

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

Darba resursu nodrošināšanas sistēma uzņēmumā SIA
„Evolution Latvia” un tās pilnveidošanas iespējas

SIA „Evolution Latvia”
human resources organization and analysis

BAKALaura DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
5. kursa studente
Susanna Bogdanoviča
sb07040

Darba vadītājs:
Dr.oec., asoc.prof.
Vizma Niedrīte

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba nosaukums: *Darba resursu nodrošināšanas sistēma uzņēmumā SIA „Evolution Latvia” un tās pilnveidošanas iespējas*

Darba mērķis ir izstrādāt ieteikums, darba resursu nodrošināšanas sistēmas uzlabošanai SIA „Evolution Latvia”.

Bakalaura darbā aprakstīta SIA „Evolution Latvia” darba resursu nodrošināšanas sistēma uzņēmumā un tās pilnveidošanas iespējas. Bakalaura darbā raksturoti dati par SIA „Evolution Latvia” darbību, no uzņēmuma dibināšanas 2006.gada sākuma līdz 2011.gada augustam.

Bakalaura darbā izmantotie materiāli ir vispārējā un speciālā literatūra, interneta resursi, kā arī SIA „Evolution Latvia” neregulāri publicētie materiāli.

Pētījuma rezultātā tiek atklātas SIA „Evolution Latvia” darba resursu nodrošināšanas sistēmas priekšrocības un trūkumi, kā arī izstrādāti priekšlikumi problēmu atrisināšanai.

Bakalaura darba apjoms ir 73 lapas, darbā ievietotas 8 tabulas, 17 attēli, izmantoti 28 bibliogrāfiskie avoti.

ANOTATION

The name of Bachelor's degree work is *SIA „Evolution Latvia” human resources organization and analysis*.

The objective of this research is to develop proposals for the improvement of the human resources organization system.

Bachelor's degree work describes human organization system and the ways of development of it in SIA „Evolution Latvia”. Within the Bachelor's degree work is described SIA „Evolution Latvia” activities' and operations' data during period from 2006 till 2011 year.

In this Bachelor's degree work used sources are general and special literature, internet sources and unpublished sources of SIA „Evolution Latvia”.

As the result of investigation are detected several advantages and disadvantages of SIA „Evolution Latvia” human organization system and proposals to solve the problems are introduced.

Bachelor's degree work consists of 73 pages, 8 tables, 17 pictures and 28 bibliographical entries.

<u>1. SIA „EVOLUTION LATVIA” DARBĪBAS</u>	<u>RAKSTUROJUMS UN TĀ ORGANIZATORISKĀ</u>
<u>STRUKTŪRA.....</u>	<u>8</u>
<u>2. SIA „EVOLUTION LATVIA” PERSONĀLA SASTĀVS UN KUSTĪBA.....</u>	<u>17</u>
<u>3. SIA „EVOLUTION LATVIA” PERSONĀLA VADĪŠANAS SATURS, TĀ PLĀNOŠANA, MĒKLĒŠANA</u>	
<u>UN ATLASE.....</u>	<u>24</u>
<u>3.1 Personāla vadīšanas saturs SIA „Evolution Latvia”.....</u>	<u>24</u>
<u>3.2 SIA „Evolution Latvia” personāla plānošana.....</u>	<u>27</u>
<u>3.3 SIA „Evolution Latvia” personāla mēklēšana un atlase.....</u>	<u>33</u>
<u>4. PERSONĀLA ADAPTĀCIJA SIA „EVOLUTION LATVIA”.....</u>	<u>40</u>
<u>5. SIA „EVOLUTION LATVIA” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS SISTĒMA.....</u>	<u>46</u>
<u>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....</u>	<u>68</u>
<u>Secinājumi.....</u>	<u>68</u>
<u>Priekšlikumi.....</u>	<u>71</u>
<u>IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....</u>	<u>73</u>

IEVADS

Mūsdienās, nevienas organizācijas darbība nespēj pastāvēt bez personāla. Personāls kā resurss ir līdzvērtīgs materiālajiem un finanšu resursiem. Personāls ir kā uzņēmuma iekšējais motors, kas spēj gūt panākumus, ražot, pārdot, veidot, kontrolēt kvalitāti, izvietot finanšu resursus, plānot utt. Personāls ir uzņēmuma galvenais instruments, kas var palīdzēt sasniegt maksimālus rezultātus. Vadītājs vada ne tikai uzņēmumu, bet galvenokārt cilvēkus, kuri īsteno uzņēmuma un savus mērķus. Ikviens sekmīgs uzņēmējs apzinās, ka darbaspēks ir tikpat svarīgs ražošanas faktors kā kapitāls un no tā lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti. Profesionāls personāls ir viens no faktoriem, kas dod iespēju konkurēt tirgū un iegūt uzņēmumam labu slavu. Personāla vadība ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses. Tāpēc darba devējam jāprot organizēt personālu un tā vadību tā, darbinieki īstenotu organizācijas stratēģiskos mērķus. Personāla vadības sistēmai jābūt rūpīgi pārdomātai.

Bakalaura darbā aprakstīta SIA „Evolution Latvia” darba resursu nodrošināšanas sistēma uzņēmumā un tās pilnveidošanas iespējas. SIA „Evolution Latvia” ir strauji augošs uzņēmums, kurā gada laikā darbinieku skaits no simts ir pieaudzis līdz četriem simtiem. Tāpēc svarīgi izziņāt kā uzņēmumā pieaugot personāla skaitam, saglabāt tā veiksmīgu darbību un vadību. Lai kontrolētu tik lielu darbinieku skaitu, jābūt rūpīgi izstrādātām procedūrām, iekšējām instrukcijām, kas disciplinētu un motivētu darbiniekus rezultātu sasniegšanai. Lai kontrolētu uzņēmuma darbību, jāpārziņ personāls, nemitīgi jāseko tā mainīgajām vēlmēm un to ietekmējošiem faktoriem, jo kompānijas panākumi ir saistīti ar personāla apmierinātību ar darba apstākļiem un atalgojumu.

SIA „Evolution Latvia” ir pakalpojumu uzņēmums, kas ar dīlera – operatora starpniecību no uzņēmuma studijas caur internetu translē kazino spēles galējām patērētājam. Visa uzņēmuma darbība balstās uz operatoru darbu, kas veido pašu darba procesu un uzņēmuma tēlu. Tāpēc ir ļoti svarīgi panākt, lai operatori pildītu savus darba pienākumus pēc iespējas kvalitatīvāk. Savukārt, to panākt var atlasot vislabāko personālu, vislabāk to vadot, apmācot, motivējot un atalgojot.

Bakalaura darba **mērķis** ir izstrādāt ieteikums, darba resursu nodrošināšanas sistēmas uzlabošanai SIA „Evolution Latvia”. Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Raksturot SIA „Evolution Latvia” darbības īpatnības.
2. Analizēt SIA „Evolution Latvia” personāla sastāvu.
3. Noskaidrot personālvadības teorijas attīstības tendences.

4. Analizēt personālvadības sistēmu SIA „Evolution Latvia” un atklāt tajā neatrisinātās problēmas.

Bakalaura darbā izmantotie materiāli ir vispārējā un speciālā literatūra, interneta resursi, kā arī SIA „Evolution Latvia” npublicētie materiāli.

Pētījuma periods: Bakalaura darbā raksturoti dati par SIA „Evolution Latvia” darbību, no uzņēmuma dibināšanas 2006.gada sākuma līdz 2011.gada augustam. Pētījums veikts par uzņēmuma darbību 2010.-2011. gadam, jo tieši šajā laika posmā uzņēmums strauji paplašinājies, palielinājis darbinieku skaitu un mainījis tā struktūru.

Darbā tika izmantota literatūras kontntālā analīze, statistikas piedāvājumu metodes: vidējo lielumu aprēķināšana, datu grupēšana, noviržu aprēķināšana un saimnieciskā darba analīze.

1. SIA „EVOLUTION LATVIA” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS UN TĀ ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

SIA „**Evolution Latvia**” ir dibināts 2006. gadā ar mērķi nodrošināt kvalitatīvāku un reālistiskāku kazino spēļu translāciju ar interneta starniecību. Uzņēmuma darbības nozare ir datorprogramēšana (NACE 62.01 redakcija 2.0).

SIA „**Evolution Latvija**” ir **Evolution Gaming** tehniskais operāciju atbalsts, un nodrošina Evolution Gaming translēšanas iespējas, kas, savukārt ir pamats visa Evolution Gaming darbībai.

SIA „**Evolution Latvija**” raksturojams ar unikālu pakalpojumu sniegšanu savam klientam. Pateicoties interneta iespējām uzņēmums nodrošina kvalitatīvu un reālu kazino spēļu translāciju ar operatoru starpniecību. Tādā veidā Evolution dod iespēju klientam justies kā reālajā kazino, piedaloties spēlēs, neizējot no mājām.

Evolution Gaming ir patstāvīgs tiešsaites kazino pakalpojumu sniedzējs, kura ofisi atrodas Londonā, Stokholmā un Rīgā. Tas ir vienīgais Eiropas uzņēmums, kas piedāvā iespēju spēlēt tādas kazino galda spēles kā Black Jack, Roulette un Baccarat (*1.1., 1.2., 1.3. att.*), caur internetu reālajā režīmā ar kazino klases TV kvalitāti.



1.1. att., Black Jack galda spēle



1.2. att., Roulette galda spēle



1.3. att., Baccarat galda spēle

Evolution gaming ir starptautiskā kompānija – sabiedrība ir reģistrēta Kiprā, finansu vadība, mārketinga un realizācijas specialistu atbalsts ir Zviedrijā, tehniskais atbalsts – Londonā, klientu serviss atrodas Kostarikā, operatīvais atbalsts – Singapūrā, bet tehniskais

operāciju atbalsts, kas nodrošina translāciju – studija atrodas Rīgā (SIA “Evolution Latvia”).

Evolution Gaming vērtības un misija:

- **Evolution** cenšas apgādāt klientus ar visreālistiskāko spēļu pieredzi, pilnveidojot savas studijas darbību un tehnoloģisko nodrošinājumu.
- **Evolution** cenšas būt visētiskākais un godīgākais tiešsaistes spēļu un azartspēļu risinājums tirgū.
- **Evolution** vīzija ir kļūt par klienta izvēli Nr. 1 pasaules azartspēļu operatoru zīmoliem visā pasaulē.

SIA „Evolution Latvia” ir komanda, kurā strādā nu jau 337 dīleri (dati uz 10.2011.) Kopējais darbinieku skaits SIA „Evolution Latvia” studijā ir 473 cilvēki. 2012. gada pavasarī, prognozē, ka šis skaitlis pieaugs līdz 700 cilvēku. Vēl gadu iepriekš tās bija 140 sievietes no Latvijas, tad šogad arī darbinieku sastāvs ir mainījies – dīleru komandai pievienojušies arī vīrieši. Arī nacionālais sastāvs ir paplašinājies, kolektīvam pievienojušies dīleri no Itālijas, Lielbritānijas un Grieķijas. Pamatdarbība notiek angļu valodā, bet tiek piedāvātas spēles arī spāņu, itāļu un grieķu valodās. Azartspēles norisinās 2 spēļu zālēs, „Green gaming floor” – kas piedāvā 70 „Blackjack” galdus, „Baccarat” un Ruleti, kā arī „Vip gaming floor”, ar spēļu galdiem, klientiem ar augstām likmēm. VIP zāle ir mārketinga gājiens, kas ļauj klientiem justies kā īpašas apkalpošanas klientiem - augstākas likmes, kas stipri samazina spēlētāju skaitu, un spēlētājam nav jāgaida rindā pēc iespējas uzspēlēt, kā arī VIP zālē ir daudz greznāks interjers, dīleru kleitas ir zelta krāsā.

SIA „Evolution Latvia” studija izvietota 700 kvadrātmetru lielā zālē, kurā kabeļu kopējais garums ir 50 km, un serveru telpa aizņem 20 kvadrātmetru telpu, ar speciālu grīdas un griestu virsmu, kas izslēdz jebkādu ūdens nokļūšanas iespējamību šajā telpā. Organizācijai ir nodrošināts aprīkojums, lai nodrošinātu elektroenerģiju studijai gadījumā, ja centrālā elektrības padeve pārstāj darboties.

SIA „Evolution Latvia” ir liela komanda, kas nodarbojas izklaides sfērā, tā kā visas naudas transakcijas un operācijas notiek citu valstu Evolution kanālos, Latvijā dīleriem ir tā saucamais „operatoru” amats. Dīleri strādā kameras priekšā, kas nodrošina klientiem caurskatāmību spēles norisei. Dīleriem tiek dota lieliska iespēja strādāt lielā, augošā un draudzīgā kolektīvā, un kā liela priekšrocība ir pilnīga izolētība no jebkādas saskarsmes ar klientu, kas ir galvenā atšķirība no reālā kazino, kur mēdz apgrozīties iereibuši klienti. Kā arī darbiniekiem tiek nodrošināta personas datu neizpaužamība.

Visa uzņēmuma darbība balstās uz operatoru darbu, kas veido pašu darba procesu un vienlaicīgi uzņēmuma tēlu. Tāpēc ir ļoti svarīgi panākt, lai operatori pildītu savus

darba pienākumus pēc iespējas kvalitatīvāk. Savukārt, to panākt var atlasot vislabāko personālu, vislabāk to apmācot, motivējot un atalgojot.

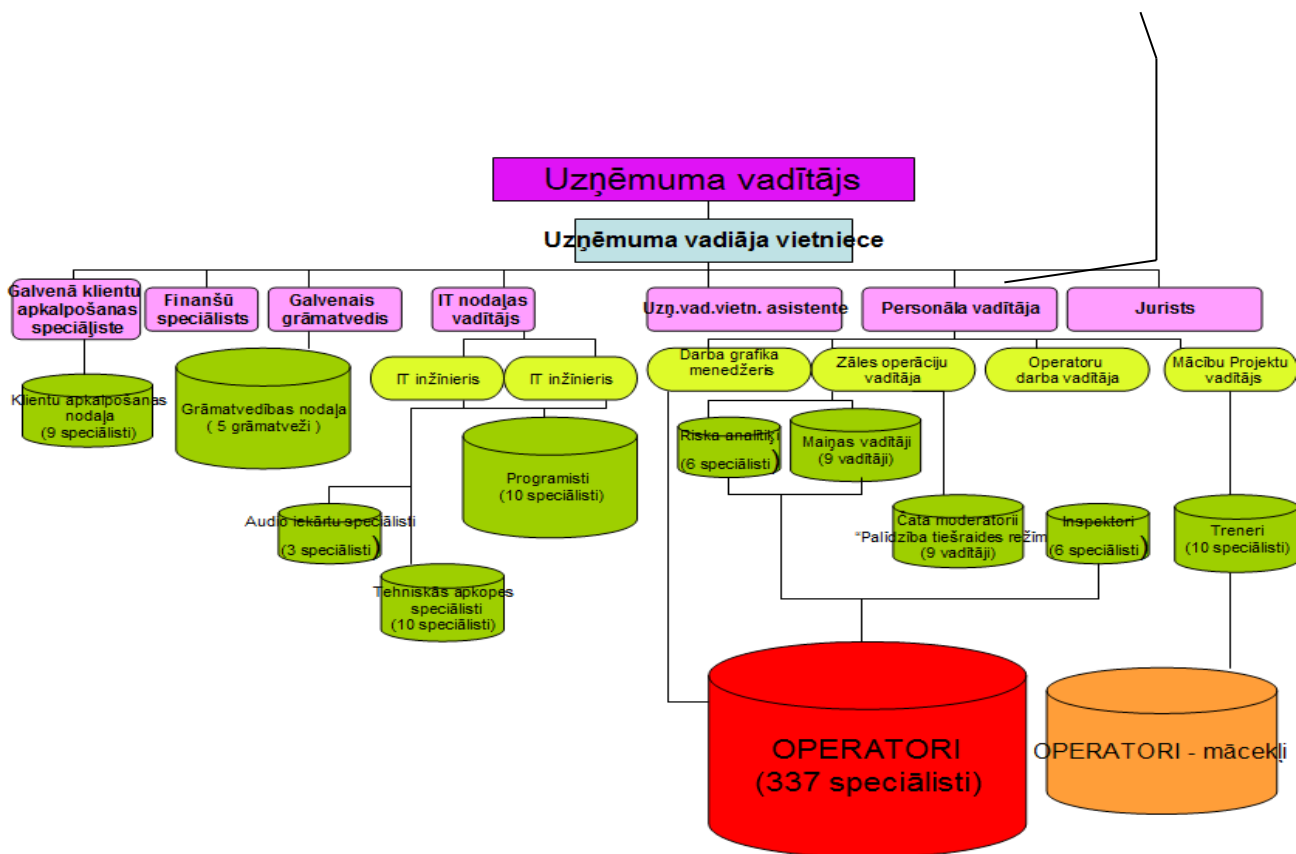
Jebkuras vadības sistēmas veiksmīga funkcionēšana un attīstība būtiski atkarīga no tās organizatoriskās struktūras zinātniskā pamatojuma. Vadības struktūra ir vadības aparāta apakšnodaļu sastāvs, to specializācijas un mijiedarbības formas, kas nosaka to saistības attiecības kā pa vertikāli, tā arī pa horizontāli. Vadības un darbinieku saikne, kā organizācijas struktūras viens no pamatelementiem, nodrošina organizācijas struktūras elementu, orientētu uz noteiktu mērķu sasniegšanu, mijiedarbību.

Tādējādi organizatoriska struktūra atspoguļo subordinēto un savā starpā cieši saistīto elementu sakārtoto kopumu, kas nodrošina attīstību un funkcionēšanu. Citiem vārdiem, vadības organizatorisko struktūru var definēt kā vadības darbības sadalīšanas un kooperācijas formu, kuras ietvaros notiek vadība, veicot attiecīgas, uz mērķa sasniegšanu orientētas funkcijas.

Personāla vadībai ir ļoti svarīga loma uzņēmumā. Personāla vadība strādā saskaņā ar uzņēmuma organizatorisko struktūru. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra un personāla vadība kopumā ir noteicošais uzņēmuma darbībā un tā veiksmīgai pastāvēšanai mūsdienu tirgus apstākļos.

Tirgus attīstības gaitā Latvijas uzņēmumi mēģina veidot jaunas personāla vadības struktūras, orientējoties uz vadības uzdevumu loka paplašināšanu. Tai skaitā ir: drab resursu tirgus izpēte, grupu starpattiecību analīze un regulēšana, darbinieku karjeras vadība, stimulēšanas sistēmas izstrādāšana utt.

Autore piedāvā izpētīt attēlu, kas parāda SIA „Evolution Latvia” organizatorisko struktūru (*1.4. att.*).



1.4. att., SIA „Evolution Latvia” organizatoriskā struktūra

Kā redzams, tā ir daudzpakāpju. Uzņēmuma vadītājs, kas nodarbojas ar darba procesu organizācijas vadīšanu un vadīšanas augstākais līmenis ir Zviedrijā. Līdz ar to, ka no citas valsts ir grūti paveikt visu nepieciešamo organizatorisko procesu kontroli, uzņēmuma vadītāja funkcijas galvenokārt pilda uzņēmuma vadītāja vietniece. Uzņēmuma vadītāja vietnieces tiešajā pakļautībā atrodas galvenā klientu apkalpošanas speciāliste, finanšu speciālists, galvenais grāmatvedis, IT nodaļas vadītājs, uzņēmuma vadītāja vietnieces asistente, personāla vadītāja un jurists, kuri attiecīgi pilda savas funkcijas.

Galvenās klientu apkalpošanas speciālistes pakļautībā ir klientu apkalpošanas nodaļa, kas apvieno sevī deviņus klientu apkalpošanas speciālistus – kuri apkalpo uzņēmuma tiešos klientus, t.i. visus kazino, kas saņem SIA „Evolution Latvia” pakalpojumus. Šī ir globālā līmeņa apkalpošana – klientu apkalpošanas speciālisti atbild uz visa veida informatīvajām vēstulēm un organizē lietišķās pārrunas ar uzņēmuma lielākajiem klientiem. Tie ir speciālisti, kas ir informatīvais atbalsts juridiskajām personām.

Finanšu speciālists nodarbojas ar SIA „Evolution Latvia” izdevumu un ienākumu plānošanu, kā arī ar uzņēmuma budžeta un līdzekļu plānošanu kopumā.

Galvenajam grāmatvedim pakļautībā ir grāmatvedības nodaļas darbinieki – tie ir pieci cilvēki, kas nodarbojas ar saimnieciskās darbības uzskaiti un analīzi, kā arī darbinieku darba algu aprēķinu.

IT nodaļas vadītājs vada un organizē divu IT inženieru darbu, savukārt IT inženieru pakļautībā ir trīs audio iekartu operatori, tehniskās apkopes speciālisti – tie ir desmit speciālisti un desmit programisti.

Uzņēmuma vadītāja vietnieces asistente nodarbojās ar uzņēmuma reprezentācijas pasākumiem, ar korporatīvo pasākumu organizāciju un citu uzņēmuma pasākumu organizāciju. Uzņēmuma vadītāja vietnieces asistente ir ne tikai SIA „Evolution Latvia” vadītāja vietnieces, bet arī paša vadītāja „labā rokā” – viņas pienākumos ietilpst visa veida vadītāja uzdevumu izpilde vai arī to uzdevumu un rīkojumu nodošana tālākajai izpildei.

Personāla vadītājas pakļautībā atrodas darba grafika menedžeris, kas ir atbildīgs par darba grafika sastādīšanu operatoriem. Šis ir ļoti atbildīgs un uzņēmumam svarīgs amats, jo SIA „Evolution Latvia” jau tagad apvieno 337 operatorus, kuriem ir jāpastāda piemērotākais darba grafiks, iedot strādāt vēlāmākās maiņās, kā arī nepieciešamības gadījumā ir jāsameklē operatori, kas ir gatavi strādāt papildus maiņas vai arī papildus stundas. Tāda nepieciešamība rodas ļoti bieži – ik katru dienu, jo uzņēmums ātri paplašina savu darbību, atvērot jaunus spēļu galdus vai arī pagarina spēļu galdu darba stundas. Darbinieku atvaļinājumā aiziešanas gadījumā darba grafika menedžerim jāsameklē cilvēku, kas strādās viņa vietā. Darbinieku saslimšanas gadījumā grafika menedžeris arī mēklē operatoru, kas ir gatavs strādāt papildus stundas, vai papildus maiņu. Darba grafika menedžerim ir jāorganizē SIA „Evolution Latvia” operatoru darbu tā, lai tas strādātu kā nepārtraukts mehānisms. Maiņā nedrīkst būt situācija, kad trūkst kāds no operatoriem. Pretējā gadījumā visiem pārējiem maiņas operatoriem nāksies strādāt bez pārtraukumiem, kas nav pieļaujams.

Arī zāles operāciju vadītāja strādā personāla vadītājas pakļautībā. Viņa ir atbildīga par riska analītiķu, maiņas vadītāju un čata moderatoru (palīgu tiešraides režēmā) darbu.

SIA „Evolution Latvia” riska analītiķi nodarbojās ar kazino galda spēļu klientu analīzi. Viņu uzdevums ir vērot un analizēt spēlētāju rīcību un nepieļaut tādu spēlētāju piedalīšanos spēlēs, kas krāptu kazino, vai arī citus spēlētājus.

Maiņas vadītāji ir atbildīgi par visu, kas notiek maiņas laikā. Viņi kontrolē operatoru darbu, labo viņu kļūdas nepieciešamības gadījumā, vada ikdienas atskaites sastādīšanu par maiņas gaitu, vada informatīvo saraksti ar kazino. Maiņas vadītāju uzdevums ir organizēt maiņā kvalitatīvu, precīzu un ātru klientu apkalpošanu. Nepieciešamības gadījumā maiņas

vadītāji var vērsties pie riska analītiķiem, IT nodaļas darbiniekiem, inspektoriem vai arī pie darba grafika menedžera pēc palīdzības, jo viņu uzdevumā ietilpst arī informācijas laicīga nodošana dažāda veida incidentu notikšanas gadījumā; maiņas vadītājiem jānodod iespējami visprecīzākā informācija attiecīgai nodaļai tālākai problēmas risināšanai.

Zāles operāciju vadītājas pakļautībā atrodas arī čata moderatori, kas ir „palīdzība tiešraides režīmā”. Tas nozīmē, ka šie deviņi cilvēki ir atbildīgi par to, lai SIA „Evolution Latvia” klientu klienti, t.i. spēlētāji būtu apmierināti ar saņemtajiem pakalpojumiem. Šo speciālistu uzdevums ir palīdzēt spēlētājiem nepieciešamības gadījumā, ja tiem rodas kaut kāds jautājums, vai arī problēma. Šie darbinieki tiešraides režīmā, t.i. uzreiz sniedz palīdzību klientiem – klientiem nav jāraksta garas vēstules ja ir radusies kaut kāda problēma, viņi var vērsties tiešraides čatā, un sarakstoties ar profesionāli apmācītu speciālistu saņemt nepieciešamo informāciju, vai cita veida palīdzību. Čata moderatora uzdevums ir vai nu palīdzēt klientam uzreiz, vai arī, gadījumā, ja tas nav viņa spēkos izskaidrot klientam, kur tam būtu jāgriežas ar konkrēto jautājumu un jānodod informācija tālākai izmeklēšanai. Nevienš klients nedrīkst aiziet neapmierināts, vai arī nesaņemot atbildi uz esošo jautājumu. Čata moderatori arī veic klientu sarakstes analīzi – kontrolē, lai viņi nelietotu rupjus vārdus un uzvestos pieklājīgi ne tikai viens pret otru, bet arī pret kazino operatoru.

Personāla vadītājas pakļautībā atrodas arī operatoru darba vadītāja. Operatoru darba vadītājas uzdevums SIA „Evolution Latvia” uzņēmumā ir organizēt inspektoru darbu tā, lai operatori veiktu savus pienākumus augstākajā līmenī – ātri, profesionāli un precīzi. Operatoru darba vadītāja organizē inspektoru darbu. SIA „Evolution Latvia” tagad strādā seši inspektori. Inspektoru uzdevums ir kontrolēt operatoru darbu veicot ikdienas novērtējumu un rast iespējas, kā var to darbu uzlabot un pilnveidot. Tiešais inspektoru uzdevums ir operatoru darba pienākumu izpildes novērtēšana. Katram inspektoram ir uzticēta operatoru komanda, ar kuru tiem ir jāstrādā un jāpilnveido to profesionālās iemaņas un spējas.

Arī mācību projektu vadītājs atrodas personāla vadītājas pakļautībā. Mācību projektu vadītājs nodarbojas ar mācību programmas sastādīšanu, pilnveidošanu un uzlabošanu. SIA „Evolution Latvia” mācību projektu vadītāja uzdevums ir nodrošināt jaunajiem darbiniekiem tādas apmācības, lai viņi varētu pēc iespējas ātrāk adaptēties jaunajā vietā un attīstīt savas profesionālās spējas tā, lai kamerā spēlētājs nevarētu pamanīt, ka tas ir jauniņais operators, kam vēl trīs rokas, kurš ir tik ļoti nepārlicināts un līdz ar to – neprofesionāls. SIA „Evolution Latvia” tiecās uz arvien kvalitatīvāku apmācības sistēmas izveidi saviem jauniem darbiniekiem, kas viennozīmīgi uzlabos uzņēmuma sniegto pakalpojumu kvalitāti. Mācību projektu vadītājam ir jāorganizē apmācību process tā, lai operatori pieļutu pēc iespējas mazāk

klūdas pie spēļu galdiem, lai viņi jūtos droši un pārliecināti, kas sekmēs ātrāku jauno darbinieku adaptāciju un uzņēmums saņems lielāku atdevi no darbiniekiem daudz ātrāk.

Mācību projektu vadītāja pakļautība ir desmit treneri, kas tieši nodarbojas ar jauno darbinieku apmācību, palīdz tiem pēc iespējas ātrāk iepazīties un iemācīt jauno darbu un līdz ar to arī adaptēties.

SIA „Evolution Latvia” operatori ir uzņēmuma seja, jo tieši viņus kameras priekšā redz klienti – spēlētāji. Operatori sasatāda uzņēmuma lielāko daļu. Šobrīd SIA „Evolution Latvia” strādā 337 operatori. Operatori atrodas inspektoru, maiņas vadītāju, riska analītiķu, operatora darba vadītājas, darba grafika menedžera un personāla vadītājas pakļautībā.

Kā autore bija jau iepriekš minējusi, SIA „Evolution Latvia” organizatoriskā struktūra ir sarežģīta, taču pēc autores domām, tā ir saprotama un caurskatāma. Tā ir loģiska. Kā autore bija iepriekš minējusi, SIA „Evolution Latvia” ir uzņēmums kas ļoti strauji aug un attīstās. Organizatoriskajā struktūrā ir vairāki amati, kas tika ieviesti pavisam nesen, bez tam, tika veikti arī citi uzlabojumi un pārveidojumi tajā. Vairākiem amatiem tika pārskatīti izpildes uzdevumi – daļa no tiem tika nodota citiem amatiem. Tika veikta darba uzdevumu sadale.

Sākot ar 2011. gada 20. oktobri SIA „Evolution Latvia” pārcēlās uz lielākām ofisa telpām un līdz ar to pakāpeniski notiek uzņēmuma reorganizācija. Šajā laika periodā tika ieviesti četri jauni amati, darba izpildes uzdevumi tika sadalīti tā, lai saviem klientiem uzņēmums varētu piedāvāt vēl kvalitatīvāku servisu un piedāvāto pakalpojumu saraksts paplašinātos.

Līdz 2011.gada oktobrim vienā maiņā strādāja četri maiņas vadītāji, savukārt, šobrīd maiņā strādā tikai divi maiņas vadītāji, bet tika izveidoti tādi amati ka čata moderatori un riska analītiķi, līdz ar ko maiņas vadītāju pienākumi tika sadalīti starp šiem trīs amatiem. Pēc autores domām, jauno amatu izveidošana atviegloja maiņas vadītāju darbu, ļaujot viņiem koncentrēties uz tiešo uzdevumu veikšanu, savukārt čata moderatori spēj sniegt profesionālu palīdzību tiešraides režīmā klientiem, jo viņi bija speciāli apmācīti un tas ir viņu prioritārais uzdevums. Protams, arī čata moderatoriem ir savi papildus pienākumi, savukārt, viņu darbā prioritārais ir apkalpot klientu tiešraides sarakstē, līdz ar to viņi spēj koncentrēties uz šī pienākuma izpildi, veicot to patiešām kvalitatīvi un nenovēršot savu uzmanību uz citām lietām. Nepieciešamība pēc riska analītiķiem maiņā parādījās arī nesen. Tagad arī viņi var pilnībā veltīt savu uzmanību savu tiešo pienākumu izpildei. Pēc autores domām, šis sadalījums ir efektīvs un varēs nodrošinātu klientu kvalitatīvāku apkalpošanu. Līdz šim maiņas vadītājiem bija jāveic arī čata moderatoru un riska analītiķu pienākumi. Darba apjoms bija liels un maiņas vadītājiem bija sarežģīti koncentrēties uz tiešo pienākumu izpildi.

Diezgan grūti bija arī izprast, kas ir prioritārais, līdz ar to, maiņas vadītājiem nācās darboties atkarībā no situācijas – piemēram, ja maiņā rādās kaut kāda problēma, maiņas vadītājiem bija tā jāatrisina, savukārt tad viņiem ļoti bieži pietrūka laiks apkalpot klientus tiešraides sarakstē – čatā. Inspektoru amats ir arī jauns amats uzņēmumā. Oktobrī tika pieņemti trīspadsmit inspektori. Tas ir labākais veids, ka kontrolēt operatoru darbu, jo pirms tam, arī šis pienākums bija maiņas vadītāju izpildē. Radoties problēmai maiņā arī šo pienākumu izpildē maiņas vadītājiem rādās grūtības, jo nepietika laika operatoru darba novērtēšanai, līdz ar to viņu darbam netika veltīta pietiekama uzmanība. Inspektoru amata ieviešana uzlaboja operatoru pienākumu kvalitāti un vienlaikus viņu profesionālās prasmes arī uzlabojās. Pēc autores domām, tas ir pozitīvi vērtējams. Savukārt, pēc neilga laika tika pieņemts lēmums par inspektoru skaita samazinājuma, jo nebija nepieciešamības pēc tik liela inspektoru skaita. No trīspadsmit inspektoriem tika izvēlēti seši labākie, savukārt, pārējiem septiņiem cilvēkiem bija piedāvāts atgriezties operatora amatā līdz radīsies jaunās vakances. Daži no bijušajiem inspektoriem bija nolēmuši atstāt darbu pavisam, jo nevēlējās atgriezties amatā zemākā pozīcijā. Pēc autores domām šis fakts nav pozitīvi novērtējams, jo tāda veida reorganizatoriskās izmaiņas veicināja darbinieku aiziešanu pēc pašu vēlēšanās no darba, jo daudziem cilvēkiem ir psiholoģiski grūti pieņemt faktu, ka pēc paaugstinājuma amatā tiem nāksies tik īsā laikā atgriezties pie operatora darba izpildes. Darbiniekiem nebija dots pietiekams laika periods, lai izrādītu savas profesionālās spējas, jo tik īsā laikā viņi vēl nebija adaptējušies jaunajam amatam. Uzņēmumam paplašinoties tiks ieviesti papildus vadības struktūras līmeņi. Pēc autores uzskatiem, būs nepieciešama palīdzība galvenajai maiņas vadītājai, lai būtu vieglāk veikt tās pakļautībā esošu darbinieku izpildīto darbu kontroli un analīzi. Būtu lietderīgi ieviest amatu, kas atvieglotu personāla vadītājas darbu, ņemot vērā to, ka darbinieku skaits ir ļoti liels, bet ar personāla plānošanu jānodarbojas personāla vadītājai, kura ir viena. Pēc autores domām šis darba apjoms ir pārāk liels, lai to varētu paveikt viens cilvēks.

Autore secināja, ka SIA „Evolution Latvia” organizatoriskā struktūra ir pārskatāma, loģiska un sastādīta tā, lai uzņēmuma nodaļas darbotos kā vienots mehānisms. Visi pienākumi ir sadalīti pa nodaļām. Visi darbinieki ļoti labi izprot, kurs vada nodaļu, kur tie strādā, līdz ar to darbinieks vienmēr zinās, pie kā viņš var vērsties nepieciešamības gadījumā. Ņemot vērā to, ka SIA „Evolution Latvia” ir liela kompānija ar lielu darbinieku skaitu, tās organizatoriskā struktūra nav uskatāma par sarežģītu.

SIA „Evolution Latvia” darba saturs ir ļoti īpatnējs. Visu nosaka tikai personāls, līdz ar to ir nepieciešams veikt personāla vadības analīzi, lai izprastu, kā notiek darbinieku vadīšana

un to darba organizācija kompānijā. Autore piedāvā analizēt personāla sastāvu un tā kustību, lai noskaidrotu, cik nepieciešams un svarīgs tas ir uzņēmumam.

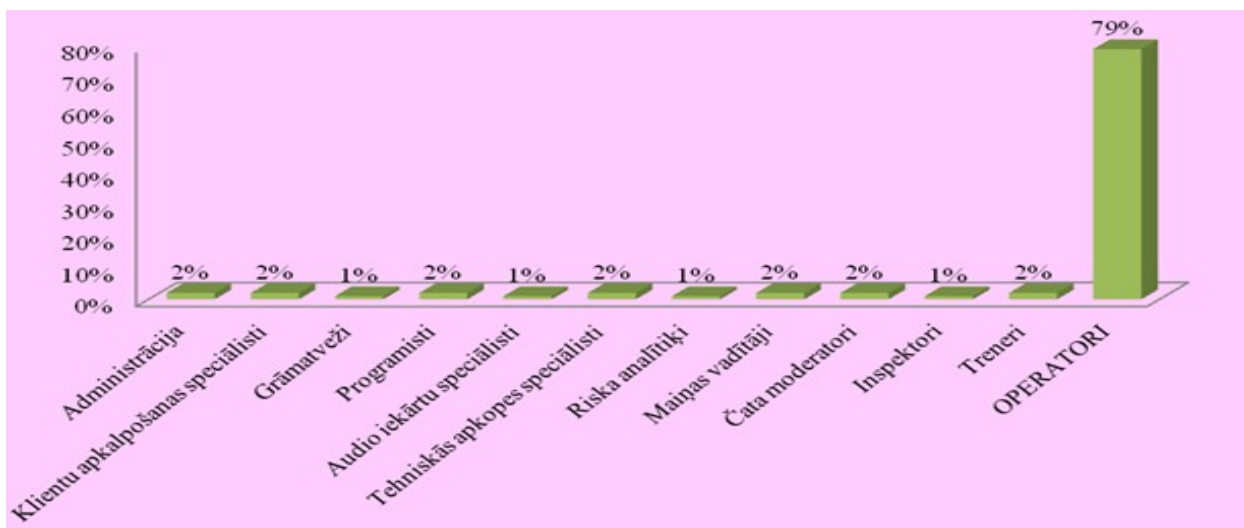
2. SIA „EVOLUTION LATVIA” PERSONĀLA SASTĀVS UN KUSTĪBA

SIA “Evolution Latvia” personāla vadības mērķis ir kopā ar uzņēmuma vadību radīt un attīstīt tādas personāla vadības procedūras un sistēmas, kas sekmētu personāla apmierinātību, izaugsmi un kopīgā darba efektivitāti. Tik lielu kolektīvu pārvaldīt ir ļoti sarežģīts process. Tāpēc ir nepieciešama sakārtotība, tiešums un disciplīna, ir ļoti svarīgi, lai katrs darbinieks pārzinātu savus pienākumus, lai viss kolektīvs varētu darboties kā vienots mehānisms.

SIA „Evolution Latvia” nodarbināti 429 darbinieki (uz 01.12.2011). Diezgan interesants fakts ir tas, ka no šiem darbiniekiem vīrieši ir tikai 53 cilvēki, pārējās ir sievietes.

Lielāko daļu uzņēmuma darbinieku sastāda operatori, kas ir arī uzņēmuma seja, tie ir 337 cilvēki, jeb 79 % darbinieku. Uzņēmuma administrācijas sastāvā ir 9 cilvēki, tie ir uzņēmuma vadītājs, uzņēmuma vadītāja vietniece, uzņēmuma vadītāja vietnieces asistente, galvenā klientu apkalpošanas speciāliste, finanšu speciālists, galvenais grāmatvedis, IT nodaļas vadītājs, personāla vadītāja un jurists. Kopā administrācijas darbinieki sastāda 2 % no visiem uzņēmuma darbiniekiem. Klientu apkalpošanas nodaļa sastāv no 9 cilvēkiem, kas satāda 2 % SIA „Evolution Latvia” darbinieku. Grāmatvedības nodaļā ir nodarbināti 5 cilvēki,

kas ir 1 % visu uzņēmuma darbinieku. Uzņēmumā ir nodarbināti 10 programisti, kas sastāda 10 % visu darbinieku. SIA „Evolution Latvia” ir nodarbināti 10 tehniskās apkopes specialist, kas arī ir 10 % visu darbinieku. 1 % darbinieku ir audio iekārtu speciālisti, kas ir 3 cilvēki. Uzņēmuma riska analītiķi ir 6 cilvēki, kas ir 1 % visu uzņēmuma darbinieki. SIA „Evolution Latvia” darbojās 9 maiņas vadītāji, tie ir 2 % darbinieku un 6 inspektori, kas ir 1 % darbinieku. Uzņēmumā čata moderator darbu pilda 9 cilvēki, tie ir 2 % visu dsarbinieku, kā arī darbojas 10 treneri – 2 % no visiem nodarbinātiem. (2.1. att).

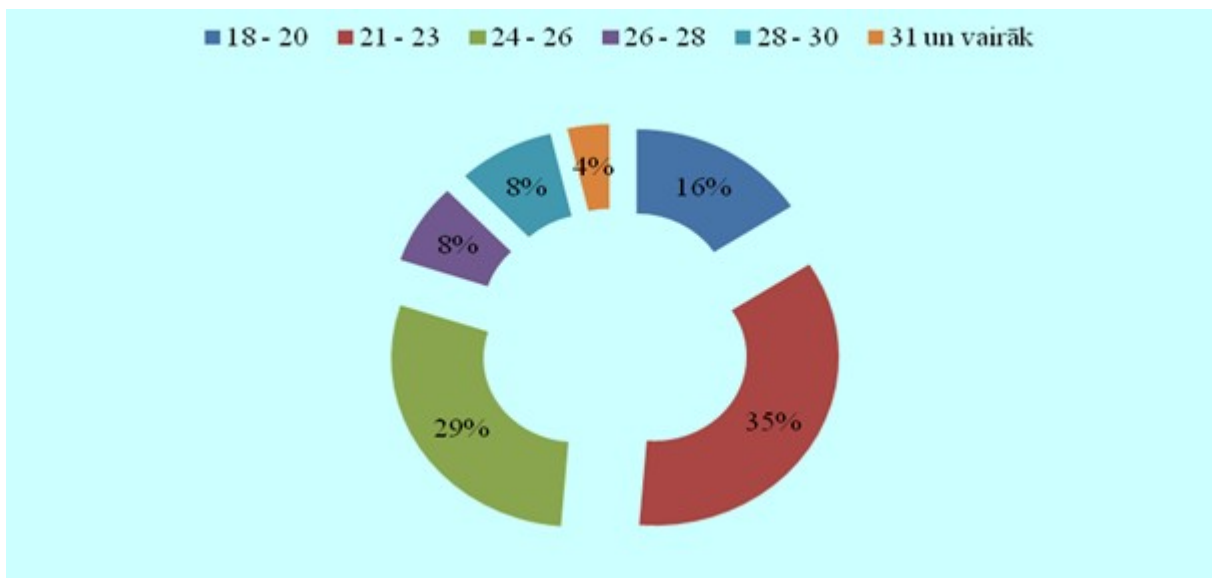


2.1. att., SIA “Evolution Latvia” personāla sastāvs (procentos)

Uzņēmumā darbojas arī dažāda līmeņa vadītāji, kas ļauj organizēt precīzu, dināmisku, ātru un kvalitatīvu darba procesu.

nodaļas darbā akceptēšan un kontrole, operatoru interešu un priekšlikumu aizstāvēšana.

Kā jau tas bija minēts iepriekš, uzņēmumā strādā galvenokārt sievietes, kas atrodas vecumā no 18 līdz 30 gadiem. Taču lielākā daļa ir jauniņas līdz 26 gadiem (apmāram 80 % no visiem darbiniekiem), jo šajā vecumā viņas vēl mācās un šis darbs ir ērti savienojams ar mācībām (2.2. att.).



2.2. att., Evolution personāla sastāvs pēc vecuma grupām

SIA “Evolution Latvia” uzņēmumā pārsvarā strādā jaunie cilvēki, kas, pēc autore domām ir novērtējams divejādi. No vienas puses, gados jauni cilvēki uzņēmumam ir produktīvi darbinieki, viņi ir aktīvi, idejām pilni, gatavi uz risku un izmēģinājumiem, nebaidās izmēģināt kaut – ko jaunu. Jaunos cilvēkus ir vieglāk motivēt, jo tiem svarīgākais motīvs ir nauda, jo savā vairākumā jaunieši vēlas ceļot, mācīties, atpūsties un dažādā veidā attīstīties, kas prasa attiecīgus naudas līdzekļus un to ieguldījumus. Jauni cilvēki ir ambiciozi, tie bieži vien vēl nav saistīti ar ģimeni, laulībā un tāpēc var ilgāku laiku veltīt darbam. No otras puses skatoties, gados jaunie cilvēki dažreiz var būt pārāk ambiciozi un līdz ar to nevērtē darbu tā, kā to novērtē vecāki cilvēki, kam ir lielāka darba pieredze. Jaunieši uzskata, ka viņiem dzīvē ir daudz kas jāizmēģina un tāpēc viegli aiziet no darba, ja viņiem kaut kas nepatīk – viņi ir pārlicināti, ka varēs atrast jaunu, vēl labāku darbu. Bieži vien jaunieši var būt nepietiekami nopietni savā attieksmē pret darbu, atbildības sajūta arī ne vienmēr ir augsta. Jaunieši vēlas nopelnīt lielu naudu, taču ne vienmēr ir gatavi tā mērķa sasniegšanai veltīt tikpat daudz spēku un centības.

SIA “Evolution Latvia” darbinieku lielāka daļa ir ar augstu atbildības sajūtu, ja kādam atnākot atbildības sajūtas nebija vispār, tad ar laiku tā ir izstrādājusies, jo pretējā gadījumā cilvēks nevarēs strādāt uzņēmumā – darbiniekam jābūt vismaz tik atbildīgam, lai nekāvētu darbu.

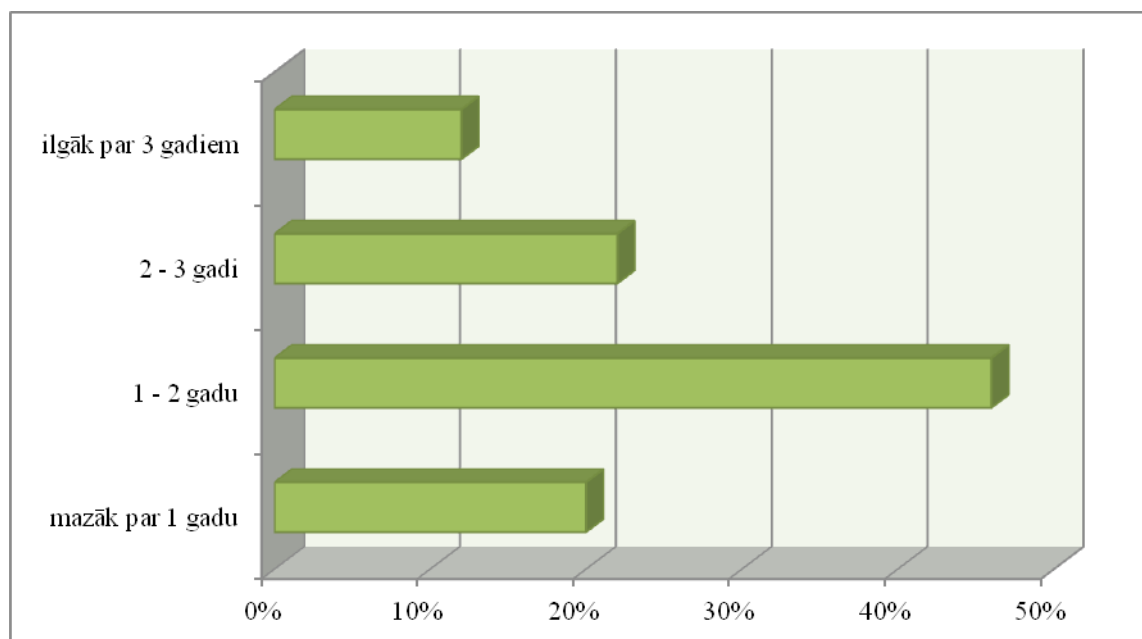
Pēc autores uzskatiem, SIA “Evolution Latvia” savā veidā “audzina” atbildīgus un uzmanīgus, precīzus un ātrus darbiniekus. Uzņēmumā tika izstrādāta tāda personāla vadības un tā motivācijas sistēma, kas ļauj samērā viegli kontrolēt gados jauna un skaitliski liela kolektīva darbu.

Jaunieši ienes SIA “Evolution Latvia” darbā jaunas idejas, labo garu, emocionālu cerību un pozitīvu nākotnes iespaidu.

Ņemot vērā darbinieku vecuma īpatnību jānorāda, ka lielākā daļa darbinieku dažādu apsvērumu dēļ nestrādā uzņēmumā ilgu laiku.

To raksturo darba stāža ilgums SIA “Evolution Latvia”

Veicot analīzi, par darba stāžu uzņēmumā Evolution Latvia, autore noskaidroja, ka lielākā daļa darbinieku, kas ir 46% strādā uzņēmumā 1 – 2 gadus, 22% darbinieku strādā uzņēmumā no 2 līdz 3 gadiem, 20% no visiem darbiniekiem strādā uzņēmumā mazāk par 1 gadu, bet 12 % strādā ilgāk par 3 gadiem (2.3. att.).



2.3. att., Darba stāža ilgums SIA “Evolution Latvia”

No 2.3. attēla autore secināja, ka lielākā daļa darbinieku neplāno saistīt savu nākotni un karjeru ar SIA „Evolution Latvia”. Tas nav pozitīvi vērtējams. Šis fakts ir raksturojams ar to,

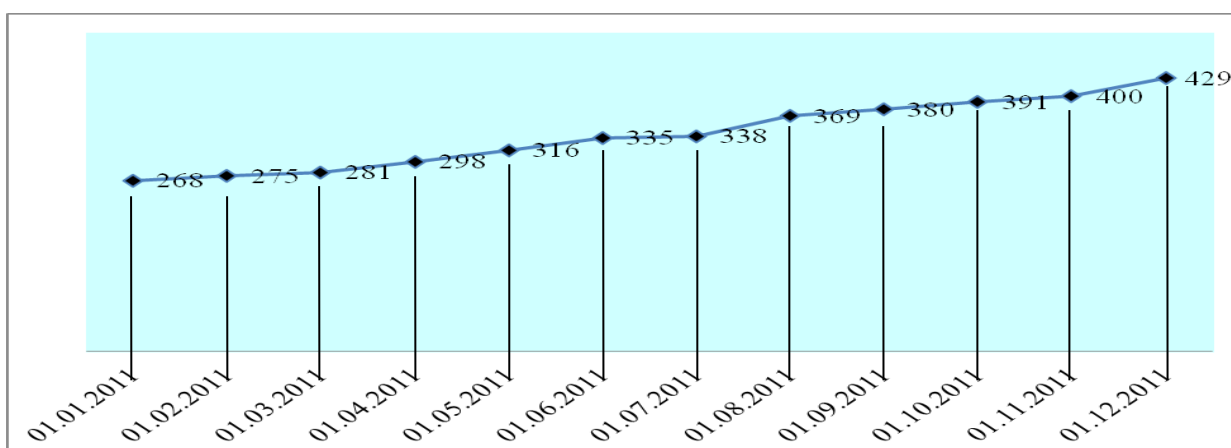
ka šī daļa darbinieku, ko satāda pārsvarā operatori ir gados jaunas meitenes – skolēni un studentes, kas strādā uzņēmumā, jo var ērti apvienot mācības ar darbu sastādot sev piemērotāko grafiku. Pēc autores domām uzņēmums piedāvā saviem darbiniekiem diezgan labas izaugsmes iespējas – kļūt par maiņas vadītāju vai arī nodaļas vadītāju, savukārt bieži vien jauni cilvēki vēl nav izvēlējušies savu dzīves ceļu un īsti sapratuši ar ko viņi varētu saistīt savu dzīvi – tie atrodas meklējumos, līdz ar to pavadot vienu vai vairākus gadus šajā uzņēmumā izvēlas pamēģināt sevi kaut kādā citā jomā.

Pēc autores uzskatiem fakts, ka vecie darbinieki aiziet no uzņēmuma un viņu vietā atnāk jauni nav pozitīvs raksturojums uzņēmumam, jo jaunu darbinieku apmācības prasa laiku un to darbinieku adaptācija prasa ilgāku laika periodu pirms tie varēs sākt produktīvi strādāt un kļūs par uzņēmuma seju. Rezultātā tikko darbinieks kļūst profesionāls savu pienākumu izpildē viņš aiziet no darba.

Autore uzskata, ka šo tendenci ir sarežģīti kaut kādā veidā izmainīt, jo to lielākoties ietekmē darbinieku vecums, nevis darba apstākļi, jo tie ir labi salīdzinājumā ar citu uzņēmumu piedāvātiem. Savukārt, SIA „Evolution Latvija” būtu jāatrod papildus pasākumi, kas samazinātu darbinieku aiziešanu. Tas paaugstinās uzņēmuma darba efektivitāti un piedāvātā produkta kvalitāti.

Darbinieku mainības faktu attēlo personāla kustība.

Izanalizējot uzņēmuma datus par personāla kustību par periodu no 2011.gada 01.janvāra līdz 2011.gada 01.decembrim, autore secināja, ka darbinieku skaits ir ievērojami pieaudzi - par 161 darbinieku. Tas ir saistīts ar to, ka Evolution paplašina savu darbību. (2.4. att.)



2.4. att., Darbinieku skaita izmaiņas periodā no 01.01.2011 līdz 01.12.2011

Personāla uzskaitē ir joma, kurai SIA “Evolution Latvia” pievērš lielu uzmanību, jo pareizi, laicīgi un izskatāmi sakārtoti dokumenti ir svarīgs faktors.

Personāla uzskaitē ietver pasākumu kopumu uzņēmuma darbinieku uzskaites organizācijas: kadru uzskaites kartiņu izveidošana un papildināšana un citas dokumentācija, kas attiecas uz personālu noformēšanu.

SIA "Evolution Latvia" personāla uzskaitē tiek veikta MS Excel formātā, (2.5. att.) jo uzņēmums nav noteicis konkrētu datubāzes formu. Personāla uzskaitē tiek veidota un papildināta MS Excel tabula, kura tiek ievadīta sekojošā informācija par darbiniekiem:

- darbinieka personas dati (Vārds, uzvārds, personas kods, pases dati, dzīvesvieta);
- darbā pieņemšanas datums;
- ieņemamais amats;
- darba līguma numurs.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Nr.p.k.	Vārds, Uzvārds	Personas kods	Pases Nr.	Izdošanas datums	Izdošanas iestāde	Dzīves vieta	Darbā pieņemšanas datums	Ieņemamais amats	Darba līguma numurs
2	1	Susanna Bogdanoviča	100687-10607	LV3119906	23.04.2008	Rīgas 7. Pasu Daļa	Rīga, LV, Ozolciema 56/8-18	08.11.2009	Mainas vadītāja	EVO112345001
3	2	Anna Brenča	150886-10605	LV3119587	15.07.2009	Rīgas 7. Pasu Daļa	Rīga, LV, Briļānu 8-25	10.06.2011	Oparatore	EVO112345006
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

2.5. att., Darbinieku uzskaites forma

MS Excel darbinieku uzskaitē ir saprotama, viegli izskatāma un salasāma, nepieciešamības gadījumā to ir viegli papildināt. MS Excel izveidotā uzskaites sistēma ir vienkārša lietošanā un ļauj viegli atlasīt nepieciešamos datus un atrast konkrētu darbinieku un informāciju par viņu.

Bez tam personāla uzskaitē tika ieviesta arī personāla lietu kartotēka. Katra darbinieka personāla lieta satur:

- pases kopiju;
- iesniegumu par pieņemšanu darbā;
- iesniegumu par algas pārskaitīšanu bankas kontā;
- izglītības dokumentu kopijas;
- darba līgumu;

- amata nolikumu;
- valsts valodas prasmes apliecības kopiju;
- visa veida iesniegumus un rīkojumu.

Personāla uzskaitē SIA “Evolution Latvia” izveidota ļoti pārskatāmi, saprotami. Personāla vadītājiem ir viegli ar to strādāt un orientēties tajā. Līdz šim brīdim nebija nepieciešamības šīs uzskaites sistēmas formas pārstrādāšanā vai papildināšanā, jo tā ir apmierinoša. Savukārt laika gaitā, ja tāda nepieciešamība radīsies, iespējams, SIA “Evolution Latvia” pārskatīs iespējas un variantus par šīs sistēmas pārstrādāšanu.

Tā kā personāla sastāvā dominē gados jaunas sievietes (80 %), īpatnējs ir darba grafiks (3 maiņas) un darba saturs; uzņēmuma konkurētspēju un darba efektivitāti nosaka personāla vadīšanas sistēma, tās atbilstība darbības īpatnībām un mūsdienu personāla vadīšanas zinātnes atziņām.

Autore secināja, ka līdz ar to, ka personāla sastāvs ir diezgan īpatnējs un tā kustība norāda, ka īpaša loma uzņēmumā ir personāla vadīšanai. Ir diezgan sarežģīti organizēt tik lielu personālu un tā darbu tā, lai tas strādātu kā vienots mehānisms. Autore piedāvā izpētīt SIA “Evolution Latvia” personāla vadīšanu.

3. SIA „EVOLUTION LATVIA” PERSONĀLA VADĪŠANAS SATURS, TĀ PLĀNOŠANA, MĒKLĒŠANA UN ATLASE

3.1 Personāla vadīšanas saturs SIA „Evolution Latvia”

Uzņēmuma vadībai ir īpaša loma uzņēmumā. Ar personāla vadību saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijā labus darbiniekus. Vadīšana ir komunikatīvs process, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas darbinieku uzvedību. [7, 19. lpp.].

Cilvēkresursu vadību var definēt kā stratēģisku un loģisku secīgu pieeju vērtīgāka uzņēmuma aktīva vadīšanai: strādājošiem cilvēkiem, kuri kolektīvi un individuāli veic ieguldījumus organizācijas uzdevumu risināšanā. [9,20. lpp.].

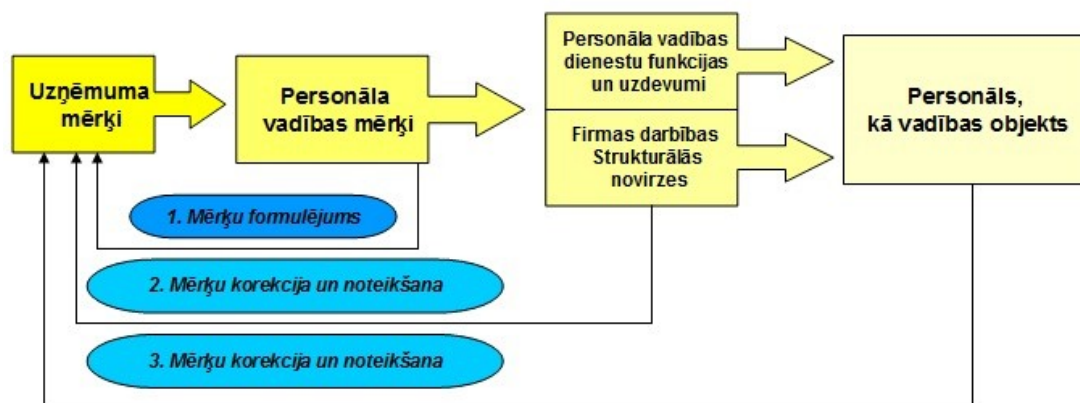
Cilvēkresursu vadīšanas mērķis ir konkrētas organizācijas panākumu sasniegšanas nodrošināšana ar cilvēku palīdzību. Cilvēkresursu vadīšanas sistēmas var kļūt par tādiem organizācijas panākumu avotiem, kas palīdz tai izzināt un izmantot savam labumam jaunās iespējas. [9,21. lpp.].

Cilvēki strādā ar atdevi tad, ja viņiem ir interese par savu darbu, ja viņiem tas ir svarīgs. Atdeve ir panākama pat tad, ja cilvēkam nerūp pats uzņēmums, izņemot iespēju tajā strādāt un attīstīt savas prasmes un potenciālu. Cilvēki var vairāk pieķerties savam darbam nekā uzņēmumam, kas viņiem to nodrošina. Tas īpaši raksturīgs intelektuālā darba veicējiem. Ja cilvēkiem ir lielāka rīcības brīvība, viņi strādā ar lielāku atdevi. [1, 136. lpp.].

Pieņemts uzskatīt, ka personāla vadības mērķi ir daļa no kopējiem uzņēmuma mērķiem un ir tiem pakļauti. Savukārt šodien personāla vadības mērķu sistēma ir sarežģītāka nekā vienkārši pakļautība.

Struja tehnoloģiskā progresa apstākļos un konkurences pastiprināšanas nosacījumos vadības teorija un prakse noformulēja jaunu pieeju personāla vadībai. Tā ietvaros cilvēkresursi tiek izskatīti ka visvērtīgākais resurss, bet to potenciāla attīstība – ka uzņēmuma svarīgas stratēģiskais uzdevums tā panākumu sasniegšanai biznesā. Uzņēmuma personāls tiek atzīts par korporatīvās stratēģijas un investīciju objektu, par priekšrocību faktoru cīņā ar konkurentiem. Līdz ar to tiek novērota cieša saite starp cilvēkresursu vadību un citiem uzņēmuma vadības risinājumiem. Neatkarīgi no tā, kādas firmas funkcionēšanas sfēras neskartu vadības risinājumi (finanses, tehnoloģija, vadības maiņa, tirgus stratēģija utt.), tie visos gadījumos iziet cauri cilvēku attiecībām un tiek izrādīti viņu darba uzvedībā. Ja uzņēmuma vadība domā perspektīvi, tai jāpiemēro cilvēku novērtējumam visi savi vadības

risinājumi. Tiek piedāvāta personāla vadības mērķu un kopējo uzņēmuma mērķu starpsavienojuma shēma. [13, 34. lpp.]. (3.1.1. att.)



3.1.1. att., Personāla vadības mērķu un kopējo uzņēmuma mērķu starpsavienojums
[13, 34. lpp.]

Attēls parāda:

3. personāla vadības mērķi veidojas no uzņēmuma mērķiem;
4. starp personāla vadības mērķiem un uzņēmuma mērķiem ir atgriezeniskā saite.

Uz to norāda trīs bultas. Pirmā bulta parāda, personāla dalību mērķu veidošanā. Otrā – mērķu koriģēšanu, ko nosaka personāla vadības procesu parametri. Trešā – mērķu koriģēšanu, ko nosaka ierobežojumi, kad tiek meklēti darbinieki;

5. personāla vadības mērķi var būt atrisināti kā uz specializēto dienestu darbības pamata, tā arī uz uzņēmuma darbības struktūras novirzes pamata. Viens no fragmentiem parāda, ka personāla vadības mērķi – tie ir attiecīgo dienestu uzdevumi un funkcijas. Cits – uz to, ka personāla vadības mērķi tiek realizēti caur uzņēmuma darbības strukturālajām novirzēm (stratēģija, uzbūves principi, attīstības novirze utt.) [13, 35. lpp.].

Personāla vadības mērķi tiek konkretizēti uz virzītā darba veselas rindas līmeņa (funkciju grupu). Pamata funkcijas ir sekojošas:

1. personāla plānošana (esošo resursu novērtējums, nepieciešamības pēc papildus personāla izvērtējums, izdevumu personālam noteikšana);
2. personāla meklēšana (darba tirgus izpēte, atlase);
3. personāla sagatavošana un virzīšana;
4. personāla pielietojums (darbu izveidošana);
5. personāla atbrīvošana;
6. personāla motivācija un apbalvošana.

Visi šie darbu virzieni ir cieši saistīti. [13, 36. lpp.].

Uzņēmuma darbiniekiem un tā darbībai kopumā ir ļoti svarīgi noskaidrot veidu un paņemienu kopumu, kas ir efektīvi iedarbībā uz personālu, lai pievērstu to darbam un lai darbinieki būtu vērsti uz uzņēmuma kopējo mērķi, lai viņi būtu ieinteresēti veikt savu darbu labi, kvalitatīvi, ar panākumiem sev un kompānijai.

Personāla vadībai kopumā ir ļoti svarīgs veids, kā iedarboties uz padotajiem – vadīšanas stils. Cilvēki ir ļoti dažādi un atšķirīgi un diezgan grūti būtu piemēroties katram darbiniekam tik lielā uzņēmumā. Neskatoties uz to, protams, vadītāji cenšās rast labāko pieeju katram darbiniekam, kā iedarboties uz padotajiem, labāko veidu, kā viņiem izskaidrot nepieciešamo un veiksmīgāko pieeju, kā saņemt no tiem vēlāmo – strādāt kompānijas labā. Savukārt, katram uzņēmumam, tā tradīcijām, kultūrai, paradumiem un darbības sfērai ir raksturīgs noteikts veids, jeb vadīšanas stils. Tā ir kopējā pieeja darbiniekiem, kopējais veids, kā vadītāji organizē savu sadarbību ar padotajiem. Vadīšanas stilam ir liela nozīme personāla vadībā un tā izvēle un piemērošana ir individuāla un atšķirīga katram uzņēmumam.

Kā zināms, personāls ir uzņēmuma galvenais spēks, līdz ar to, tā vadīšanai ir jāpievērš īpaša uzmanība, sevišķi SIA „Evolution Latvia” gadījumā, jo darbinieku ir daudz un sarežģīti virzīt personāla potenciālu enerģiju uz darba panākumu sasniegšanu.

3.2 SIA „Evolution Latvia” personāla plānošana

Personāla plānošana ir uzņēmuma kopējās, uz nākotni orientētas politikas būtiska sastāvdaļa.

Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmumam nepieciešamā personāla sagatavošana īsam, vidējam un ilgam laika periodam, un tā vislietderīgākā iesaistīšana uzņēmuma darbībā. [6, 22. lpp.].

Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmuma nodrošināšana ar nepieciešamu darba spēku ar izdevumu minimizācijas nosacījumu. Pastāvot plānošanai tiek noskaidrots, kad, kur, cik, kādas kvalifikācijas un ar kādiem izdevumiem ir nepieciešams darbinieku noteiktai organizācijai. Runa iet par stratēģisku un operatīvu plānošanu.

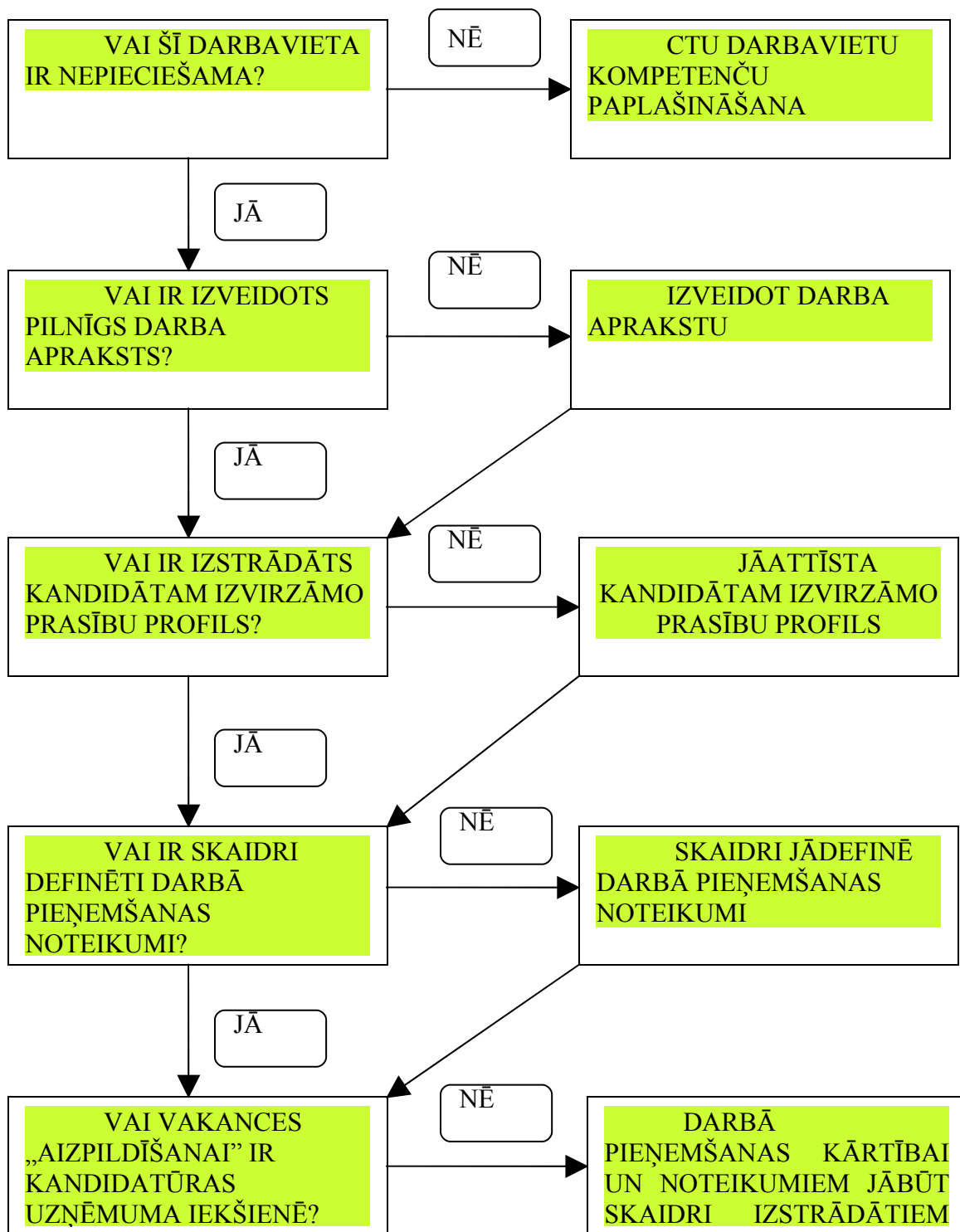
Personāla plānošana balstās uz uzņēmuma darbības vides analīzi, kas nozīmē darba apstākļu un darba drošības izpēti, darba vietu uzskaiti, atestāciju, racionalizāciju un plānošanu. [5, 90. lpp.].

Uzņēmumā notiek gan stratēģiskā, gan operatīvā cilvēkresursu plānošana.

Stratēģiskā plānošana notiek plānojot personālu nākotnes plānu sasniegšanai, piemēram uzņēmumam paplašinoties, kad rodas jauni amati. SIA „Evolution Latvia” gadījumā – kad plāno jaunās spēļu zāles atklāšanu, vai arī jaunā spēļu galda ieviešanu, kas nozīmē to, ka būs nepieciešami jaunie darbinieki.

Operatīvā plānošana uzņēmumā notiek tad, kad ir liels operatoru trūkums maiņās. Par iemeslu šim trūkumam var būt darbinieku aiziešana no uzņēmuma, atvaļinājumu laiks (galvenokārt vasaras mēnešu periodā), saslimšana un slimības lapu atvēršana (galvenokārt ziemas mēnešu periodā). Faktiski operatīvā plānošana notiek katru dienu.

Personāla plānošanas pamatā ir uzņēmumam konkrētā laikā nepieciešamais personāla skaits un kvantitāte. Kā plānot personālu? Ar ko sākt?[6, 24. lpp.]. Ieteicams lietot „Personāla nepieciešamības izzināšanu”. [6, 23. lpp.]. (3.2.1. att.).



3.2.1. att., Personāla nepieciešamības izzināšana [6, 23. lpp.]

Stratēģiskā personāla plānošana iekļauj speciālistu potenciāla sastādīšanu un tas ir nepieciešams uzņēmuma cilvēkresursu faktiskā stāvokļa attīstības stratēģijai un realizācijai, kā arī šo vajadzību noskaidrošanai nākotnes plāniem. Savukārt, operatīvā plānošana paredz

analīzi un konkrētu organizācijas vajadzību apmierināšanu ieplānotā periodā (ceturksnī, pusgadā).

SIA "Evolution Latvia" stratēģisko plānošanu veic uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji – tie plāno uzņēmuma attīstības procesu izstrādā attīstības plānus un dažādu veidu stratēģisko uzlabojumu plānus, kas tiek realizēti ilgākā period. Ar uzņēmuma stratēģisko plānošanu nodarbojās gan Rīgā gan Šveicē – departamenti strādā saskaņoti, lai izveidotu efektīvāku ceļu mērķu sasniegšanai.

Savukārt, īpaša loma ir operatīvai plānošanai, bez kuras nebūtu iespējams realizēt stratēģiskos plānus. SIA "Evolution Latvia" operatīvā plānošana tiek organizēta Rīgā.

SIA "Evolution Latvia" studijā ir trīs spēļu zāles – Dedicated gaming floor, Generic gaming floor un VIP gaming floor. Katrā zālē operatori strādā pēc atsevišķas rotācijas sistēma, ņemot vērā laiku, kas operatoram ir jāpavada pie spēļu galdiem un laiku, kas atvēlēts pārtraukumam.

Sīkāk apskatīsim VIP gaming floor zāles darbinieku rotācijas sistēmu.

Šajā zālē ir četri spēļu galdi, viens no tiem strādā no 19:00 līdz 03:00, pārējie strādā visu diennakti. Apskatīsim, cik operatoru ir nepieciešams rīta, dienas un nakts maiņās, lai apkalpotu šo spēļu zāli.

Rīta maiņas stundās no 07:00 līdz 15:00 strādā trīs spēļu galdi, šo galdu apkalpošanai ir nepieciešami četri operatori – trīs no viņiem vienlaicīgi atrodas spēļu zālē, bet vienam ir pārtraukums (3.2.1. Tabula).

3.2.1.tabula

VIP gaming floor zāles darbinieku rotācijas sistēma

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Galdu nosauk./laiks	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30
1.galds "Roulette VIP"	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2
2.galds "BJ VIP A"	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3
3.galds "BJ VIP B"	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4
Pārtraukums	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1

Galdu nosauk./laiks	11:00	13:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30
1.galds "Roulette VIP"	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2
2.galds "BJ VIP A"	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3
3.galds "BJ VIP B"	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4
Pārtraukums	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1

Kā ir redzams no šīs tabulas, operators pavada pie galdiem pusotru stundu, pēc tam viņam pienākas pārtraukums, kas ilgst pusstundu.

Dienas maiņas stundas ir no 15:00 līdz 23:00. Laikā no 15:00 līdz 19:00 VIP gaming floor spēļu zālē strādā trīs galdi, līdz ar to, nepieciešami četri operatori, taču 19:00 tiek atvērts vēl viens spēļu galds, un tāpēc ir nepieciešams par vienu operatoru vairāk (3.2.2. Tabula). Operators, kas sāk darbu no 19:00, strādā līdz 03:00, kad šis galds tiek slēgts. Šis operators ir operators Nr.5.

3.2.2. tabula

VIP gaming floor zāles darbinieku rotācijas sistēma

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Galdu nosauk./laiks	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30
1.galds	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2

"Roulette VIP"								
2.galds "BJ VIP A"	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3
3.galds "BJ VIP B"	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4
Pārtraukums	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1

Galdu nosauk./laiks	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00	21:30	22:00	22:30
1.galds "Roulette VIP"	oper.1	oper.4	oper.5	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.5
2.galds "BJ VIP A"	oper.2	oper.1	oper.4	oper.5	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4
3.galds "BJ VIP B"	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.5	oper.3	oper.2	oper.1
4.galds "BJVIP C"	oper.5	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.5	oper.3	oper.2
Pārtraukums	oper.4	oper.5	oper.3	oper.2	oper.1	oper.4	oper.5	oper.3

No šīs tabulas, kas atspoguļo operatoru rotāciju, ir redzams, ka operators laikā no 15:00 līdz 19:00 pavada pie spēļu galdiem pusotru stundu un pusstundu viņam ir pārtraukums, taču laikā no 19:00, līdz ar jaunā spēļu galda atvēršanu līdz 23:00, katrs operators pavada pie spēļu galdiem 2 stundas un pēc tam ir pārtraukums pusstundas laikā.

Nakts maiņā šajā zālē strādā 4 spēļu galdi no 23:00 līdz 03:00, bet no 03:00 līdz 07:00 strādā 3 darba galdi, tas nozīmē, ka laikā no 23:00 līdz 03:00 grafikā nepieciešami pieci operatori, bet pēc 03:00, kad viens spēļu galds tiek slēgts, līdz 07:00 nepieciešami četri operatori. Operators, kura kārtas numurs bija Nr.5 dienas maiņā, 23:00 kļūst par operatoru Nr.2 un beidz savu darbu līdz ar spēļu galda slēgšanu 03:00 (3.2.3. Tabula).

3.2.3. tabula

VIP gaming floor zāles nakts maiņas darbinieku rotācijas sistēma

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Galdu nosauk./laiks	23:00	23:30	0:00	0:30	1:00	1:30	2:00	2:30
1.galds "Roulette VIP"	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.5	oper.4
2.galds "BJ VIP A"	oper.2	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.5

3.galds "BJ VIP B"	oper.3	oper.2	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1
4.galds "BJVIP C"	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.2
Pārtraukums	oper.5	oper.4	oper.3	oper.2	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3

Galdu nosauk./laiks	3:00	3:30	4:00	4:30	5:00	5:30	6:00	6:30
1.galds "Roulette VIP"	oper.3	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.1	oper.5	oper.4
2.galds "BJ VIP A"	oper.4	oper.3	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.1	oper.5
3.galds "BJ VIP B"	oper.5	oper.4	oper.3	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.1
Pārtraukums	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3	oper.1	oper.5	oper.4	oper.3

No šīs tabulas ir redzams, ka nakts maiņas laikā operators pavada pie spēļu galdiem divas stundas līdz 3:00 un viņam pienākas pārtraukums pusstundas laikā, bet pēc 03:00 pie galdiem ir jāpavada pusotra stunda ar pusstundas pārtraukumu.

Ņemot vērā SIA „Evolution Latvia” darbības sfēras īpatnību un arī veicamā darba procesa īpatnību, kas ir nenoliedzama, var secināt, kā šāda procesa organizēšanai, kas raksturojams ar nepārtrauktību, kur katrs darbinieks ir kā mehānisma neatņemama daļa, bez kuras tas nespēs darboties, personāla plānošanai ir ļoti liela nozīme.

Personāla plānošana tiek veikta un nepārtraukti papildināta, uzlabota, bet joprojām SIA „Evolution Latvia” cieš no operatoru trūkuma maiņās, galvenokārt, iepriekš minētajos periodos un tad tiek pielietotas operatīvās metodes – tas nozīmē, ka tiek apzvanīti operatori, kuriem ir brīvdienas un viņiem piedāvā papildus maiņas, vai papildus stundas.

Līdz ar to, ka slimības, atvaļinājumu un arī aiziešanas no darba tendences katru gadu ir nemainīgas, t.i., rudens un ziemas periodos slimo vairāk darbinieku, vasaras sezonā vairāk darbinieku aiziet atvaļinājumos, kā arī ir stūdiņu sesijas laiki, kas darbinieki ņem vai nu stūdiņu atvaļinājumu vai kārtējo atvaļinājumu, lai nokārtotu mācību eksāmenus un noslēguma darbus, līdz ar to, lai neveidotos operatoru trūkums maiņās, personāls ir savlaicīgi jāplāno.

3.3 SIA „Evolution Latvia” personāla mēklēšana un atlase

Vadītājs vada ne tikai uzņēmumu, bet galvenokārt cilvēkus, kuri īsteno uzņēmuma un savus mērķus. Ikviens sekmīgs uzņēmējs apzinās, ka darbaspēks ir tikpat svarīgs ražošanas faktors kā kapitāls un no tā lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti. Profesionāls personāls ir viens no faktoriem, kas dod iespēju konkurēt tirgū un iegūt uzņēmumam labu slavu.

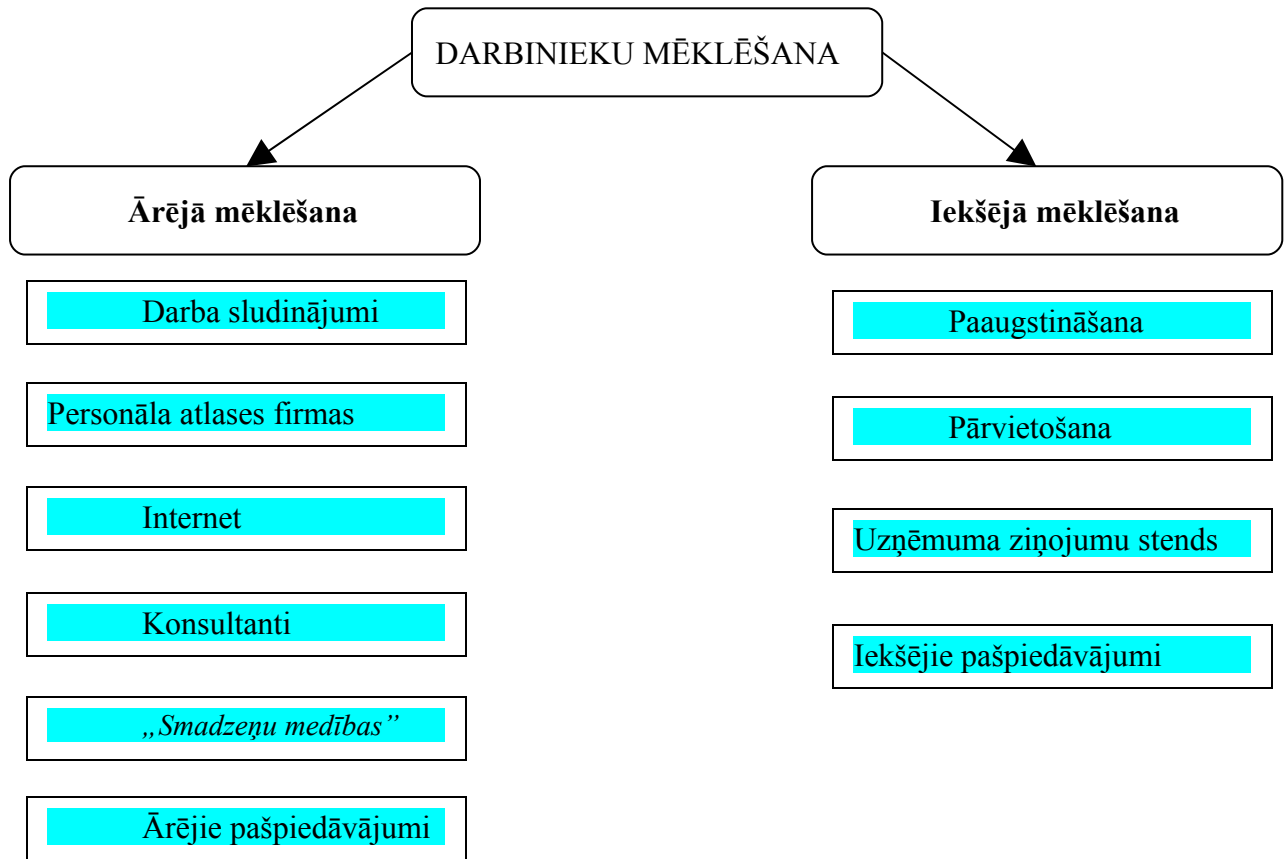
SIA „Evolution Latvia” ir pakalpojumu sniedzošs uzņēmums, tāpēc ļoti svarīgi atlasīt piemērotu personālu, kas veiktu kvalitatīvu darbu. Uzņēmuma personāls ir uzņēmuma vizītkarte, tāpēc jāspēj radīt darbiniekiem tādā darba vide un atalgojums, lai viņi būtu ieinteresēti godprātīgi veikt savus pienākumus savu personīgo mērķu sasniegšanai, tādejādi virzot uzņēmumu uz savu stratēģisko mērķu un plānu izpildi.

Viens no galvenajiem uzdevumiem darbā ar personālu ir pareizi aizpildīt vakantās vietas. Tas nozīmē samēklēt īsto nišu darbaspēka tirgū. Ir svarīgi novērtēt un pareizi izprast gan darba devēju, gan potenciālo darbinieku vajadzības. Šīs ir viens no svarīgākajiem aspektiem, plānojot efektīvu darbaspēka kā resursu izmantošanu. [7, 133. lpp.].

Personāla atlase ir viena no organizāciju vadītājiem vispazīstamākajām personāla vadības funkcijām.

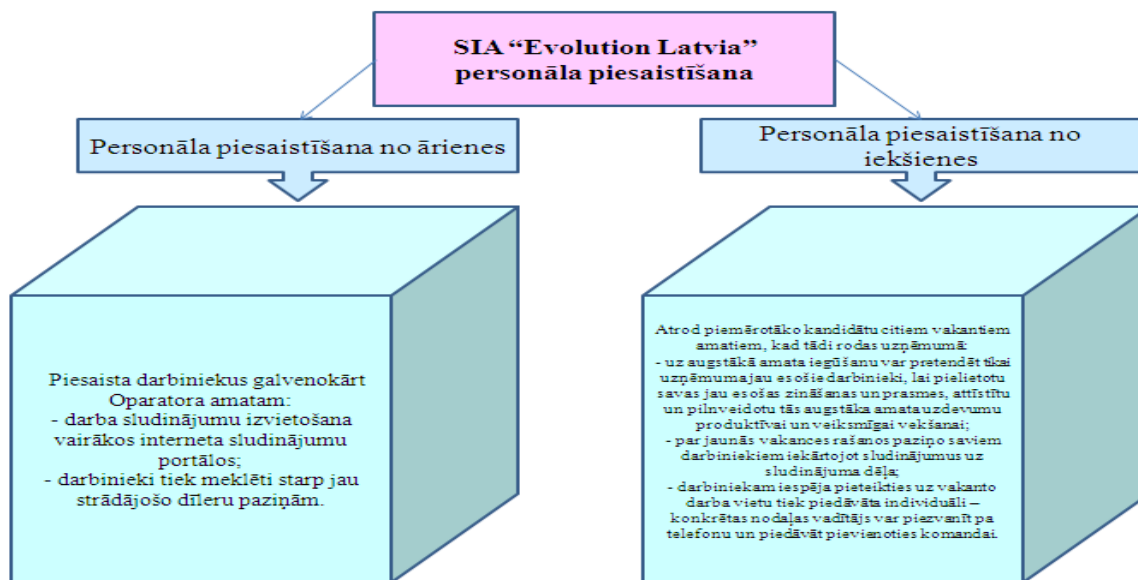
Ar personāla atlasī saprot organizācijai un amata pozīcijai visatbilstošākā un vispiemērotākā kandidāta izvēli no noteiktas kandidātu kopas. [3, 82. lpp.].

Pastāv dažādas iespējas, kā atrast jaunu darbinieku. Tās var attēlot shemātiski. [6, 46. lpp.]. (3.3.1. att.).



3.3.1. att., Iespējas atrast jaunu darbinieku [6, 46. lpp.].

Personāla mēklēšanai „SIA Evolution Latvia” pielieto divas metodes – ārējo un iekšējo atlasī. (3.3.2. att.).



3.3.2. att., SIA „Evolution Latvia” personāla piesaistīšana

Arējā atlase tiek pielietota, lai piesaistītu darbiniekus galvenokārt operatora amatam. Arējā atlase nozīmē, ka „SIA Evolution Latvia” piesaista kandidātus amatam no ārējā darbaspēka tirgus resursiem. Šim nolūkam personāla vadītāja izmanto vairākus paņēmienus – darba sludinājumu izvietošana vairākos interneta sludinājumu portālos, kā arī pēc esošo uzņēmuma darbinieku kandidātu, kuri ir darba meklējumos, ieteikumu izskatīšanas kā arī darbinieki tika meklēti starp jau strādājošo dīleru paziņām, sludinājumi netika izvietoti, darbinieki tika aicināti uz pārrunām, pēc jau esošo kolēģu ieteikumiem. Un ja šie potenciālie darbinieki, sekmīgi nokārtoja visus apmācību posmus, darbinieks, kas šo cilvēku ieteica, saņēma prēmiju, tādejādi gūstot motivāciju ieteikt atbildīgus cilvēkus uzņēmumam. Taču šobrīd ir izveidota uzņēmumā saņemto kandidātu CV, datu bāze un nepieciešamības gadījumā vispirms atlasa kandidātus, kuru pieteikumi jau ir šajā datu bāzē. Šo pieteikumu daudzums ir pietiekams, līdz ar ko sludinājumu izvietošana interneta portālos nav nepieciešama.

Ir vairākas svarīgas prasības kandidātam uz operatora amatu, tajās ietilpst labas angļu valodas zināšanas, patīkams ārējais izskats, citu svešvalodu zināšana, ieinteresētība savu pienākumu izpildē, komunikabilitāte, augsta atbildības sajūta, punktualitāte, un spēja strādāt

komandā, kā arī spēja pielāgoties pārmaiņām uzņēmuma iekšējās procedūrās, pieredze līdzīgā darbā ir priekšrocības un nenoliedzami paaugstina kandidāta izredzes atlasē.

Personāla ārējās atlases posmi ir sekojoši:

1. kandidātu CV un pieteikuma vēstules saņemšana, izskatīšana un izvērtēšana;
2. pārrunu ar kandidātiem organizēšana. Pārrunas ietver:
 - a. kandidāta iepazīstināšana ar uzņēmumu;
 - b. interviju ar kandidātu latviešu, krievu un angļu valodās;
 - c. pieteikuma anketas aizpildīšanu, kas ietver jautājumus par kandidāta personu, prasmēm, iemaņām, darba pieredzi, izglītību, citām interesēm un vēlamu atalgojumu;
 - d. pārrunu laikā pretendētā uz vēlamu amatu ir jāizpilda rakstisks pārbaudījuma tests, kura mērķis ir angļu valodas zināšanu papildus pārbaude;
3. lēmuma paziņošana kandidātam;
4. pieņemšana darbā;
5. nosūtīšana uz apmācībām.

Līdz 2010. gada sākumam apmācības veica konkrēts cilvēks, kas strādāja ar mācekļiem, sniedza tiem zināšanas, mācību materiālu un ieskatu uzņēmuma darbībā. Eksāmenus pieņēma operatoru darbības vadītāja.

2010.-2011. gadā uzņēmums ir strauji paplašinājies, katru nedēļu tika atvērti jauni spēļu galdi, bija nepieciešams liels skaits darbinieku. Tika atvērti arī spāņu un vācu galdi, un bija nepieciešami dīleri ar šo valodu zināšanām. SIA „Evolution Latvia” izveidoja apmācību nodaļu, ar 10 pasniedzējiem, kas atlasīti no ilgi strādājošiem, profesionāliem dīleriem, dīleru darbības vadītājas, un nodaļas menedžeriem, kas apkopo datus par apmācībām un kontrolē to darbību un saturu. Apmācību telpas tika izvietotas atsevišķā stāvā, nodrošinot telpu un inventāru lielu grupu apmācīšanai vairākās maiņās. Mācību telpās ir ierīkots viss nepieciešamais inventārs, lai varētu iemācīties un pilnveidot jau esošās prasmes. Taču šī apmācību sistēma ir jauna, tāpēc visi treneri vēl nav pielāgojušies jaunajam amatam, un diemžēl apmācību saturs ir nepilnīgs. Savukārt, tiek izstrādāti atbilstoši apmācību plāni uz iepriekšējo apmācību pieredzes pamata, jaunie treneri darba procesa un mācekļu apmācību gaitā izveido jaunās apmācības programmas un meklē labāko pieeju mācību procesam grupās, lai jaunie darbinieki ātrāk apgūtu jauno vielu, iepazītos ar darba vietu, norisi un procesu.

Iekšējā atlases mērķis SIA „Evolution Latvia” ir atrast piemērotāko kandidātu citiem vakantiem amatiem, kad tādi rodas uzņēmumā. Līdz ar to, ka operatora amats ir pirmais etaps

uzņēmuma personāla organizācijas struktūrā un iegūtās iemaņas veicot operatora darbu ir pamatzināšanas, bez kurām nav iespējams attīstīties šajā sfērā, kas krietni atšķiras no daudzām citām un nenoliedzami ir diezgan savdabīga, uz augstākā amata iegūšanu var pretendēt tikai uzņēmuma jau esošie darbinieki, lai pielietotu savas jau esošas zināšanas un prasmes, attīstītu un pilnveidotu tās augstāka amata uzdevumu produktīvai un veiksmīgai veikšanai. Piemēram, trenera, inspektora, vai maiņas vadītāja vakance tiek izsludināta jau esošo darbinieku vidū. Uz tās iegūšanu var pretendēt jebkurš uzņēmuma darbinieks, kas atbilst prasībām, kuras tiek izvirzītas. Protams, jebkuram amatam, tās ir savādākas.

Personāla iekšējās atlases posmi ir sekojoši:

1. kandidātu CV saņemšana, izskatīšana un izvērtēšana;
2. pārrunas ar kandidātu, kuru gaitā tiek pārbaudītas tā profesionālās iemaņas un prasmes, kas nepieciešamas konkrētam amatam;
3. pārrunu izvērtēšana un labākā, piemērotākā kandidāta noteikšana;
4. rezultāta paziņošana;
5. jauna darba līguma parakstīšana;
6. nosūtīšana uz apmācībām (nepieciešamības gadījumā).

SIA „Evolution Latvija” par jaunās vakances rašanos paziņo saviem darbiniekiem iekārtojot sludinājumus uz sludinājuma dēļa. Bieži vien, rodoties nepieciešamībai ieviest jaunu struktūrvienību, arī rodoties vakantai darbavietai, vai arī nepieciešamībai pieņemt papildus darbiniekus uzņēmumam paplašinoties, nodaļu vadītāju sapulcē tiek izvirzīti konkrētu kandidātu vārdi, notiek apspriešana par šīs kandidatūras atbilstību konkrētam amatam, pēc tam, ja vadītāji savā starpā vienojas par to, ka konkrēts darbinieks varētu pretendēt uz augstāku amatu, jo atbilst vairākiem kritērijiem, šim darbiniekam iespēja pieteikties uz vakanto darba vietu tiek piedāvāta individuāli – konkrētas nodaļas vadītājs var piezvanīt pa telefonu un piedāvāt pievienoties komandai, tiek noteikts laiks pārdomām un pretendenta pozitīvās atbildes gadījumā tiek noteikts darba pārrunu laiks, uz kurām atnākot, darbinieks iesniedz arī savu CV un motivācijas vēstuli.

Pārrunu gaitā pretendētājam tiek piedāvātās vairākas situācijas un to atrisinājumu varianti. Pretendentam jāatrod piemērotākais risinājums, jāpiedāvā savs variants, kā viņš risinātu konkrētu situāciju, kādas būtu tā darbības. Līdz ar to, ka pretendents vēl nav apmācīts jaunajam darbam, šī intervija ir vairāk balstīta uz jau iepriekš iegūto pieredzi, loģisku domāšanu, spēju pieņemt lēmumu patstāvīgi, izdarot secinājumus no esošiem faktiem, kā arī tiek novērtēts vai darbinieks ir psiholoģiski gatavs pārmaiņām.

Pretendentiem, kuri saņēmuši individuālo piedāvājumu no vadītāja biežāk ir lielākās iespējas iegūt vakanto darba vietu nekā tiem darbiniekiem, kas pēc pašu velmes piesakās

konkursam. Uzņēmumā „Evolution Latvija” tā notiek ļoti bieži, un tam ir loģisks pamatojums. Neskatoties uz to, ka uzņēmuma darbinieku skaits ir tik liels, uzņēmuma vadītāji ir izstrādājuši veidu kā vērot darbiniekus un kritērijus pēc kuriem novērtēt to darbību. Uzņēmumā augsti vērtē darbiniekus, kas ir izpalīdzīgi un ir gatavi strādāt papildus maiņas un arī virsstundas, ja tas ir nepieciešams laika periodā, kad daudz darbinieku ir atvaļinājumā, vai slimo. Tiek augsti vērtēti darbinieki, kas strādā bez kļūdām, ir atbildīgi pret izpildāmo darbu, nekāvē to, ņem vērā amatā augstāko ieteikumus (piemēram, treneru, maiņas vadītāju ieteikumi, kā uzlabot savu darbu) un seko visām jaunajām procedūrām tādā veidā veidojot uzņēmuma labo tēlu.

Katrus 3 mēnešus tiek pārskatīti operatoru līmeņi, no kuriem ir atkarīgs arī darbinieka atalgojums. Par prioritātāriem nosacījumiem iegūt augstāko līmeni ir pieļauto kļūdu skaita pret nostrādāto stundu skatu attiecība, kvalitatīvs darbs dienu-dienā, gatavība palīdzēt kolektīvam paņēmot papildus darba stundas nepieciešamības gadījumā.

Šī sistēma ļauj noteikt labākos operatorus uzņēmumā, atbildīgākos darbiniekus, kuri varētu pretendēt uz citu amatu, jo ir pierādījuši savu attieksmi pret darbu un uzņēmumu kopumā.

Pēc autores uzskatiem, šis ir taisnīgs un pareizs veids, kā palīdzēt attīstīties darbiniekiem, kuriem ir potenciāls, kuri spēs pierādīt sevi jaunajā amatā, būt tur lietderīgi un nest labumu uzņēmumam, ar laiku iegūstot zināšanas un pieredzi.

Gadījumā, ja kandidāts vakantai darba vietai iekšējās atlases gadījumā ir veiksmīgi izgājis visus atlases posmus, tam tiek nozīmēts apmācību laiks. Apmācību laiks tiek nozīmēts individuāli un apmācību ilgums tiek noteikts apmācību procesa gaitā. Jaunā darbinieka apmācība šajā gadījumā notiek tiešajā darba vietā. Kandidāts atrodas blakus kādam no pieredzējušiem un savā amatā profesionālajiem darbiniekiem. Apmācības notiek darba procesā.

Pēc autores domām, šis apmācību veids nav pietiekami efektīvs. Jaunajam darbiniekam netiek veltīts pietiekams laiks, kas tam ir nepieciešams, lai apgūtu jaunu informāciju, jo darbinieks, kas vaic apmācību atrodas arī sava maiņā un paralēli viņam ir arī jāveic savi darba pienākumi. Pieredzējušais darbinieks spēj izpildīt nepieciešamo daudzreiz ātrāk, nekā māceklis, kuram pirms uzdevuma izpildes vēl ir jāizskaidro uzdevuma būtība un kā to izpildīt. Pēc autora domām, apmācību process darbiniekiem, kas stājas jaunajā amatā būtu jāveic nodalot tam atsevišķas stundas, un treneri, kurš varētu koncentrēties tikai uz apmācībām un nenovēršot uzmanību uz citiem darba pienākumiem. Apmācību programma nav pietiekami efektīva, jo nav sastādīts nekāds apmācību plāns, kurš varētu būt par pamatu apmācībām.

Pēdējā gada laikā piedāvāto apmācību efektivitātes nepietiekamība ir īpaši jūtama, jo uzņēmums paplašinās ļoti ātri, strauji pieaug arī darbinieku skaits, tiek piedāvāti aizvien jaunāki pakalpojumi un līdz ar to roda arī aizvien jaunas, līdz tam neredzētas situācijas, kuru risinājums prasa īpašu uzmanību. Jaunam darbiniekam amatā, kas vēl nav pieredzējis ir grūti apgūt jau esošo informāciju un tai pašā laikā uztvert jaunāko informāciju, kuras ir ļoti daudz – gandrīz vai katru dienu notiek visāda veida izmaiņas. Līdz ar to, pēc autores domām, ir ļoti svarīgi jaunajam darbiniekam amatā sniegt nepieciešamo zināšanu labu un stabilu bāzi, lai pildītu šīs darbības, viņš varētu to darīt gandrīz vai automātiski un koncentrēties uz jaunievedumu rašanos.

Autore uzskata, ka lietderīgi būtu izveidot atsevišķu pieredzējušo darbinieku komandu, kas varētu strādāt arī par treneriem, bet tas jāveic atsevišķā laikā no tiešo pienākumu pildīšanas laikā.

Autore piedāvā pievērsties SIA „Evolution Latvia” personāla adaptācijai, lai izprastu viegli vai grūti ir jaunajam darbiniekam jūties droši jaunajā, pēc savas darbības veida ļoti specifiskajā darba vietā, kā arī noskaidrot laiku, kas ir nepieciešams, lai darbinieks kļūtu par profesionālu operatoru un veiktu savu darbu droši, ātri, profesionāli un izskatītos pārliecināts par savām prasmēm un sevi kopumā kameras priekšā.

4. PERSONĀLA ADAPTĀCIJA SIA „EVOLUTION LATVIA”

Pēc autores domām, pamats iebkurai mūsdienu organizācijai viennozīmīgi ir cilvēki, jo tieši cilvēki nodrošina jebkura veida resursu efektīvu izmantošanu, kas ir organizācijai pieejami, un nosaka tās ekonomiskos rādītājus un konkurētspēju. Cilvēka un organizācijas organiskās mijiedarbības izveidošana nodrošina jebkura uzņēmuma efektīvas funkcionēšanas pamatus.

Pirmais solis šajā virzienā ir adaptācija, tas ir, darbinieka vērtību un vajadzību piemērošana prasībām, kuras izvirza organizācija, ņemot vērā tās stratēģiskos mērķus.

Adaptācija ir pirmais solis jauna darbinieka pozitīva rezultata sasniegšanā.

Adaptācijas process ir labi jāorganizē, lai nerastos nepareizs priekšstats vai nelabvēlīga attieksme.

Adaptācijas mērķis ir saīsināt un paātrināt pielāgošanās periodu, pēc iespējas ātrāk izmantot darbinieka zināšanas un prasmes un palīdzēt darbiniekam būt apmierinātam ar izvēli.

Adaptācija ir divpusēja – kā cilvēks pielāgosies jaunajai videi, apstākļiem, psiholoģiskajiem faktoriem un kā jaunā vide, pirmkart vadītāji, darba kolēģi un citi pielāgosies jauniņajam, kādu sociālo lomu viņam atvēlēs.

Adaptāciju veicina vairāki faktori un sadarbojošos subjektu sakritības parametri, piemēram, vai jaunajā darbavietā ir paziņas, vai ir zināmi nosacījumi, konkrētā darba vieta un iekārtojums, jaunā darbinieka vēlēšanās pēc iespējas ātrāk adaptēties un pakļauties adaptācijai, no sagaidamās un esošās uzņēmuma rīcības, no dažādu personu palīdzības. Atšķirīgi adaptācija notiek lielā vai mazā kolektīvā.

Uzņēmums atbilstoši saviem mērķiem, organizatoriskai struktūrai, darba specifikai un saturam mēklē darbiniekus, kuriem ir attiecīga kvalifikācija un raksturojošu īpašību kopums, lai viņš uzņēmumā ieņemtu un pildītu attiecīgu lomu, veiktu attiecīgu darbu, dotu vēlāmo rezultātu, par kuru pienākas atbilstošs atalgojums. [5,194. lpp.].

SIA “Evolution Latvia” ir liela organizācija, Darbinieka adaptācijas process tik lielā kolektīvā nav vienkāršs un viegls. Pēc autores domām, jaunajam, vēl nepieredzējošam darbiniekam, kas vēl nav pārliecināts par savām darba prasmēm un spējām, kurš apgūst jauno vielu mācoties ir diezgan grūti adaptēties tik lielā kolektīvā, jo pēcapmācību periodā darbiniekam ir jāpierāda savas spējas produktīvi un profesionāli strādāt. Jebkuram jaunajam darbiniekam, izejot apmācībās un veiksmīgi nokārtojot visa veida pārbaudījumus ir jāsāk patstāvīgi strādāt. Jaunie darbinieki strādā pirmās maiņas, katras tādas maiņas beigās darbiniekam ir jāsaņem no maiņas Inspektora novērtējuma lapa. Šajā lapā Inspektors ieraksta savu vērtējumu par jaunā darbinieka darbu. Jaunais darbinieks saņem arī savas pirmās atzīmes par nostrādātām stundām un Inspektora ieteikumus, ko viņš varētu uzlabot savā darbā, pie kā būtu nepieciešams piestrādāt un pievērst īpašu uzmanību. Paņemot savu pirmo patstāvīgu maiņu, jaunais darbinieks uzsāk savu patstāvīgu darbību – treneri viņam vairs nestāv blakus un nespēs kaut ko palabot vai ieteikt, vai arī apturēt. Tas nozīmē, ka jaunais darbinieks jau ir pilnībā atbildīgs par savām darbībām pie spēļu galdiem – viņam ir jākoncentrējas un jābūt uzmanīgam, lai nepieļautu kaut kādu kļūdu, un bez tam, viņam vēl labi un pārliecināti jāizskatās kameras priekšā.

SIA “Evolution Latvia” katrā maiņā strādā apmēram 50 operatori, un vēl papildus maiņas vadītāji un inspektori. Jaunajam darbiniekam savu pirmo maiņu laikā ir diezgan grūti justies drošībā, jo apkārt ir tik daudz spēļu galdu, kur strādā citi operatori, kuriem ir daudz vairāk pieredzes, prasmju un valodu zināšanas jau ir ļoti labas. Visbiežāk, jaunie darbinieki nespēj justies pārliecināti par sevi un savu darbu, jo vērojot citu operatoru darbu, saprot, ka viņi vēl nav tik profesionāli, mācekļiem rodas iespaids, ka viņi dara savu darbu sliktāk par citiem un ka visi to redz – gan kolēģi, gan spēlētāji. Bez tam arī mācekļiem tiek pievērts paaugstināta treneru un maiņas vadītāju uzmanība, kuriem ir jāvērtē jauno darbinieku spēja strādāt. Jaunajiem darbiniekiem tiek veltīta parāk liela apkārtējo cilvēku – kolēģu un tiešo vadītāju uzmanība, kas neļauj justies droši un izraisa stresa un uztraukuma sajūtu.

Savukārt, uzlabot attiecības ar saviem kolēģiem – parējiem operatoriem SIA “Evolution Latvia” jaunajiem darbiniekiem ir diezgan viegli. Pirmkārt, jaunie darbinieki uzsāk apmacības grupās – tas nozīmē, ka viņus apvieno kopējie mērķi, jo viņi ir vienā kolektīvā un tiem ir jāveic vienādi uzdevumi – viņi dalās pieredzē savā starpā, tādā veidā kontaktējas un uzlabo

attiecības. Uzsākot patstāvīgu darbu visa grupa nestrādās vienādas maiņas, līdz ar to katram no jauniņo grupas būs jāmāk adaptēties parējo darbinieku – savu kolēģu vidē. SIA “Evolution Latvija” operatorus apvieno līdzīgas vecuma grupas, kas nozīmē, ka tiem ir līdzīgas intereses. Lielākoties, visi ir gatavi palīdzēt un dalīties pieredzē ar jauno darbinieku, ja tas viņam ir nepieciešams. Darba kolektīvs ir pietiekami liels, lai rastu tajā cilvēkus, kam būtu līdzīgas intereses.

Darbinieks uzņēmumā var ieņemt formālo un neformālo statusu. Formālais statuss ir konkrētā darba amata raksturojums uzņēmuma formālo attiecību struktūrā. Tas nozīmē oficiālu, formāli nostiprinātu lomas pozīciju, kas ir atdalīta no konkrētā darbinieka un noteikta amata normatīvajos dokumentos. Ieņemot šo amatu, darbinieks automātiski iegūst noteiktu formālo statusu.

Neformālais statuss ir darbinieka vieta starppersonu neformālo attiecību sistēmā, kas rodas saistībā ar formālo darbību un realizējas, kontaktējoties ar mērķgrupu. Neformālais statuss pamatojas uz to, vai grupa atzīst vai neatzīst darbiniekam noteiktu vietu neformālajā attiecību sistēmā. Starppersonu attiecību struktūra ir dināmiska un nav atdalama no konkrēto personu savstarpējās saistības. [5,195. lpp.].

SIA “Evolution Latvia” darbinieka formālais statuss ir tā ieņēamais amats. “Evolution Latvia” piedāvā saviem darbiniekiem lielas izaugsmes iespējas, bet visbiežāk karjera iepriekš minētajā uzņēmumā sākas ar operatora amata darba pildīšanu. Arī starp operatoriem tiek izdalīti labākie – operatori tiek sadalīti vairākās operatoru grupās, pēc savu pienākumu pildīšanas kvalitātes un nostrādāto stundu daudzuma. Šobrīd SIA “Evolution Latvia” ir piedāvātas 5 operatoru grupas, kuras SIA “Evolution Latvia” sauc par “līmeņiem”:

- Operatori – Mācekļi;

Šī operatoru grupa apvieno visus operatorus, kas ir pabeiguši apmācības, veiksmīgi nokārtojot pārbaudījumus un eksāmenus un uzsākuši patstāvīgi strādāt pie spēļu galdiem. „Mācekļu” līmenī jaunie operatori atrodas 3 mēnešus pēc darba uzsākšanas;

- Pirmā līmeņa operatori;

Parasti tie or operatori, kas nostrādājuši trīs mēnešus pēc mācību pabeigšanas un tiem tiek piešķirts Pirmais līmenis automātiski. Operatori, kas atrodas šajā grupā vēl nav pieredzējuši, viņi vēl pieļauj kļūdas un tikai mācās būt par profesionāļiem;

- Otrā līmeņa operatori;

Tie ir operatori, kam jau ir vairāk pieredzes, viņi nepieļauj daudz kļūdas, cenšās savā darbā uzlabot kvalitāti vai ātrumu un ņem papildus darba stundas;

- Trešā līmeņa operatori;

Tie ir operatori, kas veic savu darbu profesionāli, ātri un precīzi dienu dienā. Viņiem ir ļoti labas angļu valodas prasmes, sasakarsmes spējas un citas profesionālās iemaņas. Tie pieļauj ļoti maz kļūdas un strādā papildus maiņas – ir izpalīdzīgi;

- Ceturtā līmeņa operatori;

• Operatori – izcili profesionāļi; tiem ir izcilas angļu valodas prasmes; viņi palīdz nepieciešamības gadījumā maiņas vadītājiem un inspektoriem, strādā diezgan daudz papildus maiņu un nepieļauj kļūdas sava darbā.

Šīm piecām operatoru grupām ir dažādas stundas darba samaksas likmes – līdz ar to ik katram ir motivācija tiekties uz labākā rezultāta sasniegšanu – strādāt labi, profesionāli, ātri un bez kļūdām.

Dažādu grupu operatoriem ir atšķirīgs sociālais statuss – mācekļi un pirmā līmeņa operatori cenšas strādāt labāk un precīzāk, jo viņiem kā piemērs ir trešā un ceturtā līmeņa operatori, kas ir īsti profesionāļi sava darbā.

SIA „Evolution Latvia” dod saviem darbiniekiem iespēju profesionāli augt un attīstīties, piedāvā labas karjeras izaugsmes iespējas – kļūt par treneri, inspektoru, maiņas vadītāju, klientu apkalpošanas speciālistu, vai arī par tiešo nodaļas vadītāju Latvijā, jeb arī turpināt pielietot savas profesionālās prasmes un apgūt jaunas uzņēmumā labā citur pasaulē – Londonā, vai Kostarikā. Iegūstot jaunu amatu darbinieks iegūst arī citu formālo amatu.

SIA „Evolution Latvia” darbinieka neformālo statusu nosaka darbinieku saskarsme ar kolēģiem. Šī saskarsme ir saistīta ar formālo darbību – piemēram, apspriežot darba situācijas, kas radās darba izpildes procesā sava atpūtas laika periodā veidojas vienkoks par katru indivīdu, kas piedalās, vai arī nepiedalās sarunā; cik atklāts sarunām un aktīvs ir cilvēks, vai viņš izpauž interesi pret kolēģiem, vai arī tam ir viņi vienaldzīgi, cik nozīmīgs indivīdam ir darbs un viss, kas tajā notiek, cik labi, vai slikti viņš jūtas darbā, kāda ir ta attieksme pret kolektīvu un ko viņam nozīmē viss, kas notiek darbā. Tā veidojas darbinieka neformālais statuss.

SIA „Evolution Latvia” darbinieka neformālais statuss nav īpaši atšķirīgs no darbinieka formālā statusa – kolēģi, kas ir labi darbinieki, veiksmīgi savu pienākumu izpildē ir labs piemērs operatoriem – iesacējiem. Profesionāli operatori ir ļoti pārliecināti par sevi, kas ļauj viņiem izteikt savas domas un būt ļoti aktīviem arī ārpus darba pienākumu izpildes. Tādā veidā viņi iegūst arī neformālo statusu, kas līdzīgs formālajam. Jo profesionālāks ir darbinieks, jo drošāks un pārliecinātāks par sevi viņš ir, viņš iegūst cieņu citu kolēģu starpā.

SIA „Evolution Latvija” adaptācijas procesu var iedalīt trīs etapos:

1. *Iepazīšanās*, kas ilgst apmēram mēnesi. Tā ietvaros notiek jaunā darbinieka iepazīstināšana ar organizāciju, pienākumiem, prasībām, noteikumiem, iespējām (par šo periodu var paspēt nodemonstrēt savas iespējas). Vienlaicīgi notiek tā gatavības darbam novērtējums.

2. *Ieiešanas* etaps (ilgums līdz gadam), kad tiek panākta zināšanu un prasmju sistēmas apgūšana, kas nepieciešami profesionāli pienākumu izpildei, iejūšanās jaunajā kolektīvā.

3. *Integrācijas*, kura gaitā pakāpeniski notiek nepieciešamo prasmju un zināšanu apgūšana un pilnveidošana, to vienotā kompleksa noformēšanās. Darbinieks apgūst noteiktā līmeņa kvalifikāciju, kļūst par speciālistu, kas ir spējīgs patstāvīgi strādāt, būt apmierinātam ar izpildīto darbu, tiekties uz pilnveidošanu.

Jauna darbinieka ienākšanai parasti atvēl maz laika vai atsevišķām darbinieku kategorijām to neatvēl nemaz. Ja darbinieks ir garīga darba darītājs, viņam atvel ilgāku laiku adaptācijai, turpretim produkta ražošanas procesā iekļautam darbiniekam aktīvs darbs jāsāk ar pirmo darba dienu. Un tomēr atsevišķi, kaut arī nelieli adaptācijas pasākumi jāveic jebkuram darbiniekam.

Pieņemts uzskatīt, ka pastāv četri savstarpēji saistīti adaptācijas aspekti:

1. Profesionālais aspekts;
2. Psihofizioloģiskais aspekts;
3. Sociāli psiholoģiskais aspekts;
4. Ekonomiskais aspekts. [5,198. lpp.].

Aplūkojot četrus adaptācijas aspektus uz SIA "Evolution Latvia" piemera, katru no tiem var raksturot sekojoši:

1. Profesionālais aspekts.

Profesionālais aspekts raksturo darbinieka profesionālās spējas un iemaņas, tām arī tiek pievērsta lielāka uzmanība. Tiek novērtēts, cik vai jaunais darbinieks spēj apgūt jauno profesiju, cik ātri tas notiek – vai viņš spēs būt par labu operatoru. Iepriekšējā pieredze līdzīgā darbā tiek īpaši vērtēta, jo tā atvieglo apmācību procesu – darbinieks jau pārzina operatora darbu, tam ir nepieciešamās iemaņas un prasmes. Liela nozīme operatora darbā SIA „Evolution Latvia” ir arī svešvalodu zināšanām. Angļu valodas zināšanas ir obligātas, savukārt, ja darbinieks pārvalda citas svešvalodas – itāļu, spāņu, grieķu vai vācu, tas dod viņam vēl vairāk iespēju – viņš spēs strādāt pie spēļu galdiem vairākās valodās.

2. Psihofizioloģiskais aspekts.

SIA „Evolution Latvia” cenšās piedāvāt saviem darbiniekiem labākos apstākļus, kas atbilst normām. Taču operatora darbs var izraisīt redzes pasliktināšanos – jo zāle, kur atrodas

spēļu galdi ir aprīkota ar īpašu apgaismojumu, datortehniku un kondicionieriem. Zālē vienlaicīgi strādā no 30 līdz 40 cilvēkiem un ir diezgan grūti noregulēt tādu temperatūru telpā, lai tā būtu piemērota katram. Ir bijuši tādi gadījumi, kad cilvēki pametuši darbu, jo tiem bija slikta pašsajūta no sausā gaisa, kas ir zālē, jo tas viņiem izraisīja klepu vai citus kaitējumus. Dažreiz cilvēki aiziet no darba, jo tiem ir grūti nosēdēt pie darba galdiem divas stundas – viņi jūtas noguruši un jūt muguras sāpes. Katram cilvēkam ir savas prasības un normas, kuras pēc viņa viedokļa ir obligātas, lai veiktu konkrētu darbu. SIA „Evolution Latvia” tiecas uz labāko apstākļu nodrošināšanu un komfortu – darbiniekiem ir piedāvāti privātie skapīši, kur viņi var turēt apģērbu un citas lietas darba laikā, dušas kabīnes un sporta zāle.

3. Sociāli psiholoģiskais aspekts.

Tās ir uzņēmuma tradīcijas, nostādnes, vērtības un normas – vai tās ir pieļaujamas jaunam darbiniekam un atbilst tā vērtībām un dzīves normām, raksturam un iepriekšējai pieredzei. SIA „Evolution Latvija” telpās ir aizliegts ienest un lietot alkoholiskos dzērienus pat svētku dienās (Vārda diena, Dzimšanas diena, Jaunā Gada svinības utt.), nav telpas pīpētājiem.

4. Ekonomiskais aspekts.

Uzsākot darbu SIA „Evolution Latvia” darbiniekam ir iespēja saņemt vēlamo darba algu, taču tikko uzsākot darbu viņš vēl nav tik profesionāls operators, lai strādātu ātri un bez kļūdām. Jaunais operators vēl nav tik pieredzējis, lai pildītu savu darbu tik profesionāli kā cits operators, kas strādā jau ilgāku laiku. Dažreiz jaunie darbinieki aiziet no darba, jo no citiem piemēram, draugiem, kas jau strādā uzņēmumā, vai arī kolēģiem, kas strādā ilgāku laiku, tie bija dzirdējuši par pavisam savādāku atalgojumu. Jaunie darbinieki ne vienmēr ir gatavi gaidīt, kad sasniegs augstāku operatoru līmeni un līdz ar to palielināsies arī viņu ienākumi. Darbinieku centība un vēlme strādāt uzņēmumā tiek pamānīta un novērtēta.

Autore uzskata, ka darbiniekam nav īpaši viegli adaptēties uzņēmumā un jaunajā kolektīvā. Taču SIA „Evolution Latvia” ir ienteresēta darbinieku ātrākā adaptācijā organizācijas videi, jo adaptējušies darbinieks – ir profesionāls savu pienākumu izpildē operators, uzņēmuma seja. Uzņēmums cenšas saīsināt darbinieku adaptācijas ceļu uzņēmuma videi, savukārt, ka to pierāda prakse, tas nav īpaši izdevies, jo jaunajiem darbiniekiem tiek atvēlēts parāk īss laiks apmācībām, un jaunam darbiniekam, kam šī uzņēmuma darbības sfēra ir pavisam kaut kas jauns un līdz šim nezināms, šis laiks ir parāk īss. Jaunajiem darbiniekiem būtu nepieciešams atvēlēt ilgāku laiku apmācībām, pirms ļaut tiem strādāt patstāvīgi pie spēļu galdiem ar reāliem spēlētājiem.

Darbiniekiem tiek piedāvāts diezgam plašs labumu klāsts, ko viņi var saņemt pēc iespējas ātrāk adaptējoties jaunajai videi un turpinot sadarbību ar SIA „Evolution Latvia” uzņēmumu. Šī ir darbinieku motivācija. Autore piedāvā izpētīt SIA „Evolution Latvia” motivācijas sistēmu.

5. SIA „EVOLUTION LATVIA” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS SISTĒMA

Bez efektīvi strādājoša personāla nav iespējama uzņēmuma pastāvēšana - preču ražošana, pakalpojumu sniegšana, kvalitātes kontrole, produkcijas izvietošana tirgū. Tāpēc personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir veidot attiecības starp uzņēmumu un personālu tā, lai ņemtu vērā un saskaņotu abu pušu intereses. Galvenais ir spēt motivēt personālu tā, lai darbinieku savu personīgo mērķu sasniegšanā papildītu organizācijas mērķus.

Visas organizācijas uztrauc jautājums, kas ir jādara, lai saņemtu pastāvīgi augstu savu darbinieku rādītāju līmeni. Tas nozīmē, ka ir nepieciešams lielu uzmanību veltīt tam, kā var motivēt indivīdu ar stimulu, apbalvojumu, vadības palīdzību un kas ir ļoti svarīgi, ar to darbu, ko viņš izpilda un tās organizatoriskās vides kurā darbinieks to dara. Par mērķi kļūst motivācijas procesa un darba vides attīstība, kas sēkmētu to, lai darbinieki sasniegtu rezultātus, ko sagaida vadība.

Motivācijas teorija izskata motivācijas procesu. Tas izskaidro, kāpēc cilvēki darbā, pieliekot spēkus un izvēloties virzienus to pielietošanai uzvedas noteiktā veidā. Bez tam, šī teorija apraksta, kā organizācija var iedvesmot cilvēkus un sasniegt to, lai viņu spēki un spējas palīdzētu organizācijas mērķu sasniegšanā un apmierinātu viņu pašu vajadzības.

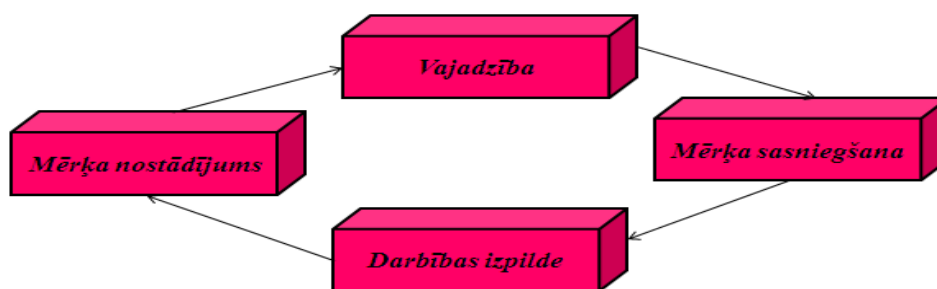
Diemžēl, motivācijas pieejām bieži nāk līdzī vienkāršotas idejas par to, kā tā strādā. Motivācijas process ir daudz sarežģītāks, nekā daudzi uzskata. Cilvēkiem ir visdažādākas vajadzības, to apmierināšanai viņi uzstāda sev dažādus mērķus, bet savu mērķu sasniegšanai veic dažādas darbības. Šis ir iemesls, kāpēc vienkāršota ir pārliecība apmaksas priekšrocībā, kas ir pamatota uz darba rādītājiem, motivēšanas stimula veidā. Motivācijas sfēras praktiskie soļi iespējams strādās efektīvi, ja tie ir pamatoti uz tā izprašanu, kas notiek.

Motivēt citus cilvēkus nozīmē piespiest tos darboties vēlamajā virzienā noteiktā rezultāta sasniegšanai. Motivēt pašam sevi patstāvīgi nozīmē noteikt virzienu un pēc tam

realizēt secīgas darbības, kas novedīs pie vēlamā mērķa. Motivāciju var aprakstīt kā mērķtiecīgu uzvedību. Cilvēki ir motivēti, kad uzskata, ka kaut-kāda darbību programma iespējams novedīs viņus pie noteiktā mērķa sasniegšanas un vērtīga apbalvojuma saņemšanas – tās, kas apmierina viņu vajadzības.

Labi motivēti cilvēki – tie ir cilvēki kas tieši nosaka mērķus un izpilda darbības, kas pēc viņu domām noved pie šī mērķa. Tādi cilvēki var būt pašmotivēti un kāmēr tie kustās pareizā virzienā tā sasniegšanā, ko viņi vēlas, tā ir labākā motivācijas forma. Savukārt, lielākā daļa no mums jūt nepieciešamību pēc viņu motivācijas. Organizācija kopumā ir spējīga nodrošināt vidi, kurā var sasniegt motivācijas augstu līmeni, piedāvājot stimulus un apbalvojumus, darbu, kas nes apmierinātību un labvēlīgas augsanas un apmācības iespējas. Savukart, menedžeriem omēr ir svarīgaka loma motivācijas iemaņu pielietošanā, lai piespiestu cilvēkus izdarīt visu, ko viņi ir spējīgi izdarīt un pareizi pielietot motivācijas ptocesu, ko nodrošina organizācija. Lai to izdarītu ir nepieciešams izprast motivācijas procesu – kā tas strādā un kādi ir dažādi motivācijas veidi.

Motivācijas procesa modelis, (5.1. att.), kas saistīts ar vajadzībām paredz, ka motivācija tiek iniciēta ar velmi kaut – ko sasniegt vai saņemt. Pēc tam tiek noteikts mērķis, kas, ka tas tiek iedomāts, var apmierināt šīs vajadzības un vēlmes un tiek izvēlēts ceļš, kas ved pie mērķa. [9, 154. lpp.].



5.1. att., Motivācijas procesa modelis [9, 154. lpp.]

Motivācija darbā var tikt organizēta divos veidos. Prmkārt, cilvēki var motivēt sevi paši caur mēklējumiem, tā darba atrašanu un izpildi, kas apmierina viņu vajadzības vai vismaz tuvina tos mērķa sasniegšanai. Otrkārt, cilvēkus var motivēt vadība apmaksas kārtībā, aaugstinājumu kārtībā utt.

Pēc F. Hercberga u.c.pirmatnēja raksturojuma pastāv didvi motivācijas veidi:

1. Iekšējā motivācija – pašu spēkiem veidotie faktori, kas ietekmē cilvēkus, piespiežot tos uzvesties konkrētā veidā vai arī virzīties noteiktā virzienā. Starp šiem faktoriem atbildība (sajūta, ka darbs ir svarīgs un savu esošo resursu kontrole), neatkarība (darbības brīvība), iespēja izmantot un attīstīt spējas un prasmes, interesants un izaicinošs darbs un labvēlīgas izaugsmes iespējas.

2. Ārējā motivācija – tas, kas tiek darīts cilvēku labā, lai tos motivētu. Šī grupa iekļauj sevī: apbalvojumus – tādus, kā paaugstināta darba samaksa, paaugstināšana un sodījumi, tādi, ka disciplīnas mērs, noturējumi no algas un kritika.

Ārējie faktori var novest pie momentālas un vērojamas ietekmes, taču tas ne vienmēr notiek ilgāka laika garumā. Iekšējie motivatori, kas saistīti ar kvalitatīvu darba dzīvi (frāze un kustība, kas radās šīs kompetences pamatā), tiem motivatoriem ir tendence iedarboties dziļāk un garākā laika perioda garumā, jo tie atbilst pašiem cilvēkiem, un nav tiem uzspiesti. [9, 156 lpp.].

Motivācijas lomu pētījis amerikāņu zinātnieks Ābrahams Maslovs (*Abraham Maslov*).

Ābrahams Maslovs sastādīja pazīstamāko vajadzību klasifikāciju (*Abraham Maslov, 1954*). Viņš piedāvāja piecas vajadzību pamata kategorijas, kas attiecināmas cilvēkiem kopumā, sākot ar bāzes fizioloģiskajām vajadzībām, vajadzībām drošībā, sociālajām vajadzībām, vajadzībām cieņā un beidzot ar vajadzībām pašrealizācijā – augstāko vajadzību (5.2. att).



5.2. att., A.Maslow vajadzību hierarhija [9, 158 lpp.]

1. Fizioloģiskās vajadzības – vajadzības elpot, ēst, dzert utt.

2. Vajadzība pēc drošības un aizsardzības – vajadzība būt aizsargātam no bīstamības un no fizioloģisko vajadzību zaudēšanas.

3. Vajadzība pēc piederības un sociālajām aktivitātēm – vajadzība būt mīlētam, piederības kādai konkrētai grupai.

4. Vajadzība pēc novērtēšanas un atzīšanas – vajadzība pēc stabila augsta pašnovērtējuma un citu cieņas. Šīs vajadzības var iedalīt divu līmeņu vajadzībās: pirmkārt, tieksme uz mērķu sasniegšanu, kompetence, pašpārliecinātība pasaules priekšā, neatkarība un brīvība, un, otrkārt, tieksme pēc reputācijas vai statusa, kas nosakāmi kā citu cilvēku cieņas izrādīšana, kas tiek izrādīts, ka atzinība, uzmanība, nozīmīgums un atbalsts.

5. Vajadzība pēc pašcieņas – vajadzība pēc potenciāla un prasmju attīstības, lai kļūtu par to, kas cilvēks ir spējīgs būt. [9, 158 lpp.].

Vadoties pēc A.Maslova teorijas, SIA „Evolution Latvia” ievero vidi, kas nodrošinātu darbinieku vajadzību apmierināšanu.

Zemākā līmeņa vajadzības:

✓ SIA „Evolution Latvia” radīja savam darbinieku personālam komfortablas darba telpas.

Spēļu galdi ir izvietoti studijā tā, lai operatori netraucētu viens otram, lai viena operatora sarunas netraucētu citam operatoram koncentrēties – spēļu galdi atrodas ne mazāk kā pusotra metra attālumā viens no otra. Tika ierīkotas arī specialās skaņas izolācijas iekārtas un mikrofoni – tas nozīmē, ka operatoram nav jārunā skaļā balsī – spēlētāji tāpat varēs viņu perfekti sadzirdēt. Pie spēļu galdiem ierīkoti ērti krēsli, lai pavadot pie spēļu galdiem divu stundu garu laika periodu darbinieki nejūstu muguras sāpes. Studijas telpas ir aprīkotas ar speciālu apgaismojumu, kas nedara lielu kaitējumu redzei, jo neskatoties uz spilgtām stūdiņas gaismām pateicoties aizsargājošām ierīcēm operatoru acis nejūtas nogurušas. Pie katra spēļu galda atrodas dators, taču monitori tika izvietoti tādā attālumā, lai aizsargātu darbinieku redzi no kaitējumiem. Oparaciju zāles telpās ir ierīkoti arī kondicionieri, kas ļauj regulēt vēlāmo temperatūru.

✓ SIA „Evolution Latvia” ievada optimālu darba un atpūtas režīmu.

Operatori nepavada pie spēļu galdiem ilgāku laiku kā divas stundas, pēc tam seko pusstundu gars pārtraukums. Pārtraukuma laiks ir pietiekams, lai operatori varētu paēst brokastis, pusdienas vai vakariņas, atpūsties no darba, veikt citus sev nepieciešamos pasākumus un atgriezties pie darba ar atjaunotiem spēkiem.

✓ SIA „Evolution Latvia” nodrošina saviem darbiniekiem iespēju paēst.

Uzņēmumā telpās ir liela virtuve ar 25 galdiem, 2 ledusskapjiem, 2 mikroviļņu krāsnīm, 2 elektriskām tējkannām un 2 trauku mazgājamām mašīnām. Darbinieki var paēst siltas no mājas paņemtās pusdienas, iedzert tēju vai kafiju. Bez tam, virtuvē ir izvietots kafijas automats un uz kodu automats gadījumam, kad darbinieks nebija paņēmis pusdienas no mājām.

✓ SIA „Evolution Latvia” izveidojusi sadzīvīskās telpas saviem darbiniekiem un izvietojusi tas ļoti ērti.

Uzņēmuma telpās ir sieviešu un vīriešu ģērbtuves ar parsonaliem skapīšiem, ko darbiniekiem ir iespēja izmantot maiņas laikā aiztaisot to ciet izdomājot unikālo kodu – tādā veidā visas personīgās lietas tiek glabātas drošībā. Uzņēmuma telpās ir 12 sanitārie mēzgli un 5 dušas kabīnes.

Otrā līmeņa vajadzības:

✓ SIA „Evolution Latvia” ir nodrošinājusi ugunsdrošību uzņēmuma telpās.

Darbinieki regulāri tiek iepazīstināti ar ugunsdrošības instruktāžu kopējās sapulcēs un paraksta par to apliecinājošos dokumentus.

✓ SIA „Evolution Latvia” radīja uzņēmuma darbiniekiem evakuācijas telpas.

Par evakuāciju telpu atrašanās vietām darbinieki tiek iepazīstināti ugunsdrošības instruktāžas laikā.

✓ SIA „Evolution Latvia” garantē darbu saviem darbiniekiem.

Gadījumos, kad darbinieks aiziet no darba dažādu apstākļu dēļ un pēc tam vēlas atgriezties – uzņēmums pieņem darbinieku darbā un garantē viņam to.

✓ SIA „Evolution Latvia” garantē saviem darbiniekiem darba samaksu.

Īkmēneša darba samaksa tiek parskaitīta laicīgi katru mēnesi bez aizkāvejiem līdz katra mēneša 10.datumam. Atvaļinājuma un slimības nauda tiek parskaitīta laicīgi, bez aizkāvejiem un pilnā apmērā. Darbinieku darba samaksu satāda tikai oficiāla darba alga, kas tiek aplikta ar nodokļiem. Nepieciešamības gadījumā darbiniekiem ir iespēja saņemt darba algas avansu.

✓ SIA „Evolution Latvia” garantē saviem darbiniekiem darba drošību.

Uzņēmuma darbinieki neveic tādus darbus un uzdevumus, kas varētu kaitēt viņu veselībai vai draudēt dzīvībai.

✓ SIA „Evolution Latvia” aizstāv savus darbiniekus pret ekonomiskajām grūtībām.

Neskatoties uz sarežģīto ekonomisko situāciju valstī un Eiropas ekonomikā kopumā, uzņēmuma darbinieki vienmēr bija saņēmuši darba samaksu pilnā apjoma un bez aizkāvējumiem, kas liecina par to, ka uzņēmuma darbinieki jūtas droši un ekonomiski aizstāvēti.

Trešā līmeņa vajadzības:

✓ SIA „Evolution Latvia” radīja saviem darbiniekiem sadarbības iespējas.

Uzņēmuma darbinieki strādā lielā kolektīvā, viņiem ir iespējas saskarties ar citiem kolēģiem. Uzņēmuma zemākā, vidējā un augstākā līmeņa vadītāji ir komunikabli un draudzīgi un viņu attieksme pret operatoriem ir attiecīga. Uzņēmuma vadība ir vienmēr gatava uz klausīt darbinieku idejas par darba procesa kvalitātes uzlabošanu. Darbiniekiem ir vārda brīvība. Daudzi darbinieki brauc komandējumos nepieciešamības gadījumā, kad tiek organizēti semināri un citi reprezentācijas pasākumi – tā ir laba iespēja iepazīt jaunus cilvēkus, savus kolēģus no ārzemēm, iegūt jaunu pieredzi, uzlabot savas profesionālas prasmes, dalīties ar savu darba pieredzi – sadarboties.

✓ SIA „Evolution Latvia” radīja saviem darbiniekiem labu saskarsmi.

Katrs darbinieks ir uzņēmumam svarīgs, līdz ar to katrs no tiem var būt parliecināts, ka viņa problēma nepaliks nepamanīta. Operatorus vienmēr gaida maiņas vadītāji un inspektori, viņi ir gatavi palīdzēt ar padomu vai nepieciešamības gadījumā informēt par to vidējā un augstāka līmeņa vadītājus.

✓ SIA „Evolution Latvia” organizē saviem darbiniekiem kopīgus pasākumus.

Šie pasākumi ir visāda veida korporatīvie pasākumi – svētku svinības un sporta pasākumi, ekskursijas, arī komandējumi. Uzņēmums organizē saviem darbiniekiem korporatīvus pasākumus – tādus, kā sporta spēles vismaz divreiz gadā, un vienmēr uzņēmumā ir Ziemssvētku skaistas svinības, kuru laikā tiek apbalvoti arī gada labākie darbinieki.

✓ SIA „Evolution Latvia” nodrošina savus darbiniekus ar informāciju.

Uzņēmuma telpās ir izvietoti ziņojumu dēļi, nepieciešamības gadījumā darbiniekiem tiek izsūtītas informatīvās īsziņas uz mobīlajiem telefoniem, kā arī uzņēmumā tiek izlaists ikmēneša informatīvais žurnāls „Mudskipper”, kur var izlasīt pēdējos jaunumus un nākotnes plānus.

✓ SIA „Evolution Latvia” atzīmē jubilejas.

Tiek atzīmētas uzņēmuma jubilejas un svarīgie datumi. Bez tam, katru mēnesi uz informācijas dēļa tiek piedāvāts mēneša jubilāru saraksts – tiek publicēta informācija par darbinieku Dzimšanas Dienām.

- ✓ SIA „Evolution Latvia” atrisina konfliktus.

Konflikta rašanas gadījumā operatoriem ir iespēja un pienākums par to informēt maiņas vadītāju. Maiņas vadītāji atrisina konflikta situācijas zemākās vadības līmenī, vai arī, ja ir tāda nepieciešamība, informē par to augstāk stāvošos vadītājus. Tad konfliktu atrisināšana notiek viņu līmenī.

Ceturtnā līmeņa vajadzības:

- ✓ SIA „Evolution Latvia” uzslavē savus darbiniekus.

Katru mēnesi tiek atlasīti Mēneša labākie darbinieki – tie ir četri cilvēki. Par darba pienākumu labsirdīgu izpildi labākie darbinieki tiek apbalvoti ar naudas prēmijām, diplomiem un ziediem. Katra gada beigās tiek izvēlēti arī gada labākie darbinieki. Tiem tiek piešķirtas nominācijas (piemeram, Gada Operators, Gada Mainas Vadītājs, Straujākais Lēciens utt.). Darbinieki tiek apbalvoti ar naudas prēmijām, uzņēmuma pateicības apliecinājumu – „Oscar” statuēti.

- ✓ SIA „Evolution Latvia” izsaka darbiniekiem atzinību citu klātbūtnē.

Uzņēmumā bieži ierodas viesi – korporatīvie klienti un to parstāvji no ārzemēm. Tie ir uzņēmuma lielākie klienti. Tiem tiek organizētas iepazīšanas ekskursijas pa organizācijas telpām – tiek demonstrēta operāciju zāle. Viesiem atnākot operāciju zālē, tie tiek iepazīstināti ar maiņas vadītājiem, riska analītiķiem, inspektoriem un citiem cilvēkiem, kas ikdienā organizē kompānijas darbu, kā arī parādīti labākie operatori, demonstrēta VIP operāciju zāle, operatoru darbs. Bieži korporatīvo klientu parstāvji apmeklē uzņēmuma korporatīvos pasākumus, kuru laikā tiek uzslāvēti un apbalvoti uzņēmuma labākie gada darbinieki.

- ✓ SIA „Evolution Latvia” izvērtē katra darbinieka darba rezultātus.

Pēc trīs mēnešu ilga laika perioda katrs no darbiniekiem tiek individuāli novērtēts atkarībā no darba panākumiem. Ņemot vērā daudzus faktorus operatoriem tiek piešķirti līmeņi, kas dod iespēju palielināt savu ienākumu. Operatoru līmeņu pārskatīšana notiek ik pēc trīs mēnešiem.

- ✓ SIA „Evolution Latvia” palīdz darbiniekiem karjeras izaugsmē.

Neviens no uzņēmuma darbiniekiem nepaliek nenovērtēts – darbinieku novērtēšanu nodrošina līmeņu sistēma, kas mainās ik pēc trīs mēnešiem. Līdz ar šo sistēmu uzņēmuma vadītāji var iegūt informāciju par darbiniekiem un izvērtēt viņu iespējas karjeras izaugsmei uzņēmumā. Radoties jaunai vakantai vietai, to ieņemt tiek piedāvāts labam darbiniekam, kas savas prasmes un iemaņas ir attīstījis un pierādījis savu profesionalitāti, atbildību, precizitāti un atraktivitāti. Operatoriem, kas ir pierādījuši sevi un savu velmi sadarboties ar kompaniju tiek piedāvātas maiņas vadītāju, inspektoru, čata moderatoru vai cits augstāks amats.

Piektā līmeņa vajadzības:

✓ SIA „Evolution Latvia” ļauj darbiniekiem parādīt savas radošās spējas.

Daudziem operatoriem tiem piedāvats piedalīties fotosesijās, papildus pasākumu organizācijā un komandējumos, kas ir laba iespēja operatoram parādīt sevi un nākotnē, iespējams, pretendēt uz augstāka amata iegūšanu.

Personāla vadība ir darbs ar cilvēkiem, vadītāja un padoto darbinieku nepārtraukts saskarsmes process. Darbs ar personālu neaprobežojas tikai ar algu izmaksu, tā ir vesela uzdevumu sfēra jeb uzņēmuma personāla politika. Personāla vadības uzdevums ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpēties par darba vidi, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt. Personāla vadībā svarīga ir individuālā pieeja katram darbiniekam. Jebkura personāla vadības procesa mērķi, saturs, forma un metodes jāizvēlas, ņemot vērā cilvēku kā indivīdu.

Augsti kvalificēti lojāli un uz klientu orientēti darbinieki, profesionāli strādājot, spēj veicināt esošo klientu apmierinātību, piesaistīt jaunus klientus, līdz ar to pieaug gan uzņēmuma apgrozījums, gan peļņa. Darbs tiek veikts kvalitatīvāk. Savukārt neprofesionāli vai nemotivēti darbinieki nenodrošina kvalitatīvu darba izpildi. Tādēļ ļoti būtiska ir ne tikai profesionālu darbinieku piesaistīšana un noturēšana uzņēmumā, bet arī pareiza darba organizēšana, darba izpildes kontrole un darbinieku motivēšana. Jau doma par to, ka jāpieņem jauns darbinieks ir personālvadības lieta - ko pieņemt, kad pieņemt, kādā veidā pieņemt.

Pamata prasības, lai saņemtu gandarījumu no darba ir sāmērā augsta darba samaksa, taisnīga apmaksas sistēma, reālās karjeras izaugsmes iespējas, taktiska un koleģiāla vadība, saprotams sociālo mijiedarbību kopums uzņēmumā, interesanti aun atšķirīgi uzdevumi un augsta neatkarības pakape: darba tempa un metožu regulēšana. Savukart, indivīda apmierinātības līmenis ir atkarīgs no tā paša vajadzībām un gaidām un arī no darba vides.

Pētījumi nav atraduši kaut nedaudz pastāvīgu pozitīvu sakarību starp apmierinātību ar darbu un darba rādītājiem. Apmierinats darbinieks ne vienmēr sniedz labus rādītājus darbā, un tas, kas regulāri parāda labus rādītājus darba ražīgumā ne vienmēr ir apmierinats ar savu darbu. Tas, ka labi rādītāji darbā noved pie apmierinātības, bet ne otrādi, nebija pierādīts. [9, 164 lpp.].

Viens no spēcīgākajiem līdzekļiem, kā tieši vai netieši iedarboties uz cilvēkiem ir nauda. Saņemot lielāku atalgojumu, darbinieks var justies pacilātāks un gandarīts, ka saņem tik, lai

iegādātos dārgākas, prestižākas lietas vai, lai atļautos to, ko citi nevar atļauties. M. Hiliba apraksta, ka algas, īstermiņa bonusu un darba papildu palīglīdzekļi, piemēram, auto apdrošināšana, ir labi līdzekļi, lai piesaistītu jaunus darbiniekus. Bet, lai personālu noturētu uzņēmumā, jāpievērš uzmanība ilgtermiņa bonusiem un palīdzībai, atbalsta piemaksām, ko darbiniekam var sniegt darba devējs. Lai motivētu darbiniekus strādāt, darba devējam jāizsniedz darbiniekiem vienreizējās prēmijas par labi padarīto darbu un īstermiņa bonusu, kas liek darbiniekam justies pacilātam un gandarītam par savu padarīto darbu.

Kā jebkura atalgojuma sistēma, arī SIA „Evolution Latvia” atalgojuma sistēma ir saistīta ar uzņēmuma biznesa mērķiem, no kuriem izriet prasības pret personālu – kādiem jābūt darbiniekiem, lai šie mērķi tiktu īstenoti. Tiek izmantota darbinieku ārējā motivācija – bonusu sistēma, prēmijas. Kā arī tiek izmantotas stimulēšanas motivācijas teorijas - darbinieka attieksme pret darbu atkarīga ne tikai no esošām vajadzībām, bet arī no pieredzes vajadzību apmierināšanā iepriekšējā laika periodā.

SIA „Evolution Latvia” operatoru darba samaksa veidojas no pamatsamaksas un piemaksas jeb „*Bonusiem*”.

Uz SIA „Evolution Latvia” piemēra tiek izskatīts un izvērtēts operatoru atalgojums, kā svarīgākais motivēšanas faktors. (5.1. Tabula)

5.1. tabula

Operatoru pamatapmaksas grupas

<i>Pakāpe</i>	Bruto stundas likme (Ls)	Apraksts
<i>Māceklis</i>	1.50	Pirmo 3 mēnešu likme
<i>1.pakāpe</i>	2.25	Pamatlikme pēc 3 mēnešu pārbaudes laika
<i>2. pakāpe</i>	2.50	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • vidējas angļu valodas zināšanas; Labs darba izpildījums (max 5 kļūdas 3 mēnešu laikā).
<i>3. pakāpe</i>	2.70	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • labas angļu valodas zināšanas; • profesionālās iemaņas; • ātrs darba izpildījums; • ideāls darba izpildījums (max 3 kļūdas 3 mēnešu laikā); darba stāžam nav nozīmes
<i>4. pakāpe</i>	2.85	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • perfekta angļu valodas zināšanas; • ideāls darba izpildījums (nav nevienas kļūdas 3 mēnešu laikā);

		<ul style="list-style-type: none"> • sistēmas un darba zināšanas pārsniedz prasīto minimumu, spēj palīdzēt maiņas vadītājam; • profesionālās iemaņas; • ātrs darba izpildījums; darba stāžs ne mazāk par 6 mēnešiem (var tikt izskatīts individuāli).
--	--	---

No šīs tabulas autore secināja ka:

✓ *Bruto* stundas likmes dažādu pakāpju operatoriem ir ļoti atšķirīgas. Piemēram,

Nostrādājot 140 darba stundas operators – mācekļa *Bruto* ienākumi sastādīs LVL 210.00; savukārt, nostrādājot tadu pašu stundu daudzumu, 4.pakāpes operatora *Bruto* ienākumi būs LVL 399.00.

Līdz ar to šī pamatapmaksas grupu stratēģija ir ļoti laba motivācija uzņēmuma darbiniekiem sasniegt panakumus darba, iegūt augstāko pakāpi un līdz ar to saņemt lielāko algu.

Stundas likme ir atkarīga no dīlera profesionālo iemaņu līmeņa. Uzsākot darba attiecības, visiem darbiniekiem ir pārbaudes laika likme 1.50Ls/h. Pēc pārbaudes laika katram darbiniekam tiek piešķirts 1.līmenis, kam atbilst samaksa 2.25 Ls/h. Katrus 3 mēnešus tiek apkopots dīleru veikto kļūdu skaits, un attiecīgi tiek paaugstināts vai pazemināts viņu līmenis. Katrs nākamais līmenis saņem papildus samaksu klāt savai stundas pamatlīkmei.

Katras darba maiņas beigās darbinieks saņem savu bonusu, kuru nopelna visas maiņas laikā. Operatoru darbu vērtē inspektori, šī vakance ir domāta tieši darba kvalitātes kontrolei. Tātad, darbinieku novērtēšanai tiek izmantots tā saucamais *slēptais klients*, kad inspektors pievienojas kādai spēlei gluži kā parasts spēlētāis un novērtē operatora – darba tehniku, angļu valodas zināšanas, spēles komentēšanu, ārējo izskatu, komunikācijas spējas u.c. profesionālās iemaņas. Maiņas administratoru telpās ir izvietoti monitori, kuros redzams katrs dīleris, tāpēc darbība tiek novērtēta visas maiņas garumā. Šis ir labs motivēšanas veids, taču bieži vien darbiniekiem un inspektoriem rodas nesaskaņas, jo darbinieki uzskata ka viņiem ir samazināts bonuss bez iemesla. Katru dienu maiņā strādā cits inspektors, kas savā veidā izslēdz iespējamību inspektoriem kaut kādā veidā paust savas personiskas attieksmes vērtējumu veidā. Liels mīnuss šādai vērtēšanai ir subjektivitāte, jo izņemot tehniku, tiek vērtēta arī operatora uzvedība, un šeit visbiežāk rodas nesaskaņas – viens inspektors vēlas lai dīleri būtu komunikatīvi, citiem nepatīk kad dīleri runā pārāk daudz, tādā veidā nepietiekami pievēršot uzmanību spēlei. Nevienam darbiniekam nav patīkami saņemt zemu vērtējumu par visu maiņu, nostrādājot labi, bet tiekot vērtēts tajā brīdī kad ir paskatījies sānis, vai nožāvājies.

Tāpēc autore piedāvā palielināt inspektoru skaitu maiņās, lai darbiniekus vērtētu vairāki cilvēki. Nakts un dienas mainās, kad strādā maksimāls operatoru skaits tie varētu būt trīs cilvēki, un rīta maiņas divi (šobrīd visās maiņās strādā viens inspektors, tikai dienas maiņas laikā divi, bet vienas no tiem nodarbojas ar grafiku sastādīšanu nākamajām maiņām).

Tiek izskatīta arī SIA „Evolution Latvia” operatoru piemaksas atalgojuma sistēma (5.2. Tabula).

5.2.tabula

Oparatoru piemaksas atalgojuma sistēma

Novērtējums	Samaksa	Prasības
A	3.00 Ls	Extra Bonuss – papildus pienākumu veikšana (piedalīšanās semināros, apmācību vadīšana un tml.) Tiek apstiprināts ar vadības piekrišanu
B	2.00 Ls	Lielisks izskats, perfekta angļu valodas zināšanas, komunikācija, patstāvīga darba izpildē, ātra dalīšanas tehnika
C	1.50 Ls	Lielisks izskats, perfekta angļu valodas zināšanas, komunikācija pietiekamā līmeni, laba dalīšanas tehnika
D	1.00 Ls	Lielisks izskats, perfekta angļu valodas zināšanas, komunikācija, apmierinoša dalīšanas tehnika
E	0.50 Ls	Kādas procedūras nepilnīga izpilde
F	0.00 Ls	Kādas procedūras pārkāpšana vai neievērošana

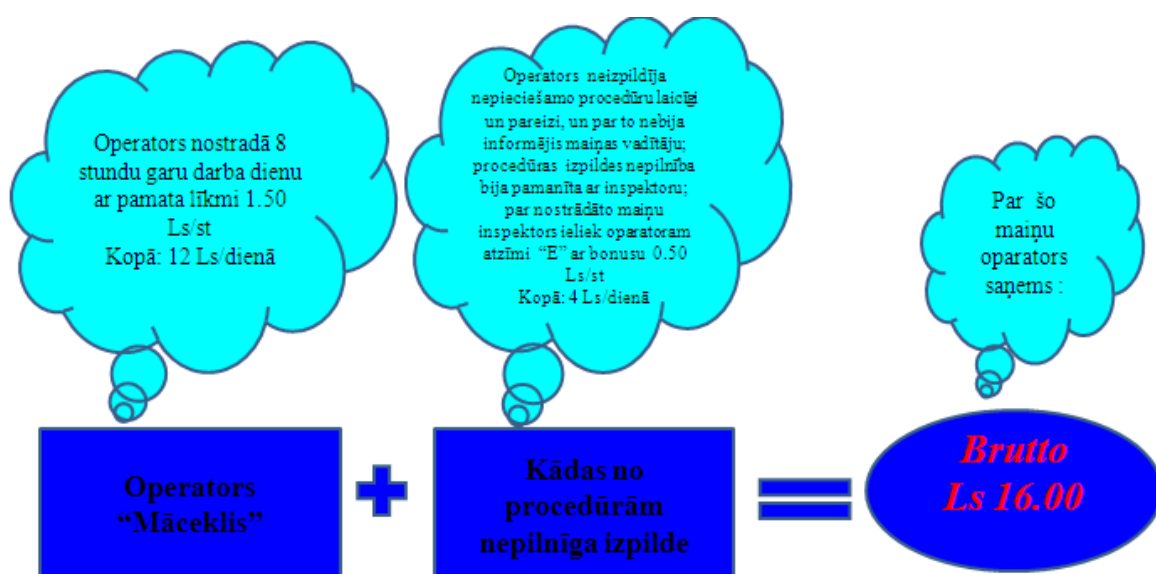
No šīs tabulas autore secināja ka:

✓ Nostrādājot 8 stundu darba dienu operators, kas izpildīja kādu no procedūrām nepilnīgi saņems Brutto bonusu LVL 4.00 apmērā; savukārt, operators, kas lieliski izskatās,

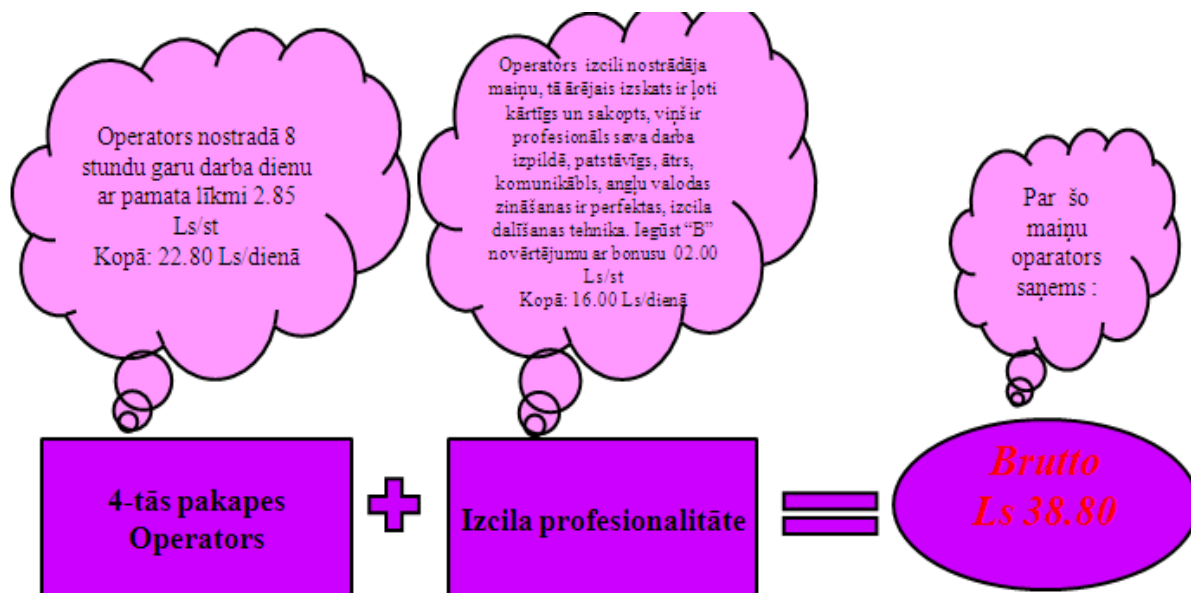
kura angļu valodas zināšanas ir perfektas, kurš ir komunikabls un patstāvīgs sava darba izpildē un ātrs par tik pat garu darba dienu saņems Brutto bonusu LVL 16.00 apmērā.

Ir acīmredzami, ka saņemto Brutto bonusu atšķirība ir ļoti liela. Pēc autores domām šis ir ļoti labs darbinieku motivācijas gājiens – ja operators vēlas saņemt lielaku atalgojumu, viņam ir jāattīsta savas profesionālās prasmes, dalīšanas tehnika, jāmacās brīvi runāt svešvalodā un būt patstāvīgam.

Līdz ar to, ka SIA „Evolution Latvia” darbinieku darba samaksu satāda Pamatapmaksā un Piemaksā „Bonuss”, autore secināja, ka operatoram ir labs stimuls pēc iespējas ātrāk iegūtu augstāku operatoru pakāpi un izpildīt savu darbu ļoti profesionāli un kvalitatīvi katru dienu (5.3. un 5.4. att.).



5.3. att., Oparatora dienas *Brutto* ieņēmumi atkarībā no pišķirtās pakāpes un izpildītā darba kvalitātes



5.4. att., Oparatora dienas *Brutto* ieņēmumi atkarībā no pišķirtās pakāpes un izpildītā darba kvalitātes

No šiem piemēriem var redzēt, ka SIA „Evolution Latvia” labi motivē savus darbiniekus ar darba samaksu. 4-tās pakāpes operators, kas ir īsts profesionāls dienā saņem vairāk nekā divreiz vairāk nekā operators – mēceklis, kura darbā ir kļūdas un nepilnības.

SIA „Evolution Latvia” katru mēnesi izvēlas arī četrus mēneša labākos darbiniekus – trīs oparatorus un vienu maiņas vadītāju.

Izvēloties mēneša labāko oparatoru uzņēmuma vadība ņem vērā nostrādāto stundu daudzumu, izpildītā darba kvalitāti un darbinieka gatavību izpalīdzēt – nostrādāt papildus darba stundas vai maiņas. Lai iegūtu 1-mo, 2-ro vai 3-šo vietu mēneša labāko oparatoru vidū darbiniekam jānostrādā mēnesis bez kļūdām. Trīs labākie mēneša oparatori iegūst prēmijas – naudas apbalvojumu. Par 1-mo vietu dāvina prēmiju Ls 80.00 apmērā, par 2-ro vietu – prēmiju Ls 60.00 apmērā un par 3-šo vietu – Ls 40.00 apmērā. Pēc autores domām, šī arī ir ļoti laba motivācija darbiniekiem censties savu darba izpildīt maksimāli kvalitatīvi un bez kļūdām, strādājot arī papildus stundas un maiņas. Starp maiņas vadītājiem katru mēnesi tiek izvēlēts labākais, kurš saņem prēmiju Ls 60.00 apmērā.

SIA „Evolution Latvia” saviem labākajiem operatoriem piedāvā iespējas piedalīties komandējumos, dažāda veida intervijās, fotosesijās, reklāmās un citās aktivitātes, kas savukārt ir iespēja papildus nopelnīt un gūt atziņu no kolēģiem un vadības.

Autore uzskata, ka būtu jāmaina pakāpju līmeņi, kas vairāk motivētu darbiniekus pilnveidot savu darbu. Autore piedāvā palielināt pakāpju skaitu līdz piecām pakāpēm, šī jaunā sistēma attēlota tabulā (5.3. Tabula).

Galvenās pārmaiņas kas ieviestas uzlabotajā darbinieku pamat apmaksas sistēmā redzamas ceturtajā, un jaunajā piektajā pakāpē. Autore vēlas piedāvāt mainīt vērtēšanas kritērijus šādi:

4.pakāpi ir iespēja saņemt automātiski nostrādājot uzņēmumā vienu gadu. Darbiniekam nostrādājot uzņēmumā vienu gadu, ir iespēja saņemt šo pakāpi, pat pieļaujot vairāk kļūdu kā pieļaujams šim līmenim. 4 pakāpe tiek piešķirta uz vienu mēnesi, un ja operators nostrādā šo mēnesi veiksmīgi, 4.pakāpe tiek atstāta līdz nākamajai izskatīšanai. Šāda sistēma ļautu darbiniekiem sajust ka viņi var pelnīt vairāk, un radīt stimulu sava darba pilnveidošanai. Kā arī tas motivētu darbiniekus ilgtermiņa sadarbībai.

5.3.tabula

Uzlabotā darbinieku pamat samaksas sistēma

Pakāpe	Bruto stundas likme Ls	Apraksts
Māceklis	2.00 Ls/h	Pirmo 3 mēnešu likme
1.pakāpe	2.25 Ls/h	Pamatlikme pēc 3 mēnešu pārbaudes laika
2.pakāpe	2.50 Ls/h	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • vidējas angļu valodas zināšanas; Labs darba izpildījums (max 5 kļūdas 3 mēnešu laikā).
3.pakāpe	2.70 Ls/h	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • labas angļu valodas zināšanas; • profesionālās iemaņas; • ātrs darba izpildījums; • ideāls darba izpildījums

		(max 3 kļūdas 3 mēnešu laikā); darba stāžam nav nozīmes
4.pakāpe	2.85 Ls/h	<ul style="list-style-type: none"> • ideāla apmeklētība; • ideāla uzvedība; • perfekta angļu valodas zināšanas; • ideāls darba izpildījums (nav nevienas kļūdas 3 mēnešu laikā); • sistēmas un darba zināšanas pārsniedz prasīto minimumu, spēj palīdzēt maiņas vadītājam; <p style="text-align: center;">darba stāžs - 1gads</p> <p>mēnešiem (var tikt izskatīts individuāli).</p>
5.pakāpe – privilēģētie dīleri	2.95 Ls/h	Dīleri, kas veic ideālu darbu un strādā 2 gadus un vairāk.

5.pakāpē būtu ieskaitīti operatori, kas strādā vismaz 2 gadus uzņēmumā, ir profesionāli un uzticami uzņēmumam, ko ir veiksmīgi parādījuši papildus aktivitātēs. 5. pakāpes operatoriem tiktu uzsniegti personālie skapīši ģērbtuvēs. Operatori varētu glabāt savas mantas darba vietā, un tiem nebūtu jāatbrīvo skapītis nākamajai maiņai. Tas būtu ļoti ērti darbiniekiem, jo katru reizi nav speciāli jāņem līdzī visas mantas, tās var atstāt uz vietas. Bet kopumā, 5.pakāpe simbolizētu lojalitāti ilgtermiņa strādājošiem darbiniekiem. Tā sniegtu vairāk brīvības savā darbībā – piemēram šī privilēģētie darbinieki, varētu paši labot kļūdas spēļu sesijas laikā, negaidot maiņas administratoru, kas to veiktu. Tādā veidā visi darbinieki būtu ieinteresēti strādāt ilgtermiņā, un darbinieki, kas strādā jau ilgu laiku, justos novērtēti. Uzņēmums šādā veidā pasustu uzticību saviem lojāliem darbiniekiem, un motivētu jaunus darbiniekus.

Neatņemama darba samaksas sastāvdaļa ir arī dažādi labumi un atvieglojumi, ko uzņēmums saviem darbiniekiem piedāvā. Arī SIA „Evolution Latvia” cenšas pilnveidot savu labumu sistēmu, regulāri veicot darbinieku apmierinātības aptaujas, un sekojot līdzī darbinieku mainīgajām vēlmēm.

- Spēcīga motivācija lielai daļai darbinieku ir iespēja veidot karjeru. Uzņēmumam attīstoties un mainoties, regulāri rodas vakances, kas tiek izsludinātas ar iekšējo darba sludinājumu palīdzību. Bieži vien cits amats darbiniekam tiek piedāvāts, izanalizējot viņa spējas, prasmes, pieredzi, kā arī darba izpildes novērtējuma rezultātus;

- Darbiniekiem tiek piedāvāta atpūtas telpa, kas ieļauj virtuvi (mikroviļņu krāsns, ledusskapis, dzeramais ūdens), atpūtas krēslus un dīvānus, datorus ar interneta pieslēgumu, plazmas televizoru, „Ping Pong” spēli, Sony Playstation, žurnālus;

- SIA „Evolution Latvia” piedāvā saviem darbiniekiem, uzņēmuma telpās ierīkoto trenāžieru zāli, kuru atvērta pēc kārtējās darbinieku aptaujas. Darbiniekiem bija piedāvāta izvēle – solārijs, trenāžieru zāle, bērnu istaba vai kafetērija. Maksimums darbinieku nobalsoja par sporta zāli;

- Ik pusgadu Evolution publicē žurnālu, kurā tiek publicēti raksti par mēneša labākajiem darbiniekiem, kā arī visi ar uzņēmumu un tā darbiniekiem saistītie jaunumi;

- Nemitīgi norisinās izstādes visā pasaulē, darbiniekiem tiek dota iespēja piedalīties atlasē, un doties šajos komandējumos uz Eiropas valstīm, pārstāvēt tajās „Evolution Gaming”;

- Labākajiem darbiniekiem ir iespēja piedalīties apmaksātās fotosesijās un video filmēšanās kazino mājas lapām, reklāmām, azarspēļu industrijas žurnāliem;

- Darbiniekiem tiek nodrošinātas profesionālas kosmētikas lietošanas apmācības, lai dīleri izskatītos pēc iespējas labāk filmēšanas laikā, kā arī pašas meitenes atzīst, ka šīs apmācības ir lietderīgas ikdienā;

- Kā arī tiek rīkoti korporatīvie pasākumi, lielā Ziemassvētku balle visiem darbiniekiem, ziemas izbraukumi slēpot, kā arī vasaras atpūtas pasākumi pludmalē, ar bezmaksas uzkodām, ēdieniem un dzērieniem;

- Darbinieki, kas strādā maiņas līdz 3.00 naktī, tiek nogādāti mājās ar darba apmaksātu taksometru.

SIA „Evolution Latvia”, sniedz saviem darbiniekiem plašu labumu klāstu, papildus ērtības, kas sniedz darbiniekiem gandarījumu strādājot uzņēmumā. Kā spēcīgs motivēšanas faktors ir arī uzliktie sodi – par kavējumu, kļūdu, vel jo vairāk par kļūdu par kuru dīleris nepaziņo, tiek noņemts bonuss par visu mēnesi. Kas ir gandrīz puse no algas.

- kavēšana mazāk par 30 minūtēm – 50% no mēneša piemaksu summas;
- kavēšana vairāk par 30 minūtēm – 100% no mēneša piemaksu summas;
- neierašanās darbā (bez slimības lapas) – 100% no mēneša piemaksu summas.

Galīgo lēmumu par mēneša piemaksu summas atskaitīšanu pieņem iekšējā komisija vismaz 3 administrācijas pārstāvju sastāvā.

Paziņošana par slimību notiek sekojoši:

- ja darbinieks nespēj ziņot par slimību 12 stundas pirms maiņas sākuma, darbiniekam pašam ir jāatrod sev aizstājēju.
- par slimības lapas pagarināšanu ir jāpaziņo 24 stundas pirms maiņas sākuma.
- slimības lapa jānodod personāla daļas vadītājam pirmajā darba dienā pēc slimības lapas slēgšanas.

Pirmkārt, operatori ir motivēti strādāt labāk un pēc iespējas nepieļaut kļūdas, jo vēlas paaugstināt savu līmeni. Jo augstāks līmenis, jo augstāka alga, kā arī pastāv konkurss, katra jauna grafika sastādīšanas laikā, darba maiņu izvēlē priekšroka tiek dota augstākajam līmenim, un tad zemākajiem. Attiecīgi pats zemākais līmenis saņem tās maiņas, kas paliek neizvēlētas. Labākajiem darbiniekiem, kas strādā VIP zālē, par kritiskiem pārkāpumiem (kritiskām kļūdām par kurām dīleris nepaziņo priekšniecībai), dīlerim var tikt noņemts VIP dīlera statuss.

Darbinieki ir ieinteresēti kvalitatīvi veikt savu darbu, taču šāda sistēma bieži liekas pašiem darbiniekiem neobjektīva, jo saņemot atzīmi par savu maiņu, operatori bieži nepiekrīt tai. No 400 strādājošiem operatoriem, katram ir savs darba stils, runas veids, kontaktēšanās prasmes, un katrs nevar smaidīt vienādi daudz un uzvesties vienādi, tāpēc darbiniekiem reizēm jūtas nenovērtētas.

Ir daudzi disciplinārie vai iekšējie kārtības noteikumu pārkāpumi, kurus izskata individuāli un sods tiek piemērots pēc vadības lēmuma. Var tikt izteikts brīdinājums, ieturēts naudas sods no algas, kā arī atlaišana.

Autore piedāvā ieviest papildus motivācijas pasākumus, kas varētu rast papildus iedvesmu darbiniekiem sava darbā izpildē. Par tādiem pasākumiem var būt:

1. Veselības apdrošināšanas ieviešana;
2. Privilēģiju karte.

Lai izvēlētos vispiemērotāko veselības apdrošināšanas piedāvājumu, autore izvirza sekojošos kritērijus - pakalpojumus, kuriem obligāti ir jābūt iekļautiem SIA „Evolution Latvia” darbinieku veselības apdrošināšanas programmā:

- obligātās veselības pārbaudes darba vajadzībām;
- vakcinācija;
- masāža.

Līdz ar to, ka SIA „Evolution Latvia” darbinieku 80% sastāvu veido operatori, kas pārsvarā ir gados jaunas meitenes, aktuāla būs atlaižu un privilēģiju kartes ieviešana, kas ļautu iegādāties preces un pakalpojumus ar atlaidēm. Autore piedāvā ieviest atlaižu sistēmu tādām kategorijām, kā skaistumkopšanas saloni, ziedu saloni, kosmētikas veikali, solāriju studijas,

apģērbu veikali, ceļojumu aģentūras, sporta klubi un sporta inventāra veikali, juvelieru veikali, foto servisa studijas, taksometra pakalpojumi, teātri un citi izklaides pasākumi, kafeinīcas, bāri un restorāni.

Vēls viens veids, kā SIA „Evolution Latvia” motivē savus darbinieku ir iespēja strādāt tā, kā tas katram darbiniekam ir ērtāk. Līdz ar to darbinieki var apvienot darbu ar mācībām skolā, stūdiņām augstskolā.

Darbinieks pats var izvēlēties kādās maiņās viņš vēlas strādāt – rīta, dienas vai nakts. Izvēlēties var tikai vienu maiņu, kombinēt tās nevar (ļoti apgrūtina grafika sastādīšanu tik lielam personālam). Kārtība kādā darbiniekiem tiek piešķirta darba grafika izvēle ir atkarīga no viņa darba panākumiem – vidējās piemaksas 3 pēdējo mēnešu laikā, nostrādātajām stundām šajā pašā periodā. Ņemot vērā šos faktoros tiek sastādīts saraksts, kura pirmās rindas ieņem tie darbinieki, kuriem pie vislielākās vidējās piemaksas ir nostrādātas visvairāk stundu. Pirmajiem no šī saraksta būs priekšroka grafika izvēlē. Savukārt, tiem, kam ir vismazākā piemaksa un vismazāk nostrādātās stundas, grafiku izvēlēsies pēdējais (parasti tie ir jaunpieņemtie darbinieki).

Darba grafiks tiek sastādīts 3 reizes gadā:

- gada sākumā (janvārī);
- vasaras sākumā (kad ir mācību gada beigas, jūnijā);
- rudens sākumā (sākoties jaunajam mācību gadam, septembrī).

Grafiks tiek sastādīts tā, ka katram operatoram ir noteiktas 3,5 maiņas nedēļā, tad 1 diena skaitās kā pārejas diena – vienu nedēļu šo dienu strādā A grupa, otru nedēļu – B grupa. Rīta un dienas maiņām šī diena ir trešdiena, bet nakts maiņai tā ir sestdiena. Šī nedēļas dienu sadale ir domāta, tam, lai nevienai no maiņām nav jāstrādā abas dienas nedēļas nogalē, proti – sestdiena un svētdiena.

Maiņu vadītājiem un zāles administratoriem darba grafiks tiek sastādīts pēc tāda paša principa (5.4. Tabula).

5.4. tabula

Darba grafiks A un B grupām

Maiņa/Ned.diena	Pirmdiena	Otrdiena	Trešdiena	Ceturtdiena	Piektdiena	Sestdiena	Svētdiena
Rīta maiņa	A	A	A/B	B	B	B	A
Dienas maiņa	A	A	A/B	B	B	B	A
Nakts maiņa	A	A	B	B	B	A/B	A

Operatoriem ir iespēja mainīties maiņām savā starpā, piemēram operators vēlas atdot savu maiņu, jo viņam nepieciešama brīvdien, vai arī otrādi, vēlas paņemt maiņu no cita operatora, jo grib pastrādāt papildus stundas. Lai pamainītos savā starpā ar maiņām, operatoriem ir nepieciešama personāla daļas vadītājas atļauja, jo viņa ir atbildīga par darba grafiku sastādīšanu. Lai saņemtu šo atļauju operatori reģistrējas speciālajā maiņu grāmatā, aizpildot īpašu formu tajā. Dažreiz personāla daļas vadītāja nedod atļauju mainīties, jo ir operatoru trūkums maiņās, tādā gadījumā operatoram, kas vēlas atdot maiņu ir nepieciešams samēklēt 2 cilvēkus – vienu savā vietā, bet otru trūkstošā cilvēka vietā.

SIA „Evolution Latvia” motivē savus darbiniekus arī ar to, ka nodrošina tiem stabilu atpūtas laiku, apmaksātu atvaļinājumu (arī slimības atvaļinājumu), oficiālus ienākumus, ko nosaka likumdošana.

Diemžēl likuma noteikumi mūsdienu biznesā nav likums katram uzņemejam. Līdz ar to sekošana likuma noteikumiem mūsdienās ir sava veida motivējums, īpaši, ja iet runa par atvaļinājumu, slimības atvaļinājumu piešķiršanu un apmaksas kārtību un oficiālo ienākumu saņemšanu.

Tiek apskatīta SIA „Evolution Latvia” atpūtas laika organizāciju.

Darba un atpūtas laika organizācijā ļoti svarīga ir operatoru rotācija pie spēļu galdiem, kurā ir norādīts, kuras grupas, kurš operators, kurā laikā, pie kura galda strādā, kā arī šī rotācija nosaka operatoru pārtraukumu laiku un secību. Katrai operatoru grupai katrai maiņai ir sava rotācija.

Par atpūtas laiku ir uzskatāms laikposms, kura ietvaros darbiniekam nav jāveic viņa darba

pienākumi un kuru viņš var izlietot pēc sava ieskata.

Darba likums nosaka atpūtas laika veidus un to piešķiršanas kārtību. Darba devējam jāņem vērā,

ka likumā noteiktās garantijas uz atpūtas laiku ir obligāti jāievēro. [21].

SIA „Evolution Latvia” darbinieku atpūtas laiks ietver:

- pārtraukumus darbā;
- diennakts atpūtu;
- nedēļas atpūtu;
- svētku dienas;
- atvaļinājumus.

Darba devējam, piešķirot darbiniekiem *pārtraukumu darbā*, jāievēro šādi noteikumi:

- pārtraukums darbā jāpiešķir, ja darbinieka dienas darba laiks ir ilgāks par 6 stundām;
- pārtraukums jāpiešķir ne vēlāk kā pēc 4 stundām no darba sākuma;
- pārtraukuma ilgums nedrīkst būt īsāks par 30 minūtēm. [21].

Lai labāk izprastu, kas SIA „Evolution Latvai” *pārtraukumi darbā*, autore izpētīja Dedicated Gaming Floor operatoru zāles rotāciju (5.5. tabula).

5.5. Tabula

Dedicated Gaming Floor zāles operatoru rotācija rīta maiņai

Galda nr., nosaukums/laiks	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30
1. Galda BJ A Table	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2
2. Galda BJ B Table	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3
3. Galda BJ C Table	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4
4. Galda BJ D Table	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5
<i>Pārtraukums</i>	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6
5. Galda Baccarat	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7
6. Galda BJ BT A Table	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8
7. Galda BJ BT B Table	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9
8. Galda BJ Exp 1 Table	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10
<i>Pārtraukums</i>	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11
9. Galda BJ Exp 2 Table	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12
10. Galda BJ PG Table	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13
11. Galda BJ WH 1 Table	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15	Operators 14
12. Galda BJ WH 2 Table	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16	Operators 15
<i>Pārtraukums</i>	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1	Operators 16
13. Galda BJ WH 3 Table	Operators 16	Operators 15	Operators 14	Operators 13	Operators 12	Operators 11	Operators 10	Operators 9	Operators 8	Operators 7	Operators 6	Operators 5	Operators 4	Operators 3	Operators 2	Operators 1

Kā redzams no attēla, lai rīta maiņā (no 07:00 līdz 15:00) apkalpotu 13 spēļu galdus ir nepieciešami 16 operatori. Katrs no operatoriem pavada pie spēļu galdiem ne ilgāk ka 2 stundas, pēc tam seko 30 minūšu ilgs partraukums. Katram no 16 operatoriem ir 3 pārtraukumi. Pēc autores domām, tas ir pietiekams laiks, lai atpūstos un atgriezties pie darba ar jauniem spēkiem un enerģiju.

Darba devējam, piešķirot darbiniekiem *diennakts atpūtu*, jāievēro šādi noteikumi:

- darbinieka diennakts atpūtas ilgums 24 stundu laikā nedrīkst būt īsāks par 12 stundām pēc kārtas;

- darba devējam jāievēro, ka, lai izpildītu šo noteikumu, aizliegts norīkot darbinieku darbā divās maiņās. [21].

SIA „Evolution Latvia” organizē saviem darbiniekiem *diennakts atpūtu*.

Starp darba maiņām SIA „Evolution Latvia” darbiniekiem ir 16 stundas atpūta. SIA „Evolution Latvia” nenodarbina savus darbinieku divās darba maiņās pēc kārtas.

Darba devējam jānodrošina, ka darbinieku *nedēļas atpūtas ilgums* 7 dienu laikā nedrīkst būt īsāks par 42 stundām pēc kārtas. [21].

Līdz ar to, ka SIA „Evolution Latvia” darbinieku darba grafiks ir satādīts tā, ka vienu nedēļu viņi strādā 4 darba maiņās, bet nākamo nedēļu 3 darba maiņās, *nedēļas atpūtas ilgums* darbiniekiem ir 72 un 96 stundas.

Mūsu valstī ir noteiktas *svētku dienas*.

Līdz ar to, ka SIA „Evolution Latvia” darbinieki strādā maiņu darbu, daļai no viņiem vienmēr ir jāstrādā svētku dienās pēc grafika. Svētku dienās uzņēmuma darbinieki saņem stundas likmi pareizinātu ar 1,5 samaksu apmērā (piemēram, Ls 2,85/4= Ls 0,71; Ls 0,71*3=Ls 2,13; Ls 2,85+ Ls 2,85+ Ls 0,71=Ls 6,41; kur:

1. Ls 2,85 – Oparatora likme 1 stundā 4. Pakāpes operatoram
2. Ls 0,71 – ¼ daļa no operatora likmes 1 stundā
3. Ls 6,41– operatora likme 1 stundā, ko viņš saņem, strādājot Svētku dienās.

Darba likums nosaka atvaļinājumu veidus un to liešķiršanas kārtību. Darba devējam jāņem vērā, ka likumā noteiktās garantijas uz atvaļinājumu ir obligāti jāievēro.

Darba devējam, lemjot par atvaļinājuma piešķiršanu darbiniekiem, jāņem vērā, ka viņš ir atbildīgs par drošu un veselībai nekaitīgu darba apstākļu nodrošināšanu uzņēmumā. Par vienu no nosacījumiem šādu apstākļu nodrošināšanai ir uzskatāms darbinieku ikgadējais atvaļinājums. Tāpēc darba devēja pienākums ir nodrošināt, ka darbinieks kārtējā gadā izmanto ikgadējo atvaļinājumu.

Tiesības uz *ikgadējo apmaksāto atvaļinājumu* ir ikvienam SIA „Evolution Latvia” darbiniekam, kas atrodas darba attiecībās, neatkarīgi no tā, vai darba līgums ir noslēgts uz nenoteiktu laiku, noteiktu laiku, kā arī neatkarīgi no tā, vai darbinieks strādā normālu darba laiku vai nepilnu darba laiku.

SIA „Evolution Latvia” darba un atpūtas laika organizācijā ir pārdomāta un loģiska, tā ietver partraukumus, diennakts atpūtu, nedēļas atpūtu, svētku dienas un atvaļinājumu.

Autore uzskata, atpūtas laika organizācija ir veiksmīga un nodrošina darbiniekiem pilnvērtīgu atpūtu. SIA „Evolution Latvia” atpūtas laika organizācija ir labs motivējums uzņēmuma darbiniekiem.

Kopumā SIA „Evolution Latvia” motivācijas sistēmu autore uzskata par iedarbīgu un efektīvu. Darbinieki ir ieinteresēti pēc iespējas kvalitatīvāka darba veikšanā, tiem ir vairāki iemesli, kādēļ iemācīties veikt savu darbu pēc iespējas ātrāk, drošāk un labāk. Pēc autores domām, darbinieks, kas vēlas sasniegt panākumus darbā SIA „Evolution Latvia” sniedz tam visas iespējas un iedvesmo darbiniekus tās izmantot un pielietot ne tikai uzņēmuma bet arī paša labā.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. **SIA „Evolution Latvija”** raksturojams ar unikālu pakalpojumu sniegšanu savam klientam. Pateicoties interneta iespējām uzņēmums nodrošina kvalitatīvu un reālu kazino spēļu translāciju ar operatoru starpniecību. Tādā veidā Evolution dod iespēju klientam justies kā reālajā kazino, piedaloties spēlēs, neizējot no mājām. **Evolution Gaming** ir patstāvīgs tiešsaistes kazino pakalpojumu sniedzējs, kura ofisi atrodas Londonā, Stokholmā un Rīgā. SIA „Evolution Latvia” ir liela komanda, kas nodarbojas izklaides sfērā, tā kā visas naudas transakcijas un operācijas notiek citu valstu Evolution kanālos, Latvijā dīleriem ir tā saucamais „operatoru” amats. SIA „Evolution Latvia” jau tagad apvieno 337 operatorus. SIA „Evolution Latvia” ir ļoti strauji augošs uzņēmums, kas ar darbinietām jau tagad nodrošina vairāk par 500 cilvēkiem.
2. SIA „Evolution Latvia” ir uzņēmums, kas atšķirīgs ar lielu personāla maiņību, kas secina par to, ka uzņēmums ir strauji augošs un piedāvā darba tirgū daudz brīvas darbavietas operatora amatam.
3. SIA „Evolution Latvia” organizatoriskā struktūra ir pārskatāma, loģiska un sastādīta tā, lai uzņēmuma nodaļas darbotos kā vienots mehānisms. Visi pienākumi ir sadalīti pa nodaļām. Visi darbinieki ļoti labi izprot, kurs vada nodaļu, kur tie strādā, līdz ar to darbinieks vienmēr zinās, pie kā viņš var vērsties nepieciešamības gadījumā. Ņemot vērā to, ka SIA „Evolution Latvia” ir liela kompānija ar lielu darbinieku skaitu, tās organizatoriskā struktūra nav uskatāma par sarežģītu.
4. Darba pienākumu sadalījums starp jaunajiem ieviestiem amatiem - čata moderatoriem (palīgu tiešraides režīmā), riska analītiķiem un inspektoriem būtiski atviegloja maiņas vadītāju darbu un uzlaboja tā kvalitāti, jo maiņas vadītāji līdz ar papildus amatu ieviešanu spēj koncentrēties un kvalitatīvi veikt savus tiešos pienākumus, kas ir prioritārie – veikt maiņā notikušo incidentu kontroli, neveltot laiku papildus uzdevumiem, kas tika novirzīti papildus amatiem. Šis sadalījums ir efektīvs un varēs nodrošinātu klientu kvalitatīvāku apkalpošanu.
5. Inspektoru skaits ļoti īsajā laika period tika samazināts no 13 līdz 6 cilvēkiem, tāda veida reorganizatoriskās izmaiņas veicināja darbinieku aiziešanu pēc pašu vēlēšanās no darba, jo daudziem cilvēkiem ir psiholoģiski grūti pieņemt faktu, ka pēc

paaugstinājuma amatā tiem nāksies tik īsā laikā atgriezties pie operatora darba izpildes. Darbiniekiem nebija dots pietiekams laika periods, lai izrādītu savas profesionālās spējas, jo tik īsā laikā viņi vēl nebija adaptējušies jaunajam amatam.

6. Tas, ka SIA “Evolution Latvia” uzņēmumā pārsvarā strādā jaunie cilvēki, pēc autorei domām ir novērtējams divejādi. No vienas puses - gados jauni cilvēki uzņēmumam ir produktīvi darbinieki, viņi ir aktīvi, idejām pilni, gatavi uz risku un izmēģinājumiem, nebaidās izmēģināt kaut – ko jaunu. No otras puses - gados jaunie cilvēki dažreiz var būt pārāk ambiciozi. Bieži vien jaunieši var būt nepietiekami nopietni savā attieksmē pret darbu, atbildības sajūta arī ne vienmēr ir augsta. Jaunieši vēlas nopelnīt lielu naudu, taču ne vienmēr ir gatavi tā mērķa sasniegšanai veltīt tikpat daudz spēku un centības.
7. Negatīvs uzņēmuma darbību ietekmējošs faktors ir kā lielākā daļa darbinieku neplāno saistīt savu nākotni un karjeru ar SIA „Evolution Latvia”, jo bieži vien jauni cilvēki vēl nav izvēlējušies savu dzīves ceļu un īsti sapratuši ar ko viņi varētu saistīt savu dzīvi – tie atrodas meklējumos, līdz ar to pavadot vienu vai vairākus gadus šajā uzņēmumā izvēlas pamēģināt sevi kaut kādā citā jomā.
8. SIA “Evolution Latvia” darba procesa organizēšanai, kas raksturojams ar nepārtrauktību, kur katrs darbinieks ir kā mehānisma neatņemama daļa, bez kuras tas nespēs darboties, personāla plānošanai ir ļoti liela nozīme. Personāla plānošana tiek veikta un nepārtraukti papildināta, uzlabota, bet joprojām SIA „Evolution Latvia” cieš no operatoru trūkuma maiņās.
9. SIA “Evolution Latvia” jauno darbinieku apmācību saturs ir nepilnīgs, jo treneru komanda ir apmācību programmas jaunievedums, līdz ar to šiem cilvēkiem trūkst profesionālo apmācīšanas iemaņu, neskatoties uz to, ka tiem ir labas profesionālās operatoru zināšanas un prasmes. Uzņēmumā nav izstrādātas apmācību programmas iekšējās kvalifikācijas paaugstināšanas sistēmai.

10. SIA „Evolution Latvia” darbinieku darba samaksu satāda *Pamatapmaksā un Piemaksā „Bonuss”*, autore secināja, ka operatoram ir labs stimuls pēc iespējas ātrāk iegūtu augstāku operatoru pakapi un izpildīt savu darbu ļoti profesionāli un kvalitatīvi katru dienu. Tomēr samaksas likmes ir nepietiekami diferencētas.

11. Kopumā SIA „Evolution Latvia” motivācijas sistēmu autore uzskata par iedarbīgu un efektīvu. Darbinieki ir ieinteresēti pēc iespējas kvalitatīvāka darba veikšanā, tiem ir vairāki iemesli, kādēļ iemācīties veikt savu darbu pēc iespējas ātrāk, drošāk un labāk. Pēc autores domām, darbinieks, kas vēlas sasniegt panākumus darbā SIA „Evolution Latvia” sniedz tam visas iespējas un iedvesmo darbiniekus tās izmantot un pielietot ne tikai uzņēmuma bet arī paša labā.

Priekšlikumi

1. Veicot SIA „Evolution Latvia” organizatoriskās struktūras analīzi, pēc autores uzskatiem, būs nepieciešama palīdzība galvenajai maiņas vadītājai, lai būtu vieglāk veikt tās pakļautībā esošu darbinieku izpildīto darbu kontroli un analīzi. Būtu lietderīgi ieviest amatu, kas atvieglotu personāla vadītājas darbu, ņemot vērā to, ka darbinieku skaits ir ļoti liels, bet ar personāla plānošanu jānodarbojas tikai personāla vadītājai.
2. Autore pedāvā SIA „Evolution Latvija” atrast un izstrādāt papildus pasākumi, kas samazinātu darbinieku aiziešanu. Tas paaugstinās uzņēmuma darba efektivitāti un piedāvātā produkta kvalitāti. Ņemot vērā lielu personāla mainību autore piedāvā uzņēmuma vadībai izstrādāt speciālu pasākumu sistēmu personāla mainības samazināšanai vismaz tuvākiem 2 – 3 gadiem.
3. Autore piedāvā SIA „Evolution Latvia” veikt savlaicīgu personāla plānošanu, lai nerastos operatoru trūkums maiņās. Lai nodrošinātu nepieciešamo operatoru skaitu katrā maiņā autore ierosina mainīt personāla plānošanu un uzsākt to savlaicīgi.
4. Personāla adaptācijas perioda saīsināšanas nolūkā SIA „Evolution Latvia” lietderīgi būtu izveidot atsevišķu pieredzējušo darbinieku komandu, kas varētu strādāt arī par treneriem jaunajiem darbiniekiem, bet tas jāveic atsevišķā laikā no tiešo pienākumu pildīšanas laikā, lai darbinieku apmācības būtu efektīvākas, kvalitatīvākas un prasītu daudz īsāku laiku.
5. Pēc autores uzskatiem, jaunajiem darbiniekiem būtu nepieciešams atvēlēt ilgāku laiku apmācībām, pirms ļaut tiem strādāt patstāvīgi pie spēļu galdiem ar reāliem spēlētājiem. Uzņēmums cenšās saīsināt darbinieku adaptācijas ceļu uzņēmuma videi, savukārt, kā to pierāda prakse, tas nav īpaši izdevies, jo jaunajiem darbiniekiem tiek atvēlēts pārāk īss laiks apmācībām.
6. Lai novērstu subjektivitāti operatoru darba vērtēšanā autore piedāvā palielināt inspektoru skaitu maiņās, lai darbiniekus vērtētu vairāki cilvēki, jo bieži vien darbiniekiem un inspektoriem rodas nesaskaņas, jo darbinieki uzskata ka viņiem ir samazināts bonuss bez

ienesla. Objektīvāks vērtējums uzlabotu darba kvalitāti un papildus ienākumi nosegtu papildus inspektoru uzturēšanas izmaksas.

7. Pamatdarba samaksas sistēmas pilnveidošanai autore ierosina mainīt operatoru kvalifikācijas pakāpju līmeņus. Autore piedāvā palielināt pakāpju skaitu līdz piecām pakāpēm, kas vairāk motivētu darbiniekus strādāt uzņēmumā ilgāku laiku un pēc iespējas kvalitatīvāk.

8. Nemonētārās motivēšanas sistēmas papildināšanai autore piedāvā ieviest papildus motivācijas pasākumus. Par tādiem pasākumiem var būt: veselības apdrošināšanas ieviešana, privilēģiju karte.

Autore piedāvā ieviest papildus motivācijas pasākumus, kas varētu rast papildus iedvesmu darbiniekiem sava darbā izpildē. Par tādiem pasākumiem var būt:

1. Veselības apdrošināšanas ieviešana;
2. Privilēģiju karte.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Ārmstrongs M. Kā kļūt par izcilu menedžeri – R.: Zvaigzne ABC.
2. Boitmane I. Personāla atlase un novērtēšana – R.:2008. 186 lpp.
3. Ešenvalde I. Personāla vadības mūsdienu metodes – R.: Merkurijs LAT. 349 lpp.
4. Ešenvalde I. Personāla praktiskā vadība – R.: Merkurijs LAT. 308 lpp.
5. Forands I. Palīgs personāla speciālistam – R.:Latvijas izglītības fonds, 2007. 251 lpp.
6. Kehre M. Personālmenedžments uzņēmumā – R.:Turība, 2004.
7. Vorončuka I. Personāla vadība: teorija un prakse – R.: Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
8. Burn A. C., Bush F. R. Marketing research. – New Jersey, 2004.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами 8-издание – R.: Питер, 2005. 831 lpp.
10. П. Журавлев, С. Карташов, Н. Маусов, Ю. Одегов Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера – Москва, 2000.
11. А. Ключков « KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов», Эскмо, 2010.
12. Н.Самоукина „Эффективная мотивация при минимальных финансовых затратах”, Вершина, Москва, Санкт Питербург. 2006.
13. В. Цветаев Управление персоналом. Учебное пособие – Питер, 2003. 189 lpp.
14. SIA „Evolution Latvia” iekšējās procedūras.
15. Uzņēmuma nepublicētie materiāli.
16. Employee Handbook – R.: SIA Evolution Latvia, 2010.
17. SIA “Evolution Latvia” izvērstā analīze. – R.: Lursoft, 2010.
18. www.likumi.lv – Darba likums; vispārīgie noteikumi - 31.nodaļa Darba laika vispārīgie noteikumi,130.pants.
19. Evolution Gaming: uzņēmuma mājas lapa [Elektroniskais resurss] – <http://www.evolutiongaming.com>
20. [Elektroniskais resurss] – Vikipēdija brīva enciklopēdija - <http://lv.wikipedia.org>

21. [Elektroniskais resurss] – Jurista bibliotēka - <http://www.temida.lv>
22. [Elektroniskais resurss] – The world's leading Live Casino provider
<http://www.evolutiongaming.com>
23. [Elektroniskais resurss] – Evolution Gaming's live blackjack
<http://www.livedealer.org/>
24. [Elektroniskais resurss] – Live casino game lobby <http://www.888.com>
25. [Elektroniskais resurss] – Live casino lobby <http://www.betson.com>
26. [Elektroniskais resurss] – Live casino lobby <http://unibet.com>
27. [Elektroniskais resurss] – Evolution gaming receives certification from eCOGRA
15.04.2010 <http://www.bonusgambling.org/casino/news/evolution-gaming-ecogra-certification>
28. [Elektroniskais resurss] – Видео казино Evolution gaming [skat.15.08.2011]
<http://www.honestcasinos.ru/evolution.htm>