darbinieku anketēšanas rezultātu analīze.
- **Sestajā nodaļā**, balstoties uz pētījuma rezultātiem, tiek izstrādātas personāla procesu pilnveidošanas iespējas Kuldīgas novada pašvaldībā.

Pētījuma periods: 2012. gada 3. septembra – 2012. gada 31. oktobrim.

Par **pētījuma avotiem** ir izmantota personāla vadības, cilvēkresursu vadības un menedžmenta speciālā literatūra, LR likumdošanas normatīvie akti, informācija no interneta resursiem, un *Kuldīgas novada pašvaldības* nepublicētie materiāli un informācija.

Bakalaura darba apjoms ir 73 lpp (bez pielikumiem). Pētījuma raksturošanai iekļauti 16 attēli un 3 tabulas, darbam pievienoti 7 pielikumi. Pētījuma veikšanai izmantots 31 avots, no kuriem 9 ir svešvalodās.

ANNOTATION

Author of the Bachelor Paper: student of RPIVA Professional Bachelor's higher education program *Entrepreneurship and Business Management*- **Inga Šķēle**.

Scientific adviser of the Bachelor Paper: lecturer, Mg. psych., **Ruta Karloviča**.

Theme of the Bachelor Paper: *The Improving of Personnel Management of Kuldīga District Council*.

The aim of the Bachelor Paper: to analyse the processes of personnel management of Kuldīga District Council and to give suggestions in order to improve the processes of personnel management.

With the help of generally accepted **research methods** (theoretical, empirical and data processing):

- **The first chapter of the Bachelor Paper** considering theoretical aspects studies the definition and explanations of terms of personnel management.
- **The second chapter** using different literary sources analyses the policy and strategy of personnel, and the functions, aims and main objectives of personnel management.
- **The third chapter** considering theoretical aspects analyses personnel management, its tasks, roles and functions. The chapter also studies the processes of personnel management.
- **The fourth chapter** describes the activity of Kuldīga District Council, the processes of its internal environment as well as its structure and personnel.
- **The fifth chapter** analyses the personnel processes of Kuldīga District Council. The chapter describes the processes of personnel selection and evaluation, the forming of motivation and remuneration system of the institution, and gives the analysis of personnel questionnaire.
- **The sixth chapter** offers suggestions of improving the personnel processes of Kuldīga District Council.

The duration of the Research: 3 September, 2012 – 31 October, 2012.

The following **sources** have been used in the Research: special literature about personnel management, human resource management and management, laws and regulations of the Republic of Latvia, information from the Internet resources and the unpublished materials and information of *Kuldīga District Council*.

Volume of the Bachelor Paper: 73 pages (without appendices). To illustrate the Research, 16 pictures and 3 tables have been included; 7 appendices have been added. In order to carry out the Research, 31 sources have been used of which 9 are in foreign languages.

SATURS

Ievads	7
1. Personāla vadīšanas definīcija un terminu skaidrojums.....	9
2. Personāla politika un stratēģija	13
2.1 Personāla saimniecības funkcijas un mērķi	19
2.2 Personāla saimniecības galvenie uzdevumi	22
3. Personāla vadība.....	25
3.1 Personāla vadības definīcija un uzdevumi	27
3.2 Personāla vadības lomas un funkcijas organizācijā	27
3.3 Personāla vadības efektivitātes novērtēšana	29
3.4 Personāla atlase un novērtēšana	33
3.5 Personāla motivēšana un atalgojuma sistēmas veidošana.....	36
4. Kuldīgas novada pašvaldības darbības raksturojums.....	40
4.1 Kuldīgas novada pašvaldības iekšējās vides procesi	42
4.2 Kuldīgas novada pašvaldības struktūra un personāls.....	47
5. Personāla vadības procesu analīze Kuldīgas novada pašvaldībā	52
5.1 Personāla atlase un novērtēšana Kuldīgas novada pašvaldībā.....	52
5.2 Motivācijas un atalgojuma sistēmas veidošana Kuldīgas novada pašvaldībā	54
5.3 Darbinieku anketēšanas rezultātu analīze	58
6. Personāla vadības procesu pilnveidošanas iespējas Kuldīgas novada pašvaldībā	66
Secinājumi.....	69
Priekšlikumi	71
Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts.....	72
Pielikumi	74

IEVADS

„Personāls, tāpat kā materiālie un finanšu resursi ir tas, bez kura nav iespējams izveidot organizāciju un kas ienes radošus lēmumus organizācijas darbā. Tas izgudro un ražo preces, sniedz pakalpojumus, kontrolē kvalitāti, izvieto produktus tirgos, izvieto finanšu resursus, nosaka vadības mērķus un stratēģiju organizācijā. Bez efektīvi strādājoša personāla vienkārši nav iespējama organizācijas pastāvēšana. Tāpēc personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir veidot attiecības starp organizāciju un personālu tā, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses” (Vorončuka, 2003, 13)

Visvērtīgākie organizācijas resursi ir cilvēki, kuri tajā strādā, bet tajā pašā laikā viņi ir vienīgie resursi, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem. Tieši tāpēc ir jāpieliek lielas pūles, lai cilvēku prasmi un pieredzi izmantotu organizācijas labā. Efektivitāte, ražīgums un kvalitāte ir pilnīgi atkarīgas no tā, kā organizācijā funkcionē cilvēki un kā viņi izmanto savas zināšanas.

Kuldīgas novada pašvaldība (turpmāk tekstā- Pašvaldība) ir Kuldīgas novada Domes izveidota iestāde, kas nodrošina Kuldīgas novada Domes pieņemto lēmumu izpildi, kā arī darba tehnisko un organizatorisko apkalpošanu. Pašvaldība ir kā centrālā pārvalde, kas koordinē novada pagastu pārvalžu darbību, kā arī pilda likumā „Par pašvaldībām” un citos likumos noteiktās novada pašvaldības funkcijas, un deleģētās funkcijas.

Ņemot vērā izvēlētās problēmas aktualitāti, par bakalaura darba tēmu tika izvēlēta „**Personāla vadības procesa pilnveidošana Kuldīgas novada pašvaldībā.**”

Pētījuma objekts: personāla vadība Kuldīgas novada pašvaldībā.

Pētījuma priekšmets: personāla vadības procesi.

Pētījuma mērķis: analizēt personāla vadības procesus Kuldīgas novada pašvaldībā un sniegt priekšlikumus personāla vadības procesu pilnveidošanai.

Pētījuma uzdevumi:

- 1) analizēt literatūru un dažādus informācijas avotus par personāla vadību;
- 2) veikt Kuldīgas novada pašvaldības darbības raksturojumu;
- 3) analizēt personāla vadības procesus Kuldīgas novada pašvaldībā;
- 4) veikt empīrisko pētījumu, lai noskaidrotu Kuldīgas novada pašvaldības darbinieku viedokli par personāla vadības procesa kvalitāti;
- 5) apkopot pētījuma rezultātus un sniegt priekšlikumus personāla vadības procesu pilnveidošanai.

Pētījuma metodes:

- 1) monogrāfiskā pētījumu metode - literatūras un dažādu informācijas avotu analīze;
- 2) empīriskā – pārrunas, diskusijas, anketēšana, tiešais novērojums;
- 3) statistiskā – iegūto datu apkopošana un analīze
- 4) Kuldīgas novada pašvaldības nepublicēto materiālu izpēte.

Pētījuma periods: no 2012. gada 3. septembra līdz 2012. gada 31. oktobrim.

Darba informatīvā un izpētes bāze: bakalaura darba teorētisko un izpētes pamatojumu veido dažādi informācijas avoti: zinātniskās literatūras avoti, LR spēkā esošie normatīvie akti, MK noteikumi, iestādes informācija (Kuldīgas novada pašvaldības publicētie un nepublicētie materiāli).

Darba struktūra: bakalaura darbs sastāv no ievada, 6 nodaļām ar apakšnodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darba teorētiskajai analīzei izmantots 31 literatūras un informācijas avots. Darbā iekļauti 16 attēli un 3 tabulas, pievienoti 7 pielikumi.

1. PERSONĀLA VADĪŠANAS DEFINĪCIJAS UN TERMINU SKAIDROJUMS

Par personāla vadīšanu uzskatāms uzņēmējdarbības vadīšanas būtisks, mērķtiecīgs pasākumu, darbību kopums: darbinieku izvēle un pieņemšana darbā, viņu iesaistīšana ražošanā, mācīšana un kvalifikācijas paaugstināšana, darba samaksas noteikšana atbilstoši darba līguma noteikumiem, normālu darba apstākļu nodrošināšana, labu (gan darbinieku savstarpējo, gan darbinieku un uzņēmuma vadības) darba attiecību radīšana u.c. Personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir nodrošināt efektīvu uzņēmuma darbu un taisnīgu attieksmi pret darbiniekiem.

Personāla vadīšanai ir būtiska nozīme jebkurā uzņēmumā vai organizācijā. Pastāv vairāki būtiski iemesli, kādēļ nepieciešama personāla vadīšana. Tie ir sekojoši:

- atsevišķu darbinieku darba spējas izpaužas atšķirīgi;
- pastāv dažāda veida profesionālās zināšanas;
- atšķirīgi izpaužas darbinieku motivācija;
- pastāv darbinieku personības pazīmju atšķirības (Gratone, 2004, 208)

Jēdzienā „personāls” ieskaitāmi visi uzņēmumā strādājošie, kas nodrošina plānoto rezultātu neatkarīgi no viņu darba attiecību formas un rakstura ar uzņēmumu, kuru darbs integrēts uzņēmuma kopīgajā darba patēriņā un kas tiek kompensēts no uzņēmuma līdzekļiem. Uzņēmums šajā gadījumā veic darba tiesisko attiecību funkciju izpildi, sākot ar atlasi, uzskaiti, vērtēšanu, motivēšanu utt. Lomu daudzveidība, to pretrunas vai sinerģija, difūzija vai atšķirīgā specifika var izšķiroši iedarboties uz uzņēmumu. (Reņģe, 2007, 89)

Ar personāla vadīšanu saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijās labus darbiniekus. Vadīšana ir komunikatīvs process, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas līdzstrādnieku uzvedību.

Personāla vadīšana ir zinātne, kuras izziņas priekšmets ir līdzstrādnieku personāla vadība organizācijā, ar mērķi izskaidrot, atveidot un prognozēt vadības objekta izturēšanās veidu. To var raksturot kā tiešajai praksei orientētu zinātni, kas producē zināšanas izmantošanai sociālajā kontekstā. Personāla vadīšanā jāievēro arī:

- kultūras normas,
- sociokulturālās attīstības līmenis,

- ekonomiskā efektivitāte,
- individuālā neaizskaramība, likumība.

Personāla vadīšana ir jauna zinātne. Kā zinātniska disciplīna tā pastāv nepilnus četrdesmit gadus. Sākotnēji to uztvēra kā vienu no organizācijas ekonomiskajām sastāvdaļām. Tā bāzējās uz funkcijām, aspektiem un problēmām. Vadības procesā personāla vadīšana ienāk līdz ar darbaspēka izmantošanas faktu. (Vorončuka, 2003, 16)

Personāla vadīšanas jēdzieni dalās:

- 1) personāls;
- 2) Personāla saimniecība;
- 3) Pārējie jēdzieni.

Personāls

Bieži vien ar vardu „personāls” apzīmē vārdu „kolektīvs”.

Darba ņēmējs ir, tas, kas atkarībā no savām spējām iegūst darbu organizācijā. Pēdējos gados ir pieņemts jauns nosaukums. Darba ņēmēja vietā lieto terminu „līdzstrādnieks, lai pasvītrotu strādnieka nozīmi organizācijā, liekot viņam izjust līdzdalību un atbildību.

Abstrakti runājot, personālu veido cilvēki ar savu darbu, cerībām, mērķiem, vajadzībām un problēmām organizācijā.

Vārda „personāls” nozīme ir dažāda:

- Tas ir darba nesējs – līdzstrādnieks nosaka vai iekārto darbus, nosaka to saimniecisko efektivitāti. No šī viedokļa personāls ir kā ražošanas faktors.
- Tas ir motivēts indivīds – līdzstrādnieks, kam ir kaut kādi motīvi, un viņš sasniedz mērķus. Būtiski, ka darba devējam un ņēmējam šiem mērķiem ir jāsakrīt. Ja sāk veidoties atšķirības mērķu izpratnē, tad var rasties problēmas starp darba devēju un darba ņēmēju.
- Tas ir koalīcijas partneris – līdzstrādnieks dažādos grupējumos:
 1. Darba ņēmēja pārstāvniecībām (arodbiedrībām).
 2. Darba grupām.
 3. Hierarhijām.
 4. Neformālām grupām.

Tāpēc viņš pārstāv vismaz daļu no grupas interesēm un jūtas kā grupas līdzdalībnieks.

- Tas ir atbildības nesējs – līdzstrādniekam jebkurā organizācijā lielākā vai mazākā mērā jāuzņemas atbildība, kas būtiski ietekmē ikvienas organizācijas darba kvalitāti.
- Tas ir izmaksu izraisītājs – darbiniekam pienākas atlīdzība. Šī atlīdzība un spējas būtiski ietekmē katras organizācijas saimniecisko darbību.

Personāla saimniecība

Katras organizācijas uzdevums ir saimniekot mērķtiecīgi. Tas ir attiecināms arī uz līdzstrādniekiem. Cilvēka darba vērtība, kas jāizmanto efektīvi un saimnieciski.

Personāla saimniecība ir organizācijas saimniecības elements, kas saistīts ar ražošanas faktora „darbs” izmantošanu. Tajā ietverta līdzstrādnieku apgāde un nodrošinājums, kā arī lēmumu pieņemšana par attiecībām ar darbiniekiem, kas ietekmēs personāla un organizācijas darba efektivitāti. Organizācijai personāls jāizveido, cik iespējams, no vienotiem darbiniekiem, savukārt darbinieks izvirza prasības, lai organizācija par viņu rūpējas. Darbinieki ir jāattīsta, jāvada, jāatalgo.

Pārējie personāla vadīšanas jēdzieni:

- **Personāla vadīšana (management):** visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses.
- **Personāla līdervadība (leadership):** attiecības starp vadītājiem un tiem pakļautajiem darbiniekiem, kas vadīšanas procesā ir tieši saistītas ar individuālo un personisko.
- **Personāla politika:** organizācijas vērtību un pārlicības formulējums (vadlīnijas, pamatprincipi) attiecībā uz galvenajiem organizācijas funkcijām, uz ko ir orientēti visi uzdevumi personāla jomā.
- **Personāla mārketing:** personāla vērtēšana no tirgus viedokļa. Jēdziena „personāla meklēšana” dominējošais aspekts.
- **Personāla meklēšana:** personāla pieaicināšana, atlase un piesaistīšana konkrēta darba veikšanai.
- **Organizācija (uzņēmums, firma, kompānija):** organizatoriska sistēma, kas paredz, lai ar cilvēku un tehnoloģiju palīdzību sasniegtu konkrētus mērķus.
- **Personāla organizācija:** personāla saimniecības organizatoriskā struktūra kā daļa no organizācijas kopējās struktūras (sākot no 100-200 strādniekiem, jau nepieciešama personāla daļa).
- **Personāla plānošana:** situācijas analīze pirms konkrētu problēmu risināšanas personāla saimniecības pamatsfērās.
- **Personāla nodrošināšana:** piemērotu darbinieku meklēšana, pretendentu atlase, jaunu darbinieku pieņemšana un ievadīšana darbā.

- **Personāla attīstīšana:** veicamie pasākumi, lai uzlabotu darbinieku kvalifikāciju, viņus motivētu un veidotu izpratni par izglītošanas nepieciešamību, sistemātiski izvirzot arvien augstākas prasības. Darbinieka prasības sakara ar darbu apmierina dažādos veidos:
 - Kā izglītību, kas ir organizācijas pirmā darba prasība. Līdztekus pamatizglītībai ir profesionālā izglītība ar zināšanām un spējām, kas saistītas ar attiecīgo darbu.
 - Kā kvalifikāciju, kuru papildina ar dažādām zināšanām un spējām. Tā var būt piemērošanās kvalifikācija – uzlabojot strādnieka kvalifikāciju attiecīgajā jomā vai darbā.
 - Kā kvalifikācijas celšanu. Kvalifikāciju var paaugstināt gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās.
 - Kā pārkvalificēšanos – tas ir, citas profesijas iegūšana, lai darbinieks varētu veikt jaunu darbu.
- **Personāla atbrīvošana:** pasākumi, kas saistīti ar personāla izmaiņām laikā, darbinieku skaita samazināšanu pēc vienošanās un darba uzteikšanu individuāli vai masveidā.
- **Rūpes par personālu:** tiešas, uz darbinieku vērstas aktivitātes, ko veic personāla nodaļa.
- **Personāla pārvalde (administrēšana):** administratīvu pasākumu kopums personāla saimniecības pamatsfērās. Darbs ar personālu ietver tādus uzdevumus kā personāla vadībām datu apstrāde par darbinieka pārcelšanu, nosūtīšanu, sagrupēšanu. Personāla saimniecības uzdevumu noteikšana kvantitatīvā, kvalitatīvā, laika un vietas nozīmē.
- **Personāla vadības audits (controlling):** personāla saimniecības efektivitātes vadība un analīze. Tā ir visaptverošā izmaksu, pasākumu un attīstības pārbaude kopējai personāla darba regulēšanai.
- **Darba apraksts (darba vietas apraksts):** jēdziens, ko lieto, lai raksturotu darbu: tā mērķi, galvenās pazīmes, īpašos pienākumus, gaidāmos rezultātus, galvenos uzdevumus un to saistību ar citiem darbiem (darba vietām) organizācijā. (Vorončuka, 2003, 18-23)

2. PERSONĀLA POLITIKA UN STRATĒGIJA

Personāla pārvaldības politika definē uzņēmuma filozofiju un vērtības attiecībā uz to, kā jāizturas pret darbiniekiem, kādi ir noteikti principi par to, kā vadītājam ir jāīsteno attiecībā uz personāla pārvaldības jautājumiem. Tādējādi personāla politika kalpo kā atbalsta punkts, kad tiek attīstīta personāla pārvaldības laba prakse un kad tiek pieņemti lēmumi saistībā ar personāla jautājumiem.

Personāla menedžmenta speciālisti D. Torringtons (*D. Torrington*) un L. Hells (*L. Hall*) ir norādījuši, ka pastāv divas populāras metodes politikas formulēšanai, tomēr abas šīs metodes nav pilnībā apmierinošas:

- Izmantot kāda cita uzņēmuma personāla politikas modeli;
- Sākt ar baltu papīra lapu un uzrakstīt to, kas liekas labi un pieņemami.

Ja tiek pārņemta kāda cita uzņēmuma personāla politika, tad tā var neatbilst uzņēmuma pašreizējai situācijai. Sāk ar baltu papīra lapu arī nebūtu pareizi, jo tad šī personāla politika atspoguļos tikai autora redzējumu un spriedumus, nevis uzņēmuma un tā darbinieka vajadzības un attīstību.

D. Torringtons un L. Hells norāda piecus ieteikumus, kā vadītājam jāformulē personāla politika:

1. Jautājumu izskaidrošana. Vadītājam ikdienā nākas izskaidrot visdažādākos jautājumus. Politikas izskaidrošana rada deleģēšanas iespējamību.
2. Individu ietekmes mazināšana. Spēcīgas politikas sistēmas izveide uzņēmumā samazina atsevišķu indivīdu ietekmi, jo pat lieliski indivīdi nespēj aizstāt stabilu politiku.
3. Noturīgas vadības rīcības veidošana. Politika disciplinē vadītāju, ļauj viņam izvairīties no pastāvīgām izmaiņām norādījumos. Dažkārt vadītājam šķiet, ka politika ierobežo viņa varu, jo izvirza noteiktus rīcības nosacījumus. Patiesībā politika palīdz vadītājam nerisināt no jauna problēmas, kas jau agrāk atrisinātas, kā arī sniedz pozitīvu līdzstrādnieku atbildes reakciju.
4. Apzināšanās, kur esam. Uzņēmuma darbiniekiem ikdienā nepieciešama informācija par vadības jauninājumiem, par darbinieka drošību, par vajadzību apmierināšanu. Tāpēc vadītājiem jāapzina, kādi attīstības procesi būs jāveic, lai varētu sniegt jaunāko informāciju saviem darbiniekiem.

5. Reakcija uz likumdošanas un dažādu ārējo faktoru ietekmi. Uzņēmuma ir jāspēj reaģēt uz likumdošanas un dažādiem ārējo faktoru draudiem (konkurenti, demogrāfijas izmaiņas, inflācijas palielināšanās, patērētāju maksātspējas samazināšanās u.c.), lai šo ārējo draudu ietekmē veiktu izmaiņas arī uzņēmuma politikā.

Pirms personāla politika tiek izstrādāta, ir svarīgi uzņēmuma vadībai paskaidrot darbiniekiem tās nozīmīgumu un lomu uzņēmuma funkcionēšanā. Savukārt no darbiniekiem ir atkarīgs, vai personāla politika tiks ieviesta praksē un uzturēta, saglabāta vai izmainīta, vai tā ir līdz šim pastāvošās uzņēmuma korporatīvās kultūras sastāvdaļa.

Tā kā politikas vērtība ir atkarīga no tā, kā tā darbojas praksē, D. Torringtons un L. Hels piedāvā trīs politikas formulēšanas nosacījumus, kādi jāievēro vadībai:

1. Politika netiks efektīvi īstenota praksē, ja nepastāvēs saistība starp politiku un pasākumiem, kas to padara darboties spējīgu.
2. Saistība ir daudz lielāka, ja politika attīstās uzņēmuma iekšienē, uzskatot to par vienu no svarīgākajiem jautājumiem.
3. Svarīgi, lai politikas formulēšana un apstiprināšanā darbotos tie cilvēki, kas ikdienā ir iesaistīti šajā procesā.

Viņi uzskata, ka pastāv šādi veidi, kā ieviest personāla politiku:

1. Publicitāte. Lai politika darbotos, tā jādara zināma, saprotama un pieņemama tiem, kurus tā ietekmēs. Nedrīkstētu tikai vienkārši publiskot sagatavotos dokumentus, bet nepieciešams organizēt sanāksmes, konsultācijas, kā arī mācības. Cilvēki var nebūt apmierināti ar atsevišķām politikas iezīmēm, jo tās var izmainīt pastāvošo praksi, tāpēc, izmantojot publicitāti, sanāksmes un mācības, jāpanāk vienprātība darbinieku vidū.
2. Procedūras. Politikas ieviešanas procedūrām jābūt labi sagatavotām un korektām, vienkāršām un skaidri saprotamām.
3. Kontrole/ pārraudzība. Politikas ieviešanas procesam jābūt pārraudzītām un kontrolētām. Lai arī konsultācijas un apspriedes ir daudzpusīgas, tomēr dažkārt vadītāji aizmirst, kas viņiem turpinājumā jādara, un mēģina izvairīties no politikas ieviešanas. Otrs iemesls, kādēļ nepieciešama stingra politikas pārraudzība, ir tas, ka var rasties dažādas neparedzētas situācijas un pirmās neskaidrības. Ja kāds jautājums netiek savlaicīgi pamanīts un politikas iniciators neatrisina attiecīgo problēmu, radīsies daudzi citi un politikas formēšanas iecere var kavēties.

Nozīmīga ir saikne starp uzņēmuma mērķiem u personāla pārvaldības politiku, jo atbilstoši izstrādāta un ieviesta personāla politika liecina par to, kā uzņēmums parāda savu attieksmi un pilda sociālās saistības pret darbiniekiem. (Forands, 2007, 93-94)

I. Forands skaidro, ka personāla vadības politika, galvenokārt, ir attiecības starp organizāciju un tās darbiniekiem. Savukārt I.Vorončuka sniedz konstruktīvāku skaidrojumi attiecībā uz personāla politiku un stratēģiju, kā arī uzsvāru liek uz to, ka personāla politika var būt arī darbinieku savstarpējās attiecības veidošanas modelis.

Personāla politika ir paredzēta, lai izteiktu organizācijas ilgtermiņa programmu darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā. Vienreiz izveidojot šādus uzvedības noteikumus gan rakstiskā formā, gan ieviešot praktiskas tradīcijas, ir iespējams attīstīt stratēģiju saskaņā ar šiem nosacījumiem. Vienkārši runājot, tas ir apgalvojums par vadības plānošanu, uzvedības noteikumi. Politika ir organizācijas vērtību un pārliecības formulēšana, kā organizācija plāno tuvošanos mērķiem un to sasniegšanu.

Personāla politiku var izteikt:

- Organizācijas apņemas risināt nodarbinātības jautājumus;
- Visas brīvās darba vietas būs atklātas visiem darbiniekiem;
- Organizācijas vienmēr uzturēs dialogu ar atzītām arodbiedrībām;
- Algas līmeņus saglabās līdzīgus konkurentu algām attiecīgajā nozarē;
- Darbiniekus mudinās un veicinās paaugstināt kvalifikāciju.

Tāpat kā politika, stratēģija ir ilgtermiņa mērķis, kas jāpasniedz. Stratēģijas mērķus parasti nosaka uz pieciem gadiem, un tā ir paredzēta struktūras nodrošināšanai, kuras ietvaros veido detalizētus plānus.

Stratēģijas mērķus visām organizācijas galvenajām funkcijām nosaka organizācijas augstākā vadība. Tādējādi profesionāla stratēģija ir diskusijas un vienošanās jautājums nevis starp nodarbinātajiem speciālistiem, bet augstākajai vadībai.

Organizācijas politika un vispārējie mērķi virza tirgus stratēģiju, vienlaikus attīstot arī organizācijas personāla stratēģiju. Katra stratēģija ierosina daudzus īstermiņa plānus, kurus turpmāk attīsta. Pārskata procesa rezultāti atspoguļo plānošanas procesa sākotnējos posmus.

Tipiskas personāla stratēģijas:

- Nodrošināt organizācijas vajadzības pēc izglītota personāla tuvākajos piecos gados.
- Saglabāt pietiekamu algu līmeni, uzturēt un motivēt darbiniekus visos organizācijas līmeņos.
- Panākt harmoniskas attiecības starp vadību un tai pakļautajiem darbiniekiem.
- Nodrošināt atbilstošu ražošanas instrumentu un iekārtu pieejamību, lai saglabātu un uzlabotu darbinieku zināšanas un prasmes.

- Nodrošināt piemērotu komunikāciju sistēmu starp vadību un zemāko līmeņu darbiniekiem.
- Nodrošināt mehānismu, kas dod iespēju atrisināt problēmas, ko rada kadru mainība. (Vorončuka, 2003, 25-26)

Savukārt, I. Forands uzskata, ka personāla pārvaldības stratēģija ir veids, kādā uzņēmums pieņem lēmumus personāla resursu jomā, saistībā ar uzņēmuma stratēģiju.

Stratēģijas speciālisti A. Tompsons (*A.Thompson*) un A. Striklends (*A.Strickland*) personāla atlases un sagatavošanas stratēģijā iekļauj šādas darbības:

- Izstrādāt iespējamo darba algas variantu, kurš būtu taisnīgs, nebūtu diskriminējošs un sekmētu godīgu darbu; apmācības modeli; stimulēšanas modeli; karjeras modeli;
- Atlasīt pieredzējušus un godīgus darbiniekus un veikt viņu apmācību attiecībā ar klientu;
- Veikt personāla detalizētu specializāciju, lai maksimāli apmierinātu klientu vajadzības.

Autori stratēģijas realizācijai iesaka vispirms apzināt, kas jādara atbilstoši laika periodos, tostarp taktikas un operatīvās vadības periodos un pirmkārt administratīvās darbības sfērā. Uzņēmuma stratēģijas īstenošana ietver daudzus savstarpēji saistītus uzdevumus, kuri savukārt cieši saistīti ar personāla pārvaldības jautājumiem:

- Apzināt un izveidot organizatoriskās iespējas stratēģijas sekmīgai īstenošanai;
- Mērķtiecīgi virzīt esošos un iespējamus finanšu līdzekļus;
- Motivēt darbiniekus stratēģijas efektīvai īstenošanai, ja nepieciešams, pārskatīt pienākumus, darba raksturu un metodes;
- Sasaistīt atalgojuma sistēmu ar darba rezultātiem;
- Izveidot labvēlīgu uzņēmuma iekšējo atmosfēru;
- Izmantot labāko pieredzi darba pilnveidošanai.

Ne mazāk svarīgi stratēģijas īstenošanai ir izveidot vai pilnveidot uzņēmuma kultūru, kuras pamatā ir uzņēmuma pārliecība un filozofija un kas nosaka uzņēmuma vadības stilu, vērtības sistēmu, tradīcijas, uzvedības normas, darbinieku līdzdalību uzņēmuma pārvaldē.

Savukārt M. Armstrongs (*M. Armstrong*) uzskata, ka personāla stratēģijas mērķis ir nodrošināt uzņēmumu ar spējīgiem, uzticamiem un motivētiem darbiniekiem, kas nepieciešami, lai saglabātu konkurences priekšrocības, un personāla stratēģijas attīstības procesā nepieciešams:

- Noteikt un paredzēt uzņēmuma vajadzības;

- Orientēties uz uzņēmuma veiksmes faktoriem;
- Atbildēt uz jautājumu: „Kas mums traucē sasniegt rezultātus?”;
- Veikt detalizētu analīzi;
- Nodrošināt personāla attīstību, lai varētu sasniegt uzņēmuma mērķus.

Apvienotās Karalistes „Personāla un attīstības diplomēts institūts”(Chartered institute of personnel and develeopment, United Kingdom) ieteicis jautājumus, kas būtu jāuzdod, pirms formulē personāla stratēģiju:

- Vai stratēģija tiek formulēta pirmo reizi vai tiek veiktas tikai izmaiņas?
- Kāda informācija jāiegūst par uzņēmuma darbības iecerēm?
- Kādi ir primārie jautājumi saistībā ar personāla stratēģiju?
- Vai ir nepieciešamie resursi, lai attīstītu un ieviestu personāla stratēģiju?
- Vai un kā augstākā vadība atbalsta personāla stratēģijas ieviešanu/ pārmaiņas?
- Vai tiešie vadītāji atbalstīs stratēģiju, vai viņiem ir nepieciešamās prasmes personāla stratēģijas ieviešanā?
- Kā personāls reaģēs uz stratēģiju? Vai ir paredzamas grūtības, ja ir, tad kā tās risināt?
- Kādiem cilvēkiem jābūt iesaistītiem personāla stratēģijas formulēšanā, attīstībā?

Atbildot uz šiem jautājumiem, iespējams novērtēt:

- Uzņēmuma esošo situāciju, kur tas atrodas un uz kuriem vēlas virzīties;
- Kāda ir augstākās vadības, visu līmeņu vadītāju un uzņēmuma darbinieku attieksme pret personāla stratēģijas definēšanu un ieviešanu;
- Kas veiks personāla stratēģijas definēšanu, un ieviešanu uzņēmumā.

Praktisku stratēģijas izstrādes ieteikumu modeli izstrādājuši menedžmenta speciālisti B. Pirsons (*B.Pearson*) un N. Tomass (*N. Thomas*), kuri personāla attīstības stratēģijai ierosinājuši izmantot septiņu soļu metodi.

1. solis:

- noskaidrot organizācijas attīstības stratēģiju;
- izdalīt galvenos organizācijas stratēģijas virzošos spēkus (tehnoloģija, piegādātāji, produkts);
- noteikt, kā šie virzošie spēki ietekmēs organizācijas personālu.

2. solis:

- izstrādāt organizācijas personāla misiju, vadoties pēc organizācijas misijas;

- nepievēršot uzmanību skepsei un negatīvai reakcijai par izveidoto misiju un ideālistisko pieeju, panākt, lai problēmas apzināšanas process būtu loģiski pēctecīgs un atklāts.

3. solis:

- veikt organizācijas un personāla SWOT analīzi (*Strengths – stiprās puses; Weaknesses – vājās puses; Opportunities – iespējas; Threats – draudi*):

- koncentrēt uzmanību uz personāla stiprajām un vājajām pusēm, saistot šos rādītājus ar personāla kvalifikāciju un potenciālu;

- izpētīt apkārtējās vides ietekmes faktorus, nosakot personāla sastāva saistību ar draudiem un iespējām un to, vai nepieciešams papildu kvalificēts personāls;

- pamatojoties uz šo analīzi, konstatēt, vai esošās personāla daļas (atbildīgās personas) potenciāls varēs veikt jaunus uzdevumus (kompetence, darbība, darba kvalitāte).

4. solis:

Veikt COPS analīzi (*C – Culture – kultūra; O – Organization – organizēšana; P – People – cilvēki; S – HR Systems – personāla vadības sistēma*):

- C – vai personāls sevi uzskata par organizācijas sastāvdaļu; vai viņiem ir kopīgas intereses; vai organizācijas panākumi viņiem ir izdevīgi; vai kolektīvs ir vienots; vai tiek atbalstīts atklātums, radošums; vai personālam nozīmīga ir darba un produkta kvalitāte utt.;

- – vai struktūra nodrošina efektīvu sadarbību; vai struktūras izmaiņas atbilst situācijas izmaiņām; vai ir noteiktas struktūrvienības un darbinieku funkcijas; vai struktūra palīdz atklāt cēloņus vai tikai sekas utt.;

- P – vai darbiniekiem ir atbilstoša kvalifikācija; vai darbinieki apzinās savu lomu un zina funkcijas (pienākumus, tiesības, atbildību); vai darbiniekiem rūp klienti; vai tiek izvērtēti darbinieki, noteikti spējīgākie un veikta viņu virzība; vai tiek veikta motivēšana, vai pastāv atgriezeniskā saikne; vai darbinieki zina par organizācijas produkta un procedūru standartiem un ko no viņiem sagaida organizācija utt.;

- S – vai esošā personāla vadības sistēma (plānošana, rezerves veidošana, atlase, adaptācija, vērtēšana, izglītošana, virzība, informācijas plūsma, kontrole) veicina personāla un organizācijas darbību; vai apakšsistēmas savstarpēji saskaņotas un ir saistībā ar organizācijas darbību; vai sistēma tiek pēfīta un pilnveidota utt.;

Noteikt – kur organizācija atrodas šobrīd un kur tā vēlas nokļūt, un kādas ir šo divu kritēriju atšķirības, kā arī veikt personālu ietekmējošo četru elementu izvērtēšanu.

5. solis:

- atgriezties pie organizācijas attīstības stratēģijas un izvērtēt to, vadoties pēc SWOT un COPS analīzes;
- novērtēt personāla kritiskās problēmas un noteikt, kā tās risināt;
- sakārtot kritiskās problēmas pēc to nozīmīguma vai laika faktora, vai nepieciešamo līdzekļu patēriņa; apzināt, kas notiks, ja problēmas nevarēs atrisināt. Jāatceras, ka organizācija vēlējās nokļūt līdz iecerētajam mērķim, paredzot noteiktus spēkus un līdzekļus.

6. solis:

- izstrādāt katrai kritiskai problēmai vadības variantu – jāveido, jādomā, jārada – nedrīkst samierināties ar esošo. Tas ir būtiskākais solis, jo cilvēki parasti pieņem sev zināmo un necenšas norādīt stereotipus. Jāizvērtē katra rīcības varianta sekas;
 - noteikt, kāds personāla vadības sistēmas komplekts nepieciešams problēmu atrisināšanai. Vai nepieciešama izglītošana, atalgojuma maiņa utt.;
 - jāapzina, kā šie pienākumi ietekmēs organizāciju un personāla daļu;
 - jānosaka kopīgie uzdevumi katram rīcības virzienam:
 - cilvēkresursu apzināšanai,
 - izglītošanai,
 - vadības sistēmas pilnveidošanai,
 - struktūras pilnveidošanai,
 - atalgojuma uzlabošanai,
 - personāla meklēšanai un atlasei,
 - personāla vērtēšanai,
 - saskarsmei.

Katram virzienam jāizstrādā konkrēts darba plāns, nosakot līdzekļus un izpildes termiņus.

7. solis:

- izstrādāto plānu izpilde un rezultātu izvērtēšana (Forands, 2007, 95-99)

2.1. Personāla saimniecības funkcijas un mērķi

Personāla loma organizācijās ir kompleksa. To ņem vērā un ar to rēķinās dažādas ieinteresētās puses. (Vorončuka, 2003. 48)

1. attēls. Personāla saimniecības galvenās funkcijas un šo funkciju nolūks (Vorončuka, 2003, 48).

Funkcijas	Nolūks
Plānošana	<ul style="list-style-type: none"> • Veikt budžeta un personāla resursu plānošanu. • Sadalīt uzdevumus, pienākumus un atbildību starp darbiniekiem, formulējot darbu aprakstus un atbilstošo klasifikāciju (pazīstama kā „darba menedžments”) • Izlemt, cik daudz ir lietderīgā darba.
Darbinieku meklēšana un izvēle	<ul style="list-style-type: none"> • Atrast nepieciešamos darbiniekus. • Organizēt personāla izvēli kā nepārtrauktu procesu, kas pamatojas uz nākotnes vajadzību prognozi (aiziešanu no darba, paaugstinājumu, organizācijas struktūras izmaiņām).
Attīstīšana (izglītošana un kvalifikācijas celšana)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientēt, mācīt, motivēt un novērtēt darbiniekus, lai uzlabotu viņu zināšanas, iemaņas un spējas
Sankcijas (disciplīna un strīdu risināšana)	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāt prasības un pildīt pienākumus, kā arī uzturēt disciplīnu darbiniekiem un darba devējiem (vienlīdzīga tiesiskā atbildība darbiniekiem un darba devējiem).

Uzņēmuma panākumi ir cieši saistīti ar to, cik rūpīgi uzņēmuma mērķi ir saskaņoti ar visu darbinieku individuālajiem un grupu mērķiem. Mērķi veido stratēģiskā plāna būtību.

Lai rezultāts būtu efektīvs, jāizvēlas reāli mērķi, jo enerģija un naudas līdzekļi atrodas ekonomiskā deficīta likuma iedarbības zonā un tie parasti ir ierobežoti.

Mērķi tikai tad virza produktivitāti, ja tie:

- Koncentrē darbinieku uz galveno;
- Kalpo kā darba intensitātes regulators, jo darba enerģija tiek izlietota proporcionāli mērķu sasniegšanas grūtībām;
- Pastiprina darbinieku neatlaidību, uzmanību;
- Ir saprotami darbiniekiem un virzīti uz organizācijas problēmu atrisināšanu;
- Ļauj pārbaudīt stāvokli praksē;
- Vienkāršo, bet nesarežģī darbību.

Pārāk grūti vai nesasniedzami mērķi var kļūt nereāli un zaudēt motivācijas efektu darbiniekos. Mērķiem jārod atbildes un pieņēmuma garantija, izmantojot informācijas apmaiņu. Mērķu noteikšana, vadoties pēc līdzdalības principa, ir viens no mērķvadības menedžmenta pamatnoteikumiem.

Mērķus mēdz apzīmēt ar šādu raksturojumu (SMART):

- *S – Specific* – tiem jābūt tik skaidriem. Lai tos neiztulkotu nepareizi;
- *M – Measurable* – kvantitatīvi jāatspoguļo viss, ko var, fiksējot, kādam jābūt rezultātam, ja mērķis ir sasniegts;
- *A – Achievable* – visu līmeņu darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem, ka mērķis ir sasniedzams;
- *R – Related* – saistīts ar stratēģiju, organizācijas mērķiem, izpildītāja interesēm;
- *T – Time – bound* – noteikts laika mērogā ar sasniegšanas termiņiem.

Kā jebkurš mērķis arī personāla pārvaldības mērķi ir izmērāmi, piemēram, konkrētā laikā sasniegt stāvokli, kad noteiktam procentam darbinieku ir augstākā izglītība. Mērķiem jābūt saprotamiem, konkrētiem, saspringtiem un tajā pašā laikā izpildāmiem. (Forands, 2007, 100)

Praksē pieņemts, ka personāla pārvaldībai jānodrošina saite starp uzņēmuma (biznesa) mērķiem un personāla pārvaldības procesiem.

2. attēls. Uzņēmuma (biznesa) mērķu saikne starp personāla pārvaldības mērķiem (Forands, 2007, 101)

Uzņēmuma (biznesa) mērķi	Personāla pārvaldības mērķi
Tirgus paplašināšana	Personāla plānošana (specifika) Mācības Komandas darbs
Produkta attīstība	Atlase un pieņemšana darbā Ievadīšana darbā Materiālu stimulēšana (atalgojums un prēmijas) Nemonetārie labumi (veselības apdrošināšanas u.c.) Mācības Komandas darbs
Produkta kvalitātes nodrošināšana	Personāla pilnveidošana, mācības Materiālu stimulēšana (atalgojums un prēmijas) Nemonetārie labumi (veselības apdrošināšanas u.c.) Darba drošība, darba vides nodrošināšana Komandas darbs
Klientu apkalpošanas līmeņa uzlabošana	Mācības Snieguma novērtēšana Materiālā stimulēšana Nemonetārie labumi
Komunikācijas uzlabošana	Informācijas plūsmas sistēmas izstrāde

Personāla pārvaldības mērķu (atlases) īstenošanas kopējās procedūras secība varētu būt šāda:

- Noteikt radušos nepieciešamību konkrētā amata aizpildīšanai;
- Identificēt amata prasības;
- Pārskatīt (ja nepieciešams – izstrādāt) amata aprakstu;
- Izvēlēties personāla meklēšanas kanālus un avotus;
- Izvēlēties atlases veidus un metodes;
- Izvēlēties reklāmas iespējas;
- Sagatavot sludinājumu;
- Sagatavot atlases dokumentāciju, t.sk. pielikuma prasības;
- Izvēlēties un sagatavot intervētājus un metodes;
- Izskatīt saņemtos pretendentu pieteikumus;
- Uzaicināt izvēlētos pretendentes, veikt pirmreizējo atlasi;
- Atkārtoti aicināt atbilstošos pretendentes;
- Iegūt papildu informāciju par pretendentiem;
- Organizēt lietīšķās un /vai medicīniskās pārbaudes (testus);
- Analizēt un izvērtēt atlases rezultātus;
- Rakstiski apstiprināt darba piedāvājumi;
- Nosūtīt atteikuma vēstules;
- Organizēt pārrunas ar izvēlēto kandidātu par darba un sociālajiem jautājumiem;
- Veikt izvēlēta pretendenta darbā pieņemšanas procedūru (līgums);
- Organizēt un nodrošināt veiksmīgu adaptācijas procesu. (Forands, 2007, 102)

2.2. Personāla saimniecības galvenie uzdevumi

Lai saprastu personāla stratēģijas lomu, lietderīgi apsvērt, ko uzskatīt par prioritāro personāla jomā, lai veidotu kopīgu organizācijas stratēģiju. Vienkārši runājot, jebkuras organizācijas kopējais plāns ir par pamatu ilgtermiņa mērķiem un to sasniegšanas politikai. Personāla vadītājiem ir trīs plašas atbildības sfēras:

- 1) personāla vadītāja atbildība par viņa padotajiem;
- 2) personāla vadītājs risina konfliktus, kuri var pastāvēt starp viņa kā organizācijas vadības pārstāvja uzskatiem un viņa īpašajām attiecībām ar darbaspēku kopumā un ar atsevišķiem darbiniekiem;

3) attiecības ar citu līmeņu vadītājiem, vadības institūcijām; personāla vadītājs dara visu iespējamo, lai uzlabotu personāla vadīšanas kvalitāti.

Pirmā plašā atbildības sfēra uzsver personāla speciālista kā vadības lomu, strādājot kolektīvā tā mērķu sasniegšanai. Otra sfēra nosaka, ka, tāpat kā citiem vadītājiem organizācijā, personāla vadītājam ir vispārēja atbildība arī par darbiniekiem.

Pēdējos gados, mainoties ekonomiskajai situācijai un sociālajām attiecībām, ir mainījies arī uzsvars personāla vadītāja darbā. Parādījušas divas dominējošās tendences – viena, kas samazina personāla vadītāja lomu ikdienas jautājumu risināšanā, otra, kas parāda personāla vadītāju kā kopējās kultūras arhitektu.

Lielās organizācijās ir vērojama virzība uz to, lai likvidētu kopējās personāla nodaļas un sadalītu to pienākumus pa citiem līmeņiem. Šis process samazinās personāla nodaļas funkcijas. Ir daudz būtisku norišu, kuras veido kopējo personāla nodaļas darba kodolu. Kā pirmo svarīgo jomu šeit var minēt kopējo kultūru un sakarus. Ja ir būtiski svarīga kāda kopīgā doma, tad personāla nodaļas uzdevums ir to kultivēt un izplatīt vai vismaz vienot cilvēkus.

Svarīgākie uzdevumi personāla aprūpē ir šādi:

- **Personāla pieprasījuma plānošana** – noskaidrot, cik daudz jaunu darbinieku nākotnē būs nepieciešami dažādiem darbiem atsevišķās jomās.
- **Personāla meklēšana** – balstoties uz pieprasījumu, atrast līdzstrādniekus no organizācijas vai pieņemt darbā jaunus līdzstrādniekus.
- **Personāla izvietošana** – kopā ar nodaļas vadītāju un organizācijas ārstu plānot līdzstrādnieku izvietojumu atbilstoši piemērotībai un darba izvirzītajām prasībām.
- **Darba algas noteikšana** – līdzstrādniekus atalgot atbilstoši prasībām un sasniegumiem. Tos konsultēt darba algas jautājumos.
- **Konsultācija un atbalsts** – atbalstīt līdzstrādniekus visās ar darbu saistītās un personīgās lietās. Informēt tos par tarifiem, organizācijas noteikumiem un sociālajiem pakalpojumiem.
- **Personāla attīstība** – kopā ar nodaļas vadību vadīt līdzstrādnieku veicināšanas un attīstības pasākumus.
- **Personāla pārvalde** – vadīt visas personāla norises, sākot ar pieņemšanu, ietverot tālāko pārvietošanu un veicināšanu, līdz pensionēšanai.
- **Sadarbība ar organizācijas valdi** – organizācijas valdei pēc organizācijas statūtiem ir tiesības piedalīties, lemt un saskaņot jautājumus, kas interesē līdzstrādniekus. Katrs līdzstrādnieks var vērsties pie organizācijas valdes, ja ir runa par viņa personīgo tiesību

ievērošanu. Tādējādi personāla nodaļas darbinieks uztur pastāvīgu kontaktu ar organizācijas valdi. (Vorončuka, 2003. 50-51)

Personāla vadības funkcijas izpildīšanai personāla speciālistiem ir nepieciešamas šādas zināšanas, prasmes un spējas:

- Zināšanas personāla administrācijas teorijā;
- Darba klasifikācijas un darba atalgošanas teorijā;
- Personāla novērtēšanā;
- Personāla atlases un piesaistīšanas metodēs;
- Personāla izglītošanā un attīstībā;
- Kontroles metožu pārzināšanā;
- Svešvalodas un lietvedības zināšanas;
- Spējas vākt informāciju;
- Spējas lasīt, saprast un lietot informāciju ikdienas darbībā;
- Spējas izpildīt darbu, sekojot izvirzītajiem mērķiem;
- Spējas izmantot ekonomiski matemātiskās analīzes metodes.

Vispārīgi runājot, personāla speciālisti jūtas vajadzīgi, ja viņiem ir šefība un iedrošinājums no organizācijas augstākās vadības, ja organizācijā pastāv pieprasījums pēc darbiniekiem, ja ir pilnvērtīga darba likumdošana, ja funkcijas vada personāla nodaļas vadītājs, kuram ir izpratne par organizāciju kopumā. Pretēju: ja personāla nodaļai nav austākās vadības atbalsta, ja personāla zināšanu līmenis ir zems, ja personāla nodaļas darbiniekiem nav skaidra viņu loma savā līmenī, tad kopējā personāla nodaļas speciālistu loma un ietekme ir vājāka. (Vorončuka, 2003, 54-55)

3. PERSONĀLA VADĪBA

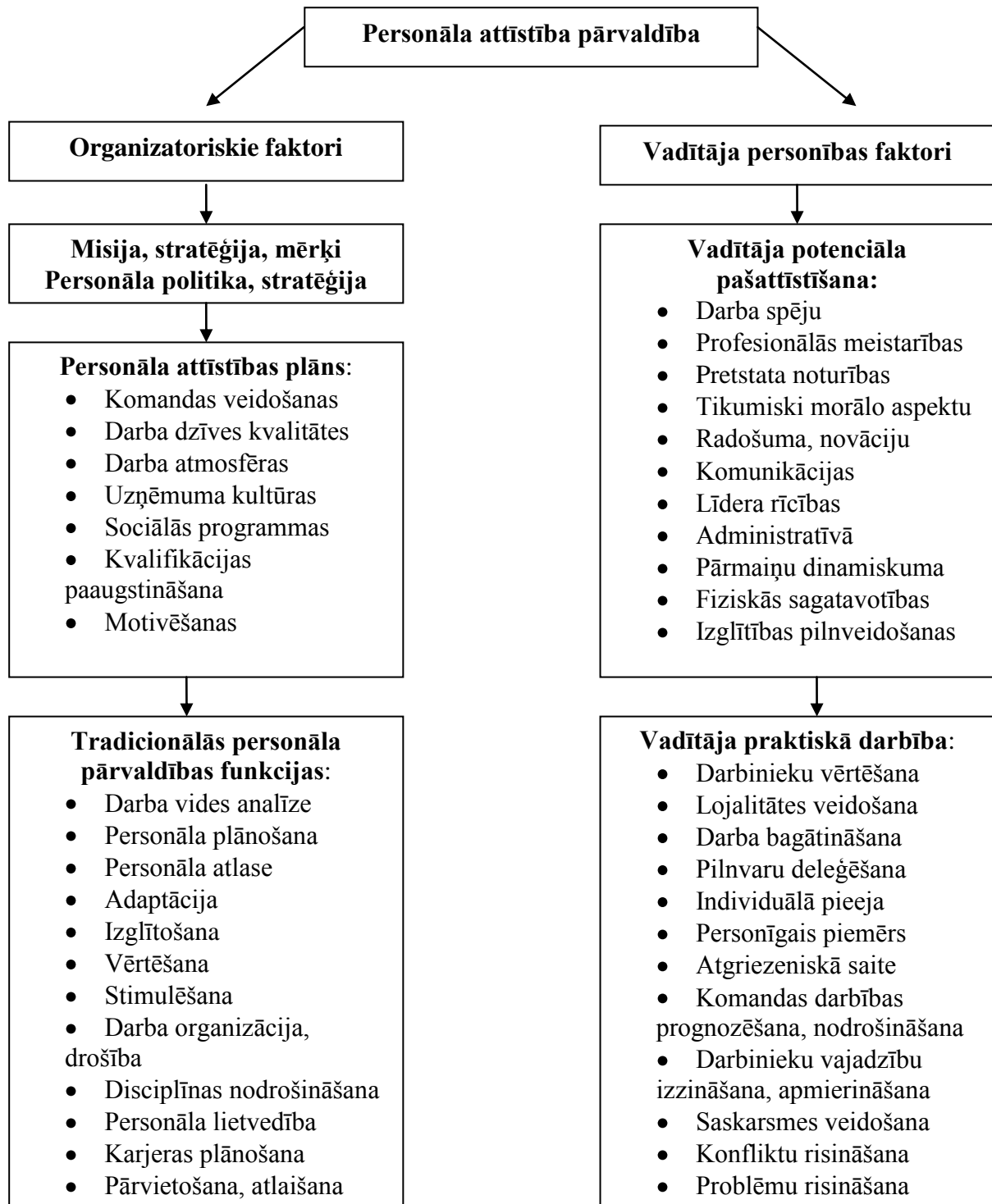
Personāla vadībā svarīgi novērtēt cilvēka personisko potenciālu – fizisko un garīgo enerģiju, tieksmi uz radošu pašizteikšanos un pašrealizāciju. Būtiska doma: galvenais vadīšanas uzdevums – atbrīvot darbinieku slēpto enerģiju. Pārvaldīt uzņēmuma personāla darbību un noskaņojumu var, veidojot atbilstošu vidi un/vai ietekmējot atsevišķu personu rīcību. Pēc Armstronga domām organizācijā ir laba personāla vadība, ja notiek šādi procesi: cilvēku spēju un labāko īpašību atklāšana, darbinieku iesaistīšana dažādos procesos, talantīgāko darbinieku atklāšana un motivēšana, apmācību piedāvāšana, atalgojuma sistēmas veidošana, kā arī veselīgas un drošas darba vides attīstīšana un uzturēšana.

Personāla pārvaldības sistēmu pieņemts apskatīt četros aspektos.

1. Kā uzņēmuma kopīgās pārvaldības sistēmas sastāvdaļu un kā vienu no vadības būtiskām funkcijām, lai nodrošinātu uzņēmumu ar visu kategoriju darbiniekiem. Personāla pārvaldības funkcija apkopojoshi nozīmē – atlasīt, attīstīt un stimulēt darbiniekus, lai nodrošinātu uzņēmuma plānotā mērķa sasniegšanu un ilgtermiņā piesaistītu darbiniekus uzņēmumam.
2. Kā ražošanas galvenā faktora – darba – pārvaldību, kas atšķiras no materiālo un finanšu faktoru pārvaldības, jo personāls ir dzīva sistēma, kurā ir atsevišķas personības, grupas, kolektīvs, komanda, sabiedrības daļa. Pārvaldības objekts ir uzņēmuma darbinieki, kuri ir vienlaikus arī pārvaldības subjekti ar savu pozīciju, uzskatiem, kas nosaka uzņēmuma attīstību. Par pārvaldības priekšmetu uzskatāma darbinieku rīcība un to nosakošie – personīgie, sociālie, ekonomiskie, tiesiskie, tikumiskie faktori.
3. Kā lietišķu zinātņu par uzņēmuma organizatorisko, ekonomisko, administratīvo, tehnoloģisko, tiesisko, personības un grupas faktoru pārvaldības metožu un paņēmieni kompleksu, lai paaugstinātu uzņēmuma darbības efektivitāti. Personāla pārvaldība balstās uz fundamentālo un lietišķo zinātņu sasniegumiem. Personāla pārvaldības zinātnes objekts ir uzņēmumā esošās personības un sabiedrība. Pārvaldības uzdevums ir apzināties likumsakarības, rīcību nosakošos faktorus un tos izmantot uzņēmuma mērķu sasniegšanai, ievērojot darbinieku personīgās un grupas vajadzības un intereses.
4. Kā uzņēmuma vadošā sastāva mērķtiecīga darbība, izstrādājot personāla attīstības sistēmas politiku, tās koncepciju un stratēģiju, personāla pārvaldības principus un metodes. Savā darbībā vadība izmanto organizatoriskos faktorus, izstrādā personāla attīstības konkrētu plānu, veic organizatoriskos faktorus, izstrādā personāla attīstības konkrētu plānu, veic

personāla pārvaldības funkcijas. Nenoliedzami, ka personāla pārvaldību ietekmē vadītāja personība, viņa uzskati un praktiskā rīcība, kas veidota, balstoties uz pieredzi. (Forands, 2007, 91 –92)

3. attēls. Personāla attīstības pārvaldība (Forands, 2007, 92)



3.1. Personāla vadības definīcija un uzdevumi

Personāla pārvalde ir visu personāla sfēras administratīvo un dienesta jautājumu kārtošana, kas gandrīz vienmēr balstās uz pastāvošo darba likumdošanu, piemēram, pieņemšanu darbā, atvaļinājuma noformēšana. Taču galvenokārt šeit domāta personālo datu apstrāde, lai apmierinātu likumdošanas prasības, kā arī organizācijas nepieciešamību pēc personāla statistikas.

Personāla pārvalde nodrošina ar personālu saistītas informācijas vākšanu, uzglabāšanu, apkopošanu un analīzi. Minētās procedūras ļauj kontrolēt veikto pārmaiņu radīto efektu. Tas attiecas uz jebkādam pārmaiņām, vai tās būtu saistītas ar personāla sastāvu, algām, prēmijām, darba pienākumiem vai organizācijas struktūru personāla pārvaldes uzdevumus var definēt šādi:

- Informatīvai – ziņu sniegšana valsts un sabiedriskajām iestādēm.
- Iesaistīšanās – darbinieku pieņemšana, atlaišana un pārcelšana jaunā darba vietā.
- Aprēķināšanās – atalgojuma aprēķināšana.
- Uzziņu – sniegt ziņas par katru darbinieku atsevišķi, par nodarbinātību organizācijā kopumā.
- Operatīvās pārraudzības – kopējā darba aptveršana, slimojošo un atvaļinājumā esošo darbinieku skaits u tml. (Vorončika, 2003, 56)

3.2. Personāla vadības lomas un funkcijas organizācijā

Pastāv trīs veidu personāla vadības līmeņi: operacionālā, taktiskā un stratēģiskā personāla vadība. Organizācijas cenšas maksimāli automatizēt operacionālo vadību, tā, lai personāla speciālisti vairāk laika un pūļu varētu veltīt taktiskajai un stratēģiskajai personāla vadībai.

Personāla operacionālās vadības uzdevums ir veikt personāla vadības ikdienas funkcijas un uzturēt personāla darbību esošā attīstības pakāpē. Šajā personāla vadības līmenī netiek būtiski ietekmēta biznesa attīstība vai plānošana, kā arī organizācijas augstākās vadības lēmumu pieņemšana. Šī personāla vadības funkcijas arī ir visvienkāršākās. Galvenās funkcijas, kas raksturīgas personāla operacionālajai vadībai:

- darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana un pārtraukšana;

- personāla sociālo, demogrāfisko un ekonomisko rādītāju statistiskā analīze;
- attiecību veidošana un informācijas sniegšana dažādām valsts institūcijām;
- iekšējās aprites dokumentu (rīkojumi, atvaļinājumu saraksti, slimības lapas) sagatavošana un koordinēšana;
- darba sludinājumu rakstīšana un izvietošana medijos;
- iekšējās komunikācijas sistēmas uzturēšana un papildināšana;
- darba laika uzskaitē un administrēšana. (Ešenvalde, 2008, 18)

Personāla taktiskā vadība ir personāla darbības uzturēšana un attīstīšana, veicot plānotas aktivitātes darbinieku kompetences pilnveidošanai un motivācijas uzlabošanai. Šajā līmenī personāla vadībai jau ir reāla ietekme uz organizācijas biznesa attīstību un lēmumu pieņemšanu vadības augstākajā līmenī. Galvenās funkcijas, kas raksturīgas personāla taktiskajai vadībai:

- mācību nepieciešamības noteikšana;
- amatu novērtēšana;
- personāla kompetences modeļu izstrādāšana;
- personāla kompetences un darba kvalitātes novērtēšanas sistēmu uzturēšana un personāla novērtēšana;
- regulāras plānotās apmācības, kā arī aktuālās apmācības realizēšana;
- amatu aprakstu veidošana un uzturēšana;
- darbinieku rotācijas mehānisma nodrošināšana.

Personāla stratēģiskā vadība tieši ietekmē organizācijas biznesa vadību un attīstību, izstrādājot jaunus motivācijas instrumentus un pilnveidojot esošos saskaņā ar uzņēmuma mērķiem produktu vai pakalpojuma izstrādē un pārdošanā, kā arī cilvēku resursu skaita, kompetences, novērtēšanas un apmācības plānošanā, atbilstoši kompānijas attīstības stratēģijai. Cilvēku resursu vadība šajā stratēģiskajā līmenī ir būtiska un nepieciešama biznesa stratēģijas sastāvdaļa, kas pievieno reālo vērtību biznesam, ietekmējot darbinieku uzvedību un līdz ar to uzņēmuma darba efektivitāti. Šo funkciju īstenošanai nepieciešami augstas klases personāla vadības profesionāļi. Galvenās funkcijas, kas raksturīgas personāla stratēģiskajai vadībai:

- jaunu motivācijas instrumentu izstrāde;
- cilvēku resursu plānošana un optimizācija;
- līdzdalība pārmaiņu vadībā;
- personāla atlase;

- personāla attīstības un novērtēšanas pārrunas;
- karjeras plānošana;
- personāla vadības sistēmas kvalitātes uzturēšana;
- iekšējās komunikācijas sistēmas izstrāde. (Ešenvalde, 2008, 19-20)

Personāla vadības prioritātes un iedibinātās procedūras var atšķirties gan pēc formas, gan prioritātes statusa atkarībā no organizācijas lieluma, struktūras un darbinieku skaita, kā arī no biznesa nozares un kompānijas piederības veida. Tomēr neatkarīgi no šiem iespējamajiem atšķirīgajiem faktoriem var runāt par divu veidu integrācijas jeb iekļaušanās mehānismiem, kā personāla vadības funkcijas darbojas kompānijā: pirmais mehānisms raksturo tā saukto vertikālo personāla vadības integrāciju, otrais – horizontālo personāla vadības integrāciju.

Ar vertikālo personāla vadības integrāciju mēs saprotam biznesa vajadzību atbalstīšana un kvalificētu cilvēku resursu nodrošināšana īstajā brīdī, īstajā vietā un ar īsto atalgojumu. Šī integrācija nodrošina personāla vadības pilna cikla funkciju veikšanu ar mērķi apmierināt kompānijas tiešo vadītāju prasības cilvēku resursu jomā.

Ar horizontālo integrāciju mēs saprotam personāla vadības funkciju savstarpējo saskaņotību un harmoniju, plānveidīgumu un iekšējo attīstību. Bez personāla vadības horizontālās integrācijas nav iespējama secīga un plānveidīga personāla attīstība un apmācība, nepastāv pamatota finanšu resursu plānošana, kas nodrošina personāla izmaksas, un netiek nodrošināta personāla speciālistu savstarpējā sadarbība, kas ir pamats sekmīgai personāla vadības funkciju pastāvēšanai. (Ešenvalde, 2008, 29)

3.3. Personāla vadības efektivitātes novērtēšana

Personāla vadības efektivitāti nav iespējams novērtēt atrauti no kompānijas sekmju un darba rezultātu efektivitātes novērtējuma. Personāla nodaļu darbība no dažādu procedūru un birokrātiskās kārtības radīšanas un administrēšanas aizvien vairāk tiek vērsta uz konkrētu biznesa funkciju atbalstu, attīstot un ieviešot dažādus jaunus personāla motivēšanas, apmācības un novērtēšanas instrumentus. Par personāla nodaļas darba kvalitāti liecina nevis jaunu dokumentu un noteikumu ķīpas, bet gan struktūrvienību vadītāju un darbinieku ikdienas dzīves atvieglošana, padarot visas procedūras vienkāršas, ātras un saprotamas, kā arī piedāvājot savu konsultatīvo atbalstu dažādu jaunievedumu un pārmaiņu izstrādē.

Galvenie kritēriji, pēc kuriem visbiežāk vērtē personāla vadības funkciju sekmīgumu un efektivitāti:

- Organizācijas izpratne: tās misija, vīzija, korporatīvās kultūras, tirgū ieņemamās pozīcijas, galveno nepieciešamo kompetenču un piemērotāko motivatoru apzināšana un prasme administrēt.
 - Efektīva sadarbība ar augstākā līmeņa vadību komandas saliedēšanā.
 - Personāla vadības programmu un instrumentu atbilstība progresīvām un pārmaiņu diktētām prasībām, darbinieku patiesā iesaistīšanās personāla apmācības un novērtēšanas pasākumos.
 - Solījumu pildīšana
 - Personāla servisa patiesā kvalitāte atspoguļo mācību vajadzību noteikšanas precizitāti un šo mācību vajadzību apmierināšanu, attīstības plāna patieso atbilstību kompānijas biznesa plānam, dažādu motivācijas instrumentu efektivitāti, novērtēšanas procesa lietderību.
 - Personāla vadītāja spēja veidot un uzturēt labas un konstruktīvas attiecības ar arodbiedrību pārstāvjiem, kā arī spēja risināt sarunas ar darbinieku pārstāvjiem par būtiskiem personāla motivācijas jautājumiem.
 - Tiešo un augstākā līmeņa vadītāju atbalstīšana pārmaiņu procesos.
 - Personāla vadītāja uzticamība un iekļaušanās augstākā līmeņa vadības komandā.
- (Ešenvalde, 2008, 336-337)

Kā jau visu kvalitatīvu novērtējumu parametrus, arī personāla vadības novērtēšanas kritērijus var iedalīt procesa kritērijos, proti, noteikt, cik labi un efektīvi tiek veiktas visas personāla vadības funkcijas, un darba rezultāta kritērijos, kas atspoguļo, kādi labumi ir gūti no personāla vadības funkcijas īstenošanas.

Runājot par personāla vadības novērtēšanu, mums jāizanalizē, kādas ir tās mērvienības, kuras mēs varam izmantot:

- Finansiālie novērtējumi – pieder personāla izmaksu analīze, gan mainīgā un nemainīgā atalgojuma daļas, gan arī mācības un attīstības budžeta plāna izpilde, kur raksturojošs rādītājs ir budžeta sastādīšanas precizitāte un kvalitāte.
- Darba efektivitātes jeb rezultāta novērtējums – te parādās tādi kritēriji, kā pārmaiņas darbinieku uzvedībā un kompetencē, klientu skaita un darba produktivitātes pieaugums.
- Personāla attieksmes jeb darbinieku vērtējuma novērtējums – ietver klientu apmierinātību, kā arī darbinieku un vadītāju apmierinātības mērījumus.

Personāla vadības efektivitāti praktiski visbiežāk vērtē augstākā līmeņa vadība, kuras uzdevumi savukārt izriet no akcionāru izvirzītajām darba prioritātēm. (Ešenalde, 2008, 338-339)

Tiek izdalītas šādas personāla vadības efektivitātes novērtējuma metodes:

Kvantitatīvās makrometodes ietver visas organizācijas finansiālo un citu skaitlisko rādītāju analīzi. Pie makrometodēm pieder rādītāji, kas raksturo visas kompānijas darbības sekmīgumu:

- Peļņa uz vienu darbinieku;
- Pārdošanas (ražošanas) apjomi uz vienu darbinieku
- Izmaksas uz vienu darbinieku;
- Kļūdu skaits uz vienu darbinieku;
- Citi rādītāji (atkarībā no izpētes rakstura).

Kvantitatīvās mikrometodes ietver specifiskus rādītājus noteiktu personāla uzvedības vai attieksmes faktoru raksturošanai. Lietojot šo metodi, izmanto šādus rādītājus:

- Vidējai vakanču aizpildīšanas laiks;
- Laiks līdz kandidāts pieņem izteikto amata vietas piedāvājumu;
- Darba sludinājumu izmaksas un atsūtīto pieteikumu skaits no dažādiem starpniekiem;
- Atlases koeficients;
- Apmācības stundas uz vienu darbinieku gadā;
- Darbinieku sūdzību un ierosinājumu izskatīšanas ilgums;
- Atvieglājumu izmaksas uz vienu darbinieku;
- Darba rezultātu uzlabojumi, kas radušies apmācību rezultātā;
- Darba rezultātu uzlabojumi, kas radušies prēmiju shēmu piemērošanas rezultātā;
- Personāla nodaļas kopējās izmaksas pret kompānijas peļņu;
- Personāla speciālistu skaits pret visu organizācijas darbinieku skaitu.

Kvantitatīvās un kvalitatīvās kombinētās metodes ietver noteiktu uzdevumu un mērķu īstenošanas analīzi, pamatojoties uz izvirzītajiem kvalitātes standartiem vai termiņiem.

Lietojot šo metodi, izmanto šādus rādītājus:

- Darbinieku darba kavējumu un mainību līmenis;
- Rotācijas un izaugsmes gadījumu skaits;
- Darbinieku ierosinājumu un iesniegumu statistikas analīze;
- Personāla izmaksu ekonomija;
- Personāla procedūru skaidrība un lietošanas ērtums;

- Negadījumu un darba traumu statistikas analīze;
- Darbinieku sūdzību skaita samazinājums;
- Informācijas apmaiņas intensitāte un kvalitāte;
- Tiesvedības un darba konfliktu statistikas analīze.

Kvalitatīvie mērījumi ietver personāla vadības funkcijas novērtējumu, ievērojot darbinieku, tiešo vadītāju un klientu, kā arī akcionāru viedokli. Jo vairāk iesaistīto vērtētāju, jo visaptverošs ir šis novērtējums. Vadītāju attieksmes un apmierinātības mērījumi atspoguļo:

- Biznesa būtības un attīstības izpratni;
- Biznesa vajadzības atbalstīšanu;
- Vadības darbības sekmēšanu;
- Personāla vadītāju spēju sadarboties kā biznesa partnerim un kā komandas locekļiem;
- Sniegto konsultāciju ātrumu, atbilstību situācijai, likumdošanai un tehniskajām iespējām;
- Personāla vadības procedūru kvalitāti un atbilstību organizācijas korporatīvajai kultūrai;
- Emocionālās inteligences līmenis, risinot konfliktus un veicot sarežģītas personāla vadības manipulācijas;
- Biznesa vajadzības izpratni, veidojot un realizējot apmācības plānus;
- Precizitāti organizācijas personāla reālo mācību vajadzību noteikšanā;
- Personāla novērtēšanas un motivēšanas instrumentu ērtumu, izprotamību un izmantošanas kopējo efektivitāti.

Darbinieku attieksmes un apmierinātības mērījumi atspoguļo:

- Iekšējo un ārējo taisnīguma izjūtu;
- Apmierinātības līmeni ar mainīgo un stabilo atalgojumu;
- Darbinieku atvērtību, iniciatīvu, pašmotivāciju;
- Darbinieku informētības, uzticēšanās un iesaistīšanas līmeni lēmumu pieņemšanā;
- Vienlīdzību personāla vadības instrumentu piemērošanā;
- Piedāvātās apmācības pieejamību un reālo izmantojamību;
- Iespēju izmantot savas prasmes un labākās iemaņas darbā;
- Skaidrību par savu karjeru un kompānijas nākotni;
- Atbalsta un konsultācijas kvalitāti personāla nodaļā;
- Darba vides drošības, ērtuma un veselīguma vērtējumu;
- Organizācijas publiskā tēla atraktivitāti;

- Izaugsmes un attīstības iespējas.

Utilitātes jeb noderīguma metode ļauj novērtēt personāla vadības instrumentu noderīgumu jeb ieguldījumu biznesa attīstībā. Pie utilitātes mērījumiem pieder personāla izmaksu ekonomija vai kompānijas ieguvumi finansiālā izteiksmē.

Benčmārketing: pieredzes apmaiņa ar citām kompānijām, salīdzinot citu radniecīgā vai tajā pašā nozarē strādājošo uzņēmumu personāla vadības funkcijas ar sava uzņēmuma pieredzi un pārņemot, ja iespējams, labāko pieredzi. (Ešenvalde, 2008, 340-343)

3.4. Personāla atlase un novērtēšana

Personāla atlase ir darbietilpīgs un bieži arī dārgs process. Rodoties nepieciešamībai aizvietot izbrīvējušos vai jaunizveidojušos darba vietu, vispirms jāveic esošā amata apraksta izvērtēšana vai, ja tāda nav, izstrāde. Amata aprakstā bez darbinieka tiesībām un pienākumiem jāuzrāda nepieciešamie kritēriji – profesionālie (pieredze, zināšanas, prasme, saistība ar darba specifiku), izglītība, organizatoriskās iemaņas, personīgās īpašības. Bez tam jānosaka padotības kārtība un atbildība. Pēdējā ietver tiesības pieņemt lēmumus un atbildēt par to pareizību un atbilstību uzņēmuma mērķiem un interesēm. (Kehre, 2004, 114)

Personāla atlasī apgrūtina tas, ka vajadzīgā kandidāta izvēle ir ilgstoša, darbietilpīga un arī samērā dārga procedūra. Dažkārt atlases procesā netiek atrasts atbilstošs darbinieks un uzņēmumam jāizmanto tā saucamā „vervēšana”, lai uzaicinātu un pārliecinātu to iespējamo cilvēku, kurš nebija pieteicies konkursam. Personāla atlase ir process, kurā piedalās divas puses – darba piedāvātājs un darba ņēmējs (Ešenvalde, 2004, 64)

Katrā ziņā atlase sekmējas ja personāla vadītājs zina ko meklē, zina, kā iegūt informāciju, zina, kā novērtēt pretendentes, zina, kā veikt personāla lietvedību (Forands, 2007, 134)

Personāla atlases mērķis ir ideāla sakritība starp attiecīgā kandidāta kompetenci un amata prasībām, kā arī organizācijas korporatīvo kultūru, mērķiem un sadarbības praksi. Personāla vadības prakse ir pierādījusi, ka bez šādas sakritības pārāk kvalificētie, nepietiekami kvalificētie vai arī citādi neatbilstošie indivīdi nespēj iedzīvoties organizācijā, adaptēties grupā un pamet kompāniju, tādējādi paaugstinot personāla mainību, radot izmaksas un negatīvi ietekmējot attiecīgās struktūrvienības gaisotni (Ešenvalde, 2004, 64)

Kompānijas var atrast nepieciešamos kandidātus izmantojot iekšējo un ārējo atlasī. Iekšējā atlasē: amata vietas tiek aizpildītas izmantojot kompānijā strādājošos darbiniekus. Šis atlasē veids ir ļoti motivējošs esošajiem kompānijas darbiniekiem. Galvenie plusi ir izaugsmes nodrošināšana darbiniekiem, zemākas atlasē procesa izmaksas un lojalitātes veidošana personālā kopumā, kā arī pievienotās vērtības radīšana katram jaunam amatam. (Ešsenvalde, 2004, 65)

Iekšējai atlasēi var izmantot sekojošus atlasē veidus:

- darbinieku datu bāzes izmantošana
- vakances izsludināšana internetā
- individuāla amata piedāvāšana kādam noteiktam darbiniekam, ņemot vērā karjeras plānošanas un darba rezultātu novērtēšanas datus
- ieteikums – vakances gadījumā attiecīgās struktūrvienības vadītājs vai tās darbinieki var paust vēlmi piedāvāt attiecīgo amatu kādam noteiktam darbiniekam. (Forands, 1997, 13)

Ārējā atlasē amatu kandidāti tiek piesaistīti no ārējā darbaspēka tirgus. Parasti šo atlasē veidu izmanto, ja darba devējam ir radusies pārlicība, ka esošo darbinieku kompetence nenodrošina jaunās amata vietas prasības. Runājot par ārējo atlasēi, jāraksturo dažī faktori, kas kompānijām ir būtiski ārējās atlasē organizēšanai. Šie faktori ir:

- darba devēja brends jeb publiskais tēls attiecīgajā darba tirgū. Darba devēja atraktivitāte vai tās trūkums ietekmē to kandidātu skaitu un kvalitāti, kuri piesakās uz ārēji izsludināto amatu.
- vienlīdzīgu tiesību un jebkuras diskriminācijas noliegums: kompāniju personāla speciālistiem jāapzinās diskriminācijas riski un reāli jānodrošinās pret iespējamām kandidātu sūdzībām par nevienlīdzīgu atlasēi vai viņu tiesību neievērošanu.
- korporatīvā kultūra: lai arī cik tas var likties dīvaini, taču kompānijas korporatīvā kultūra ļoti ietekmē arī ārējo personāla atlasēi. Tas, ko darbinieki stāsta par savu organizāciju ārpus tās sienām, vai viņi cenšas darboties efektīvi un sekmīgi, ļoti ietekmē topošo darbinieku vēlmi iekļūt attiecīgajā organizācijā vai gluži pretēji – rada šaubas un bažas par eventuālo sadarbību. (Ešsenvalde, 2004, 68)

Ārējai atlasēi var izmantot sekojošus atlasē veidus:

- karjeras dienu apmeklēšana un kandidātu vervēšana augstskolu studentu vidū – populārs veids, jo ir iespējas atlasēt labākos studentu, maksājot par potenciālu;

- darba meklētāju aģentūru datu bāzu un bezdarbnieku reģistra izmantošana – reti izmantota metode, lietojama zemas kvalifikācijas speciālistu atlasei;
- profesionālo atlases kompāniju pakalpojumu izmantošana – ļoti izplatīts veids. Šo veidu izmanto arī sarežģītu un retu kompetenču pārstāvju atlasei.
- augstākā līmeņa vadītāju atlases kompāniju pakalpojumu izmantošana. Vadītāju atlase ir viena no grūtākajām un dārgākajām.
- pieredzes apmaiņas programmu un studentu prakses izmantošana ir plaši izmantots starptautisko uzņēmumu paņēmieni vidējā un zema kompetences līmeņa speciālistu atlasei.
- labāko darbinieku pārpirkšana no konkurentiem – grūts, taču izplatīts labāko un veiksmīgāko speciālistu pārvēšanas veids. Organizācijas šādos gadījumos maksā par darba rezultātu, un tradicionāli pārpērkot labu darbinieku no konkurentiem, tiek piedāvāts par 25 - 35% lielāks mainīgais un nemainīgais atalgojums nekā darbinieka esošais kopīgais atalgojums.
- kandidāti paši iesūta savus CV;
- profesionālo asociāciju ieteikumu izmantošana;
- sludinājumu ievietošana centrālajā presē un citos publiskajos medijos – tradicionāls un plaši izmantots ārējās atlases veids, kas vienlaicīgi ir arī attiecīgās kompānijas reklāmas veids;
- datu bāzes izmantošana no uzkrātajiem CV – šis paņēmieni ir ļoti līdzīgs atlases veidam ar kandidātu pieteikšanos, jo darba devējs izmanto tos CV, kuri tikuši iesūtīti uz dažādiem ārējiem konkursiem;
- darbinieku kandidāti pēc ieteikuma – subjektīvs, uz vērtējumu balstīts atlases veids, kas ir salīdzinoši populārs kompānijās, kurās esošo darbinieku viedokli augstu vērtē un paļaujas uz viņu ieteikumiem;
- kandidātu atlases dažādos pasākumos – interesants un uz personīgajiem sakariem balstīts atlases veids;
- speciālu atlases pasākumu organizēšana. (Ešenvalde, 2004, 69 – 72)

Vienošanās beidzas ar amata apraksta precizēšanu, darba līguma sastādīšanu un parakstīšanu. Darba līgumam pamatā jāatbilst darba likumdošanas tipveida prasībām, tomēr tajā var iekļaut specifiskus abu līgumslēdzēju pušu nosacījumus.

Personāla novērtēšana līdztekus atalgojuma sistēmas vadībai un apmācībai ir kļuvusi par vienu no galvenajām biznesu balstošajām personāla vadības funkcijām. Bez personāla novērtēšanas nav iespējama iekšēji taisnīgas atalgojuma sistēmas izveide.

Darbinieku vērtēšanas mērķi ir šādi: rosināt individu, uzlabot darba izpildījumu, veicināt izpratni par to, ko no darbinieka gaida, attīstīt darbinieku profesionālo kvalifikāciju, īpašības un prasmes, kas nepieciešamas ieņemamam amatam, kā arī nākotnes lomām, uzlabot uzņēmuma kopējo darbu, jo vērtēšanai ir jābūt virzošam spēkam, nodrošināt optimālus, tajā skaitā divpusējus saziņas kanālus.

Darbinieku vērtēšanu var veikt: tiešais vadītājs, eksperti (auditori), tajā skaitā kolēģi, darba kolektīvs, personāldaļa, kura palīdz sagatavot vērtēšanas instrumentāriju, veic apstrādi, analīzi, sagatavo priekšlikumus, izveido kartotēku, apstiprina ekspertus (auditorus). (Vīksna, 1999, 29)

Savukārt vadītāju vērtēšanu var veikt: kolektīvs, tajā skaitā padotie, augstākā vadība, patērētājs.

Novērtēšanai var izmantot šādus kritērijus: kompetences līmeni, apmācības nepieciešamību, nodošanos darbam (motivāciju), uzticēšanos vadībai, uzņēmuma mērķiem. Kompetences un darba rezultātu novērtēšana - bieži abi šie personāla vērtēšanas veidi tiek jaukti, nereti tos apvieno vienā novērtēšanas instrumentā, bet vēl biežāk paši darbinieki nemaz nesaprot, kas tad īsti tiek vērtēts – viņu zināšanas, prasmes, iemaņas vai arī darba rezultāti un sasniegumi. (Spulle, 1998, 59)

Darba rezultātu novērtēšana ļauj izvērtēt un fiksēt personāla darba sasniegumus un kļūdas, palīdzēt saistīt darbinieku individuālo sniegumu ar organizācijas mērķiem, veicināt katra darbinieka profesionālo izaugsmi, palīdzēt regulēt organizācijas atalgojuma izmaiņas, palīdzēt izstrādāt personāla apmācības un attīstības plānu, veicot karjeras plānošanas sistēmu organizācijā un novērtēt darbinieku potenciālu, samazināt personāla mainību.

3.5. Personāla motivēšana un atalgojuma sistēmas veidošana

Motivācija ir cilvēku psiholoģiskais raksturojums, kas attiecas uz cilvēku spēju būt saistītam jeb padotam. Tas iekļauj sevī faktoros, kas rada, virza, un atbalsta cilvēka rīcību konkrēta darba veikšanai. Motivēšana ir vadīšanas process cilvēku ietekmēšanā. Tas ir dinamisks process, kurā, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās

metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanu. Motivācija un motivēšana ir saistīti ar divām cilvēka galējībām: refleksu un paradumu. (Reņģe, 2007, 84)

Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj uzņēmuma personālu komplektēt no iespējami augstāka līmeņa kandidātiem, taču ar šiem līdzekļiem neizdodas radīt ilgtermiņa motivāciju. Alga, papilddienākumi, paaugstināšana amatā, labi darba apstākļi un uzņēmuma apmaksāta apdrošināšana - tas viss nodrošina darbiniekiem gandarījumu un apmierinātību ar savu darbavietu, taču neiedvesmo uz īpaši izciliem sasniegumiem. Personāls ir motivēts tad, ja tiek apmierinātas ne tikai dzīvības uzturēšanai būtiskas pamatvajadzības, bet nodrošināta arī sociālā un garīgā izaugsme. Mūsdienu darba ņēmēji ir ieinteresēti, lai darbs būtu viņu pašizaugsmes līdzeklis.

Ārējā motivācija balstās uz ārējiem pamudinošiem apstākļiem, tādiem kā citu cilvēku uzvedība, apbalvojumi un sods, apkārtējo cilvēku vērtējums un reakcijas konkrētajā situācijā. Atkarībā no teorētiskām nostādnēm ārējai motivācijai var būt gan pozitīva, gan negatīva ietekme. Tomēr jāsaprot, ka ārējā motivācija iedarbojas tikai ierobežotā laika posmā. Parasti tā dod rezultātus tikai tik ilgi, līdz tiek realizēts konkrēts projekts, vai līdz noteikta mērķa sasniegšanai.

Iekšējā motivācija ir efektīva ilgākā laika posmā, jo tā nav atkarīga ne no termiņa tuvošanās vai kādas citas mākslīgi veidotas konstrukcijas. Ja vadītājs ir iekšēji motivēts, padotie redz viņa konsekvenci un uzticas viņam. Darbinieki zina, ka pēc viena konkrēta mērķa sasniegšanas netiek dotas nekādas atlaides turpmākajā darbā un prasība pēc augstas kvalitātes ir vienmēr spēkā. Iekšējās motivācijas gadījumā uzvedību nosaka personības ieinteresētība paša darbībā. Cilvēks veic kādu darbību pašas darbības dēļ, nevis lai sasniegtu kādus ārējus apbalvojumus. (Vīksna, 1999, 85)

Organizācijas cenšas kontrolēt darbiniekus, saistot atalgojuma sistēmas ar to kontroles sistēmām. Atkarībā no izvēlētās stratēģijas (piem., zemu izmaksu vai diferencēšanas) organizācijai ir jāizlemj, kādas darbības atalgot. Tiek radīta kontroles sistēma, kas mēra šīs darbības un tad tai piesaista atalgojuma struktūru. Atalgojuma piesaistīšana izpildījumam ir izšķirošs stratēģisks lēmums, jo tas nosaka atalgojuma struktūru, kas ietekmē vadītāju un darbinieku uzvedību visos organizācijas līmeņos. Organizācijas veicināšanas sistēma ir būtisks elements kontroles procesā, jo līdzīgi kā motivācija veicināšana pastiprina tādu darbinieku rīcību, kādu vēlas organizācijas īpašnieki un vadība. (Ešenvalde, 2004, 149)

Augstākā līmeņa vadītājus var mudināt strādāt akcionāru labā, atalgojot tos ar akcijām, kuras piesaistītas organizācijas ilgtermiņa rezultātiem. Kad vadītāji kļūst akcionāri,

viņi ir motivēti sekot ilgtermiņa, nevis īstermiņa mērķiem. Izvēle ir starp noteiktu algu un algu un prēmiju, kas balstās uz pārdošanas apjomu. Pirmā iespēja nodrošina arī augstas kvalitātes servisu, kamēr otrā iespēja liek pārdevējam domāt galvenokārt par pārdoto apjomu (Caune, Dzedons, Pētersons, 2006, 207)

Atalgojuma sistēmas tiek izstrādātas gan individuālajā, gan grupas, gan arī visas organizācijas līmeņos. Tās parasti tiek kombinētas, piemēram, individuālos nopelnus var saistīt ar prēmijām par virziena rezultātiem. Katram veidam ir iespējamās dažādas atalgojuma formas.

Individuālās atalgojuma sistēmas.

Gabaldarba likmes. Tās izmanto, ja var objektīvi novērtēt padarītā darba apjomu. Darbiniekiem maksā noteiktu summu par katru saražoto vienību. Sistēma ir vislabāk izmantojama tur, kur indivīdi strādā atsevišķi un viņu rezultāti ir tieši izmērāmi. Sistēma vairāk veicina produkta daudzumu, nevis tā kvalitāti un tādēļ parasti papildus tiek lietoti stingri kvalitātes kritēriju.

Komisijas sistēmas. Komisijas sistēma līdzinās gabaldarba likmei, tikai šeit atalgojums ir atkarīgs no saražotā daudzuma, bet ir atbilstošs pārdotajam daudzumam. Šādu sistēmu parasti izmanto pārdevēju atalgošanai, un atalgojums ir atkarīgs no tā, cik ir pārdots. Šī sistēma veicina pārdošanas apjomu, nevis pakalpojuma kvalitāti.

Prēmijas. Prēmijas parasti izmanto, lai atalgotu nozīmīgākos darbiniekus organizācijā, piemēram, izpilddirektoru, viceprezidentu. Izpilddirektora darbs ir redzams visai organizācijai un visām ieinteresētajām pusēm. Tādēļ ir pamatots iemesls, lai maksātu saskaņā ar attiecīgajiem rādītājiem. Parasti veiksmīgākie funkciju līmeņa vadītāji kļūst par nākamo paaudzi organizācijas darbības virzienu līmenī. Attiecīgi virzienu vadītāji kļūst par korporatīvajiem vadītājiem. Paaugstinājums amatā parasti ir saistīts ar strauju algas un prēmiju palielinājumu.

Grupas un organizācijas atalgojuma sistēmas piedāvā iespējas, kā organizācijas var saistīt algu ar izpildījumu. Tā kā organizatoriskajā uzbūvē tiek izmantotas arvien vairāk produktu komandas struktūras un starpfunkciju komandas, organizācijām ir jāveido atalgojuma sistēmas, kuras novērtē grupas darbu. Tādu sistēmu piemēri ir grupas prēmijas, peļņas sadale, darbinieku akcijas un organizācijas prēmijas.

Grupas prēmiju sistēmas. Šo sistēmu visbiežāk izmanto projektu grupās vai darba grupās, kad grupas rezultāti ir izmērāmi un atkarīgi no grupu ražīguma. Šī sistēma ir motivējoša, jo darbiniekiem tiek dota brīvība veidot sev vispiemērotākās darba veikšanas procedūras un viņi paši ir atbildīgi par savas efektivitātes palielināšanu.

Peļņas sadales sistēmas. Šīs sadales sistēmas atalgo darbiniekus, pamatojoties uz organizācijas peļņu kādā laika periodā. Tā darbiniekiem dod iespēju izvērtēt savu darbu plašāk un liek justies svarīgam visas organizācijas mērogā.

Darbinieku akcijas. Organizācijas dažkārt dod iespēju tās darbiniekiem iegādāties uzņēmuma akcijas par zemākām cenām nekā biržā. Īpašnieku statuss veicina darbinieku koncentrētību uz organizācijas ilgtermiņa peļņu. Dažas organizācijas to izmanto kā veidu, lai attīstītu korporatīvo kultūru un stiprinātu darbinieku lojalitāti. (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 207)

Lai nodrošinātu to, ka tiek atalgotas pareizās stratēģiskās darbības, atalgojumam ir jābūt cieši saistītam ar organizācijas stratēģiju. Bez tam sistēmai ir jābūt veidotai tā, lai nerastos pretrunas starp indivīdiem, funkcijām un virzieniem. Lai organizācija varētu veiksmīgi realizēt savu stratēģiju, struktūrai, kontroles veidam un atalgojuma sistēmai ir jābūt saskaņā.

4. KULDĪGAS NOVADA PAŠVALDĪBAS DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

Sakarā ar pašvaldības reformu, kas notika 2009. gadā Kuldīgas novada pašvaldība ar Kuldīgas novada Domes lēmumu tika izveidota ar 2009. gada 27. jūliju, apvienojoties Kuldīgas pilsētas pašvaldībai un 13 pagasta pašvaldībām.

Kuldīgas novada pašvaldība (turpmāk tekstā- Pašvaldība) ir Kuldīgas novada Domes izveidota iestāde, kas nodrošina Kuldīgas novada Domes pieņemto lēmumu izpildi, kā arī darba tehnisko un organizatorisko apkalpošanu. Pašvaldība ir kā centrālā pārvalde, kas koordinē novada pagastu pārvalžu darbību. Pašvaldība pilda likumā „Par pašvaldībām” un citos likumos noteiktās novada pašvaldības funkcijas, kā arī deleģētās funkcijas. Pašvaldība savā darbībā ievēro likumu „Par pašvaldībām”, Ministru kabineta noteikumus un citus normatīvos aktus, kā arī Kuldīgas novada Domes lēmumus un tās pilnvarotu amatpersonu rīkojumus.

Kuldīgas novads sastāv no 14 teritoriālajām vienībām: Kuldīgas pilsēta, Ēdoles pagasts, Gudenieku pagasts, Īvandes pagasts, Kabiles pagasts, Kurmāles pagasts, Laidu pagasts, Padures pagasts, Pelču pagasts, Rendas pagasts, Rumbas pagasts, Snēpeles pagasts, Turlavas pagasts, Vārmes pagasts. Par Kuldīgas novada administratīvo centru noteikta Kuldīgas pilsēta., teritorijas platība 1756, 7 km² . Iedzīvotāju skaits Kuldīgas novada pašvaldībā 27 272, no kuriem vīrieši ir 12 942, bet sievietes 14 330.

Kuldīgas novada izveidošana un darbība balstīta uz šādiem galvenajiem principiem:

- Novada teritorijas attīstības potenciāla paaugstināšana.
- Pašvaldību funkciju izpildes uzlabošana.
- Novada teritorijas līdzsvarota attīstība, pilsētas un lauku partnerība.
- Pašvaldību pakalpojumu pieejamības saglabāšana un attīstīšana visa novada teritorijā.
- Katras teritorijas unikālo iezīmju un vērtību saglabāšana.
- Kuldīgas novadā ir noteiktas šādas investīciju prioritātes:
- Pamata un vispārējās vidējās izglītības iegāšanas nodrošināšana administratīvajā teritorijā, sporta aktivitāšu veicināšana.
- Kultūras tradīciju saglabāšana un attīstība.
- Infrastruktūras sakārtošana iedzīvotāju pakalpojumu punktu izveidošanai.

- Komunālo pakalpojumu sniegšanas nodrošināšana.
- Dzīvokļu jautājumu risināšana.
- Sociālas palīdzības un sociālo pakalpojumu, ka arī veselības aprūpes pieejamības nodrošināšana.
- Pašvaldību autoceļu sakārtošana, administratīvās teritorijas labiekārtošana.

Kuldīgas novada pašvaldībai veicami šādi uzdevumi:

- sagatavot priekšlikumus jautājumu izskatīšanai novada Domes sēdēs;
- atbilstoši kompetencei sagatavot atzinumus par novada Domes sēdēs izskatāmiem lēmumprojektiem;
- nodrošināt novada Domes pieņemto lēmumu izpildi, nodrošināt novada Domes, pastāvīgo komiteju un novada Domes izveidoto komisiju darba tehnisko un organizatorisko apkalpošanu;
- nodrošināt likumā „Par pašvaldībām” un citos likumos noteikto pašvaldības funkciju, kā arī deleģēto funkciju izpildi;
- organizēt nepieciešamās dokumentācijas izstrādi pašvaldības iepirkumiem;
- atbilstoši kompetencei, novada Domes priekšsēdētāja vai priekšsēdētāja vietnieka uzdevumā sagatavot atbildes vai atbilžu projektus uz privātpersonu iesniegumiem un tiešās valsts pārvaldes iestāžu informācijas pieprasījumiem;
- atbilstoši kompetencei, novada Domes priekšsēdētāja vai priekšsēdētāja vietnieka uzdevumā sagatavot novada Domes lēmumu projektus, novada Domes priekšsēdētāja vai priekšsēdētāja vietnieka rīkojumu projektus, novada pašvaldības līgumu projektus, administratīvos aktus un administratīvo aktu projektus, kā arī citus dokumentus un to projektus;
- nodrošināt apmeklētāju pieņemšanu;
- sagatavot priekšlikumus par novada pašvaldības budžeta grozījumiem;
- sagatavot priekšlikumus atskaitei par novada pašvaldības budžeta izpildes gaitu;
- veikt citus pienākumus atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei un novada Domes un to pilnvaroto amatpersonu dotajiem uzdevumiem, novada Domes priekšsēdētāja, priekšsēdētāja vietnieku un izpilddirektora rīkojumiem.

Kuldīgas novada pašvaldības mērķi:

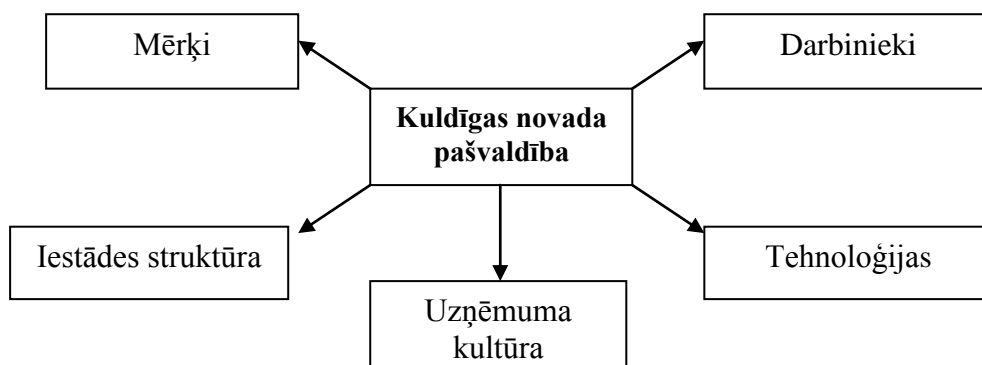
- Stiprināt novada lomu reģionālā, nacionālā un starptautiskā kontekstā un veicināt tā atpazīstamību, iedzīvotāju, investīciju un tūristu piesaisti.

- Paaugstināt pašvaldības kapacitāti un izveidot optimālu pārvaldes struktūru novada teritorijā.
- Veicināt pilsētas un novada atpazīstamību.
- Attīstīt Kuldīgas novada tūrisma produktus un infrastruktūru.
- Pozicionēt Kuldīgu kā starptautiski atpazīstamu kultūras un dabas mantojuma vietu.
- Izstrādāt Kuldīgas vecpilsētas saglabāšanas un apsaimniekošanas programmu un ieviest īstermiņa rīcības plānu.
- Nodrošināt infrastruktūras atbalstu un sekmēt investīciju piesaisti Kuldīgas novada ekonomikai.
- Nodrošināt informatīvo, konsultatīvo un finansiālo atbalstu vietējiem uzņēmējiem.
- Uzturēt un paaugstināt cilvēku potenciālu novadā.
- Sekmēt kvalitatīvas, konkurētspējīgas un darba tirgum atbilstošas izglītības iespējas.
- Attīstīt daudzveidīgus un kvalitatīvus kultūras pakalpojumus novadā.
- Nodrošināt kvalitatīvus veselības aizsardzības un sociālās aprūpes pakalpojumus visiem novada iedzīvotājiem.
- Sekmēt sporta un veselīga dzīvesveida attīstību:
- Izkopt, un uzlabot pilsētas, lauku un dabas vidi un saglabāt tās vērtības
- Uzlabot teritorijas sasniedzamību visā novada teritorijā (rekonstruēt novada prioritāros autoceļus, izveidot ekonomiskajai attīstībai, pārvietošanās drošībai un iedzīvotāju un pilsētas viesu ērtībai atbilstoša ielu un stāvlaukumu sistēmu Kuldīgas pilsētā, sekmēt velotransporta attīstību novadā).
- Paaugstināt mājokļa pieejamību un kvalitāti, izstrādājot un ieviešot Kuldīgas novada Mājokļa programmu.

4.1. Kuldīgas novada pašvaldības iekšējās vides procesi

Iekšējā vide ir uzņēmuma vai iestādes vide, kurā notiek ar uzņēmumu vai iestādes saistīti lēmumu pieņemšana. Iekšējo vidu veido tie faktori, kurus tās vadītājs var ietekmēt vai mainīt. Iekšējā vide apvieno visas iestādes atsevišķās struktūrvienības, kā arī tos spēkus, kas vistiešākajā veidā ietekmē iestādes darbu. Organizācijas iekšējās vides faktori ir mērķi, darbinieki, struktūra, organizācijas kultūrvērtības un tehnoloģijas. (Praude, Beļčikovs, 2001, 82)

4. attēls. Iekšējās vides modelis. (Darba autore)



Pašvaldības mērķi ir konkrēti noteikti, ir izvirzītas prioritātes uz kādām vērstas pašvaldības darbība: novada teritorijas attīstības potenciāla paaugstināšana, pašvaldības funkciju izpilde un attīstīšana, dažāda rakstura sociālas palīdzības un sociālo pakalpojumu nodrošināšana. Darbinieki pašvaldībā tiek vērtēti pēc zināšanām, atbilstību ieņemamam amatam, prasmes, iemaņas, kā arī pieredze. Ar iestādes struktūru saistās darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde, un iestādes struktūrvienības. Tehnoloģijas izmantošana iestādē. Kā arī prasme tās pielietot savā darbā, izmantojot dažādas datorprogrammas, kas sekmē savlaicīgu darbu izpildi. Iestādes kultūra nozīmē dažādi pasākumi, kas veicina darbinieku motivāciju, kā arī vadītāja darba stils.

Visi šie iekšējās vides elementi savā starpā mijiedarbojas. Lai iestāde darbotos veiksmīgi nepieciešami kopīgi mērķi vai šajā gadījumā prioritātes. Nostādnes iestādē prioritātes, darbiniekus vieglāk motivēt, jo ir vienots gala mērķis rezultātam. Līdz ar to darbinieki pielieto savas zināšanas, iemaņas un pieredzi jauno tehnoloģiju izmantošanā. Arī veiksmīga darba sadale kā arī to izpilde veicina efektīvāku iestādes darbību. Kopumā to visu ietekmē iestādes kultūra, kas galvenokārt, motivē darbinieku sasniegt labākus rezultātus

Par dažādu darbu savlaicīgu izpildi un kontroli atbild katras nodaļas vadītājs, kurš dod rīkojumus saviem darbiniekiem. Savukārt, dokumentu savlaicīgu izpildi un apriti nodrošina apmeklētāju pieņemšanas un informēšanas speciāliste. Dokumentu apritē pašvaldībā tiek izmantota elektroniskā dokumentu vadības sistēma SMART.IT, ar kuras palīdzību elektroniski tiek nosūtīti dokumenti atbilstošajam pašvaldības speciālistam ar norādi par izpildi.

Pašvaldības vadība lielu atbildības daļu uzliek nodaļu un pārvalžu vadītājiem, prasot no tiem atskaites par padarītajiem darbiem, kā arī informē par jaunumiem pašvaldībā vienu reizi nedēļā, pirmdienās.

Kvalitātes vadība ir dažādu procedūru ieviešana uzņēmuma vai iestādē. Procedūras ir kādas noteiktas darbības vai procesa veikšanas paņēmieni vai kārtība. Galvenais mērķis izstrādājot šīs procedūras, ir nodrošināt vienveidīgu noteikta procesa izpildi visā iestādē. Par kvalitātes mērķiem var uzskatīt arī tos rezultātus, kas organizācijai jāsasniedz, lai pilnveidotu savas iespējas apmierināt esošās un paredzamās klientu vēlmes un vajadzības. Procedūras izstrādā uzņēmums vai speciāli šim mērķim piesaistīta darba grupa. Bet, lai vadītājs būtu pārliecināts par savas iestādes kvalitatīvu un stabilu darbību, ir nepieciešams izstrādāt šīs kvalitātes procedūras. Procedūras tiek sastādītas un aprakstītas par visām jomām konkrētā iestādē, ko pieņem un apstiprina iestādes vadītājs.

Ieviešot kvalitātes vadības sistēmu iestādē, tā dod daudzus ieguvumus:

- Samazina iespējamo kļūdu skaitu – klientu sūdzību un neatbilstošu produktu vai pakalpojumu novēršana.
- Paaugstina organizācijas darbības efektivitāti – uzlabota kontrole, disciplīna, iespējas izvairīties no ātrāko risinājumu izmantošanas un darbību dublēšanas. Procedūras, dokumentācijas, komunikācijas, izplatīšana un klientu apmierinātība, problēmu ātrāka identifikācija un atrisināšana, saskaņotības nodrošināšana.
- Sakārto un sistematizē iekšējos procesus – darbinieki iegūst labāku izpratni par savu lomu un uzdevumiem iestādē.
- Palīdz darbiniekiem saprast un uzlabot darbību – visu darbinieku izpratnes veidošana par minēto faktoru nozīmi, sevišķi tajās nodaļās, kur tradicionāli uzskata, ka kvalitāte nav to „galvenā rūpe”. Jaunie darbinieki nekavējoties var apgūt savus pienākumus, jo darba veikšanas apraksts ir detalizēti dokumentēts.
- Uzlabo attiecības starp vadītājiem un darbiniekiem – darbinieki iegūst dziļāku izpratni par darba procesiem un izjūt lepnumu un piederību savas uzņēmumam, tādējādi vieglāk sasniedzot mērķi un panākot klientu apmierinātību.
- Uzlabo komunikāciju organizācijā – samazinās stresa līmenis, jo tiek lietota efektīva kvalitātes vadības sistēma un darbinieki zina, ko no viņiem gaida.
- Uzlabo sabiedrības viedokli par organizāciju.

- Kontroles vadības sistēma darbiniekiem sniedz ieskatu par uzņēmuma iekšējiem sakariem, atvieglo iekšējo darbību kontroli, kā arī palīdz saprast un uzlabot atsevišķas darbības, tādējādi uzlabojot visu darba procesu.
- Daudzo auditoru un pārbažu novēršana. Tā laika patēriņa samazināšana, kas tiek veltīts auditam, nevis klientiem.
- Labākas darba vides veidošana. (KVS pamati, 2002, 26)

Pašvaldības ikdienas darba organizācija ir labi sakārtota. Laba darba organizācija nozīmē veiksmīgi cilvēkresursu vadīšanu. Savukārt veiksmīgu cilvēkresursu vadīšanu nosaka vairāki faktori:

- motivācija;
- pārvaldīšana;
- komandas veidošana;
- darbu deleģēšana;
- darbu izpildes vērtēšana;
- mācības un pilnveidošanās;
- problēmu risināšana.

Pateicoties pieredzējušiem un ilgstošajiem darbiniekiem, darbi tiek veikti ar lielu atbildību un noteiktā kārtībā, lai pēc iespējas veiksmīgāk tiktu izpildīts darbs. Aptaujājot Pašvaldības vadību tika secināts, ka iestāde pašlaik nedomā par kvalitātes vadības procedūru ieviešanu, jo pagaidām nav vajadzības. Iestāde darbojas labi, nav novēroti riski, kas apdraudētu kvalitatīvu personāla vadīšanu vai kādus citus procesus iestādē.

Iekšējā un ārējā komunikācija uzņēmumā ir cieši saistīta ar uzņēmuma kultūru. Ja uzņēmuma kultūra ir spēcīga, tad spēcīga būs arī komunikācijas kultūra.

Komunikācijas kultūrai jāattīstās, tai jābūt mūsdienīgai, laikmetīgai. Ja saziņas veids būs pārāk lēns, neinteresants vai vienveidīgs, tad tas var kļūt par iestādes vājo pusi. Vadībai jāseko, lai komunikācijā tā paustu gan savu viedokli, gan ieklausītos darbinieku un klientu viedoklī, nevis tikai dotu norādījumus, bet sekotu procesa attīstībai. Ļoti svarīgi visu līmeņu vadītājiem aktīvi un atklāti informēt par notiekošo. Savukārt darbiniekiem aktīvi jāiesaistās komunikācijā, jāsniedz priekšlikumi un idejas, lai aizstāvētu savas intereses.

Iekšējā komunikācija var būt gan formāla, gan neformāla. Pašvaldībā iekšējā komunikācija tiek nodrošināta:

- **Iekšējais e-pasts** – darbinieki ar e-pasta starpniecību var nodot paziņojumus viens otram, kā arī izlasīt dažādas ziņas par iestādes darbu vai notikumiem. E-pasts tiek

izmantot vairāk iekšējai saziņai savā starpā. Bet tiek sūtītas no vadības arī dažādi svarīgi paziņojumi, kā, piemēram, sapulces laiki, Domes sēžu norises laiku utt.

- **Mājas lapa** - pašvaldībā ir izveidota mājas lapa, kura ir pieejama tikai pašvaldības darbiniekiem, šeit tiek ievietota informācija par dažādiem pasākumiem. Ir izveidots ziņojuma dēlis, kur katrs darbinieks var ievietot ziņojumu, ko vēlas nodot citiem kolēģiem. Ir speciāla sadaļa transporta, darbinieki var apskatīt un pietiekties uz pašvaldības transportu darba vajadzībām. Kā arī sadaļa par darbinieku dzimšanas dienām un vārda dienām.
- **Plānošanas – formālā komunikācija.** Vienu reizi nedēļā nodaļu un pārvalžu vadītājiem tiek rīkotas plānošanas, kur tiek apspriesta visa jaunāka informācija. Tālāk vadītāji, šo informāciju nodot saviem darbiniekiem;
- **Sapulces – formālā komunikācija.** Tiek rīkotas neregulāri, tiek sasaukti kopā visi darbinieki, gadījumā, ja vadība grib nodot svarīgu informāciju un reizē arī dzirdēt darbinieku atsauksmes un viedokli.

Ārējā komunikācija tiek nodrošināta ar Kuldīgas mājas lapas www.kuldiga.lv un informatīvo izdevumu Kuldīgas novada vēstis starpniecību. Par šīm publikācijām, gan mājas lapā, gan avīzē, ir atbildīga sabiedrisko attiecību speciāliste.

Neformālā komunikācija pašvaldībā tiek organizēta ar dažādu kopīgu pasākumu rīkošanu. Šādā neformālā gaisotnē darbinieki arī var apspriest un risināt dažādas problēmas. Kā arī kopīgajās virtuvēs, kafijas paužu laikā, var tik apspriestas neformālā gaisotnē dažāda veida informācija, kā arī risinātas problēmas. Šim mērķim pašvaldībā ir izveidotas kopīgas virtuves, lai varētu atpūtas brīžos satikties.

Pašvaldībā **personāla pakļautība notiek pa vadības līmeņiem.** Kuldīgas novada Domes priekšsēdētājas pakļautībā darbojas komisijas un komitejas, kā arī priekšsēdētājas vietnieki un izpilddirektore. Savukārt šie vadītāji tālāk vada attiecīgās iestādes struktūrvienības, zem kurām ir vidējā līmeņa vadītāji. Šo līmeņu vadītāji atbild par savu nodaļu speciālistiem, kā arī deleģē pienākumus pakļautībā esošajiem darbiniekiem.

Kuldīgas novada Domes priekšsēdētājas pirmā vietnieka pakļautībā darbojas: attīstības pārvalde (būvniecības nodaļa, attīstības un projektu vadības nodaļa, nekustamo īpašumu nodaļa, restaurācijas nodaļa) administratīvā nodaļa, finanšu un ekonomikas nodaļa, IT nodaļa, Kuldīgas novada bāriņtiesa, Kuldīgas pilsētas bāriņtiesa, Kuldīgas novada dzimtsarakstu nodaļa, Kuldīgas novada pašvaldības policija un SIA Kuldīgas slimnīca.

Kuldīgas novada Domes priekšsēdētājas vietnieka pakļautībā darbojas: Kuldīgas novada pašvaldības policija un Kuldīgas novada pagasta pārvaldes. Kā arī tādas

kapitālsabiedrības kā SIA "Kuldīgas Siltums", SIA „Kuldīgas komunālie pakalpojumi”, SIA Kuldīgas ūdens”.

Izpilddirektors pakļautībā darbojas sabiedrisko attiecību nodaļa, Izglītības un sporta pārvalde, Kultūras pārvalde. Kā arī visas Kuldīgas novada izglītības iestādes un aģentūras.

Pašvaldībā ir sastādīts amatu saraksts ar struktūrvienībām un amata nosaukumiem atbilstoši LR Profesiju klasifikatoram. Vadoties pēc apstiprināta amatu saraksta personāla speciālists katram amatam sastāda amata aprakstu arī vadoties pēc LR Profesiju klasifikatora. Pašvaldībā ir tādi amati, kuriem nevar precīzi piemērot klasifikatora kodu. Tādā gadījumā tiek piemeklēts atbilstošākais klasifikatora kods, kuram pēc amata apraksta atbilst lielākā daļa pienākumi.

Darba autore secina, ka Pašvaldības struktūru un amatu saraksts atbilst iestādes darbības principiem. Netiek uzturēta neviena lieka darba vieta. Kā arī aptaujājot atsevišķas struktūrvienības, darba autore secina, ka amatu vietas būtu nepieciešamas vairāk, no darbinieki ir ļoti noslogoti. Savukārt, palielināt amatu vietas iestādē neļauj budžeta plāns.

4.2. Kuldīgas novada pašvaldības struktūra un personāls

Struktūra ir uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai, efektīvi sadarbojoties un kontaktējoties ar ārējo vidi, produktīvi un mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus, apmierinātu patērētāju vajadzības. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir uzņēmuma atsevišķu struktūru savstarpējas saiknes un savstarpējas pakļautības shēma, kā arī to saskaņotība ar uzņēmumā notiekošo biznesa procesu, tehnoloģisko karti. Šāda shēma palīdz uzņēmuma vadībai orientēties uzņēmuma darbā pilnveidot tā darbu un noregulēt esošos procesus. (Forands, 2000, 32).

Pašvaldības struktūra sastāv no diviem blokiem – lēmēj institūcijas un izpildinstitūcijas. Pašvaldības lēmēj institūcija ir Dome, kura sastāv no Kuldīgas novada Domes priekšsēdētājas, komitejām un komiteju pakļautībā darbojas arī komisijas. Kuldīgas novada Dome pieņem lēmumus, nosaka pašvaldības institucionālo struktūru, lemj par autonomo funkciju un brīvprātīgo iniciatīvu īstenošanu un par kārtību, kādā nodrošina pašvaldībai deleģēto valsts pārvaldes funkciju un pārvaldes uzdevumu izpildi, izstrādā un izpilda pašvaldības budžetu. Kuldīgas novada domē darbojas 17 deputāti no 5 partijām.

5. attēls. Kuldīgas novada Domes komitejas un komisijas (Darba autore)

KULDĪGAS NOVADA DOME			
Finanšu komiteja	Attīstības komiteja	Sociālo lietu komiteja	
Publisko iepirkumu komisija	Būvniecības komisijas	Izglītības komisija	Administratīvā komisija, Administratīvās komisijas Bērnu lietu apakškomisija
Licencēšanas komisija	Pagastu attīstības komisija	Kultūras, tūrisma un starptautiskās sadarbības komisija	Kuldīgas novada vēlēšanu komisija
Pašvaldības īpašuma atsavināšanas un dzīvojamo māju privatizācijas komisija	Zemes komisija	Sporta komisija	Kuldīgas novada un Skrundas novada Civilās aizsardzības komisija
Izsoļu komisija	Transporta komisija	Pedagoģiski medicīniskā komisija	Ekspertu komisija
	Vecpilsētas un vides komisija	Politiski represēto personu komisija	Sabiedriskās kārtības komisija
	Uzņēmējdarbības atbalsta komisija	Dzīvokļu komisija	Jaunatnes lietu konsultatīvā komisija
	Apstādījuma komisija		Reliģisko lietu konsultatīvā padome

Kuldīgas novada Domes pieņemto lēmumu izpildi un darba organizatorisko un tehnisko apkalpošanu nodrošina Pašvaldība, kas izveidota kā patstāvīga pašvaldības iestāde, kurai apstiprināts nolikums un kuras sastāvā ir:

1. Attīstības pārvalde:
 - 1.1. Būvniecības nodaļa;
 - 1.2. Attīstības un projektu vadības nodaļa;
 - 1.3. Nekustamo īpašumu nodaļa;
 - 1.4. Restaurācijas nodaļa;
2. Izglītības un sporta pārvalde;
3. Kultūras pārvalde;
4. Administratīvā nodaļa;
5. Finanšu un ekonomikas nodaļa;
6. IT nodaļa;
7. Izglītības un sporta pārvalde;

8. Kultūras pārvalde;
9. Sabiedrisko attiecību speciālists;
10. Kuldīgas novada bāriņtiesa;
11. Kuldīgas pilsētas bāriņtiesa;
12. Kuldīgas novada dzimtsarakstu nodaļa;
13. Kuldīgas novada pašvaldības policija.

Pašvaldības administrācijā tiek nodarbināti 72 cilvēki. 2011. gadā darba tiesiskās attiecības ir nodibinātas ar 5 darbiniekiem (uz nenoteiktu laiku). Trīs darbinieces atrodas prombūtnē (bērna kopšanas atvaļinājumā).

1. tabula. Darbinieku sadalījums pa vecuma un dzimuma grupām (Darba autore)

Vecums	Sievietes	Vīrieši
20-29 gadi	6	5
30-39 gadi	15	11
40- 49 gadi	11	4
50-59 gadi	14	4
60-69 gadi	2	-

Darba autore secina, ka Pašvaldībā vairāk strādā sievietes, lielākoties darbinieku vecuma grupa veido no 30 līdz 59 gadīgi darbinieku, kas nozīmē, ka personāls ir ar pieredzi un kompetents. Kā arī darbinieki ir sevi pierādījuši un dod lielu ieguldījumu un atbalstu iestādei, liekot lietā savas zināšanas un pieredzi. Salīdzinoši maz ir jaunie darbinieki, vecumā no 20-29 gadiem, kas varētu būt skaidrojams ar stabilo personālu Pašvaldībā. Netiek atbrīvotas vakances līdz ar to nav iespēju nodarbināt gadus jaunākus cilvēkus.

2. tabula. Darbinieku izglītības līmenis (darba autore)

Izglītības līmenis	Darbinieku skaits	%
Augstākā izglītība: t.sk maģistra grāds bakalaura grāds 1. līmeņa augstākā izglītība	60 7 43 10 (7 turpina studijas)	83,33
Vidējā profesionālā izglītība	5	6.94
Vispārējā vidējā izglītība	7	9.72

Darba autore secina, ka lielāka daļa darbinieku ir ar attiecīgu izglītības līmeni, kas palīdz veikt profesionāli savu darbu. Lielākoties darbinieki ir ar bakalaura grādu. Pašvaldībā 7 darbinieki ir ar vispārējo vidējo izglītību. Šie darbinieki, galvenokārt, ir tehniskie darbinieki, kuru darbs neprasa lielu atbildību un speciālas zināšanas.

Iestādes organizatoriskā struktūra parāda iestādes nodaļu izvietojumu un savstarpējo saistību. Tā ir atkarīga no iestādes lieluma, darbības veida, formas un citiem faktoriem. Pastāv vairāki organizatoriskās struktūras tipi: lineāra struktūra, līniju un štāba struktūra, kā arī funkcionālā struktūra

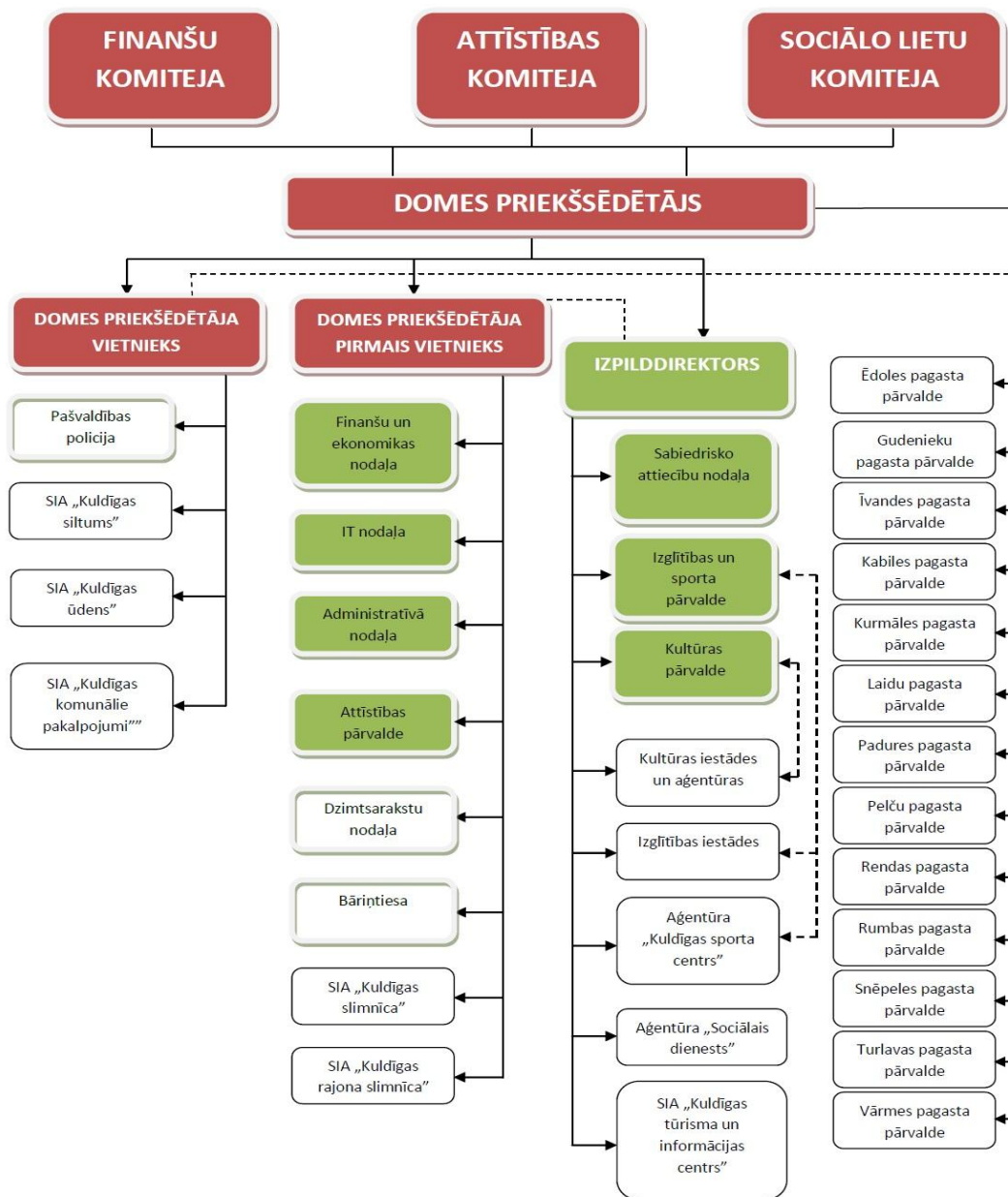
Visvienkāršākā ir lineārā tipa struktūra. Lineārā tipa struktūrā katrai struktūrvienībai ir savs vadītājs. Šāda uzņēmuma augšgalā ir viens galvenais vadītājs, kuram uzticētas pamat pilnvaras. Lineārai struktūrai ir trijstūrveida modelis. Kā priekšrocības var minēt – vienotu un konkrētu vadību, izteikta vadības atbildība, operatīva lēmumu pieņemšana, vienkāršota informācijas sistēma. Bet tai ir arī trūkumi – apgrūtināta sakaru sistēma, informācijas pārslogotība vadībai, vadītāja nepieciešamība būt vispusīgi sagatavotam un zinošam, neiekļaušanās visu vadības posmu lēmumu pieņemšanā un plānošanā. (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000, 183).

Savukārt līnijas un štāba struktūrā autoritātes un pavēļu attiecības ir skaidri noteiktas tiešās līnijās, kas iet no galvenā vadītāja. Mazi uzņēmumi parasti ir izteikti līnijas uzņēmumi. Vidējos un lielos uzņēmumos var būt nepieciešamība pēc personāla daļas, ekonomiskās nodaļas, ražošanas attīstības un juridiskās nodaļas. Šajās nodaļās strādājošiem ir īpašas prasmes un iemaņas, un šīs nodaļas sauc par štāba nodaļām. Tās sniedz padomus, servisu un atbalstu pārējai organizācijai. Pretstatā līnijas vadītājiem štāba vadītājiem nav pavēļu došanu tiesību. (Hofs, 2002, 37)

Darba autore secina, ka Pašvaldības organizatoriskā struktūra atbilst līniju un štāba tipa struktūrai, jo iestādes vadītāja ir Domes priekšsēdētāja, kuras pakļautībā darbojas komisijas, komitejas un Pašvaldības administrācijas vadītāji un personāls. Savukārt, lēmējinstītūcija – Dome pieņem dažādus lēmumus, kas saistīti ar institucionālo struktūru, lemj par autonomo funkciju īstenošanu, izstrādā un izpilda pašvaldības budžetu. Bet nav tiesības vadīt vai dot pavēles Pašvaldības administrācijai un tās personālam.

Analizējot Pašvaldības struktūru, darba autore secina, ka šī apstiprinātā iestādes struktūra īsti neatbilst līniju un štāba tipa struktūrai (sk. 6.attēlu). Pēc šī attēla var secināt, ka Pašvaldības lēmējinstītūcijas pakļautībā darbojas Domes priekšsēdētāja, tālāk Domes priekšsēdētājas pakļautībā darbojas tās vietnieki un attiecīgi Pašvaldības personāls.

6.attēls Kuldīgas novada pašvaldības struktūra (Kuldīgas novada pašvaldība)

Pielikums Nr. _____
Kuldīgas novada Domes struktūra

5. PERSONĀLA VADĪBAS PROCESU ANALĪZE KULDĪGAS NOVADA PAŠVALDĪBĀ

5.1. Personāla atlase un novērtēšana Kuldīgas novada pašvaldībā

Pašvaldībā nav novērota liela kadru mainība. Ja atbrīvojas vakance, tad tas ir saistīts vai nu ar jaunu amatu vienību izveidošanu, vai darbinieka aiziešanu uz citu darba vietu, vai darbinieka došanos pensijā.

Lielākoties, atbrīvojoties vakancei, tiek rīkots ārējais konkurss. Bet netiek izslēgta iespēja meklēt darbinieku ar iekšējās atlases palīdzību. Iekšējā atlase tiek veikta, ja iestādes vadība ir pārliecināta par darbinieku spējām veikt atbilstošos amata pienākumus. Tādā veidā, iespējams, palīdzot veidot karjeru jau esošajiem darbiniekiem. Vai arī, piedāvāt atbilstošāku amatu darbinieka zināšanām vai spējām.

Darba autore secina, ka Pašvaldībā darbinieku atlases procesā izmantojot iekšējos avotus ir sekojošas priekšrocības:

- darbiniekiem ir izaugsmes iespējas, kas veicina darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu;
- ir mazāki izdevumi atlases procesā;
- ir iespējas ātrāk aizpildīt vakanto amata vietu;
- ir īsāks adaptācijas laiks;
- iespēja veikt darbinieku ķēdes veida pārvietošanu optimizējot darba procesu. Taču nākas secināt, ka personāla atlasei, izmantojot tikai iekšējos avotus, ir arī savi trūkumi, pie kuriem var minēt to, ka ir visai ierobežots pretendentu loks, iespējams zināms subjektīvisms personāla izvēlē, kā arī pastāv ierobežots inovācijas potenciāls.

Līdz ar to, Pašvaldībā pārsvarā tiek rīkotas ārējās atlases. Lai veiktu darbinieku ārējo atlasī, tad tiek izvietoti sludinājumi reģionālajos masu medijos, kuri parasti ir novada laikraksts un Pašvaldības izdevumus „Kuldīgas novada Vēstis”, kā arī Pašvaldības mājas lapā. Tiek izmantoti CV no esošās datu bāzes, ar kandidātiem, kuri paši ir nākuši izteikt velmi strādāt iestādē. Ārējā atlasē prasībās kandidātiem ir CV iesniegšana kopā ar motivācijas vēstuli, kā arī attiecīgās jomas augstākās izglītības apliecinātie dokumentu kopijas. Kā arī, ja ir iespējams, tad iepriekšējas darba vietas rekomendācijas vēstule.

Ārējā atlase notiek vairākās kārtās. Pirmajā kārtā izskata pretendentes un uzaicina un darba interviju iestādē. Darba intervijās parasti piedalās Kuldīgas novada Domes

priekšsēdētāja, priekšsēdētājas pirmais vietnieks, kā arī attiecīgās nodaļas vadītājs vai galvenais speciālists. Otrajā kārtā tiek atlasīti un uzaicināti pretendenti, kuri sevi ir pierādījuši labāk un vadībai liekas piemērotākie. Tad pretendentiem jau jāparāda savas iemaņas un zināšanas, sniedzot konkrētus priekšlikumus par attiecīgi veicamo darbu, kā arī savu vīziju, par to, kā šis darbs tiks veikts. Atlases otrajā kārtā vadība arī pieņem lēmumu un izvēlās attiecīgo kandidātu turpmākajai darba veikšanai.

Savukārt Pašvaldībā netiek veikta pilnīga personāla novērtēšana. Darba autore secina, ka darbinieku novērtēšana būtu ieteicama iestādē, kā arī veicinātu sekmīgāku personālu procesu norisi. Darbinieki neatslābtu un neieslīgtu darba rutīnā. No darbinieku novērtēšanas var gūt informāciju par darbinieku devumu iestādes labā, darbinieku iniciatīvu, motivāciju un interesi par iestādes izaugsmi. Kā arī par to, vai darbinieks ir piemērots ieņemamajam amatam, vai ir pietiekošas zināšanas un spējas darba veikšanai.

Ņemot vērā novērtēšanā iegūtos rezultātus, arī darbiniekam ir iespējas uz izaugsmi. Piemēram, darbiniekam ir pārāk liela slodze, bet amata atlīdzība ir pārāk zema. Līdz ar to, izvērtējot situāciju darbiniekam ir iespējas saņemt algas paaugstinājumu vai arī prēmiju.

Personāla novērtēšanā tiek vērtētas darba veikšanai nepieciešamās profesionālās zināšanas, darba kvalitāte, patstāvība un spēja pieņemt lēmumus, darba laika plānošana, darbs paaugstinātas spriedzes apstākļos, darbinieka attieksme attiecībā uz iestādi, velmi profesionāli pilnveidoties, kā arī tiek vērtēts, kādā mērā darbinieks bez pamudinājuma uzņemas jaunus uzdevumus, ir spējīgs attīstīt jaunas idejas, kā labāk paveikt darbu.

Pašvaldībā vēl ir izstrādes procesā noteikumi par Kuldīgas novada pašvaldības darbinieku novērtējumu, līdz ar to, pagaidām netiek vērtēts personāls.

Pašvaldībā vienu reizi gadā tiek veikta darbinieku anketēšana, no kuras galvenokārt iestādes administrācija var izdarīt secinājumus par darbinieku apmierinātību ar darbu.

Anketā tiek iekļauti jautājumi par to, kā tiek veikti darbi, kas kavē darba izpildi, kas veicina pienākumu pildīšanu, sadarbību ar kolēģiem, vai darbi tiek veikti darba laikā, vai darba apjoms nav pārāk liels, vai pārāk mazs, kā tiek plānota darba diena, vai mēnešalga atbilst darba apjomam, kādas ir nepieciešamības, lai sasniegtu labākus darba rezultātus, kas patīk/nepatīk darbā, kādas apmācības vai kursi apmeklēti gada laikā, ieteikumi un priekšlikumi.

Darba autore secina, ka šī anketa nedod pietiekošu lielu ieskatu darbinieku novērtējumā. Ar šī anketas palīdzību vadība vairāk veic iekšējo komunikāciju ar darbinieku, lai noskaidrotu kā darbinieks jūtas kolektīvā, kādas iespējas izmanto un kā viņš sadarbojas ar pārējo kolektīvu.

5.2. Motivācijas un atalgojuma sistēmas veidošana Kuldīgas novada pašvaldībā

Motivācija ir cilvēku vadīšanas pamatā, un tā kā uzslava par labi padarītu darbu. Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu. (Beļčikovs, Praude, 2001, 340)

Pašvaldībai ir svarīgs katrs darbinieks, tāpēc, lai darbinieki būtu ilggadīgās darba attiecībās ar pašvaldību, darbinieku motivē. Dažādu motivācijas sistēmu ieviešanu Kuldīgas novada pašvaldībā regulē likums „Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums”. Šis likums regulē pašvaldību vadītāju, amatpersonu un darbinieku darba samaksu, atvaļinājumu kompensācijas, kā arī dažādus pabalstus un sociālās garantijas.

Pašvaldībā ir ieviesti šādi motivējoši līdzekļi:

- Dzīvības un nelaimes apdrošināšana 24 stundas diennaktī visā pasaulē – visiem pašvaldības darbiniekiem ir spēkā nelaimes gadījumu apdrošināšana, apdrošināšana ir spēkā gan darba laikā, gan sadzīvē. Vienlaikus tiek veikti arī uzkrājumi katram darbiniekam.
- Kompensācija par mobilā telefona izmantošanu darba vajadzībām (dažām darbinieku kategorijām) – ja darbiniekam tiešo darba pienākumu veikšanai regulāri ir jāizmanto mobilais telefons, tiek noteikts ikmēneša limits sarunu apmaksai.
- Pašvaldības automašīnas izmantošana darbā (dažām darbinieku kategorijām) – ja savu tiešo darba pienākumu veikšanai darbiniekam regulāri ir jāizmanto automašīna, ir iespēja izmantot pašvaldības autotransportu.
- Pašvaldība visiem saviem darbiniekiem nodrošina LR normatīvajos aktos noteiktās sociālās garantijas (nodokļu nomaksa, saīsinātās pirmssvētku dienas, mācību u.c. atvaļinājumi, apmaksāti komandējumi u.c.).
- Obligātās veselības pārbaudes – katram pašvaldības darbiniekam ir jāiziet pilnībā apmaksātās veselības pārbaudes.
- Kompensācija par speciālo medicīnisko optisko redzes korekcijas līdzekļu iegādi – pašvaldība kompensē 30 Ls apmērā darbiniekiem brīļu iegādei, ja tiek iesniegti dokumenti, kas apliecina brīļu iegādi.

- Papildus atvaļinājuma dienas – ar rīkojumu piešķir papildus atvaļinājuma dienas darbiniekiem, kuriem ir attiecīgs darba stāžs, vides riski, kas ietekmē darbu un kam ir bērni līdz 16 gadu vecumam.
- Atvaļinājumu pabalsti un naudas balvas – ir iespēja darbiniekiem izmaksāt naudas balvas un atvaļinājuma pabalstus par īpašiem nopelniem. Speciāli šim mērķim saistībā ar likumu „Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumu”, pašvaldībā ir izdoti „Noteikumi par pasākumiem, kas saistīti pa papildu atlīdzību Kuldīgas novada pašvaldības darbiniekiem”, kas regulē naudas balvu un atvaļinājuma kompensāciju izmaksas darbiniekiem.
- Papildus brīvdienas – 1 apmaksāta papildus brīvdiena pienākas pirmajā mācību dienā, ja ir bērns, kurš mācās izglītības iestādē no 1. – 4. klasei. 3 apmaksātas papildus brīvdienas, ja darbinieks stājas laulībā; 1 apmaksāta papildus brīvdiena, ja darbinieks vai viņu bērns absolvē kādu no izglītības iestādēm.
- Piemaksas par aizvietošanu – attiecīgi aizvietojot kādu no darbiniekiem, viņa prombūtnes laikā, tiek piemaksāti 20% no mēneša algas darbiniekam, kurš aizvieto.
- Ziemassvētku balle – par simbolisku dalības maksu tiek katru gadu organizēta Ziemassvētku balle darbiniekiem. Šajā pasākumā tiek aicināti arī pašvaldības uzņēmēji, pasniedzot balvas par labāko uzņēmumu Kuldīgā un novadā.
- Ziemassvētku pasākums darbinieku bērniem – katru gadu darbinieku bērniem tiek rīkots Ziemassvētku pasākums, kur tiek dalītas dāvanas bērniem.
- Teātris – vismaz divas reizes gadā ir iespēja visam kolektīvam apmeklēt daļēji apmaksātas teātra izrādes.
- Apmaksātu kursi un semināri kvalifikācijas celšanai, kā arī apmaksāti ceļa izdevumi, kas saistīti ar kursu vai semināru apmeklēšanu.

Darba autore secina, ka Pašvaldībā ir pietiekami motivējošie faktori, kas saistīti ar materiālajiem labumiem un kā zināms un arī teorija to apstiprina, ka materiālajai stimulēšanai ir lielāks efekts. Tā ir ļoti svarīga motivācija kvalitatīvākai darba pienākumu izpildei. Piemēram, piemaksa par aizvietošanu nodrošina darbinieka prombūtnes laikā viņa darba turpināšanos, jo aizvietotājs ir ieinteresēts veikt arī aizvietojamā darba pienākumus. Kā arī neformālie pasākumi, kas tiek organizēti iestādē ir kā motivācija darbiniekiem. Darbinieki jūtas ievēroti, jo var kolektīvi atpūsties neformālos pasākumos kopā ar administrāciju, kas, protams, veicina kolektīva saliedētību.

Atalgojums sistēma Pašvaldībā tiek veidota, izejot no 2011. gada 29. septembra Kuldīgas novada Domes sēdē apstiprinātajiem noteikumiem Nr. 3 „Noteikumi par amata vērtību un mēnešalgu noteikšanu Kuldīgas novada pašvaldības darbiniekiem.”

Noteikumi izdoti saskaņā ar LR „Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma” 4. panta ceturto daļu, LR likuma „Par pašvaldībām” 21. panta pirmās daļas 12. un 13. punktu un 41. panta pirmās daļas 2. punktu, kā arī uz LR Ministra Kabineta 22.12.2009 noteikumiem Nr. 1651 „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestāžu amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un to noteikšanas kārtību.”

Noteikumi nosaka atlīdzības sistēmu, kādā tiek noteiktas amatu vērtības un mēnešalgas Pašvaldībā un tās iestāžu un aģentūru vadītājiem un darbiniekiem. Noteikumu mērķis ir nodrošināt darbiniekiem līdzvērtīgu mēnešalgu par līdzvērtīgu darbu, vienotu regulējumu mēnešalgu noteikšanai, mēnešalgu noteikšanas caurspīdīgumu, kā arī vienotu pieeju amatu līmeņu noteikšanai.

Darbinieka amata vērtību nosaka katra amata atbilstošās mēnešalgas ietvaros. Amata mēnešalgas grupa ir no 16 līdz 1. Amatam atbilstošā mēnešalgu grupa (no 16 līdz 1) tiek noteikta, pamatojoties uz novada pašvaldības Administrācijas un Institūciju amatu klasificēšanas rezultātu apkopojumu (Sk. pielikumu Nr. 2) un saskaņā ar LR Ministra Kabineta noteikumiem Nr. 1651 1. pielikumu par amatpersonu un darbinieku amatu saimēm un līmeņiem atbilstošās mēnešalgu grupās.

Atalgojuma sistēma tiek veidota izejot no šādiem faktoriem:

- Amatu saimes- izstrādāti saskaņā ar LR Ministra Kabineta noteikumiem Nr. 1651;
- Amatu līmenis – izstrādāti atbilstoši no amatu saimēm, ņemot vērā LR Ministra kabineta noteikumus Nr. 1651;
- Mēnešalgu grupas – skalā no 16-1 (tiek iedalīti augstākā līmeņa vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji, vadītāji, galvenie speciālisti, vecākie speciālisti, speciālisti, tehniskie darbinieki)
- Amata līmenis – atbilstoši amata kategorijai (augstākā līmeņa vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji, vadītāji, galvenie speciālisti, vecākie speciālisti, speciālisti, tehniskie darbinieki).

Darbinieku mēnešalgas tiek noteiktas atbilstoši amatam un noteiktajai mēnešalgu grupai, amata vērtībai. Maksimālais mēnešalgas apmērs tiek noteikts 16 mēnešalgu grupā, par pamatu ņemot Pašvaldības vadītājas ar Kuldīgas novada Domes lēmumu apstiprināto mēnešalgu.

3. tabula. Mēnešalgas noteikšanas vispārējā kārtība (Kuldīgas novada pašvaldības

Noteikumi Nr. 3, 2001, 3)

Mēnešalgu grupa	% no Pašvaldības vadītāja mēnešalgas
16	100%
15	95%
14	93%
13	85%
12	83%
11	80%
10	71%
9	60%
8	53%
7 SP	45%
7TD	45%
6 TD-5	Atbilstošās mēnešalgu grupas maksimālais apmērs
4	30%
3-2	Atbilstošās mēnešalgu grupas maksimālais apmērs
1	20%

Vienas mēnešalgas grupas ietvaros starp klasificētājām amatu vērtībām tiek noteikts mēnešalgas diapazons:

1. Starp amatu iedalījumiem.
2. Starp amatu vērtībām viena iedalījuma ietvaros.
3. Starp kvalifikācijas pakāpēm.

Sakarā ar to, ka Pašvaldībā vēl nav izstrādāti noteikumi par darbinieku novērtējumu, tad vēl netiek piemērots 2. un 3. punkts par mēnešalgu diapazonu.

Darba autore secina, ka atalgojuma veidošanas sistēma Pašvaldībā ir sarežģīta, laikietilpīga, bet saprotama sistēma. Lai noteiktu vienam darbiniekam atalgojuma līmeni, ir nepieciešams noskaidrot amata vērtību, amatu saimi, mēnešalgas grupu un amata līmeni. Tomēr tā ir veidota, pamatojoties un Latvijas Republikas likumiem un Ministra kabineta noteikumiem, līdz ar to atalgojuma sistēma ir pieejama jebkuram interesentam, kas nodrošina atalgojuma sistēmas caurspīdīgumu.

5.3. Darbinieku anketēšanas rezultātu analīze

Lai veiktu Pašvaldības personāla vadības procesa analīzi, tika veikts praktiskais pētījums, anketējot Pašvaldības darbiniekus. Anketas tika izsūtītas visiem darbiniekiem e pastā, kā rezultātā anketēti tika dažāda līmeņa vadītāji un speciālisti. Kopumā pētījumā piedalījās un anketas aizpildīja 50 Pašvaldības darbinieki. Aptaujā tika nodrošināta anonimitāte un brīvprātīguma princips.

Pētījuma mērķis – izpētīt un analizēt personāla viedokli par personāla vadības procesiem iestādē, kā arī noskaidrot personāla attieksmi pret šiem procesiem, noskaidrot faktorus, kas ietekmē apmierinātību ar darbu, darba vidi, organizācijas politiku personāla vadībā, kā arī respondentu vērtējumu attiecībā uz iestādes personāla vadības politiku.

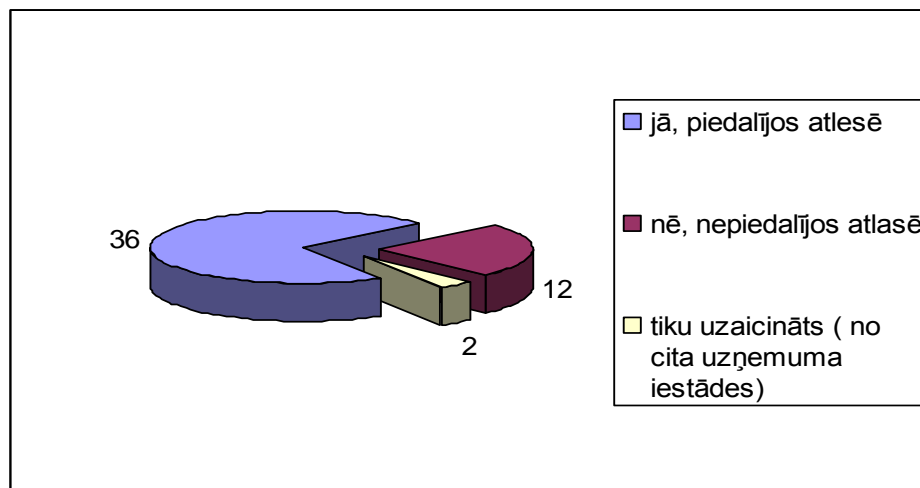
Pētījuma uzdevumi:

1. Izstrādāt anketu.
2. Noskaidrot respondentu viedokli par personāla atlases, izglītošanas, motivācijas, novērtēšanas procesa norisi Kuldīgas novada pašvaldībā.
3. Apkopot un interpretēt iegūtos rezultātus.
4. Izdarīt secinājumus.

Darba autore pētījuma veikšanai izvēlējās anketēšanas metodi, jo uzskata, ka nodrošinot respondentiem brīvprātīgu piedalīšanos aptaujā un nodrošinot viņu atbilžu konfidencialitāti, iespējams iegūt objektīvākus rezultātus, kuri ļauj precīzāk noteikt personāla vadības procesu norisi iestādē.

Ar pirmo jautājumu darba autore vēlējās noskaidrot, vai iestādes darbinieki ir piedalījušies personāla atlases procesā.

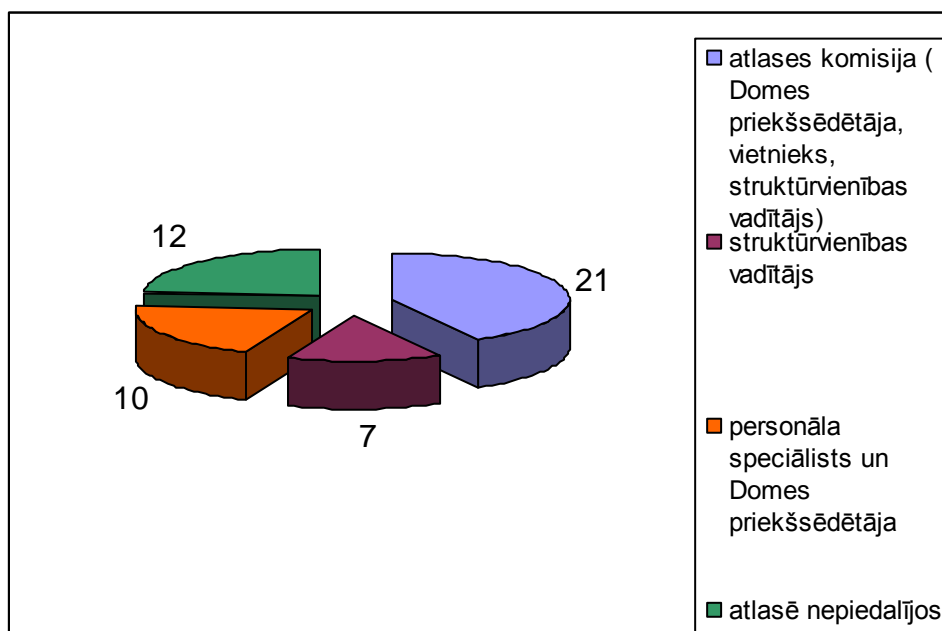
7. attēls Vai uzsākot darbu iestādē piedalījāties atlases procesā? (darba autore)



Darba autore secina, ka 36 no 50 respondentiem ir piedalījušies atlasē procesā – atsaucoties un sludinājumu par vakancēm, iesnieguši CV un piedalījušies darba intervijās. Savukārt 12 respondentu atlasē procesā nav piedalījušies, kas ir skaidrojams ar pašvaldību reformu, kas notika 2009. gadā. Tika likvidēta rajona padome un izveidota Kuldīgas novada pašvaldība, līdz ar to, speciālisti no rajona padomes, iespēju robežās, tika pārvietoti uz Pašvaldību. Ar pirmā jautājuma palīdzību darba autore noskaidroja, ka diviem respondentiem ir piedāvāts amats iestādē, kas liecina par to, ka personāla plānošanā Kuldīgas novada pašvaldības vadība izmanto iespējas piesaistīt speciālistus, kuri jau sevi pierādījuši citur. Aptaujājot personāla speciālistu, darba autore secina, ka lielākoties konkursi uz aktuālajām vakancēm tiek rīkoti ar ārējās personāla atlasē palīdzību, arī gadījumā, ja pretendents tiek uzaicināts.

Ar otro anketas jautājumu darba autore noskaidroja, kas vada atlasē procesus iestādē. Personāla speciālists skaidroja, ka iestādē pieņemts atlasē procesus vadīt speciāli izveidotai komisijai, kas sastāv no Domes priekšsēdētājas, priekšsēdētājas pirmā vietnieka, kura viens no galvenajiem darba pienākumiem ir Pašvaldības administrācijas vadīšana, kā arī no attiecīgās nodaļas vadītāja vai galvenā speciālista.

8. attēls. Atlasē procesu vadītāja (darba autore)

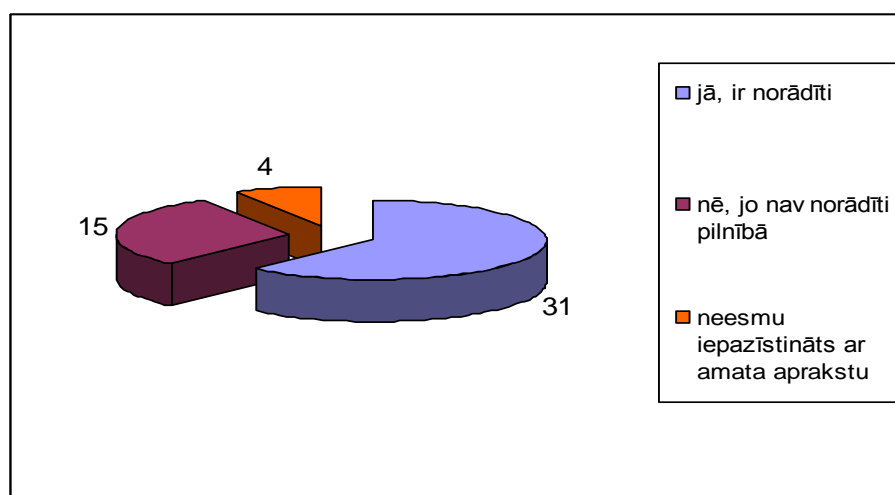


Darba autore secina, ka 21 respondents ir piedalījušies atlasē, kuru vada speciāli izveidota komisija. Tomēr 17 respondenti apgalvo, ka komisijā ir bijuši vai nu struktūrvienības vadītāji, vai personāla speciālists ar Domes priekšsēdētāju. Darba autore

secina, ka tas ir skaidrojams ar to, ka šī speciāli izveidotā komisija ir izveidota salīdzinoši nesen – pēc pašvaldību reformas, kad tika izveidota Pašvaldība. Savukārt, laikā, kad bija Kuldīgas pilsētas Dome, nenotika pārāk liela kadru mainība, līdz ar to atlases procesi nenotika bieži, iestāde bija salīdzinoši neliela, tāpēc šie procesi bieži vien tika deleģēti struktūrvienību vadītājiem, vai personāla speciālistiem. Atlases procesā nepiedalījās 12 respondenti.

Personāla vadības procesā ir svarīgi katram darbiniekam zināt savus pienākumus, kā arī atbildību, par ko darbinieki saņem konkrētu darba algu. Lai šie procesi būtu skaidri, tad iestādē katram darbiniekam un amatam ir sagatavots amata apraksts. Darba autore vēlējas noskaidrot, vai veicamie darba pienākumi atbilst amata aprakstā norādītajiem pienākumiem, vai nē.

9. attēls. Vai Jūsu veicamie darba pienākumi un atbildība ir norādīta amata aprakstā? (darba autore)

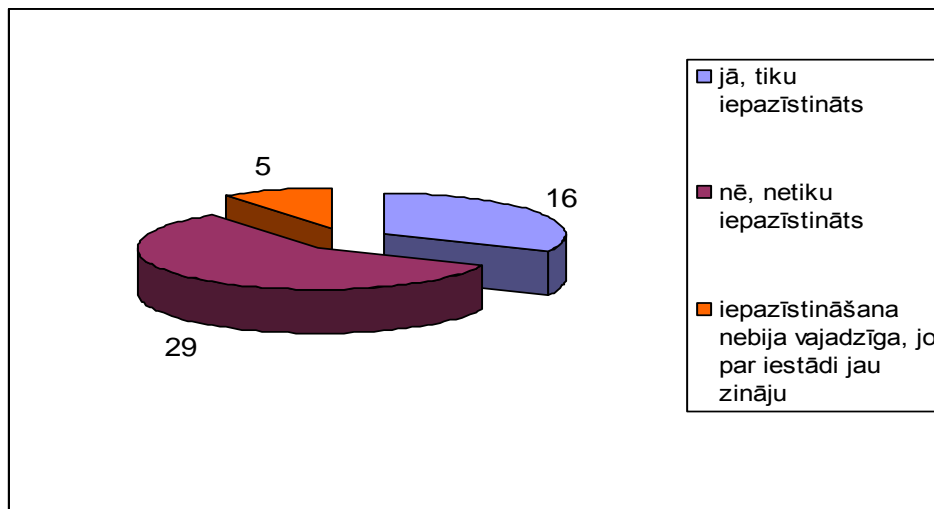


Darba autore secina, ka 31 respondents ir atbildējis apstiprinoši, kas nozīmē, ka ar amatu aprakstu ir ticis iepazīstināts un darba pienākumu un atbildība atbilst tajā norādītajam. Savukārt 15 respondenti ir atbildējuši noraidoši, jo amata aprakstā norādītie pienākumi neatbilst veicamajiem darbiem. Darba autore secina, ka tas ir skaidrojams ar to, ka palielinoties darba apjomam, arī pienākumi un atbildība palielinās, kā arī netiek aktualizēts amata apraksts. Tāpēc respondenti atbildēja noraidoši. Netiek izslēgta arī iespēja, ka amata aprakstā pienākumi ir norādīti vairāk, bet tādi netiek ikdienā pildīti. No attēlā apkopotajiem rezultātiem, darba autore secina, ka 4 respondenti nav vispār iepazīstināti ar amata aprakstu, ko var skaidrot ar nepilnībām darbinieka pieņemšanas procesā.

Uzsākot jaunu darbu svešā organizācija, cilvēkiem ļoti svarīgs ir adaptācijas process. Būtiski ir tas, vai tiek iepazīstināts ar organizāciju, tas palīdz vieglāk jaunam darbiniekam adaptēties un veikt savus pienākumus. Tāpēc darba autore sagatavoja respondentiem 4.

Jautājumu, vai uzsākot darbu iestādē darbinieks ir ticis iepazīstināts ar iestādes darba laiku, telpām, kolektīvu, struktūru.

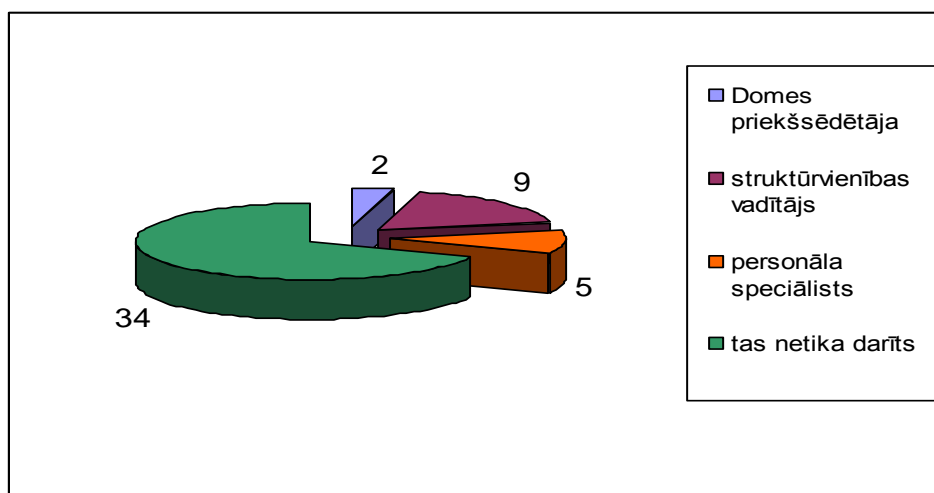
10. attēls. Vai uzsākot darbu iestādē Jūs tikāt iepazīstināts ar iestādes darba laiku, telpām, kolektīvu, iestādes mērķiem un plāniem, iestādes struktūru?(Darba autore)



Darba autore secina, ka tikai 16 respondentu, uzsākot darbu iestādē, tika iepazīstināti ar tās iekšējo vidi. Lielāka daļa – 29 respondenti nav iepazīstināti ar iestādi, kas liecina par to, ka adaptācijas process ir bijis ilgāks. 5 respondenti ir atbildējuši, kas šis process nav bijis nepieciešams, jo iestāde jau bijusi zināma, kas liecina par to, ka darbinieks ir aktīvs un ar pašiniciatīvu, kā arī ātri adaptējas.

Tika uzdots jautājums, kas iepazīstināšanas procesu veica.

11. attēls. Iepazīstināšanu ar iestādi, veica (Darba autore)

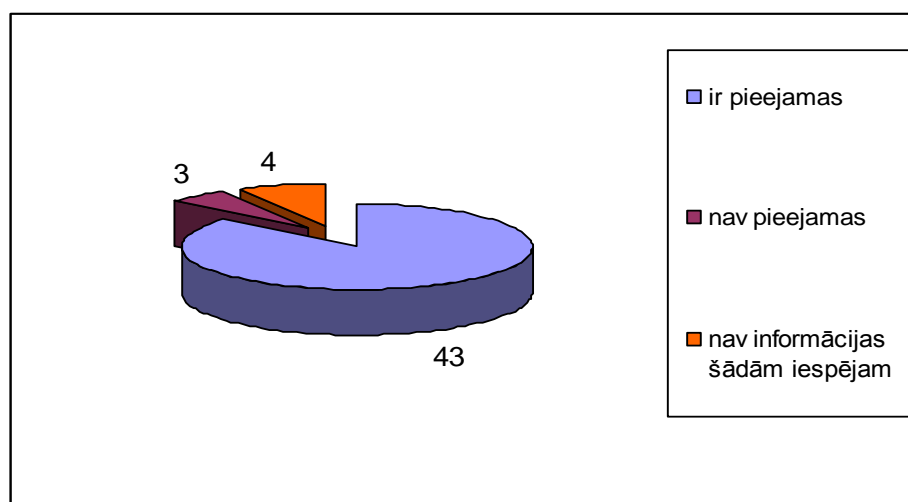


Pamatojoties no ceturtā jautājuma darba autore secina, ka lielāka daļa – 34 respondenti nav tikuši iepazīstināti ar iestādi. Savukārt diviem respondentiem adaptācijas

procesu ir veicinājusi Domes priekšsēdētāja, bet 9 respondentus – attiecīgas struktūrvienības vadītājs, 5 respondentus personāla speciālists. Šie dati liecina par to, ka struktūrvienības vadītāji izrāda lielāku iniciatīvu un vairāk rūpējas par savā pakļautībā esošiem darbiniekiem.

Katram organizācijas vadītājam ir būtiski, ka viņa darbinieki ir kompetenti un izglītoti, kas labi pārzina savu darbības jomu un labi orientējas tajā. Īpaši laikā, kad ļoti bieži tiek veiktas dažādas likumdošanas izmaiņas, kā arī attīstoties tehnoloģijām. Tāpēc darbiniekiem nepieciešams regulāri apmeklēt seminārus vai apmācības. Darba autore vēlējās noskaidrot, vai Kuldīgas novada pašvaldībā ir iespējams apmeklēt iestādes apmaksātas apmācības vai seminārus.

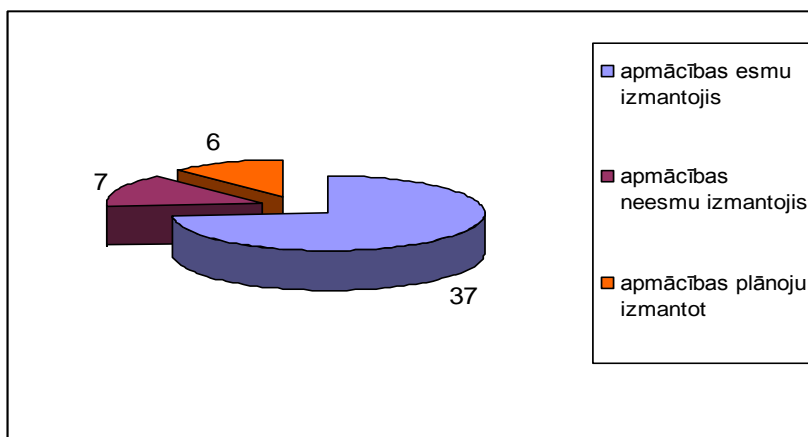
12. attēls. Vai Jums ir pieejamas iestādes apmaksātas apmācības, kursi vai semināri? (darba autore)



Darba autore secina, ka lielāka daļa respondentu ir informēti par apmaksātām apmācības iespējām iestādē. Savukārt 3 respondenti uzskata, ka šādas iespējas nav, bet 4 respondentiem trūkst informācijas par apmācības iespējām. Darba autore secina, ka tas ir skaidrojams ar to, ka šie 7 darbinieki ir salīdzinoši nesen uzsākuši darba gaitas iestādē, līdz ar to, vēl nav bijusi nepieciešamība izmantot kādus kursus vai seminārus.

Ar septīto jautājumu darba autore vēlējās uzzināt vai darbinieki izmanto iespēju iegūt papildus zināšanas.

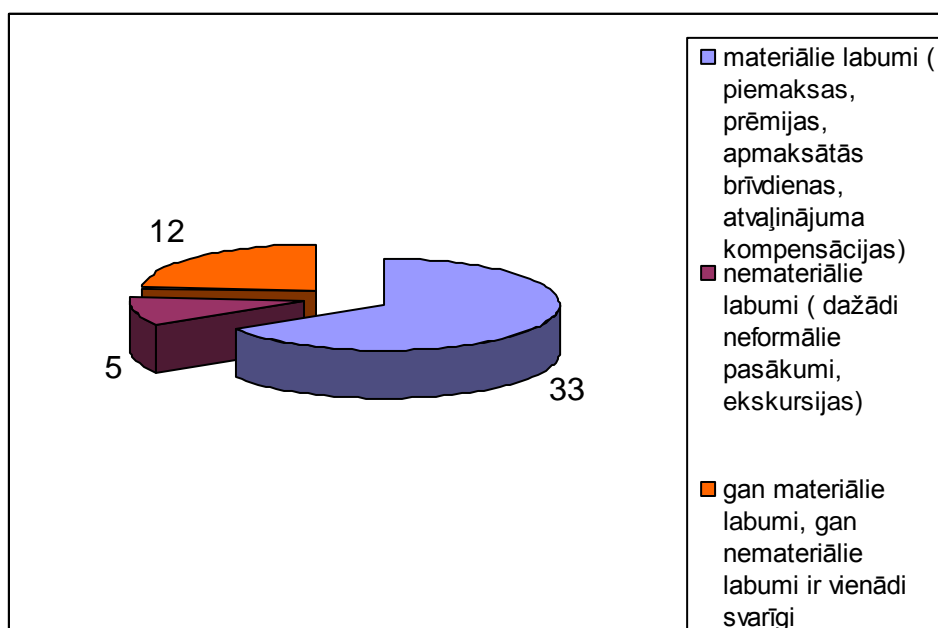
13. attēls. Ja apmācības ir pieejamas, vai esat izmantojis šo iespēju? (Darba autore)



Darba autore secina, ka iestādē darbinieki ir aktīvi un izmanto iespēju apmeklēt apmaksātus seminārus vai apmācības, jo 37 respondentu ir atbildējuši, ka izmanto šo iespēju. Seši respondenti tikai plāno šo iespēju izmantot, jo iespējams, ka viņiem tikai tagad ir nepieciešamība pēc papildus zināšanām. Savukārt septiņi respondenti nav apmeklējuši apmācībās, jo nav bijusi informācija par šādām iespējām.

Lai personāls būtu pēc iespējas vairāk ieinteresēts ieguldīt organizācijā savas zināšanas un pieredzi, personāla procesā būtiska loma ir motivācijai. Veicot bakalaura darba pētījumu darba autore secina, ka Kuldīgas novada pašvaldībā ir tādi motivējošie faktori, kā naudas prēmijas, piemaksas, dažādas materiālas kompensācijas. Iestādē pastāv tādi motivējošie faktori, kā dažādi neformālie pasākumi, kopīgas ekskursijas. Tāpēc darba autore vēlējās noskaidrot kāda motivācija ir efektīvāka, un kuru vairāk novērtē darbinieki.

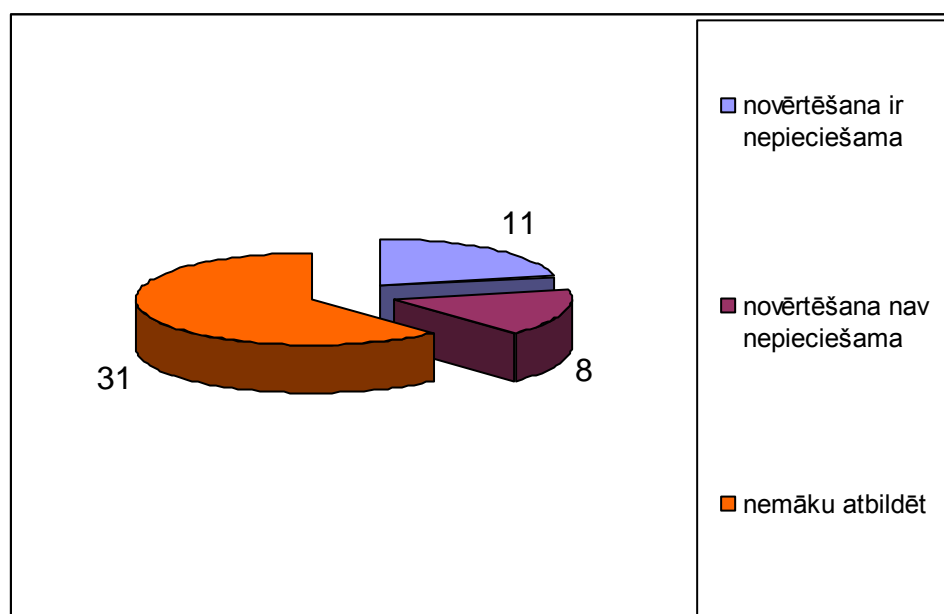
14.attēls. Kādi, darbu motivējoši faktori, Jums liekas efektīvāki? (Darba autore)



Darba autore secina, ka tomēr materiālos labumus novērtē 33 respondenti, kas ir lielāka daļa no respondentiem. Taču ir 12 respondentu uzskata, ka vienādi svarīgi gan materiālie labi, gan nemateriālie labumi. Savukārt salīdzinoši neliela daļa respondentu atbildējuši, ka svarīgāki ir nemateriālie labumi, iespējams, ka šiem darbiniekiem ir lielākas darba algas.

Darbinieka novērtēšana iestādē ir pagaidām aktuāls jautājums, jo šis personāla vadības process pagaidām ir tikai izstrādes procesā un daudzi darbinieki vēl nav iedziļinājušies šajā procesā. Tāpēc tika sagatavots jautājums, vai darbinieku novērtēšana ir nepieciešama. Ar mērķi saprast, vai darbinieki ir informēti par šo topošo procesu iestādē.

15. attēls. *Vai iestādē ir nepieciešams veikt darbinieku darba novērtēšanu? (Darba autore)*

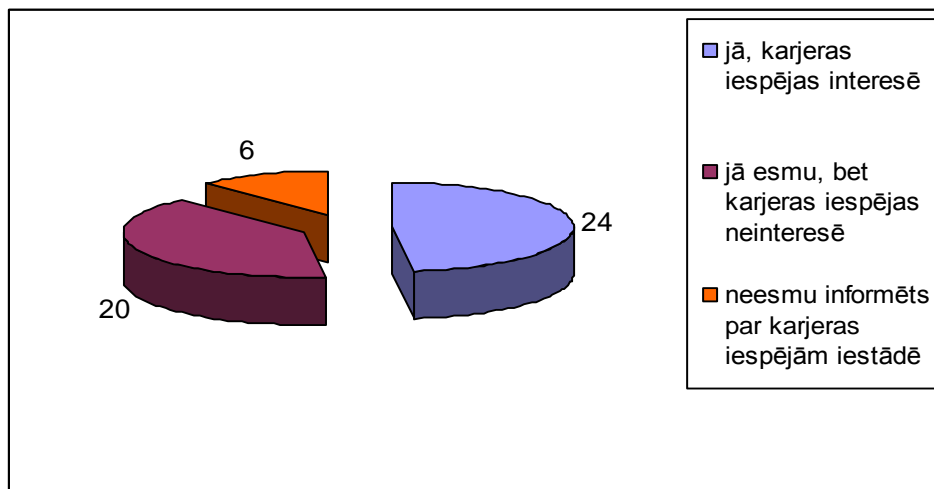


Darba autore secina, ka 31 respondents uz šo jautājumu nemāk atbildēt, jo trūkst informācijas par to, kad tiks ieviesta darbinieku novērtēšana, ko tā dos un kas tiks sagaidīts no pašiem darbiniekiem. Savukārt 19 respondentiem ir priekšstats par novērtēšanas procesu iestādē, līdz ar to 11 respondentu uzskata, ka tā ir nepieciešama, kā rezultātā, iespējams, varētu būt kādi uzlabojumi. Bet 8 respondenti uzskata, ka šāda novērtēšana nav nepieciešama, jo nav ticības, vai reāli būs konkrēti uzlabojumi, vai tieši pretēji- baidās par savām esošajām pozīcijām.

Kuldīgas novada pašvaldībā netiek izslēgta iespēja darbiniekiem veidot karjeru. Izsludinot atklātu konkursu uz kādu amata vakanci, paralēli tiek izskatīti pretendenti arī no esošiem darbiniekiem, izvērtējot viņa atbilstību konkrētam amatam, līdz ar to, darba autore

vēlējās noskaidrot, vai darbiniekiem ir informācija par karjeras iespējām iestādē un vai viņi vēlas tās izmantot.

16. attēls. *Vai esat informēts par karjeras iespējām iestādē un vai vēlaties izmantot tās? (Darba autore)*



Darba autore secina, ka 24 respondenti ir informēti par karjeras veidošanu iestādē un labprāt izmantotu šādu iespēju, kas liecina par to, ka darbinieks jūtas pārliecināts par savām spējām un ir ieinteresēts palikt iestādē. Savukārt 20 respondentu zina par šādu iespēju, bet neizmanto to, jo jūtas stabili un apmierināti jau esošajā amatā, iespējams nevēlas uzņemties lielāku atbildību vai trūkst atbilstoša izglītība. Savukārt 6 respondentiem nav informācijas par šādām iespējām, jo salīdzinoši nesan uzsākts darbs iestādē.

Darba autorei, apkopojot anketēšanas rezultātus, nākas secināt, ka Pašvaldības darbinieki ir informēti par dažādiem personāla vadības procesiem iestādē, jo lielāka daļa darbinieku labprāt sniedza savu viedokli, aizpildot anketu. Personāla vadības procesi Pašvaldībā tiek labi organizēti, un lielāka daļa darbinieki arī ir iesaistījušies šajos procesos. Kā, piemēram, vairums no respondentiem ir piedalījušies atlases procesā. Darbinieki izmanto apmācības iespējas un ir informēti par motivācijas sistēmām iestādē. Darba autore secina, ka Pašvaldībā darbiniekiem trūkst informācijas par novērtēšanas procesiem iestādē, trūkst motivācijas veidot karjeru, kā arī netiek nodrošināts jauniem darbiniekiem adaptācijas process.

6. PERSONĀLA VADĪBAS PROCESU PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS KULDĪGAS NOVADA PAŠVALDĪBĀ

Katrai organizācijai ir būtiski noformulēt savu nostāju dažādos personāla vadības procesu jautājumos, neatstājot to tikai kā teorētiskus uzdevumu, bet gan kā reāli praktiski pielietojamu procesu. Personāla vadības politikai jābūt katras organizācijas darbības stratēģijas sastāvdaļai. Tā tiek īstenota ar tādu nostādņu palīdzību, kas formulētas uzņēmuma plānos un darbības mērķos.

Personāla vadības procesi ietvert sevī vairākas sastāvdaļas: personāla plānošana, personāla atlase, personāla pieņemšana darbā, pārvietošana, aiziešana no darba, karjeras plānošana, personāla izglītošana, personāla motivācija un stimulēšana, vērtēšana, adaptācija.

Personāla plānošanas mērķis ir organizācijas nepieciešamā personāla sagatavošana īsam, vidējam vai ilgam laika periodam, kā arī tā vislietderīgākā iesaistīšana organizācijas darbībā. Savukārt, M. Armstrongs uzskata, kā arī daudzi citi autori uzskata, ka personāla plānošana ir ļoti būtisks process jebkurā organizācijā, jo personāls ir pats svarīgākais resurss un svarīgi ir saprasts cik daudz darbinieku būs vajadzīgi, kā arī kādu amatu ieņems attiecīgie darbinieki. Cilvēkresursu kapitāla plānošana ir visatbildīgākais un vissarežģītākais cilvēkresursu kapitāla vadīšanas process. Cik kvantitatīvi un kvalitatīvi, savlaicīgi un atbilstoši uzņēmuma vajadzībām tiks saplānots cilvēkresursu kapitāls, tik kvalitatīvi, savlaicīgi un ekonomiski izdevīgi tiks sniegti pakalpojumi vai saražoti produkti. (Dombrovska, 2009, 21)

Darba autore iesaka Pašvaldības personāla speciālistam, plānot personālu ņemot vērā šādus kritērijem:

- cik darbinieku ir nepieciešams;
- kāda kvalifikācija nepieciešama;
- kādā laika periodā nepieciešams darbinieks (uz noteiktu vai nenoteiktu laiku);
- kurai struktūrvienībai.

Personāla atlases procesā būtu nepieciešams apstiprināt oficiālu atlases komisiju. Līdz šim komisija ir neformāli izveidota. Tas, savukārt, nodrošinātu vienlīdzīgu atlases procesu visiem pretendentiem, neveicinātu interešu konfliktu.

Darba autore uzskata, ka viens no būtiskākajiem procesiem ir adaptācija. Jauna darbinieka ievadīšanai darbā ir nenovērtējama nozīme. Nevar izstrādāt konkrētu visām

organizācijām atbilstošu recepti kā šī ievadīšana būtu jāveic, jo tas zināmā mērā ir atkarīgs no darbinieka, kas ievada jauno darbinieku, kā arī no konkrētās amata vietas. Katrā gadījumā ir jāatceras par galveno adaptācijas mērķi – iepazīstināt jauno darbinieku ar viņam nepazīstamiem apstākļiem, lai iespējami īsākā laikā viņš būtu lietas kursā par saviem darba uzdevumiem. Tādēļ, darba autore iesaka Pašvaldībai ieviest adaptācijas procesu kā obligātu pienākumu, deleģējot to personāla speciālistam. Līdz ar to, tiktu nodrošināta katra jaunā darbinieka iepazīstināšana ar iestādes iekšējo vidi. Būtu svarīgi pirmajā darba dienā sagaidīt jauno darbinieku, ieplānot ar viņu sarunu, informēt viņu par iestādes mērķiem un uzdevumiem, izskaidrot precīzi viņa darba uzdevumus, iepazīstināt viņu ar darba aprakstu, paskaidrot kādas formalitātes vēl nepieciešams nokārtot, izrādīt iestādi, viņa darba vietu, iepazīstināt ar kolēģiem, paskaidrot kā darbiniekam jārīkojas nelaiemes, slimības vai citos īpašos gadījumos.

Darba autore iesaka atjaunot darba koplīgumu izstrādi, jo tas nodrošinātu darbinieku informētību par dažādiem personāla procesiem iestādē. Veicot pētījumu darba autore secina, ka, piemēram, darbiniekiem trūkst informācijas par apmācību un karjeras iespējām iestādē. Izstrādājot darba koplīgumu ir iespējams nodrošināt visiem darbiniekiem vienotu informāciju, arī par dažādiem motivējošiem faktoriem, piemēram, prēmijām, piemaksām, atvaļinājumiem, to kompensācijām. Darba koplīgums nodrošinātu arī jauno darbinieku informētību par dažādiem darbu stimulējošiem un veicinošiem faktoriem.

Motivācijas sistēmas organizācijās var būt daudz un dažādas. Analizējot dažādus literatūru avotus darba autore secina, ka Pašvaldības motivējošie faktori darbojas būtībā pēc A. Maslova vajadzību piramīdas – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības, sociālās vajadzības, vajadzības pēc atzīšanas un vajadzība pēc pašapliecināšanās.

Darba autore secina, ka iestādē ir salīdzinoši maz dažādu neformālo pasākumu – netiek pievērsta pietiekami liela uzmanība darbinieku sociālo vajadzību apmierināšanai, līdz ar to, iestādē kolektīvs nav pietiekoši saliedēts, jo trūkst šo kopīgo pasākumu neformālā gaisotnē. Darba autore iesaka sistematizēt šos pasākumus, izstrādājot plānu gadam ar dažādiem iespējamiem pasākumiem, un, atbalstīt un ieviest tieši tos, kuriem ir lielāks darbinieku atbalsts. Pētījumā tika noskaidrots, ka netiek pievērsta pietiekoši liela uzmanība darbinieku atzīšanai. Iestādē nav izstrādātas sistēmas darbinieku uzslavēšanai vai apbalvošanai par labu darbu. Par cik prēmiju sistēmu iestādē stingri regulē likums, tad darba autore iesaka darbiniekus uzslavēt vai apbalvot par labu darbu, pasniedzot darbinieku kopsapulcēs atzinības rakstus un ziedus vismaz divas reizes gadā. Savukārt fizioloģiskās vajadzības tiek apmierinātas, darbiniekus motivējot ar attiecīgu darba algu, kura tiek regulāri

izmaksāta konkrētos datumos, kā arī ar atpūtas režīmu, iekārtām un darba apstākļiem. Vajadzība pēc drošības galvenokārt tiek nodrošināta ar apdrošināšanas sistēmu visiem darbiniekiem, nodokļu nomaksu, kas nodrošina dažādas sociālās garantijas. Pašapliecināšanās vajadzība tiek nodrošināta darbiniekiem, ļaujot piedalīties sapulcēs, domes sēdēs, kur tiek pieņemti svarīgi lēmumi, darbiniekam vienmēr ir iespējas izteikt savu viedokli un piedalīties lēmuma pieņemšanas procesā.

Darba autore uzskata, ka ir svarīgi veikt darbinieku darba regulāru novērtēšanu, kas ir atgriezeniskās saites veids. Vadītājs sniedz darbiniekiem informāciju kā viņi strādā, kādas ir viņu stiprās puses un kādas spējas vēl jāattīsta. Darba autore ir pārliecināta, ka, ja darbinieki šo atgriezenisko saiti no vadītāja nesaņem, tad viņu izaugsme samazinās.

Darba autore secina, ka darbinieku novērtēšana Kuldīgas novada pašvaldībā ir tikai izstrādes procesā. Tāpēc ir svarīgi saprast, ka personāla novērtēšana ir vērsta uz personāla attīstību, motivāciju, atalgojums sistēmas strukturizēšanu, izglītošanās nepieciešamības noteikšanu, darbinieku karjeras vēlmju un iespēju izzināšanu, individuālo sasniegumu izvērtēšanu, kam vajadzētu sekot atzinībai no vadības puses vai algas paaugstinājumam. Darba autore vēlas uzsvērt, ka vērtējums nekādā gadījumā nedrīkst balstīties uz simpātijām vai antipātijām.

Darbinieku neizpratne, neuzticēšanās un bailes no vērtēšanas procesa var radīt pretestību novērtēšanai, tādēļ Pašvaldības vadībai, pirms uzsāk darbinieku darba izvērtēšanu, būtu jānoskaidro vairāki jautājumi: kādam jābūt intervālam starp novērtēšanām, cik daudz laika novērtēšana prasīs, kurš šo procesu vadīs, par ko tiks runāts, kā tiks vērtēti rezultāti, kā tiks fiksēti rezultāti, kur tie tiks uzglabāti un cik ilgi, vai rezultāti būs konfidenciāli vai plaši apspriesti.

SECINĀJUMI

Veicot bakalaura darba pētījumu, darba autore apkopojā šādus secinājumus:

1. Personāla vadības procesi ietver sevī vairākas sastāvdaļas: personāla plānošanu, personāla atlasi, personāla pieņemšanu darbā, pārvietošanu, aiziešanu no darba, karjeras plānošanu, personāla izglītošanu, personāla motivāciju un stimulēšanu, vērtēšanu, adaptāciju.
2. Personāla vadības procesus iestādē veido tiesiskie aspekti: darba attiecības regulējošā likumdošana, darba līgumi, amata apraksti un, protams, iestādes iekšējie noteikumi, nolikumi un citi normatīvie akti.
3. Kuldīgas novada pašvaldība ir Kuldīgas novada Domes izveidota iestāde, kas nodrošina Kuldīgas novada Domes pieņemto lēmumu izpildi, kā arī darba tehnisko un organizatorisko apkalpošanu.
4. Darba autore secina, ka Pašvaldības organizatoriskā struktūra atbilst līniju un štāba tipa struktūrai, jo iestādes vadītāja ir Domes priekšsēdētāja, kuras pakļautība darbojas komisijas, komitejas un Kuldīgas novada pašvaldības administrācijas vadītāji un personāls.
5. Pašvaldībā darbinieku atlases procesā izmanto gan iekšējās, gan ārējās atlases.
6. Pašvaldībā vēl ir izstrādes procesā noteikumi par Kuldīgas novada pašvaldības darbinieku novērtēšanu.
7. Kuldīgas novada pašvaldībā ir izstrādāti motivējoši faktori, kas veicina darbinieku lojalitāti un piederību iestādei.
8. Pašvaldības atalgojuma sistēma ir veidota, pamatojoties uz attiecīgajiem Latvijas Republikas likumiem un Ministra kabineta noteikumiem, līdz ar to, atalgojuma sistēma ir pieejama jebkuram interesentam un reizē nodrošina atalgojuma sistēmas caurspīdīgumu.
9. Kuldīgas novada pašvaldībā netiek nodrošināts jauno darbinieku adaptācijas process.
10. Pašvaldībā darbiniekiem tiek dota iespēja apmeklēt apmaksātas apmācības vai seminārus, lielākā daļa darbinieku šo iespēju arī izmanto.
11. Empīriskajā pētījumā tika noskaidrots, ka 36 no 50 respondentiem ir piedalījušies atlases procesā – atsaucoties un sludinājumu par vakancēm, iesnieguši CV un piedalījušies darba intervijās, no kuriem 21 respondents ir piedalījušies atlasē, kuru vada speciāli izveidota komisija.

12. Empīriskajā pētījumā iegūtie dati liecina, ka 31 respondents ir iepazīstināts amatu aprakstu un norādītie darba pienākumu un atbildība atbilst amata aprakstā norādītajam. Savukārt 15 respondenti ir atbildējuši noraidoši.
13. Darba praktiskajā daļa tika noskaidrots, ka lielāka daļa, 29 respondenti, nav iepazīstināti ar iestādi, kas liecina par to, ka adaptācijas process ir bijis ilgāks.
14. Apkopojot anketas rezultātus tika noskaidrots, ka 43 respondentu ir informēti par apmaksātām apmācības iespējām iestādē un 37 no tiem jau šo iespēju ir izmantojuši.
15. Empīriskajā pētījumā iegūtie dati liecina, ka 20 respondentu zina par karjeras iespējām iestādē, bet tās neizmanto.
16. Pašvaldībā personāla procesi tiek organizēti, ievērojot likumdošanā noteiktās prasības un darbinieki kopumā ar šiem procesiem ir apmierināti, kā to apstiprināja pētījuma dati, bet atsevišķi procesi vēl jāpilnveido.

PRIEKŠLIKUMI

Darba autore ir izstrādājusi šādus priekšlikumus personāla vadības procesu pilnveidošanai Kuldīgas novada pašvaldībā:

1. Apstiprināt oficiālu personāla atlases komisiju iestādē, kas nodrošinātu vienlīdzīgu atlases procesu visiem pretendentiem.
2. Ieviest Kuldīgas novada pašvaldībā adaptācijas procesu kā obligātu pienākumu un deleģēt konkrētam speciālistam adaptācijas procesu pienākumu veikšanu - jaunā darbinieka iepazīstināšanu ar darba uzdevumiem, vidi un kolektīvu.
3. Izstrādāt un ieviest Kuldīgas novada pašvaldībā darba koplīgumu, lai darbiniekiem tiktu nodrošināta vienota informācija par savstarpējām darba tiesiskajām attiecībām, kā arī pienākumiem un tiesībām.
4. Ieviest vairāk neformālos pasākumus, lai darbiniekus vairāk saliedētu un stiprinātu komandas garu.
5. Izstrādāt sistēmu darbinieku uzslavēšanai vai apbalvošanai par labu darbu, pasniedzot atzinības rakstus un ziedus vismaz reizi gadā.
6. Iepazīstināt visus darbiniekus ar novērtēšanas sistēmu, lai novērstu neizpratni, vai pat bailes no šī procesa.
7. Izvērtēt apmācības efektivitāti, kontrolējot, uz kādām apmācībām vai semināriem darbinieks dodas, lai noskaidrotu, vai darbiniekam šīs zināšanas būs produktīvas un varēs tās pielietot darbā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. Darba likums <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>, skatīts 12.10.2012.
2. Kuldīgas novada pašvaldības 2011. gada publiskais pārskats http://www.kuldiga.lv/uploaded/Parskati/Publiskais_2011.pdf, skatīts 29.09.2012.
3. Likums Par pašvaldībām <http://www.likumi.lv/doc.php?id=57255>, skatīts 14.10.2012.
4. LR Ministra Kabineta noteikumi Nr. 1651 <http://www.likumi.lv/doc.php?id=203051>, skatīts 12.10.2012.
5. Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums, <http://www.likumi.lv/doc.php?id=202273>, skatīts 14.10.2012.
6. Armstrong, M. (2003) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 979 p.
7. Armstrong, M (1999) *Human resources management*. The Bath Press, Bath,
8. Beļčikovs, I., Praude, V. (2001) *Menedžments. Teorija un prakse*. Vaidelote, 508 lpp.
9. Bokums, Z., Forands, I. (2000) *Personālvadības rokasgrāmata*. Kamene, 141 lpp.
10. Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. (2000) *Stratēģiskā vadīšana*. Kamene, 232 lpp.
11. Dessler, G. (2001) *Management. Leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall, 577 p.
12. Dombrovska, L.R. (2009) *Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse*. Apgāds Zvaigzne ABC, 212 lpp.
13. Ešenvalde, I. (2004) *Personāla praktiskā vadība*. SIA Merkūrijs, 308 lpp.
14. Ešenvalde I. (2008) *Personāla vadības mūsdienu metodes*. SIA Merkūrijs LAT, 349 lpp.
15. Forands, I. (2007) *Palīgs personāla speciālistam*. Latvijas Izglītības fonds, 251 lpp.
16. Forands, I. (1997) *Personālvadība*. SIA Turība mācību centrs, 70 lpp.
17. Gratone, L. (2004) *Cilvēkresursu stratēģija*. Jumava, 282 lpp.
18. Hawkins, I.D., Best, J.R., Coney, A.K. (1989) *Consumer Behavior. Implications for marketing strategy*. Homewood, IL, 796 p.
19. Hofš, K. G. (2002) *Biznesa Ekonomika*. SIA Jāņa Rozes Apgāds, 559 lpp.
20. Kehre, M. (2004) *Personālmenedžments uzņēmumā*. Turība, 230 lpp.
21. Kotler, P (2000) *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall, 718 p.

22. *Kvalitātes vadības sistēmas 1. Daļa – KVS pamati*, (2002), Rīga: Apgāds Biznesa partneri, 111 lpp.
23. Mondy, J.B., Adams, E. (2002) *Human Resources Management*. Prentice – Hall,
24. Rebores, R. W., (2011) *Human Resources Administration in education. A management approach*. Upper Saddle River, Pearson Education, 392p.
25. Reņģe, V. (2007) *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Zvaigzne ABC, 215 lpp.
26. Spulle, Ā., A. (1998) *Praktiskais personālmenedžments*. SIA Biznesa augstskola Turība, 303 lpp.
27. Vīksna, A. (1999) *Personāla vadība*. Jumava, 120 lpp.
28. Vorončuka, I. (2003) *Personāla vadība*. Latvijas Universitāte, 318 lpp.
29. Kuldīgas novada pašvaldības npublicētie materiāli:
 - 29.1. Kuldīgas novada pašvaldības Administrācijas darbinieku saraksts no 2011.gada 1.novembra 01.11.2011.
 - 29.2. Noteikumi par amatu vērtību un mēnešalgu noteikšanu Kuldīgas novada pašvaldības darbiniekiem 29.09.2011.
30. Sage Knowlegde
http://knowledge.sagepub.com/view/hdbk_humanresourcengmt/SAGE.xml (Skatīts 30.10.2012).
31. Science Direct <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080450810> (skatīts 30.10.2010)

PIELIKUMI

1. pielikums. Aptaujas anketa iestādes personālam „Personāla vadības procesi Kuldīgas novada pašvaldībā”

Aptaujas anketa

Lai izzinātu personāla vadības procesus Kuldīgas novada pašvaldībā un sniegtu priekšlikumus veiksmīga personāla vadības procesa pilnveidošanai, lūdzu atbildēt uz jautājumiem un izteikt savus priekšlikumus. Aptaujas anketas aizpildīšanai būs nepieciešamas 10 – 15 minūtes.

Lūdzu, atzīmējiet pie katra jautājuma, Jūsuprāt, visatbilstošāko atbildes variantu.

Anketa ir anonīma un iegūtie rezultāti tiks izmantoti bakalaura darba pētījumā tikai apkopotā veidā.

1. Vai uzsākot darbu iestādē piedalījāties atlases procesā (iesniedzāt CV, piedalījāties darba intervijās)

- jā, piedalījos atlasē (36)
- nē, nepiedalījos atlasē (12)
- tiku uzaicināts (no cita uzņēmuma vai iestādes) (2)

2. Atlases procesu vadīja:

- atlases komisija (Domes priekšsēdētāja, vietnieks, struktūrvienības vadītājs) (21)
- struktūrvienības vadītājs (7)
- personāla speciālists un Domes priekšsēdētāja (10)
- atlasē nepiedalījos(12)

3. Vai Jūsu veicamie darba pienākumi un atbildība ir norādīta amata aprakstā?

- jā, ir norādīti (31)
- nē, jo nav norādīti pilnībā (15)
- neesmu iepazīstināts ar amata aprakstu (4)

4. Vai uzsākot darbu iestādē Jūs tikāt iepazīstināts ar iestādes darba laiku, telpām, kolektīvu, iestādes mērķiem un plāniem, iestādes struktūru?

- jā, tiku iepazīstināts (16)
- nē, netiku iepazīstināts (29)
- iepazīstināšana nebija vajadzīga, jo par iestādi jau zināju (5)

5. Iepazīstināšanu ar iestādi, veica:

- Domes priekšsēdētāja (2)
- struktūrvienības vadītājs (9)
- personāla speciālists (5)

- tas netika darīts (34)

6. Vai Jums ir pieejamas iestādes apmaksātas apmācības, kursi vai semināri?

- ir pieejamas (43)
- nav pieejamas (3)
- nav informācijas šādām iespējām (4)

7. Ja apmācības ir pieejamas, vai esat izmantojis šo iespēju?

- apmācības esmu izmantojis (37)
- apmācības neesmu izmantojis (7)
- apmācības plānoju izmantot (6)

8. Kādi, darbu motivējoši faktori, Jums liekas efektīvāki?

- materiālie labumi (piemaksas, prēmijas, apmaksātās brīvdienas, atvaļinājuma kompensācijas) (33)
- nemateriālie labumi (dažādi neformālie pasākumi, ekskursijas) (5)
- gan materiālie labumi, gan nemateriālie labumi ir vienādi svarīgi (12)

9. Vai iestādē ir nepieciešams veikt darbinieku darba novērtēšanu?

- novērtēšana ir nepieciešama (11)
- novērtēšana nav nepieciešama (8)
- nemāku atbildēt (31)

10. Vai esat informēts par karjeras iespējām iestādē un vai vēlaties izmantot tās?

- jā, karjeras iespējas interesē (24)
- jā esmu, bet karjeras iespējas neinteresē (20)
- neesmu informēts par karjeras iespējām uzņēmumā (6)

Paldies!