

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**PERSONĀLA VADĪŠANAS FUNKCIJAS UN TO
PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS APDROŠINĀŠANAS AKCIJU
SABIEDRĪBĀ BALTA**

Function's of Personnel management and possibility of improvements in BALTA
Insurance Joint Stock Company

BAKALaura DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma
Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: Aija Pētersone

Studenta apliecības Nr.: ap10186

Darba vadītājs: lektore Irina Rezepina

RĪGA 2014

ANOTĀCIJA

Veiksmīga personāla vadība un to funkciju realizācija veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Bakalaura darba mērķis, pamatojoties uz teorijas atziņām, intervijas un anketas analīzes sniegtajiem rezultātiem, izanalizēt AAS BALTA personāla vadības funkcijas un izstrādāt priekšlikumus to pilnveidošanai. Lai sasniegtu mērķi, tiek pētīta personāla vadības būtība, tā funkcijas, analizēta AAS BALTA vispārējā informācija un darbības rezultāti, veikta intervija un darbinieku aptauja, lai noskaidrotu, kā tiek realizētas personāla vadības funkcijas uzņēmumā. Darba nobeigumā tiek izveidoti secinājumi un priekšlikumi šo funkciju pilnveidošanai.

Iegūtie rezultāti rāda, ka uzņēmumā ir izveidota sistēma personāla vadības funkciju realizācijai, tomēr dažās personāla vadības funkcijās ir atrodamas nepilnības, tāpēc tiek piedāvāti priekšlikumi, kā tās uzlabot.

Darbs sastāv no 61 lpp. un ietver 3 tabulas, 21 attēlu, 2 pielikumus.

Atslēgvārdi: personāla plānošana, meklēšana, atlase, attīstība, disciplīna.

ANNOTATION

Successful realization of Human Resource Management (HRM) ensure the achievement of the company goals. The aim of the research is to analyze the HRM functions using as the basis theoretical knowledge and the results of interview and organization BALTA staff survey results, and to develop conclusions and recommendations. To achieve the goal, have to explore the nature of HRM and of the functions of HRM, have to analysis general information and performance of the organization BALTA, need to make an interview and survey of employees to find out, how the functions of HRM are realized. And make the common resumes and give the proposals for HRM function improvement.

The results of Bachelor's Thesis show that in the company already have the system of HRM functions, but some of the functions need to improve.

Thesis includes 61 pages with 21 images, 3 tables, 2 attachments.

The keywords: personnel planning, recruitment, selection, development, discipline.

Saturs

Anotācija	2
Annotation.....	3
Ievads	5
1. Personāla vadības teorētiskais apskats	7
1.1. Personāla vadības būtība	7
1.2. Personāla vadības funkcijas.....	8
1.2.1. Personāla plānošana	9
1.2.2. Personāla meklēšana un atlase	13
1.2.3. Personāla attīstība.....	18
1.2.4. Personāla novērtēšana	23
1.2.5. Disciplīna un strīdu risināšana	26
2. Apdrošināšanas akciju sabiedrība BALTA raksturojums	29
2.1. Organizācijas raksturojums	29
2.2. AAS BALTA misija, stratēģija un mērķi	31
2.3. AAS BALTA vēsture	33
2.4. AAS BALTA darbības rādītāji	34
3. AAS BALTA Personāla vadības funkcijas	40
3.1. AAS BALTA personāla vadības funkciju realizācija	40
3.2. AAS BALTA personāla anketēšanas rezultāti	44
Secinājumi un priekšlikumi	56
Izmantotā literatūra un avoti	59
Pielikumi	62
1. Pielikums. Intervijas jautājumi	63
2. Pielikums. Darbinieku anketa.....	64

IEVADS

Mūsdienās uzņēmumi arvien vairāk saprot, cik liela nozīmē ir darbaspēkam, saprot, ka tieši darbinieks ir tā pamatvērtība, pirmais priekšnoteikums, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos un radītu paliekošas vērtības. Darba devēji ieguldot darbiniekos, var nodrošināt atdevi uzņēmumam gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. Darbinieki ir tas uzņēmuma resurss, kuru pareizi ietekmējot un vadot, var sasniegt maksimālus rezultātus un paaugstināt pakalpojumu kvalitāti. Personāla vadība ir būtiska uzņēmuma sastāvdaļa, tā dod iespēju uzņēmumam sasniegt tā mērķus, ierosinot un sniedzot norādījumus un atbalstu saviem padotajiem.

Ja darbinieks netiek prasmīgi vadīts, kontrolēts un motivēts, tad uzņēmums nevar iegūt labākos rezultātus un pat ciest zaudējumus, tādēļ mūsdienās uzņēmumi arvien vairāk saprot personāla vadības nozīmi, cik svarīgas ir tā funkcijas un to veiksmīga realizācija, kas balstās uz konkrētām normām un principiem, lai ar pēc iespējas labākiem rezultātiem varētu sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus un uzdevumus.

Bakalaura darba **mērķis** ir, pamatojoties uz teorijas atziņām, intervijas un anketas analīzes sniegtajiem rezultātiem, izanalizēt apdrošināšanas akciju sabiedrība BALTA personāla vadības funkcijas, kā arī izstrādāt priekšlikumus to pilnveidošanai.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, darba autore izvirza šādus **uzdevumus**:

1. Iepazīties un izpētīt speciālo literatūru par personāla vadību un tā galvenajām funkcijām;
2. Izpētīt akciju apdrošināšanas sabiedrības BALTA darbību;
3. Veikt interviju ar uzņēmuma personāla departamenta personāla procesu vadības pārvaldes vadītāju, lai noskaidrotu kā tiek realizētas personāla vadības funkcijas uzņēmumā;
4. Anketēt apdrošināšanas akciju sabiedrības BALTA darbiniekus ar mērķi noskaidrot, vai veiksmīgi tiek realizētas personāla vadības funkcijas uzņēmumā;
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Bakalaura darbu veido trīs nodaļas. Pirmā nodaļa sastāv no personāla vadības teorētiskā apskata, kur vairāk tiek aprakstītas tieši personāla vadības funkcijas, lai uz iegūtās informācijas pamata varētu veiksmīgi analizēt konkrēta uzņēmuma piemēru. Otrā nodaļa sastāv no pētāmā uzņēmuma raksturojuma, kas ietver sevī uzņēmuma darbību, struktūru, stratēģiju un mērķus. Trešā nodaļa ir darba pētnieciskā nodaļa, kur darba autore analizē no intervijas un anketām iegūtos rezultātus, apraksta, kā tiek veiktas personāla vadības funkcijas uzņēmumā, kas ir papildināti ar darba autores komentāriem. Darba noslēgumā tiek veikti

secinājumi un priekšlikumi apdrošināšanas akciju sabiedrības BALTA personāla vadības funkciju pilnveidošanai.

Bakalaura darba **pētījuma metodes** ir aprakstošā jeb monogrāfiskā metode – tiek ievākta informācija par personāla vadības būtību un tā funkcijām, pamatojoties uz literatūras apskatu, kā arī ievākt informāciju par uzņēmuma darbību, kvalitatīvā metode – daļēji strukturēta intervija ar personāla departamenta personāla procesu vadības pārvaldes vadītāju, lai noskaidrotu, kā tiek realizētas personāla vadības funkcijas uzņēmumā; kvantitatīvā metode – darbinieku anketēšana, lai uzzinātu to viedokli par to, cik labi tiek realizētas personāla vadības funkcijas. Aptaujā iegūtie dati tiks apstrādāti ar Microsoft Excel 2010 programmas palīdzību.

Pētījuma periods. Bakalaura darbā raksturoti dati par apdrošināšanas akciju sabiedrības BALTA darbību no 2009. līdz 2013. gadam, kā arī laika posmā no 2014. gada 7. janvāra līdz 7. aprīlim, kamēr darba autore izgāja praksi uzņēmumā.

Literatūras un datu avotu raksturojums – balstās uz speciālās literatūras, Internetā pieejamiem resursiem, kā arī apdrošināšanas akciju sabiedrība BALTA publiskiem darbības rezultātiem, kā arī npublicētiem materiāliem.

1.PERSONĀLA VADĪBAS TEORĒTISKAIS APSKATS

Personāla vadība ir būtiska uzņēmuma sastāvdaļa, tā dod iespēju uzņēmumam sasniegt tā mērķus ierosinot un sniedzot norādījumus un atbalstu saviem padotajiem. Tādēļ šajā nodaļā darba autore sniegs ieskatu par personāla vadības būtību un tā funkcijām, balstoties gan uz latviešu, gan ārzemju autoru grāmatās sniegto informāciju.

1.1. Personāla vadības būtība

Mūsdienās uzņēmumi arvien vairāk saprot, cik ļoti svarīga un atbildīga ir pareiza personāla vadīšana. Personāla vadība ir ļoti nozīmīga vadības joma, kuras mērķis ir nodrošināt uzņēmumam ieinteresētas un radošas personības, jo tieši darbinieki ir uzņēmuma pamatvērtība, darbinieki ir tie, kas ļauj uzņēmumam attīstīties, sasniegt mērķus un gūt peļņu. Personāla vadību ir nepieciešams veikt gan lielā, gan mazā uzņēmumā, lielā uzņēmumā šo procesu veic personāla daļas vadītāji, savukārt mazā uzņēmumā pašam vadītājam ir jāzina, kā strādāt ar personālu, par kādiem procesiem būtu jādomā, lai nodrošinātu konkurētspēju un darbinieku lojalitāti uzņēmumam.¹

Ikvienam var pienākt brīdis, kad būs nepieciešams vadīt citus darbiniekus, būs jāveic darbinieku plānošana, meklēšana, atlase un citas ar personāla vadību saistītas funkcijas, tādēļ ir svarīgi noskaidrot, kas tad īsti ir personāls, personāla vadīšana, tās būtība.

Personāls jeb cilvēkresursi ir uzņēmuma darbinieki, kas veic dažādus darbus, uzdevumus un funkcijas par to apmaiņā saņemot algu un citus atalgojumus, piemaksas. Katrs darbinieks ir svarīga sastāvdaļa, kas palīdz sasniegt uzņēmuma efektivitāti, kad tas cenšas sasniegt savus mērķus² Cilvēkresursu vadīšanu var definēt kā vadītāju stratēģisku un vienotu pieeju uzņēmuma vērtīgākajam resursam – cilvēkiem, kas strādā uzņēmumā, kas ar savu individuālo vai kolektīvo sadarbību veicina sasniegt galvenos mērķus³. Personāla vadīšana ir paņēmienu kopums, ar kādiem ikviens vadītājs mēģina ietekmēt savu darbinieku rīcību konkrētu mērķu sasniegšanai.⁴

Pēc I. Vorončukas grāmatas „Personāla vadība” personāla vadīšanu var definēt divējādi, gan funkcionāli, gan institucionāli.

¹ Zilīte L. *Personāla vadība un socionika*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 5.lpp.

² DeNisi S. A., Griffin W. R. *Human resource management*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 2008.pp. 5.

³ Armstrong M. *A Handbook of Human resource management practice*. London, United Kingdom ; Philadelphia, Kogan Page, 2006.pp. 3.

⁴ Kehre M. *Personālmēdzments uzņēmumā*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2004. 9.lpp.

Personāla vadīšana kā **funkcija**, kuras uzdevumi ir cilvēka potenciālās enerģijas realizēšana saimniecisko panākumu veidā. Personāla vadīšana kā **institūcija** organizatoriskajā sfērā, kas specializējas uz personāla saimniecisko uzdevumu ievērošanu un izpildi. Kā institucionāls dienests personāla saimniecība atrodas organizācijas pašā centrā attiecībā pret citiem dienestiem.⁵

Personāla vadības loma uzņēmumā ir tāda, ka tā dod iespēju uzņēmumam sasniegt tā mērķus ierosinot un sniedzot norādījumus un atbalstu saviem padotajiem. Galvenais ir izveidot tādas personāla vadīšanas stratēģijas, politiku un praksi, kas efektīvi rūpējas par visu, kas saistīts ar cilvēku nodarbinātību un attīstību un par attiecībām starp vadību un darbaspēku. Pareiza personāla vadība var spēlēt lielu lomu tādas vides veidošanā, kas palīdz cilvēkiem strādāt ar savām labākajām spējām un dotībām un palīdz attīstīt viņu potenciālu gan uzņēmumā, gan viņu pašu labā.⁶

Personāla vadība uzņēmumā neattīstās izolēti, tam jā saglabā zināms elastīgums, lai laikus varētu reaģēt uz dažādām ietekmēm, gan uz iekšējiem faktoriem, kas ir uzņēmuma vīzija, mērķi, stratēģija, darbinieku mērķi un vēlmes, gan uz ārējiem faktoriem, kas ir ekonomikas, darba tirgus, tehnoloģiju attīstība un tiesiski politiskā situācija. Svarīgi ir saprast, ka ārējie faktori un pastāvošās tendences laikus jāpamaina un uz tām jāreaģē.⁷

Personāla vadību var apskatīt no personāla vadības funkcijām, tādēļ darba autore izskatīs personāla vadīšanas funkcijas nākamajā apakšnodaļā.

1.2. Personāla vadības funkcijas

Personāla vadība ir viena no svarīgākajām vadības funkcijām. Personāla vadība ir sistemātiska plānošana, izstrāde, un tā kontrolē savstarpējo procesu ietekmi uz visiem uzņēmuma dalībniekiem. Šie procesi ir cilvēkresursu plānošana, darba iekārtojums, atlase, apmācība un attīstība, darbinieku novērtēšana, atalgojums, darbinieku aizsardzība un pārstāvība, organizatoriskie uzlabojumi, ētiska lēmumu pieņemšana.⁸

Atsaucoties uz I. Vorončukas grāmatas „Personāla vadība” sniegto informāciju personāla vadība tiek izdalīta četrās funkcijās, kuras ir plānošana, darbinieku meklēšana un atlase, attīstība (izglītošana un kvalifikācijas celšana) un sankcijas (disciplīna un strīdu

⁵ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 19..lpp.

⁶ Armstrong M. *A Handbook of Human resource management practice*. London, United Kingdom ; Philadelphia, Kogan Page, 2006.pp.54.

⁷ Kehre M. *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2004. 10.lpp.

⁸ French L. W. *Human resources management*. New York, Houghton Mifflin Company, 2007.pp. 7.

risināšana), kuras uzskatāmi attēlots 1.2.1. tabulā, kā arī ir paskaidrots katras funkcijas nolūks.⁹

1.2.1. tabula

Personāla vadības funkcijas¹⁰

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

Pēc tabulas datiem var redzēt, ka personāla vadībai ir četras galvenās funkcijas, kuras ietver dažādus uzdevumus. Lai labāk izprastu personāla vadības būtību ir svarīgi sīkāk apskatīt katru funkciju, tādēļ nākamajās apakšnodaļās darba autore aprakstīs sīkāk katru no personāla vadības funkcijām.

1.2.1. Personāla plānošana

Uzņēmuma galvenā pamatvērtība ir darbinieks, jo tieši darbinieks nodrošina uzņēmuma attīstību un peļņu, ieguldot savu darbu un attieksmi pret darbu un uzņēmuma mērķiem. Tāpēc cilvēka resursus ir nepieciešams plānot un katru darbinieku nodarbināt tajā jomā un specialitātē, kur viņš ir visspēcīgākais¹¹.

⁹ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 52.-53.lpp.

¹⁰ Turpat. 52.lpp.

¹¹ Boitmane I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga, LID, 2008. 127. lpp.

Katram uzņēmuma ir svarīgi sekojoši jautājumi:

- Cik daudz darbinieki ir nepieciešami?
- Kad tie ir nepieciešami?
- Kādi darbinieki, ar kādām spējām uzņēmumam ir nepieciešami nākotnē?
- Kā lai panāk, ka uzņēmumā ilgstoši strādā tie darbinieki, kas ir nepieciešami?
- Ko uzņēmumam ir nepieciešams darīt, ja ir par daudz darbinieki, nekā ir nepieciešams?

Kad uzņēmums zina, ko vēlas darīt, kādas aktivitātes ir nepieciešamas saistībā ar uzņēmuma mērķiem, tad uzņēmums ir gatavs šo informāciju pasniegt saviem darbiniekiem, lai sasniegtu mērķus. Katrs uzņēmums vēlas panākt, lai darbinieki uzņēmumā strādātu pēc iespējas ilgāk un labāk, tomēr pienāk brīdis, kad cilvēki aiziet no darba dažādu iemeslu dēļ¹².

„Plānot” nozīmē jau iepriekš sistemātiski apdomāt rīcību veidu nākotnē. Tas pats attiecināms uz personāla plānošanu. Šī personāla vadības funkcija ir nepieciešama, lai atbilstīgiem mērķiem un stratēģijai noteiktā laikā uzņēmumam būtu pieejami attiecīgas kvalitātes un kvantitātes darbinieki.¹³ Jo uzņēmuma ir nepieciešams zināt cik cilvēki un kādas specialitātes ir nepieciešami, tagad strādājot, kā arī nākotnē uzņēmuma vajadzībām. Ārzemju autori personāla plānošanu definē kā jauna personāla, kas nākotnē strādās organizācijā, „paredzēšanas” process¹⁴.

Personāla plānošana ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam, kur tiek ņemti vērā gan organizācijas iekšējie, gan ārējie vides faktori.¹⁵ Uzņēmuma iekšējā vide ir (mikrovide) ir vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana. Iekšējo vidi veido tie faktori, kurus uzņēmums var ietekmēt vai mainīt. Tie ir uzņēmuma mērķi (stratēģija, kārtējie uzdevumi); darbinieki (viņu zināšanas, prasmes, uztvere, iemaņas); uzņēmuma struktūra (darba dalīšana, struktūrvienības, funkciju sadale un izpilde); tehnoloģija (iekārtu izmantošana, informācijas sistēmas); uzņēmuma kultūra, vadītāja darba stils.¹⁶ Savukārt ārējā vide iedalās divos veidos, tieši ietekmējošā ārējā vide, kuru veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību, piemēram, patērētāji, konkurenti, starpnieki un citi, un netieši ietekmējošā ārējā vide, kuru veido faktori, kas netieši ietekmē organizācijas darbību,

¹² Martin J. *Human resources management.*, Chennai, India, 2009. pp. 195 Pieejams: http://datubazes.lanet.lv:3536/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzcyNDQyX19BTg2?sid=f5083e72-983b-4e40-bab3-6d6f8fbd240c@sessionmgr110&vid=4&format=EB&ppid=pp_195, (skatīts 03.05.2014.)

¹³ Kehre M. *Personālmēdžments uzņēmumā*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2004. 22.lpp.

¹⁴ Snell S., Bohlander G. *Human resource management*. Mason, OH, Thomson, 2007. pp.48.

¹⁵ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 38.lpp

¹⁶ Praude V. *Mēdžments*. Rīga, Burtene, 2012.93. lpp.

piemēram, ekonomiskie faktori, demogrāfiskie, politiskie, dabas, sociālkultūras, zinātnes un tehniskais stāvoklis un citi.¹⁷

Personāla plānošanas galvenais mērķis ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā un galvenie personāla plānošanas vadīšanas uzdevumi ir:

- Nepieciešamā personāla skaita un kvalitātes noteikšana;
- Personāla izmaksu plānošana, kas ietver sevi algu, sociālās sfēras pakalpojumus un citu izmaksu plānošana;
- Personāla iesaistes un izmantošanas plānošana;
- Personāla attīstības plānošana, ietver darbinieku kvalifikāciju un prasības nākotnē¹⁸.

Veicot personāla plānošanu, vissvarīgākais ir noteikt darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu. Pieprasījumu pēc darbaspēka citiem vārdiem var definēt kā papildus darbinieku skaits, kas būtu nepieciešams uzņēmumam. Pieprasījumu pēc darbaspēka ietekmē šādi faktori:

- Vide (ekonomika, pieprasījums pēc noteikta produkta vai pakalpojuma);
- Organizācijas prasību maiņa (izmaiņas stratēģiskajā plānā);
- Iekšējā darbaspēka izmaiņas (atļaišana, atkāpšanās no amata, kavējumi, nāves gadījumi).

Darbaspēka piedāvājums iedalās divās grupās: iekšējais un ārējais darba spēka piedāvājums.

Iekšējais darbaspēka piedāvājums ir pašreizējie darbinieki, kurus varētu paaugstināt amatā, vai arī kuri varētu pārkvalificēties, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbaspēka. Ārējo darbaspēku uzņēmums izmanto, organizācijai paplašinoties vai darbaspēkam mainoties. Informāciju par darbaspēka piedāvājumu var atrast dažādās aģentūrās, statistikas birojos un darba departamentos¹⁹.

Personāla plānošanu var iedalīt četros veidos:

- Kvantitatīvā plānošana. Personāla daudzuma noteikšana, lai izpildītu konkrētu darbu.
- Kvalifikācijas plānošana. Šī plānošanas veida būtība ir noteikt, kādas ir prasības pretendētam, lai pildītu darbam izvirzītos pienākumus, piemēram:
 - Kāda izglītība ir nepieciešama pretendētam?
 - Kādas profesionālās zināšanas un pieredze ir nepieciešama?

¹⁷ Praude V. *Menedžments*. Rīga, Burtene, 2012. 94. lpp.

¹⁸ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 40.lpp

¹⁹ Turpat. 40.-41.lpp.

- Kādas citas prasības ir jāapmierina?
- Plānošana laika aspektā. Saistīta ar plānošanas laiku. Izšķir īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa plānošanu. Īstermiņa plānošana ir saistīta ar operatīvām izmaiņām darba grafikā, kadru mainību, saslimstību u.tml. Ilgtermiņa plānošana ir saistīta ar vides izmaiņām, tātad prognozējama tikai daļēji.
- Plānošana vietas aspektā. Šis plānošanas veids ir saistīts ar izmaiņām organizatoriskajās struktūrās, kas balstītas uz noteiktu ģeogrāfisko vietu, piemēram, firmas filiāļu dibināšana.²⁰

Lai personāla plānošanas process noritētu veiksmīgāk, svarīgi ir šīs funkcijas pamatā izmantot tādus dokumentus kā darbavietu plāns, kas nosaka kādas un cik darbavietas ir nepieciešamas, lai organizācija varētu izpildīt paredzētos uzdevumus un sasniegtu izvirzītos mērķus; štatu saraksts, kas parāda, vai šīs darbavietas ir nodrošinātas ar darbiniekiem, vai arī ir vakantas; kā arī amata aprakstus.²¹

Bez amata apraksta nav iespējams uzrakstīt, kādus cilvēkus uzņēmums vēlas redzēt šajā pozīcijā.²² Amatu apraksti ir jāievieš, lai būtu skaidra pakļautība organizācijas hierarhijā, būtu definēta darbinieku atbildība, noteikta tās robežas, būtu uzskaitīti veicamie pienākumi. Amata aprakstam ir jābūt sagatavotam divos eksemplāros, uz kura ir gan darbinieka, gan tiešā vadītāja paraksts un viens tā eksemplārs glabājas pie darbinieka, otrs pie darba devēja. Amata apraksts ietver:

- Amata nosaukumu;
- Struktūrvienības nosaukumu;
- Pakļautību organizācijas struktūrā;
- Galveno atbildību;
- Darba pienākumus;
- Kompetences un prasības amata veicējam, tādas kā nepieciešamā izglītība, darba pieredze, nepieciešamās zināšanas un prasmes (valoda, licences, IT prasmes un citas prasmes), personas īpašības;
- Datumu un abu pušu parakstus²³

Pēc šīs apakšnodaļas var secināt, lai veiksmīgi tiktu realizēta personāla vadīšanas funkcija, ir nepieciešams ņemt vērā visus tā uzdevumus un izvēlēties izdevīgāko personāla plānošanas veidu. Kad ir sekmīgi viss iepriekš minētais realizēts, ir jāveic nākamā personāla

²⁰ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 46.lpp

²¹ Turpat. 49.-51.lpp

²² Kehre M. *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2004. 30. lpp.

²³ Ešenvalde I. *Personāla praktiskā vadība*. Rīga, Merkūrijs LAT, 2004. 56. lpp.

vadības funkcija – personāla meklēšanu un atlasī, kuru darba autore aprakstīs nākamajā apakšnodaļā.

1.2.2. Personāla meklēšana un atlase

Ikviens uzņēmums vēlas sekmīgi darboties mūsdienu mainīgajos apstākļos, tādēļ ir nepieciešams pastāvīgi meklēt jaunas iespējas, lai augtu un attīstītos. Savukārt izaugsme ir saistīta ar izmaiņām personālā. Tādējādi nākamā personāla vadības funkcija pēc cilvēkresursu kapitāla plānošanas, kad ir jau noteikt nepieciešamo darbinieku skaits un kvalifikācija, ir personāla meklēšana. Personāla speciālistiem ir jāizvēlas, kur meklēt potenciālos darbiniekus, jāizraisa viņos interese par darbu uzņēmumā, jānovērtē viņu kompetences un jāatlasa izvirzītajām prasībām visatbilstošākie pretendenti.²⁴

Personāla meklēšana un atlase, process, kuram pateicoties uzņēmums atrod un izvēlas darbiniekus, ir viens no sarežģītākajiem ar kādu uzņēmumam ir jāsaskaras, jo bez īstajiem cilvēkiem, neviens uzņēmums nevar efektīvi pastāvēt. Meklēšanas procesā vadītājiem vajag sadarboties ar personāla daļu, lai noskaidrotu vajadzības un prognozētu vakances.²⁵

Personāla meklēšana ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītības un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus.²⁶

Iemesli, kāpēc ir radušās vakantās vietas organizācijā var būt dažādi, piemēram, kādam darbiniekam aizejot, vai arī sakarā ar to, ka notiek organizācijas paplašināšanās. Pieņemt darbā jaunu darbinieku, kad ir radusies vakanta darbavieta, nav vienīgais risinājums, ir iespējami arī citi varianti, tādi kā:

- Darba reorganizācija – darbus var pārdalīt tādā veidā, ka tie ir paveicami, izmantojot esošo personālu, un jauna darbinieka pieņemšana vairs nav aktuāla.
- Virsstundu izmantošana – labus rezultātus var sasniegt, izmantojot virsstundu darbu. Daži personāla dienesta vadītāji praksē bieži lieto šo variantu, kurš grūti saprotams augsta bezdarba līmeņa gadījumā, bet var būt labākais risinājums, ja saskaras ar īslaicīgu problēmu.
- Darba mehanizācija un automatizācija – reti iespējams variants. Iztrūkstošo darbinieku bieži vien nepieņem, lai attaisnotu līdzekļus, kas iztērēti jaunu iekārtu iegādei.

²⁴ Dombrovska L. R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse*. Rīga, Apgāds Zvaigzne ABC, 2009. 43. lpp.

²⁵ French L. W. *Human resources management*. New York, Houghton Mifflin Company, 2007. pp.262.

²⁶ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 141. lpp.

- Nepilna darba diena – plaši izplatīta ir pilnas darba dienas aizstāšana ar nepilnu darba dienu. Tā nodrošina arī iespēju sadalīt vienu pilnas darba dienas darbu divās dažādās vietās izvietotās darbavietās.²⁷

Ja uzņēmums tomēr nolemj pieņemt darbā jaunu darbinieku, tad pastāv dažādas iespējas, kā atrast jaunu darbinieku vakantajai vietai (skat.1.2.2. att.). Uzņēmumam pašam jāizvērtē, kurš būtu labākais variants.



1.2.2.att. Darbinieku meklēšanas iespējas

Attēlu sagatavoja darba autore, atsaucoties uz I. Vorončukas "Personāla vadība" un M. Kehres „Personālmenedžments uzņēmumā” grāmatās sniegto informāciju.

Kā var redzēt attēlā 1.2.2. attēlā personāla meklēšanu var iedalīt divās lielās grupās – iekšējā meklēšana un ārējā meklēšana. Iekšējo meklēšanu notiek pašā organizācijā. Organizācijā, radoties vajadzībai pēc jauna darba vai darbinieka, vadībai vispirms jāizskata tās rīcībā esošo darbinieku iespējas – vai jaunus pienākumus ir iespējams veikt pašu darbinieku spēkiem.²⁸

Ja nolemj personāla meklēšanu veikt uzņēmuma iekšienē, tas veido zināmas priekšrocības, piemēram, tas ir lētāks un ātrāks process, tas motivē esošos darbiniekus, atbrīvo vietu jaunam darbiniekam, darbinieks ir zināms darbavietai, kā arī pats darbinieks jau ir iepazinis darbavietu. Šai metodei ir arī savi trūkumi, piemēram, rodas jauna vakance, kur attiecīgi ir jāmeklē vietā darbinieks, ir ierobežota izvēle, atraidīto sarūgtinājums, nespēja pieņemt lomu maiņu, neienāk jauna informācija.²⁹

Ja nolemts meklēt darbiniekus organizācijas iekšienē, tad var pārskatīt esošo informāciju par organizācijā jau strādājošajiem vai arī aicināt darbiniekus ieteikt kādu savu paziņu, kas atbilstu izvirzītajām prasībām.³⁰

²⁷ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 141. lpp.

²⁸ Turpat. 145. lpp.

²⁹ Zīlīte L. *Personāla vadība un sociāla*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 76. lpp.

³⁰ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 146. lpp.

Jaunos darbiniekus meklē ārpus organizācijas tad, ja tomēr organizācijā strādājošo potenciāla izmantošana nav iespējama vai arī tas nav lietderīgi. Pastāv šādas personāla meklēšanas iespējas ārpus organizācijas:

- Reklāma presē un elektroniskajos saziņas līdzekļos;
- Vakanču pieteikšana Valsts nodarbinātības aģentūrā;
- Darbaspēka līzings;
- Konsultantu izmantošana, kas par noteiktu samaksu atlasīs iespējamus pretendentes;
- Karjeras dienas mācību iestādēs;
- Organizācijā strādājošā personāla starpniecība;
- Profesionāļu asociācijas izmantošana;
- Personisko kontaktu izmantošana³¹

Arī ārējai meklēšanai ir savas priekšrocības, piemēram, darbiniekam ir svaigs skatījums, atbilstoša specializācija, ienāk jauna informācija, lielāka pretendentu izvēle, vieglāk ieaudzināt vēlamo darba kultūru. Šīs metodes trūkums ir tāds, ka ir dārgāka metode, ilgāka, ir nepieciešams adaptācijas process, ir grūti prognozēt jaunā darbinieka uzvedību, zūd esošo darbinieku motivācija, var neiegūt esošo darbinieku atbalstu.³²

Atlase sākas tajā brīdī, kad ir publicēti sludinājumi, izziņots, ka ir atbrīvojušies vakance un sāk pieteikties pirmie pretendenti un uzņēmumam tagad ir uzdevums izvēlēties piemērotāko pretendentu konkrētajai darbavietai. Atlases procesā pretendents tiek vērtēts no dažādām pusēm, gan vērtējot pretendentu ar konkrētām prasībām, piemēram, darba pieredze, gan arī vērtējot personiskās īpašības, piemēram, līdera spējas, komunikācijas prasmes. Lai to izdarītu, uzņēmums veic vairākus atlases procesus.³³

Pēc I. Vornočuka definētā **personāla atlase** ir personāla izvēles process, kurā atlasa vispiemērotāko pretendentu no tiem, kuri ir pieteikušies uz kādu noteiktu darbavietu. Atlase ir process, kura laikā pretendentes uz attiecīgo darbavietu sadala divās kategorijās:

- Pretendentes, kuriem piedāvās darbu;
- Pretendentes, kuriem atteiks darbu.³⁴

Personāla atlases procesa galvenais mērķis ir pieņemt darbā nepieciešamo skaitu attiecīgas kvalifikācijas cilvēku, kuri ir spējīgi pēc iespējas ātrāk pildīt vakanto vietu amata pienākumus, ir orientēti uz attīstību un kuru morālās un ētiskās vērtības atbilst uzņēmuma

³¹ Vornočuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 148. lpp.

³² Zīlīte L. *Personāla vadība un socionika*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 78. lpp.

³³ French L. W. *Human resources management*. New York, Houghton Mifflin Company, 2007. pp.242.

³⁴ Vornočuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 161.-162. lpp.

korporatīvajai kultūrai. Var teikt, ka personāla atlases funkcijai ir nepieciešamas prognozēšanas prasmes.³⁵

Lai atlases process būtu veiksmīgs un efektīvs, vispirms ir nepieciešams noteikt kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēti pieteikumi vakantajai darbavietai. Tas ir salīdzinoši vienkāršs process, jo tam par pamatu tiek ņemta vakantās darbavietas analīze un darba, amata apraksti, kā arī, protams, tas viss, kas tika ietverts jau pirms tam vakantās vietas sludinājumā. Katram izvēlētajam kritērijam var izveidot vērtējuma skalu, piemēram, ja vakantā vieta būtu pārdevēja amats, tad iepriekšējā pieredze kā pārdevējam būtu augstāk vērtējama, kā iepriekšējā pieredze saistībā ar administratīvajiem pienākumiem. Ir svarīgi, ka personāla speciālists kopā ar vakantās vietas tiešo vadītāju, velta laiku, lai izveidotu šos kritērijus, jotas atvieglotu procesu, kā arī nodrošinātu, ka gala lēmums ir pieņemts uz noteikta pamata³⁶

Atlases preces ietver sevī virkni dažādas darbības, kā pirmā no tām ir kandidātu sākotnējā atlase. Vispirms tiek izvērtēts pieteikums, motivācijas vēstule un CV, kur tiek ņemti vērā tādi kritēriji kā atspoguļotā informācija CV un pieteikuma vēstulē, piemēram, darba pieredze, izglītība, svešvalodu prasmes, datorprasmes, dzīvesvieta un citas prasības, CV un pieteikuma vēstules vizuālais noformējums, tā saturs, apjoms, gramatika un stila kļūdas.³⁷

Pēc sākotnējās kandidātu atlases un izvērtēšanās tiek izveidots kandidātu saraksts, kas turpinās dalību nākamajās kārtās. Šie pretendenti tiek uzaicināti uz intervijām, kuras dažkārt gan resursu, gan laika ekonomijas dēļ tiek veiktas pa telefonu. Šīs darba intervijas ir līdzīgas darba intervijām klātienē, tomēr tās atšķiras ar to, ka telefonintervijas pamatā ir nepieciešamība ekonomēt laiku.³⁸

Darba intervijas klātienē var iedalīt četros veidos, tādos kā strukturētā intervija, kuru veic saskaņā ar iepriekš izveidotu modeli, šis intervijas veids nodrošina labus rezultātus; nestrukturēta intervija, kura ietver minimālu skaitu tiešo jautājumu un intervētājs mēģina iedrošināt pretendentu runāt brīvi un šīs intervijas galvenais mērķis ir noskaidrot, kāds pretendents ir īstenībā; stresa intervija, kuras laikā mēģina pakļaut intervējamo stresam, ar nolūku pārbaudīt viņa reakciju; ”dziļā” intervija ir tāda veida intervija, kur pilnībā noskaidro pretendenta uzskatus un zināšanas.³⁹

³⁵ Dombrovska L. R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse*. Rīga, Apgāds Zvaigzne ABC, 2009. 43. lpp.

³⁶ Gensing-Pophal L. *Human Resource Essentials: Your Guide to Starting and Running the HR Function*. Society for Human Resource Management, 2010. pp.43
Pieejams:http://datubazes.lanet.lv:3537/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzk5NjY4X19BTg2?sid=f6480cd5-1fc3-4862-b1fa-dff3bf6eaa65@sessionmgr4005&vid=22&format=EB&ppid=pp_iii
(skatīts 09.05.2014.)

³⁷ Boitmane I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga, LID, 2008. 61. lpp.

³⁸ Turpat. 65. lpp.

³⁹ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 200.-202. lpp.

Intervijas var atšķirties pēc intervētāju skaita. Var būt individuālā intervija, kura dod vislielāko iespēju nodibināt labas attiecības un uzticību starp intervējamo un intervētāju. Var būt intervija, kur ir viens pretendents un divi intervētāji un šādas intervijas galvenā priekšrocība ir, ka viens intervētājs var novērot pretendenta reakciju, kamēr otrs uzdod jautājumu. Ir iespējama intervija ar intervētāju grupu, kur vienu pretendentu intervē trīs vai vairāki organizācijas pārstāvji. Šādā intervijā svarīgi ir nolemt, par kādu tēmu katrs intervētājs uzdos jautājumus un kurš būs intervijas vadītājs, kā arī galvenā priekšrocība – tiek izslēgta iespēja novērtēt pretendentu subjektīvi. Ir iespējama grupas intervija, kurā ir viens intervētājs un vairāki pretendenti uz vakanto vietu. Parasti pretendenti šādā intervijā diskutē savā starpā, veic uzdevumus, bet intervētājs vairāk novēro katru no pretendentiem.⁴⁰

Atsaucoties uz Darba likumi, darba intervijā nav pieļaujami tādi darba devēja jautājumi, kas neattiecas uz paredzētā darba veikšanu vai nav saistīti ar pretendenta piemērotību šim darbam, kā arī jautājumi, kas ir tieši vai netieši diskriminējoši, it īpaši jautājumi par grūtniecību, ģimenes vai laulības stāvokli, iepriekšēju sodāmību, izņemot gadījumu, kad tam attiecībā uz veicamo darbu varētu būt būtiska nozīme, reliģisko pārliecību vai piederību pie kādas reliģiskās konfesijas, piederību pie kādas politiskās partijas, darbinieku arodbiedrības vai citas sabiedriskās organizācijas, nacionālo vai etnisko izcelsmi.⁴¹

Lai atrastu piemērotāko kandidātu, ir iespējams uzņēmumiem veikt arī atlases testus. Atlases testus lieto, lai pārliecinātos par pretendenta piemērotību un būtu pierādījumi par pretendenta spējām, inteliģenci, personiskajām īpašībām un sasniegumiem. Psiholoģiskie testi uzsver pretendenta inteliģenci un personību. Testi ir sistemātiskas un standartizētas procedūras, lai izmērītu katra pretendenta atšķirības, kā arī lai veiksmīgi varētu paredzēt kandidātu piemērotību konkrētajai darba vietai⁴²

Pēc intervijām un testiem notiek izvēles veikšana, tiek pieņemts gala lēmums, izsaka piedāvājumus veiksmīgākajiem un atbild tiem pretendentiem, kas nav tikuši tālāk, notiek gala pārrunas ar veiksmīgākajiem un darba līguma parakstīšana Atlases procesa beigās notiek procedūras izvērtēšana. Visus šos soļus lieto pēc vajadzības, dažādās kombinācijās un secībā, kā arī ne vienmēr ir nepieciešamas visus šos soļus izmantot.⁴³

Pēc šīs apakšnodaļas var secināt, ka meklēšanas un atlases process uzņēmumā ir komplicēts. Ir dažādi veidi, kur meklēt nepieciešamo personālu, kā arī ir dažādi personāla

⁴⁰Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 202. -204. lpp.

⁴¹ Darba likums. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 16.04.2014.)

⁴² Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th edition*. London; Philadelphia : Kogan Page, 2012. pp.231.

⁴³ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 166. lpp.

atlases veidi. Lai nodrošinātu, ka darbinieki uzņēmumā paliek un ir lojāli ir nepieciešams darbiniekus apmācīt un motivēt, ko darba autore izskatīs nākamajā apakšnodaļā.

1.2.3. Personāla attīstība

Atsaucoties uz I. Vorončukas grāmatu „Personāla vadība” ir teikts, ka pie personāla attīstības funkcijas ietilpst tādi uzdevumi kā orientēt, mācīt, motivēt un novērtēt darbiniekus, lai uzlabotu viņu zināšanas, iemaņas un spējas.

Kad jaunais darbinieks ir pieņemts darbā, viņš ir jāapmāca un jāievada jaunajā darbavietā. Pēc darba autores domām, tas ir ļoti svarīgi, jo jauna darbinieka plānošana, meklēšana un atlases process ir komplicēts un laika ietilpīgs un lai ieguldītās pūles un līdzekļi nebūtu veltīgi, ir nepieciešams veltīt uzmanību tam, lai jaunais darbinieks justos labi un gaidīti jaunajā darbavietā, tas, protams, arī uz jau esošajiem darbiniekiem.

Darbinieku orientēšanas procesā jaunos darbiniekus iepazīstina ar informāciju par viņa darbavietas veicamajiem uzdevumiem, noteikumiem, piemēram, paroles un uzņēmuma noteikumi. Labākajā gadījumā šajā posmā jaunajam darbiniekam vajadzētu sākt izjust vienotības sajūtu ar uzņēmumu. Orientēšanas procesā ir svarīgi, ka jaunais darbinieks justos gaidīts un kā daļa no komandas, ir svarīgi, ka jauno darbinieku iepazīstina ar nepieciešamo informāciju, kas jāveic darbavietā, ir jāsniedz informācija par uzņēmumu, par tā vērtībām, kultūru, jāpalīdz jaunajam darbiniekam izveidot kontaktus ar pēriņiem organizācijas darbiniekiem.⁴⁴

Tieši pēc darbinieku orientēšanas (darbā ievadīšanas), uzreiz vajadzētu sākt darbiniekus apmācīt. Apmācīt nozīmē dot jaunajiem, vai jau esošajiem darbiniekiem tādas iemaņas, kas nepieciešamas, lai varētu izpildīt darba pienākumus. Tas arī ietver to, ka jau esošais darbinieks, tas, kas uzņēmumā kādu laiku strādā, izskaidro darbu, kā arī citus apmācības procesus.⁴⁵

Svarīgi arī veicināt jaunā darbinieka adaptācijas procesu, kas ir jaunā darbinieka pielāgošanās, piemērošanās mainīgiem eksistences apstākļiem, integrēšanās kolektīvā, jo prasmīgi ievadot darbinieku jaunajā darba vidē, tiek samazināti sākuma izdevumi, sagaidāma labāka sapratne, samazināta darbinieku mainība, mazināta darbinieku nedrošība un kļūdu iespēja. Uzņēmuma ir izdevīgi, ka jaunais darbinieks ātri iejūtas jaunajā darbavietā, jo tādējādi no darbinieka ātrāk sagaidāma patstāvīga rīcība, kā arī, kas nav mazsvarīgi, labāk var tikt izmantots „svaigais” skatījums uz lietām un procesiem uzņēmumā⁴⁶

⁴⁴ Dessler G. *Human resources management*. Boston, Prentice Hall, 2011. pp.290.

⁴⁵ Turpat.. pp.292.

⁴⁶ Zilīte L. *Personāla vadība un sociāla*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 94. lpp

Tā kā darbinieku mācīšana ietilpst pie darbinieku motivācijas, turpinājumā darba autore aprakstīs, kas tad īsti ir motivācija, faktori, kas motivē strādāt.

Uzņēmuma vadītāji gribētu, lai viņiem būtu vislabākie darbinieki, kompetenti savā jomā, pastāvīgi un ar citām vērtīgām īpašībām, jo no darbiniekiem ir atkarīgs darba ražīgums. Bet, lai iegūtu šādus darbiniekus, ir jāveic liels darbs, kurš ir saistīts ar darbinieku motivēšanu. Uzņēmuma vadītājiem vajadzētu apzināties motivācijas nozīmi, jo tai ir liela loma uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanā.

Motivācijas mērķis ir izveidot tādus nosacījumus un stimulus, lai darbinieks maksimāli izmantotu savu potenciālu konkrētajā darbavietā. Motivēšana ir vērsta uz cilvēku resursu izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. Mūsdienu motivēšanas teorijās ir apkopota dažādu modeļu pozitīvā pieredze, kā arī izmantotas jaunākās ekonomikas, psiholoģijas un cilvēku uzvedības zinātnes.⁴⁷

Ir dažādi veidi kā formulēt, kas tad īsti ir motivācija. Motivācija ir viena no svarīgākajām personāla vadības funkcijām. Motivācija ir darbinieku ieinteresētība veikt noteiktu darbību, kā arī motivācija dod cilvēkam enerģiju radīt.⁴⁸

Motivācijas paredz garīgo, fizisko (un dvēselisko) spēju un spēku izmantošanu nosprausto mērķu īstenošanā, tādēļ instancēm, kas gatavo un formē šo motivāciju, pirmkārt ir jāiedarbojas tieši uz šiem faktoriem.⁴⁹ Motivācija ir personas vēlēšanās vai emocijas, kas rada šai personai vēlmi rīkoties.⁵⁰

Darbinieku motivēt strādāt var dažādi, bet cilvēki ir dažādi, vienu var vairāk motivēt strādāt finansiālie faktori, bet citus atkal sociālie faktori, tādēļ par visiem cilvēkiem nevar spriest vienādi. Labs veids kā motivēt darbiniekus ir, izrādot cieņu pret viņiem kā personībām un nodrošinot labvēlīgu darba gaisotni. Seši iedarbīgākie paņēmieni darbinieku motivēšanai:

1. Vadītājiem jābūt paraugiem. Darbinieki uzmanīgi vēro savus priekšniekus, un viņiem vislabāk patiktu, ja vadītāji būtu paraugmodeļi, izglītotāji, iejūtīgi draugi un idejiski līderi. Ja vadītājam pašam būs iekšējā motivācija, darbinieki ticēs, ka esat konsekvents, taisnprātīgs un uzticīgs savai vērtību sistēmai.
2. Komandas veidošana. Labi vadītāji veido stipras komandas. Darbs komandā māca darbiniekiem saskaņot personiskos mērķus ar kolektīva interesēm.
3. Pienākumu un pilnvaru deleģēšana. Deleģēšana ir visiedarbīgākais paņemiens labu darbinieku motivācijas stiprināšanai. Viņi tad jūtas novērtēti un iekļauti

⁴⁷ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 319. lpp.

⁴⁸ Zīlīte L. *Personāla vadība un socionika*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 137. lpp.

⁴⁹ Spulle A. Ā. *Praktiskais personālmenedžments*. Rīga, Biznesa augstskola „Turība”, 2004.pp.26.

⁵⁰ Mathis L. R., Jackson, H. J. *Personnel/ human resource. Management*. Paul, MN, West Publishing Company, pp.74.

kopīgā darbā; šie darbinieki redz, ka vadītājs paļaujas uz viņu spējām veiksmīgi tikt galā ar uzticētajiem pienākumiem.

4. **Saskarsme.** Darbinieku motivācijai par labu nāk dalīšanās informācijā. Aizrādot darbiniekiem, vadītājam jācenšas vienlaikus viņu arī atbalstīt. Nevajadzētu kritizēt pārāk daudz, jo tas vājina motivāciju.
5. **Atzinība.** Atzinība veicina iekšējo motivāciju, ceļ darbinieka pašapziņu, tā liecina par to, ka uzņēmums un vadītājs augstu vērtē darbinieku. Atzinība stiprina lojalitāti.
6. **Finansiālie stimuli.** Šie stimuli nevar aizstāt iekšējos stimulus, un nedrīkst būt tā, ka darbinieks cenšas strādāt tikai prēmijas dēļ. Vadītājam ir jāgādā, lai algas pielikumi, prēmijas, stiprinot motivāciju, darbojas vadītāja labā, nevis pret viņu.⁵¹

Cilvēki ir dažādi, un katram ir savas vajadzības un vēlmes, tāpat katru motivē strādāt citi faktori. I. Vorončuka grāmatā „Personāla vadība” motivējošos faktoros iedala trīs lielās grupās:

- monetārais atalgojums jeb nauda;
- nemonetārais atalgojums;
- bailes.⁵²

Monetārais atalgojums jeb nauda ir atalgojuma sistēmas elementi, kurus darba devējs darba ņēmējam par paveikto sniedz finansiālā izteiksmē. Monetārā atalgojumā ietilpst stabilā atalgojuma daļa – mēnešalga un mainīgā daļa, kas nav garantēta, nav stabila, tā ir kā papildus labums, ko darba devējs sniedz darba ņēmējam ar mērķi motivēt viņu, piemēram tās var būt prēmijas, kas ir mainīgs darba devēja maksājums, kas parasti ir atkarīgs no personāla darba rezultātu kvalitātes un kvantitātes; piemaksas, kas ir vienreizējs kompensējošs maksājums, par ikdienas darba veikšanu; virsstundu apmaksas; pabalsti, kuru darba devējs izsniedz ar mērķi izrādīt rūpes, atbalstīt un palīdzēt, kā arī dažādas kompensācijas, piemēram, telefona izmantošanas kompensācijas, un citi mainīgie maksājumi⁵³

Nemonetārais atalgojums ir jebkurš atalgojums, ja vien tā nav nauda. Nemonetārais atalgojums nevar pastāvēt bez monetārā atalgojuma, tomēr tas ir daudzkārt efektīvāks motivētājs nekā nauda. Savukārt jebkuras bailes, var motivēt izpildīt prasīto, bet ar to vien

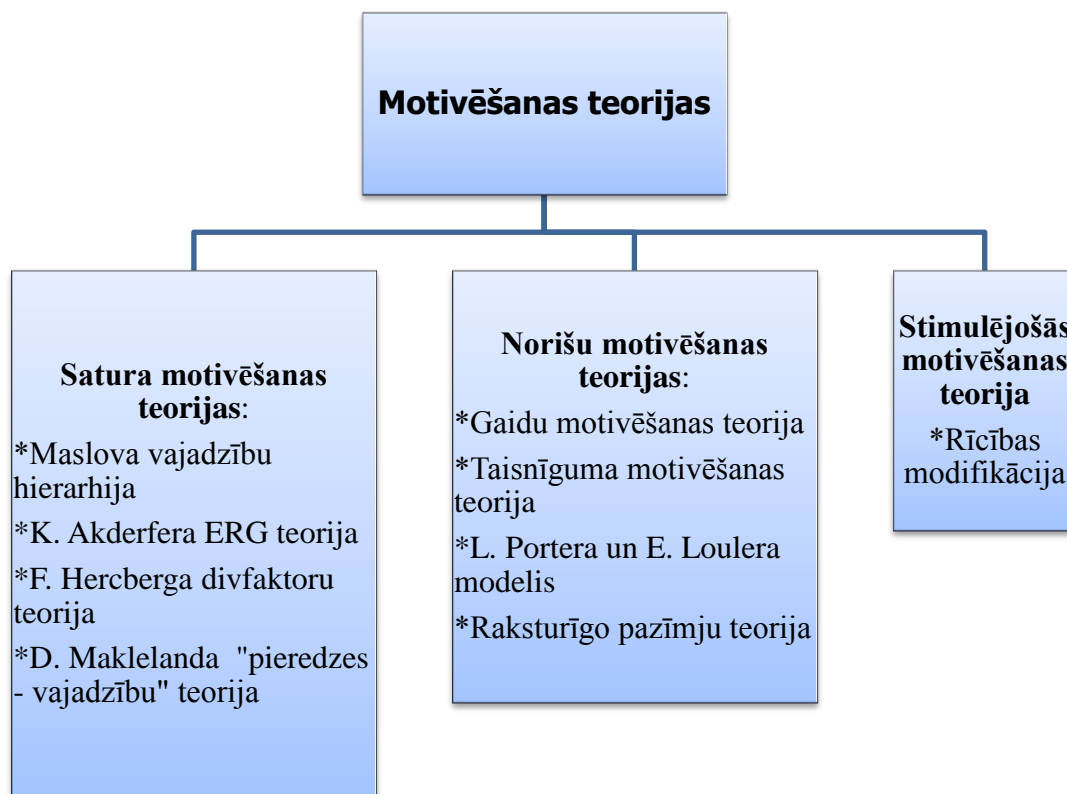
⁵¹ Pikerina P. *Personāla vadība. Kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamo rezultātu*. Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2002., 122.-124. lpp.

⁵² Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 347. lpp.

⁵³ Ešenvalde I. *Personāla praktiskā vadība*. Rīga, Merkūrijs LAT, 2004. 164. - 166. lpp.

nepietiek, jo ja nebūs labvēlīga psiholoģiskā vide, var samazināties cilvēku darbības un tādējādi arī darba ražīgums, vai arī tas nebūs tik augsts, kā varētu būt.⁵⁴

Mūsdienās pastāv vairākas motivāciju teorijas un neviena no tām nevar būt universāla, kas izskaidrotu cilvēku rīcību. Motivācijas teorijas tiek iedalītas trīs lielās grupās, kuras ir parādītas 1.2.3.1.attēlā.



1.2.3.1.att.Motivēšanas teorijas⁵⁵

Attēlu sagatavoja darba autore, atsaucoties uz I. Vorončukas grāmatas „Personāla vadība” sniegto informāciju. Attēlā var redzēt, ka katrai grupai ir savas motivēšanas teorijas. Lai varētu labāk izprast motivēšanas teorijas lielās grupas būtību, darba autore aprakstīs pa vienai motivēšanas teorijai no katras grupas.

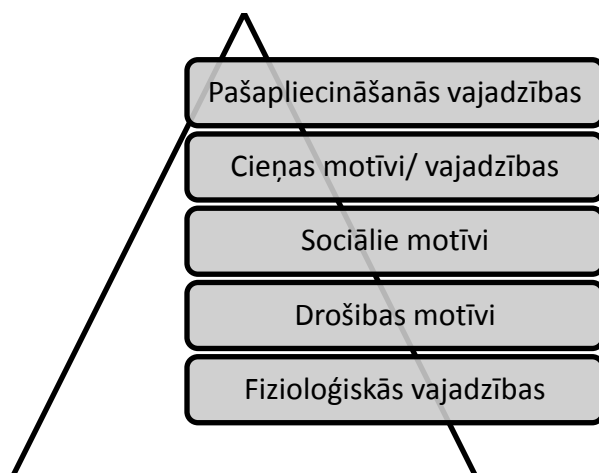
Satura motivēšanas teorijas akcentē motivācijas būtību. Šīs teorijas galvenā doma ir, ka cilvēku vajadzības tiek uzskatītas, kā viņu darbības pamats. Vajadzības, kuras var būt gan fizioloģiskas, gan psiholoģiskas, ir cilvēka izjūta, ka viņam kaut kā trūkst.⁵⁶

Vispopulārākā un visiem labi zināmā satura motivēšanas teorija ir A. Maslova vajadzību hierarhija, kas akceptē zemāko vajadzību apmierināšanu, lai veidotos augstākā līmeņa vajadzības. A. Maslovs ir izveidojis vajadzību piramīdu, kuru var aplūkot 1.2.3.2.attēlā.

⁵⁴ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 349. lpp.

⁵⁵ Turpat. 329. lpp.

⁵⁶ Pelše G., Ruperte I. *Mazā biznesa kurss*. Rīga, Jumava, 2009. 192. lpp.



1.2.3.2.att.Maslova motivācijas piramīda⁵⁷

Attēlu sagatavoja darba autore, atsaucoties uz G. Pelšes un I. Rupertes grāmatas „Mazā biznesa kurss” sniegto informāciju

Kā var redzēt attēlā, vajadzības ir sadalītas piecās pakāpēs. Augstākās pakāpes vajadzības ir izaugsmes vajadzības, savukārt pārējās vajadzību pakāpes tiek apzīmētas kā deficīta vajadzības. Darbavietā jāveido vide, lai nodrošinātu šādu A.Maslova ieteikto vajadzību apmierināšanu:

- Pirmā līmeņa vajadzības – komforts darba telpās, nodrošināta ēdināšana, optimāls darbs un atpūtas laiks;
- Otrā līmeņa vajadzības – sakārtotas ugunsdrošības prasības, ievērota darba aizsardzība, garantēts darbs un atalgojums, nodrošinātas evakuācijas iespējas, ārējo draudu novēršana, aizsardzība pret ekonomiskām grūtībām;
- Trešā līmeņa vajadzības – labvēlīga saskarsme, kopīgi pasākumi, sociālā palīdzība, konfliktu risināšana, kultūras vides izveide;
- Ceturtā līmeņa vajadzības – biežāka un patiesāka novērtēšana, atzinību izteikšana kolektīva klātbūtnē, karjeras veidošana, komandas saliedēšana;
- Piektā līmeņa vajadzības – iespēja attīstīt radošas spējas, iespēja eksperimentēt, līdzdalība lēmumu izstrādē, sarežģītu uzdevumu izpilde.⁵⁸

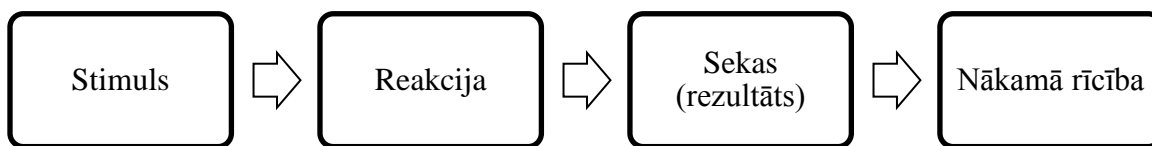
Norišu motivēšanas teorijas, arī sauktas par procesa motivēšanas teorijām, uzsver cilvēka psiholoģiskos procesus un ir saistīti ar mērķiem, ilgām un taisnīgumu. Viena no norišu motivēšanas teorijām ir Taisnīguma motivēšanas teorija. Šīs metodes pamatdoma ir, ka darbinieki parasti salīdzina savu veikumu ar atalgojumu. Šādā situācijā parasti rodas

⁵⁷Pelše G., Ruperte I. *Mazā biznesa kurss*. Rīga, Jumava, 2009. 193. lpp.

⁵⁸Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 332.lpp.

taisnīguma sajūta, ja salīdzinājums ir līdzīgs, bet, ja salīdzinājums ir sliktāks, rodas netaisnīguma sajūta.⁵⁹

Stimulējošās motivēšanas teorija izskaidro atalgojuma un soda lomu cilvēku patreizējā un nākotnes rīcībā. Šo teoriju var attēlot cikliskā procesā (skat. 1.2.3.3. attēlā).



1.2.3.3.att.Stimulējošās motivēšanas teorijas cikliskais process

Attēlu izveidoja darba autore, atsaucoties uz I. Vorončukas grāmatā „Personāla vadība” sniegto informāciju. Attēlā ir parādīts, kādā veidā iepriekšējās uzvedības sekas ietekmē nākamo rīcību. Ja sekas ir pozitīvas, tad arī nākotnē persona saglabās līdzīgu uzvedību, bet, ja iznākums ir bijis nepatīkams, tad nākotnē centīsies mainīt uzvedību, lai vairs šis rezultāts neatkārtotos.⁶⁰

Kā nākamais pie personāla attīstības ietilpa personāla novērtēšana, tādēļ darba autore nākamajā apakšnodaļā aprakstīs, kas tieši ir personāla novērtēšana un kādi ir novērtēšanas veidi.

1.2.4. Personāla novērtēšana

Darbinieku novērtēšana ir process, kas sniedz kopējo darbinieka analīzi, par tā spējām, par darbinieka potenciālu, ļaujot pieņemt lēmumus konkrētu mērķu sasniegšanai. Novērtēšanas procesā iegūst un pārskata datus par personas pagātnes uzvedību un sniegumu, kā arī pašreizējo uzvedību un sniegumu.⁶¹

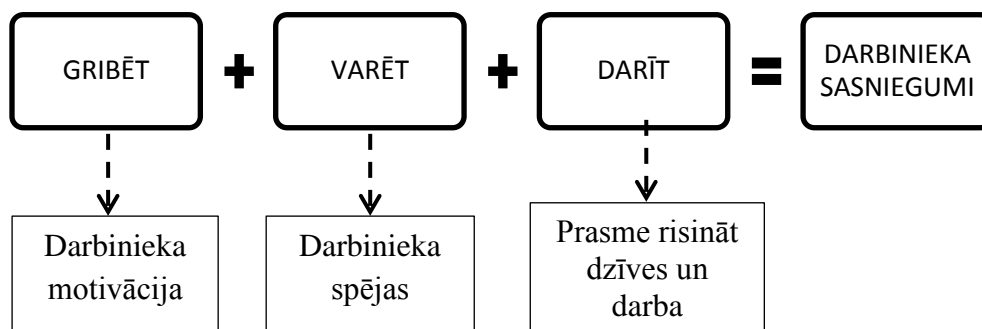
Darbinieku novērtēšanu veic tādēļ, lai uzlabotu darbinieka sniegumu, bet ir arī daudz citi iemesli, kādēļ tiek veikta darbinieku novērtēšana, piemēram, lai uzlabotu motivāciju, lai noskaidrotu vēlamu rezultātu un samazinātu neskaidrības par veicamo sniegumu, lai noteiktu atlīdzību (par labo sniegumu), lai noteiktu apmācības un attīstības iespējas, lai uzlabotu komunikāciju, atlasītu tos darbiniekus, kurus varētu paaugstināt, lai konsultētu, disciplinētu, lai plānotu koriģējošas darbības, lai noteiktu mērķus un uzdevumus.⁶² Darbinieku novērtēšanas jēga ir parādīta 1.2.4.1 attēlā.

⁵⁹ Vorončuka, V. *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009., 341. lpp.

⁶⁰ Turpat. 344. lpp.

⁶¹ Bratton J., Gold J. *Human resource management. Theory and practice*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007. pp. 284.

⁶² Turpat.. 284.



1.2.4.1.att. Darbinieku novērtēšanas formula

Attēlu sagatavoja darba autore, atsaucoties uz I. Boitmane „Personāla atlase un novērtēšana” grāmatā sniegto informāciju.

Attēlā var redzēt, ka novērtēšanas procesā tiek noskaidrots, vai darbiniekam ir vēlme un motivācija strādāt, kā arī tiek noskaidroti tie faktori, kas mazina viņa motivāciju. Pēc tam ar noteiktu metožu un uzdevumu kopumu palīdzību tiek noskaidrots, vai attiecīgā darbinieka spējas un potenciāls ļauj sasniegt viņam izvirzītos profesionālos mērķus. Nobeigumā tiek izpētīta darbinieka darbība realitātē, spēju organizēt savu ikdienas darbu, kā arī spēju strādāt komandā. Apkopojot novērtēšanas trīs posmu rezultātus, var secināt, kā tieši veidojas darbinieka sasniegumi.⁶³

Novērtēšana ir svarīga ar to, ka tā dod iespēju izvērtēt darbinieka sasniegumus, motivēt, apmācīt un noturēt uzņēmumā visvērtīgākos darbiniekus, kā arī ļauj lietderīgi izmantot katra darbinieka potenciālu. Darbinieku novērtēšana uzņēmumā ir process, kas tiek detalizēti plānots un veikts noteiktā laika periodā, kā arī novērtēšanas procesam jābūt atklātam un jāveic detalizēta izskaidrošana uzņēmuma darbiniekiem.⁶⁴

Pastāv dažādas darbinieku novērtēšanas metodes. Darbinieku novērtēšanas metodes un process prasa lielus laika resursu ieguldījumus, tāpat arī jāveido struktūra, lai adekvāti izanalizētu iegūtos rezultātus. I. Boitmanes grāmtā „Personāla atlase un novērtēšana” ir teikts, ka pastāv septiņas darbinieku novērtēšanas metodes. Viena no šīm metodēm ir **paveiktā darba rezultativitātes analīze**. Šo metodi uzņēmumā var veikt tikai tad, ja katram darbiniekam vai uzņēmumam, vai tā nodaļām kopumā ir izstrādāti darba uzdevumi un plāns. Ir situācijas, kad darbiniekiem ir jāiesniedz pārskati par paveiktajiem darbiem to tiešajam vadītājam. Secinājums – novērtēt objektīvi var tikai tad, ja ir izvirzīts mērķis, kas darbiniekam jāsasniedz.

⁶³ Boitmane I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga, LID, 2008. 127. lpp.

⁶⁴ Turpat. 128. lpp.

Viena no novērtēšanas metodēm ir **darbinieku novērojums**, ko izmanto gan jauno darbinieku atlasē, gan arī uzņēmuma personāla novērtēšanā. Novērtējums jāorganizē strukturēti – tas var būt mērķorientēts strukturēts novērojums. Galvenais, ka novērojuma dalībnieki tiek vērtēti pēc stingri noteiktiem kritērijiem, kas iekļauti novērtējuma procedūrā.

Darbinieka profesionālo sasniegumu biogrāfiskā izvērtēšana, kas galvenokārt ir darbinieka autobiogrāfijas vērtēšana. Kā galvenie kritēriji tiek noteikti darba rezultāti, sasniegumi, atalgojums dažādos laika periodos. Atsevišķos uzņēmumos, balstoties uz šo metodi, tiek plānota darbinieka ilgtermiņa attīstība viena uzņēmuma ietvaros jeb talantu vadība.

Rakstiska vai mutiska kompetenču novērtēšana. Parasti tiek izmantotas dažādas metodes un testi. Daudzas metodes ir veidotas pēc noteiktas reitingu skalas.

Darbinieka attīstības plāns. Plānu izstrādā, balstoties uz darbinieka novērtējuma rezultātiem, un tas ietver dažāda veida motivācijas, darbinieka turpmāko attīstību un apmācības iespējas.

Ikgadējas pārrunas ar darbinieku. Šīs pārrunas veic darbinieku tiešie vadītāji, individuāli analizējot sasniegumus, motivāciju un apmierinātību ar darbu. Parasti pārrunas ir efektīvas, jo uzņēmuma vai nodaļas vadītājam ir iespēja veidot tiešu kontaktu ar darbinieku un attīstīt pozitīvu sadarbību. Pārrunas var veikt vienu vai pat divas reizes gadā, lai konstatētu ne tikai darba rezultātu pieaugumu vai kritumu, bet arī uzklaut darbinieka viedokli un noskaidrotu attieksmi pret uzņēmumu kopumā.

Sociometrijas metodes. To izmantošana ļauj izpētīt vienas nodaļas vai uzņēmuma darbinieku savstarpējo sadarbību un grupas dinamiku. Šajos gadījumos izmanto dažādas projektīvās modelēšanas metodes vai īpašus treniņus, lai noteiktu grupas dinamiku, komunikācijas un informācijas apmaiņas procesus uzņēmumā.⁶⁵

Pēc šīs apakšnodaļas var secināt, ka pastāv dažādas novērtēšanas metodes, un katram uzņēmuma ir pašam jāizlemj, kuras novērtēšanas metodes tam būtu vislabākās.

Uzņēmumos ir nepieciešams uzturēt kārtību un disciplīnu, ir situācijas, kad notiek konflikti, tādēļ ir nepieciešams vadītājiem zināt, kā rīkoties šādās situācijās, tādēļ nākamajā apakšnodaļā darba autore aprakstīs nākamo personāla vadīšanas funkciju, sankcijas – disciplīna un strīdu risināšana.

⁶⁵ Boitmane I. *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga, LID, 2008. 130.-131. lpp.

1.2.5. Disciplīna un strīdu risināšana

Katrā uzņēmumā ir nepieciešama sava veida kārtība un disciplīna, lai viss notiktu pēc konkrētas shēmas. Disciplīna ir cilvēku darbības regulēšana, lai kontrolētu to sniegumu. Kontrolēt var gan lielu pūli, gan arī konkrētu individu, lai sasniegtu konkrētu rezultātu. Ir trīs disciplīnas veidi:

- Pirmkārt, ir svarīga vadības disciplīna, uz kuras viss balstās jau no paša sākuma līdz beigām. Jo ir cilvēku grupa, kura atskaitās kādam – vadītājam, kurš viņus vada, nosaka, kas būtu jādara. Viss atkarīgs no vadītāja, jo tikai ar viņa vadības palīdzību var sasniegt noderīgu rezultātu.
- Otrkārt, ir komandas disciplīna, kur kopīgā vērtība ir atkarīga no visiem. Viena komandas biedra neveiksme ietekmētu pārējo sniegumu. Šāda situācija parasti ir iespējama mazās grupās.
- Treškārt, ir pašdisciplīna, sniegums ir atkarīgs no apmācības, pieredzes un paškontroles.⁶⁶

Lai veiksmīgāk varētu ievērot disciplīnu un kārtību, darbiniekiem ir tiesības zināt, kas no viņiem tiek gaidīts un kādas var būt sekas tam, ja tie pārkāpj organizācijas noteikumus. Darbiniekam pārkāpjot noteikumus, vispirms viņš saņem neoficiālu brīdinājumu, ko parasti izsaka apakšnodaļas vadītājs. Kā nākamais solis ir oficiāls brīdinājums, kas ir rakstisks brīdinājums padotajam. To parasti izsaka, ja pārkāpums ir nopietnāks, vai arī darbinieks nav mainījis savu rīcību pēc mutiski izteikta brīdinājuma.. Padotajam ir pienākums izlasīt un parakstīt izrakstīto brīdinājumu. Ja neskatoties uz iepriekš izteiktajiem brīdinājumiem, darbinieks turpina pārkāpt noteikumus, var sekot stingrākas rīcības no vadības, piemēram, var atstādināt no darba trīs dienas bez samaksas, vai pat atlaist darbinieku⁶⁷.

Katrā iestādē, kur strādā vairāki darbinieki ir iespējami konflikti un lai, tos veiksmīgāk atrisinātu, personāla vadības speciālistam un vadītājam būtu jāsaprot, kas ir konflikts, kā tie rodas un attiecīgi pēc katras situācijas jāsaprot, kā to veiksmīgāk atrisināt.

Nevar pilnībā pārliecībā teikt, ka konflikts - tas ir slikts, ka būtu jādara viss iespējamais, lai no tā izvairītos. Vadītāji mēdz teikt, ka attieksme pret konfliktu ir atkarīga no tā, kāds konflikts ir izveidojies kolektīvā, ir konflikti, kuri tikai traucē veikt ikdienas pienākumus, bet

⁶⁶ Torrington D., Hall L., Tayler S. *Human resource management*. Harlow, England, Prentice Hall Financial Times, 2008.pp. 600.

⁶⁷ Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th edition*. London; Philadelphia: Kogan Page, 2012.pp.461.

ir tikpat labi arī tādi konflikti, kas palīdz darbā, jo tie tiek izrunāti un atrisināti, uzlabojot darba procesu.⁶⁸

Konflikts ir saskaņas trūkums, kas veidojas indivīdu saskarsmes procesā, negatīvas emocijas, kas rodas mērķu, uzskatu, interešu, motīvu nesakritības vai pretdarbības apstākļos. Konflikta rezultātā starp cilvēkiem, darbiniekiem ir saspringtas attiecības, parasti cenšas pierādīt savu patiesību, izmantojot dažādus argumentus, jo katrs konfliktā iesaistītais uzskata, ka tieši viņam ir taisnība. Reizēm pretrunas netiek atrisinātas, ja vājāk pamatotā argumentācija tiek nomākta, tādējādi palielinās emocionālā spriedze.⁶⁹

Ir dažādi konfliktu tipi – tie var veidoties starp organizācijas darbiniekiem, var būt darbinieku individuālais konflikts, var veidoties konflikts ar darbinieku grupu, kā arī konflikti var rasties starp formālām un neformālām grupām, līderiem, kā arī starp līderiem un grupām. Konfliktsituācijas var atrisināt dažādos veidos:

- Izvairīšanās;
- Apslāpēšana;
- Autoratīvais risinājums;
- Kompromiss;
- Konstruktīvs risinājums.⁷⁰

Visefektīvākais konflikta risināšanas paņēmiens, pēc I. Vorončukas grāmatas „Personāla vadība” sniegtās informācijas, ir konstruktīvais risinājums, kur pirmkārt noskaidro kādas vajadzības ir pretējai, konfliktējošai pusei, noskaidro, vai domstarpību iemeslu nevar aizstāt ar kompensējošu prasību, mēģina izstrādāt variantus, kā apmierināt abu pušu vajadzības un darīt to kopā, lai parādītu, ka domā arī par otra vajadzībām.

Lai sekmīgi atrisinātu konfliktus, personāla speciālistam ir jāizveido konflikta analīze, kur jānoskaidro, kāds ir konflikta tematiskais saturs (ietver informāciju par to, kādu jautājumu dēļ abām pusēm radies konflikts, kopīgā un atšķirīgā nostāja), noskaidro informāciju par konfliktā iesaistītajām pusēm (kas ir šīs abas puses, kāda ir pušu saistība organizācijā, vai konflikts pastāv starp atsevišķiem cilvēkiem vai grupām, vai katrai pusei ir atbalstītāji), kā arī iegūst informāciju par konflikta attīstību. Pēc izveidotās konfliktu analīzes, personāla speciālists izstrādā vairākus risināšanas variantus un kopīgi ar abām konflikta pusēm un organizācijas vadību izvēlas vienu no atrisināšanas variantiem.⁷¹

⁶⁸ Самоукина Н. *Управление персоналом, российский опыт*. Санкт-Петербург, Питер, 2003. 177. с.

⁶⁹ Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 235. lpp.

⁷⁰ Turpat.. 236. lpp.

⁷¹ Turpat. 238. lpp.

Darba autore, pēc teorijas teiktā, izvirza secinājumu, ka konflikts ne vienmēr ir slikta parādība uzņēmumā, jo pastāv konflikti, kuru rezultātā tiek uzlabota uzņēmuma darbībā, jo konflikti tie tiek izrunāti un atrisināti, uzlabojot darba procesu.

Pēc pirmās nodaļas var redzēt, ka personāla vadīšana un tās funkcijas ir saistītas ar uzņēmuma mērķiem un stratēģijām. Personāla vadīšana ietver dažādas funkcijas, kuras ir nepieciešams sekmīgi plānot un realizēt, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Turpmāk darbā tiks analizētas personāla vadības funkcijas konkrētam uzņēmumam – apdrošināšanas akciju sabiedrībai BALTA.

2. APDROŠINĀŠANAS AKCIJU SABIEDRĪBA BALTA RAKSTUROJUMS

Lai uzņēmums veiksmīgi darbotos, būtu līderis starp konkurentiem, ir nepieciešams veikt tā novērtējumu, kas ietver sevī aprakstīt uzņēmuma galvenos rādītājus, tādus kā, uzņēmuma raksturojums, iekļaujot sevī informāciju par apdrošināšanas akciju sabiedrība BALTA (turpmāk tekstā AAS BALTA) vēsturi, uzņēmuma stratēģiju un mērķiem, finanšu rādītājiem. Galvenie informācijas iegūšanas avoti ir AAS BALTA mājas lapa – www.balta.lv, darba autores novērojumi un pieredze izejot praksi uzņēmumā un AAS BALTA darbības rezultāti no 2009.gada līdz 2013.gadam.

2.1. Organizācijas raksturojums

AAS BALTA ir apdrošināšanas kompānija, kas ir dibināta 1992.gada 28.janvārī. No dibināšanas brīža līdz mūsdienām BALTA ieguvusi lielu pieredzi klientu apkalpošanā, ieviesusi modernas tehnoloģijas un nostiprinājusi tirgus līdera pozīcijas, joprojām esot lielākajam riska jeb nedzīvības apdrošinātājam Latvijā.⁷²

BALTA piedāvā plašu pakalpojumu klāstu gan privātpersonām, gan uzņēmumiem - sākot ar standarta polisi neliela uzņēmuma automašīnai, līdz kompleksiem apdrošināšanas risinājumiem Latvijas lielākajiem uzņēmumiem, piemēram, Latvenergo, Grindex, AS Latvijas finieris, LIDO un citiem lieliem uzņēmumiem, kā arī privātpersonām, sākot ar ierasto OCTA un KASKO apdrošināšanu, līdz pat mājdzīvnieku un ūdens transporta apdrošināšanai⁷³

Pašlaik BALTA ir Latvijas apdrošināšanas nozarē plašākais filiāļu tīkls ar 53 klientu apkalpošanas vietām un 2014. gada martā nodarbināja 543 darbiniekus visā Latvijā⁷⁴. Kopumā AAS BALTA klientu skaits ir 800000⁷⁵.

AAS BALTA lepojas:

- ka ir Latvijas apdrošināšanas tirgus līderis;
- godīgākais apdrošinātājs jau 11 gadus (pēc ikgadējās LETA/SKDS iedzīvotāju aptaujas datiem);
- populārākais apdrošinātājs klientu vērtējumā;

⁷² Baltas vēsture. Pieejams:

http://pavels.digibrand.lv/vesturesfakti/?api_page_id=13369773&api_user_auth=false&dr_auth_status=false&dr_new_version=1&domain=www.draugiem.lv&dr_appw=730&location=&position=1 (skatīts 09.04.2014.)

⁷³ Uzņēmumiem. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/uznemumiem> (skatīts 09.04.2014.)

⁷⁴ AAS BALTA nepublicētie materiāli

⁷⁵ Vide. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/vide> (skatīts 09.04.2014.)

- mīlētākais apdrošināšanas zīmols 2013. gadā;
- iekārojamākais darba devējs apdrošināšanas nozarē Latvijā.⁷⁶

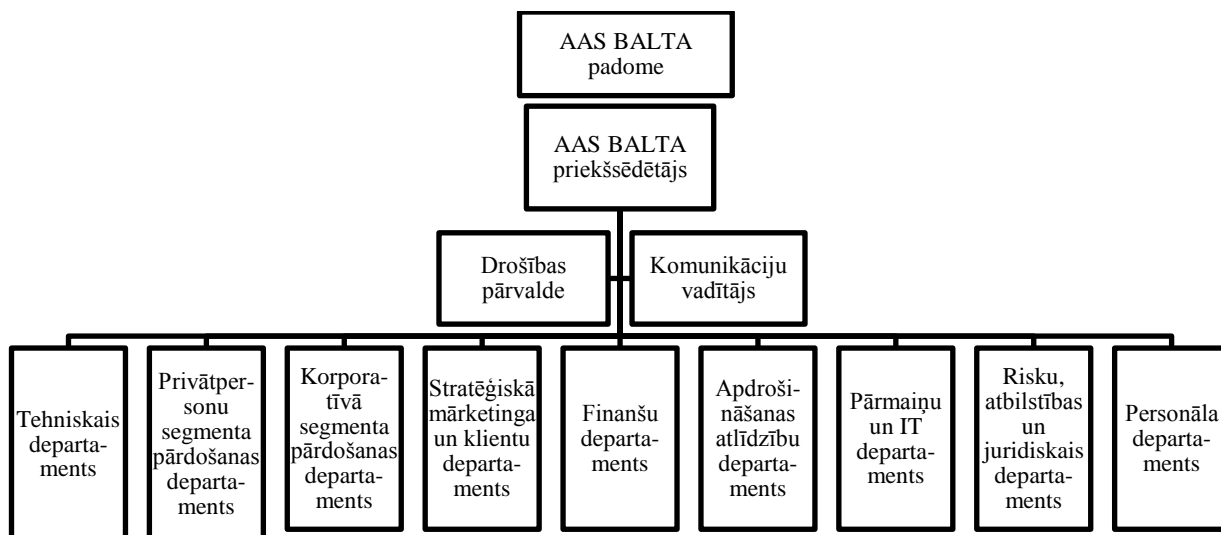
AAS BALTA savu biznesu vada atbildīgi un ētiski un atstāj pozitīvu ietekmi uz vidi un sabiedrību, kurā darbojas. Atbildīga un ētiska rīcība sniedz labumu biznesam. Tā palīdz atklāt jaunus tirgus produktiem, ieviešot videi draudzīgus risinājumus, palīdz samazināt izmaksas, stiprināt AAS BALTA reputāciju, tādējādi uzlabojot savu vērtējumu gan patērētājiem, gan topošajiem darbiniekiem.

AAS BALTA korporatīvās atbildības pieeja balstās uz trīs principiem:

- Godīgums – AAS BALTA ievēro normatīvajos aktos, noteikumos un standartos noteikto, rīkojas atklāti, godīgi un taisnīgi.
- Sniegums – veicina pozitīvu, izaicinājumiem bagātu, augstas veiktspējas kultūru, personisko atbildību un attīstību, panākumu atzīšanu, to izmērīšanu un apbalvošanu.
- Atbildība – rīkojas atbildīgi gan pārvaldot biznesu, gan sadarbojoties ar ietekmes pusēm.⁷⁷

AAS BALTA korporatīvās atbildības pieeja ir praktiska un vērsta uz trīs prioritātēm: drošība, sociālā integrācija un vide. Tās ir svarīgas jomas AAS BALTA biznesam, kas dod iespēju atšķirties no konkurentiem, kā arī iespēja sniegt savu ieguldījumu.⁷⁸

Darba dalīšana uzņēmumā notiek pa struktūrvienībām. AAS BALTA ir funkcionālā struktūra (skat. 2.1.1.att.).



⁷⁶ Par mums. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums> (skatīts 09.04.2014.)

⁷⁷Korporatīvā atbildība. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/balta-korporativa-atbildiba> (skatīts 09.04.2014.)

⁷⁸Turpat (skatīts 09.04.2014.)

2.1.1.att. AAS BALTA organizatoriskā struktūra

Attēlu izveidoja darba autore, atsaucoties uz AAS BALTA sniegtajiem datiem. Struktūru veido deviņi departamenti, katrs no departamentiem iedalās sīkākās struktūrvienībās, tomēr darba autore sīkāk neizdala katru departamentu, respektējot uzņēmuma vēlmi neizpaust šāda veida informāciju ārpus uzņēmuma. Katrs departaments specializējas pēc veicamajiem pienākumiem, pēc darba autores domām, tas ir vērtējams pozitīvi, jo atvieglo koordinēšanu un kontroli katrā nodaļā, ir skaidri definēta atbildība un apmācība, bet šāda struktūra apgrūtina sadarbību starp nodaļām, lēmumu pieņemšanas process var kļūt ilgstošāks. Kā piemēru darba autore vēlas piebilst prakses laikā pieredzēto, ka citas struktūrvienības bija informētas par jauninājumiem, tomēr dažas, informāciju netika saņēmušas, tādēļ radās domstarpības starp struktūrvienību vadītājiem, pēc darba autores domām svarīgākais ir nodaļu vadītājus laicīgi informēt par notiekošajiem procesiem, lai izvairītos no konfliktsituācijām. Atsaucoties uz teorijā teikto, konfliktsituācijas ne vienmēr ir slikts rādītājs, jo tā rezultātā ir iespējams veikt labojumus un uzlabot darbību, šis piemērs atbilst teorijā teiktajam, no šīs kļūdas var mācīties un turpmāk uzlabot saziņu starp struktūrvienībām.

Nākamajā apakšnodaļā tiks apskatīta uzņēmuma misija, stratēģija un mērķi, lai sasniegtu izvirzīto stratēģiju.

2.2. AAS BALTA misija, stratēģija un mērķi

AAS BALTA misija ir ieklausīties klientos un rīkoties, lai izpildītu solīto.

BALTA zīmola solījums un vērtības sniegt saviem klientiem tādu palīdzību, lai dzīve un business turpinās. Tas nozīmē, ka klienta dzīve un business turpināsies, AAS BALTA palīdzot uzņēmumam atgūties pēc nelaimes - palīdzot klientam salabot auto vai izremontēt māju vai palīdzot klientiem nosegt riskus, kad tiek uzsākts jauns business. Lai to īstenotu, AAS BALTA ir noteiktas zīmola vērtības, kas nosaka, kā katrs darbinieks uzvedas un rīkojas ikdienā.⁷⁹

AAS BALTA mājas lapā uzņēmuma **stratēģija** tiek definēta ar trīs saukļiem, „izjust klientu”, „vienota komanda”, „degsmē uzvarēt”. Tomēr šī izteiktā stratēģija neatbilst uzbūvei, kādai tai vajadzētu būt. Stratēģija pēc savas būtības ir darbības virziens, tā nosaka, ko organizācija vēlas sasniegt ilgākā laika periodā. V. Praude grāmatā „Menedžments” stratēģiju definē šādi: „Stratēģija ir organizācijas ilgtermiņa mērķu un darbības virzienu noteikšana, to sasniegšanai nepieciešamo resursu sadale un pielāgošana ārējai videi, lai radītu

⁷⁹ Tīrgus. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/tirgus> (skatīts 09.04.2014.)

un realizētu konkurētspējīgas priekšrocības”. Organizācijai mēdz būt daudz un dažādas attīstības iespējas, taču no visiem alternatīvajiem variantiem jāizvēlas viens attīstības virziens, lai organizācija pēc tā vadītos savā darbībā un lēmumu pieņemšanā. Šis attīstības virziens tiek formulēts stratēģijā. AAS BALTA ir nepieciešams uzlabot stratēģiju, jo tā nesatur galvenās stratēģijas sastāvdaļas, kuras ir šādas:

- Darbības joma (sfēra);
- Resursu izvietojums un sadale;
- Īpatnējās (atšķirīgās) spējas;
- Attīstība un atdeve.⁸⁰

Uzņēmums ir izvirzījis mērķus, lai realizētu iepriekš pieminētās stratēģijas. „Izjust klientu” **mērķis** ir nodrošināt tādas kvalitātes klientu apkalpošanu un risinājumu izstrādi, lai klients saskarsmē ar apdrošināšanas kompāniju BALTA justos kā uzvarētājs. Šī mērķa sasniegšanu nodrošina visi uzņēmuma darbinieki, apsverot klienta intereses savos lēmumos, izlabojot trūkumus pakalpojuma sniegšanā pat tad, ja ikdienas darbā darbiniekam nav tiešas saskarsmes ar klientu.

BALTA ir svarīgi nodrošināt divvirzienu komunikāciju ar saviem klientiem. No savas puses BALTA par uzņēmuma aktualitātēm informē, izmantojot www.balta.lv, medijus, tiešo komunikāciju (telefonu zvani, epasti, vēstules, īsziņas). BALTA ir ļoti būtisks klienta viedoklis, rekomendācijas un atsauksmes. Uzņēmums, lai noskaidrotu klientu viedokli, izmanto dažādus rīkus:

- tiek veikti Klientu monitora (Net Promoter Score), klientu balss un citi pētījumi, kā arī dažādas klientu apmierinātības vai interešu noskaidrošanas telefona aptaujas pēc nepieciešamības;
- klienti var sniegt ierosinājumus vai atsauksmes www.balta.lv, zvanīt, nodot informāciju filiāļu pārstāvjiem. Visas atsauksmes tiek pierēģistrētas atbilstošā reģistrā. 2012. gadā BALTA tika izveidota Ierosinājumu un atsauksmju darba grupa, kura ik mēnesi izskata klientu sūdzības un ierosinājumus, lai novērstu nepilnības un ņemtu vērā klienta viedokli.

„Vienota komanda” **mērķis** ir veidot iedvesmojošu vidi, kur darbinieki strādā komandā un par to tiek apbalvoti. Tā ir vide, kurā vislabāk var izpausties un augt.⁸¹

⁸⁰ Praude V. *Menedžments* 1.grāmata, SIA BURTENE, 2012. 232.lpp.

⁸¹ Tīrgus. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/tirgus> (skatīts 09.04.2014.)

„Degsme uzvarēt” **mērķis** ir strādāt izvēlētos tirgus virzienos un gūt pārāku rentabilitāti un izaugsmi pār konkurentiem. AAS BALTA izvēlētais tirgus ir Latvijas klienti, kā arī viņu biznesa operācijas vai ceļojumi ārpus Latvijas⁸²

Visa AAS BALTA darbība ir veidojusies no pieredzes vēsturē, kuru sīkāk darba autore ir aprakstījusi nākamajā apakšnodaļā.

2.3. AAS BALTA vēsture

AAS BALTA no dibināšanas brīža ir, ieguvusi lielu pieredzi klientu apkalpošanā.

1992.gads. 28.janvārī tiek dibināta AAS BALTA un reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā.

1993.gadā AAS BALTA turpināja izaugsmi un piedāvā klientiem jaunus apdrošināšanas pakalpojumus..

1994.gads. BALTA kļūst par lielāko apdrošināšanas sabiedrību Latvijā pēc saņemto prēmiju apjoma, un par lielāko Baltijā pēc apmaksātā pamatkapitāla lieluma.

1999.gads. BALTA iegūst 95% LATVA un 90,4% AAS Rīgas Apdrošināšanas Sabiedrība akciju, tādējādi pabeidzot uzņēmumu grupas izveidi, kas piedāvā plaša spektra apdrošināšanas pakalpojumus. AG BALTA kļūst par Latvijas apdrošināšanas tirgus līderi ar 25% nedzīvības un 15% dzīvības apdrošināšanas tirgus BALTA iegādājas 98% AAS “Saulis Laiks” akciju.

2001.gads. Gada sākumā par 73,5% BALTA akciju kapitāla īpašnieku kļūst Dānijas apdrošināšanas sabiedrība Codan, kas ir lielākās britu apdrošinātāju grupas Royal & Sun Alliance sastāvā. Codan izsaka akciju atpiršanas piedāvājumu mazajiem akcionāriem, tā rezultātā iegūstot 99,33% akciju. No 1.septembra AG BALTA kļūst par pilntiesīgu Royal & Sun Alliance globālā tīkla biedru, atklājot sev jaunas iespējas tehnoloģiju pārņemšanai un klientu apkalpošanas uzlabošanai. Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības banka un Dānijas investīciju fonds Centrālajai un Austrumeiropai no Codan iegādājas katrs 24% BALTA akciju. Tādējādi tiek pabeigts jauno akcionāru piesaistes process.

2002.gadā AAS BALTA tiek ieviestas jaunas tehnoloģijas. BALTA nostiprina savas līderpozīcijas Latvijā populārāko pakalpojumu jomā – īpašuma, transportlīdzekļu un obligātās apdrošināšanas jomā.

2005.gads. Neraugoties uz lielus zaudējumus nesušo vētru gada sākumā un četriem lieliem apdrošināšanas gadījumiem, kad īsā laika periodā apdrošināšanas sabiedrība BALTA

⁸² Darbības rezultāti. BALTA 2012.gada pārskats. AAS BALTA. Pieejams: http://www.balta.lv/sites/default/files/gada_parskats_balta_ifrs_2012_lv.pdf (skatīts 09.04.2014.)

klientiem atlīdzībās izmaksāja turpat 3 miljonus latu, dati liecina, ka Balta 2005.gadu ir beigusi ar labiem finanšu rādītājiem. Tiek ieviesta apdrošināšanas IT sistēma – TIA.

2006.gads. Pabeigts AAS BALTA zīmola maiņas projekts, piešķirot zīmolam jaunu filosofiju. Rīgā atvērta arī jauns Atlīdzību centrs.

2007.gads. BALTA saviem klientiem atklāj iepirkties internetā.

2008.gads. BALTA kā pirmais apdrošinātājs Latvijā ievieš atlīdzību pieteikšanu pa tālruni un elektronisko dokumentu plūsmu.

2013.gadā AAS BALTA pievienojas akcijai „Godīgs eiro ieviesējs”⁸³

No iegūtās pieredzes uzņēmuma pastāvēšanas laikā, AAS BALTA ir daudz ieguvusi. Nākamajā apakšnodaļā darba autore aprakstīs AAS BALTA darbības rādītājus.

2.4. AAS BALTA darbības rādītāji

AAS BALTA vienmēr ir bijis viens no vadošajiem apdrošināšanas uzņēmumiem Latvijā. Tā darbību ietekmē gan iekšējie faktori, kurus uzņēmums var kontrolēt, tie veidojas uzņēmuma iekšienē, gan ārējie faktori, kuri iedalās tieši ietekmējošā ārējā vide, kuru veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību, piemēram, patērētāji, konkurenti, starpnieki un citi, un netieši ietekmējošā ārējā vide, kuru veido faktori, kas netieši ietekmē organizācijas darbību, piemēram, valsts ekonomiskais stāvoklis, valsts politika attiecības, likumdošana, zinātnes un tehniskais stāvoklis un citi.

Tā kā uzņēmuma pamatdarbības ir pārdot apdrošināšanas polises patērētājiem, tad darba autore ir izveidojusi tabulu, atsaucoties uz AAS BALTA publiski pieejamiem finanšu rādītājiem pa ceturkšņiem, kur attēloti uzņēmuma parakstītās prēmijas un izmaksātās atlīdzības no 2009. gada līdz 2013. gadam (skat.2.4.1. tab.).

⁸³ Baltas vēsture. Pieejams:

http://pavels.digibrand.lv/vesturesfakti/?api_page_id=13369773&api_user_auth=false&dr_auth_status=false&dr_new_version=1&domain=www.draugiem.lv&dr_appw=730&location=&position=1 (skatīts 09.04.2014.)

AAS BALTA parakstītās prēmijas un izmaksātā atlīdzība no 2009. – 2013. gada

4.ceturkšņos

	2009.gada 4.ceturksnis	2010. gada 4.ceturksnis	2011.gada 4.ceturksnis	2012.gada 4.ceturksnis	2013.gada 4.ceturksnis
AAS BALTA parakstītās prēmijas	41 780 547	31 483 028	30 234 687	31 122 713	34 894 369
AAS BALTA izmaksātā atlīdzība	26 333 994	19 115 768	18 586 254	18 156 380	17 911 401

Tabulu izveidoja darba autore atsaucoties uz AAS BALTA publiski pieejamiem ceturkšņa pārskatiem⁸⁴

Pēc tabulas datiem var redzēt, ka visvairāk parakstītās prēmijas AAS BALTA bija 2009.gada 4.ceturksnī un šajā gadā arī tika izmaksāta vislielākā atlīdzība patērētājiem. No 2010. gada 4.ceturkšņa līdz 2013. gada 4.ceturksnim salīdzinot ar 2009.gada 4.ceturksni parakstīto prēmiju apjoms ir ievērojami samazinājies, to darba autore izskaidro ar to, ka uzņēmumam 2008. gadā nācās paaugstināt pakalpojumu cenas un konkurenti tikai ar ceturkšņa novēlošanos sekoja AAS BALTA rīcībai, tādēļ, tika zaudēta liela daļa klientu⁸⁵. Tomēr turpmāk, reaģējot uz tirgus situāciju valstī, lai saglabātu savas tirgus pozīcijas no 2009. gada AAS BALTA bija nepieciešams, tāpat arī citām apdrošināšanas kompānijām, veikt cenu mazināšanu⁸⁶. 2013.gada 4.ceturksnī AAS BALTA ir uzlaboja nedaudz savus rādītājus, kā arī šajā gadā uzņēmums ir izmaksājis vismazāko atlīdzību pēdējo piecu gadu laikā. Ir dažādi faktori, kas ietekmē to, vai nākas izmaksāt atlīdzības, tie ir laikapstākļi, noziedzīgie nodarījumi, negadījumi un citi faktori. Šajā gadījumā izskaidrojumu tam, ka ir mazāks izmaksāto atlīdzību lielums, darba autore izskaidro ar vairākiem faktoriem, piemēram, 2013.gadā vēlu iestājās ziema, tādēļ samazinājās negadījumu skaits uz ceļiem, kā arī AAS BALTA ir izteikusies, bija samazinājies auto zādzību skaits⁸⁷ un samazinājies atlīdzību skaits

⁸⁴Publiskais ceturkšņa pārskats. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/darbibas-rezultati/publiskais-ceturksna-parskats> (skatīts 05.05.2014.)

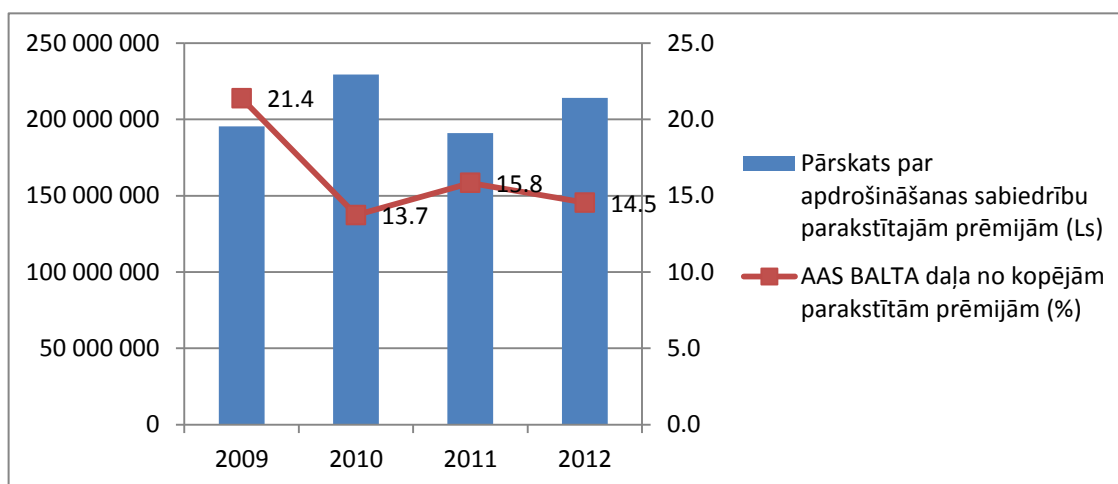
⁸⁵Aktualitātes. ROOT brokeru aģentūra. Pieejams: <http://www.tavapolise.lv/static/aktualitates-lv> (skatīts 05.05.2014.)

⁸⁶Apdrošināšanas cenas šogad varētu kāpt par 5 %. FINANCENET. Pieejams: http://financenet.tvnet.lv/viedokli/380238-apdrosinasanas_cenas_sogad_varetu_kapt_par_5 (skatīts 05.05.2014.)

⁸⁷Presei. Kopš krīzes kulminācijas strauji krities auto zādzību skaits. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/kops-krizes-kulminācijas-strauji-krities-auto-zadzibu-skaitis> (skatīts 05,05,2014.)

par negadījumiem, kuros iesaistīti velosipēdisti⁸⁸, kā arī citi atlīdzību ietekmējošie faktori tam varēja būt par iemeslu.

Lai pierādītu, ka AAS BALTA ir viens no vadošajiem apdrošināšanas uzņēmumiem Latvijā, darba autore vēlējas parādīt kādu daļu veido AAS BALTA parakstītās prēmijas pret kopējo parakstīto prēmiju daļu no 2009. gada līdz 2012. gadam (skat.2.4.1.att.).



2.4.1. att. Pārskats par apdrošināšanas sadarbību parakstītajām prēmijām un AAS BALTA tirgus daļa no kopējā parakstīto prēmiju apjoma 2009. - 2012. gadam

Darba autore izveidoja attēlu atsaucoties uz statistikas datiem Latvijas asociāciju mājas lapā⁸⁹ un AAS BALTA publiski pieejamiem ceturkšņa pārskatiem⁹⁰.

Attēlā var redzēt, ka AAS BALTA vislielāko tirgus daļu aizņēma no kopējām apdrošināšanas sabiedrību parakstītajām prēmijām 2009. gadā, kopumā 21,4 %, kas ir labs rādītājs, bet pēc tam var novērot, ka AAS BALTA tirgus daļa ir samazinājusies, ko darba autore izskaidro ar to, ka samazinājās parakstīto prēmiju skaits, ko var redzēt 2.4.1.attēlā. Tomēr nākamajos gados AAS BALTA ir izdevies apturēt parakstīto prēmiju kritumu un noturēt to stabili, kas ir labs rādītājs.

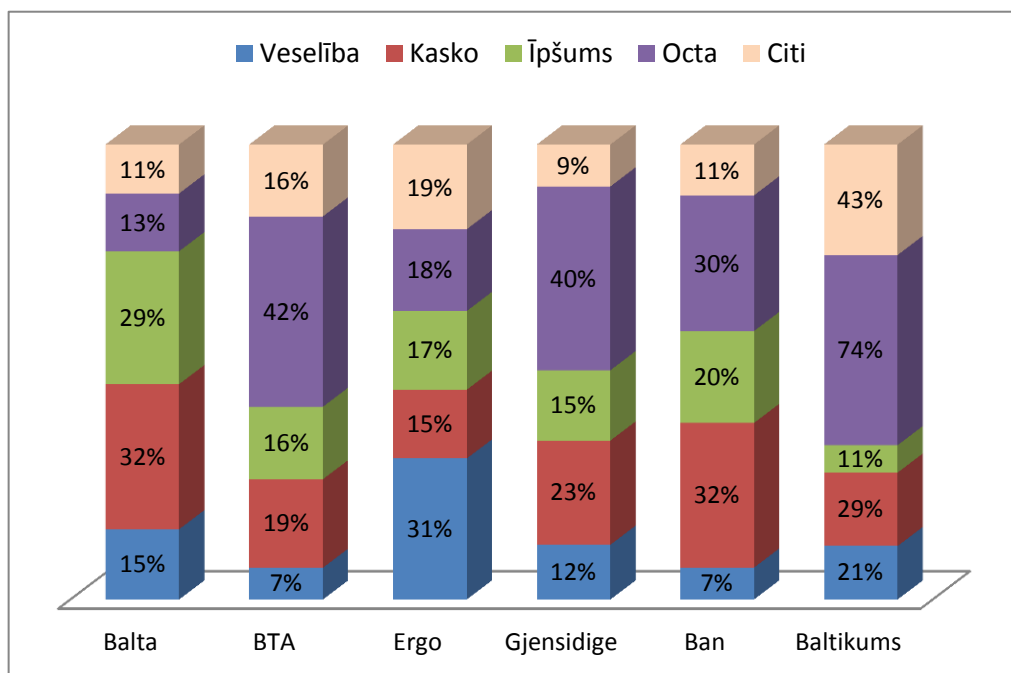
AAS BALTA vienmēr ir jākoncentrējas uz saviem mērķiem un jādodomā, kas patērētājiem ir nepieciešams, kas būtu visizdevīgākais, lai izvēlētos tieši AAS BALTA sniegtos apdrošināšanas pakalpojumus, un saglabātu labas pozīcijas kopējā apdrošināšanas tirgū, jo organizācijai ir pietiekami daudz konkurenti, ar kuriem vienmēr ir jārēķinās, piemēram, apdrošināšanas kompānija BTA, ERGO, Gjensidige, Baltikums, BAN, u.c. Ar šīm apdrošināšanas kompānijām BALTA konkurē cenu, sniegto pakalpojumu seguma veidā.

⁸⁸ Turpat. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/samazinajies-atlidzibu-pieteikumu-skaits-par-negadijumiem-kuros-iesaistiti-velosipedisti> (skatīts 05.05.2014.)

⁸⁹ Statistika. Latvijas apdrošināšanas asociācijas mājas lapa. Pieejams: http://www.laa.lv/Uploads/Veidi_salidz_LAA_apkopots_4cet12.pdf (skatīts 01.05.2014.)

⁹⁰ Publiskais ceturkšņa pārskats. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/darbibas-rezultati/publiskais-ceturksna-parskats> (skatīts 05.05.2014.)

Darba autore vēlējas salīdzināt AAS BALTA rādītājus ar konkurentu darbības rādītājiem pa risku veidiem (skat.2.4.2.att.).



2.4.2. att. Lielāko apdrošinātāju sadalījums pa risku veidiem 2013.gada 4. ceturksnī

Attēlu izveidoja darba autore, atsaucoties uz apdrošināšanas kompāniju publiski pieejamiem finanšu rādītājiem pa ceturkšņiem.

2.4.2. attēlā var redzēt, ka no AAS BALTA piedāvātajiem pakalpojumiem pa risku veidiem, visvairāk parakstītās prēmijas ir Kasko apdrošināšanai (kopā veidojot 32%) un īpašuma apdrošināšanai (29% no visām parakstītajām prēmijām). Salīdzinoši mazu daļu veido OCTA (sauszemes transportlīdzekļa īpašnieka civiltiesiskās atbildības obligātā apdrošināšana) parakstīto prēmiju, savukārt konkurentiem BTA, Gjensidige, Ban un Baltikums OCTA veido lielāko daļu no parakstītajām prēmijām. To varētu izskaidrot ar to, ka konkurentiem šis pakalpojums ir lētāks nekā AAS BALTA piedāvātā cena. Tā kā AAS BALTA mērķis nav būt lētākajam apdrošināšanas pakalpojuma sniedzējam, bet gan ar labu kvalitāti (pakalpojuma sniegtā seguma izteiksmē), kā arī attiecīgi vēloties saņemt par piedāvāto pakalpojumu atbilstošu cenu, tad darba autore uzskata, ka AAS BALTA, lai varētu pārvilināt konkurentu klientus vajadzētu vismaz pielīdzināt apdrošināšanas OCTA cenu konkurentu cenām.

Pēc darba autores viedokļa, šāda konkurence ir labvēlīga patērētājiem, jo var izvēlēties, kurš no pakalpojuma sniedzējiem ir viņiem visizdevīgākais, salīdzinot sniegtos pakalpojumus un cenas.

Vērtējot uzņēmumu pēc peļņas, tā rezultātus salīdzinājumā no 2009.gada līdz 2013.gadam 4.ceturksnī var redzēt 2.4.2.tabulā.

**AAS BALTA pārskata perioda peļņa/ zaudējumi (pēc nodokļu nomaksas) no 2009.līdz
2013. gada 4. ceturksnī**

	2009. gads	2010. gads	2011.gads	2012.gads	2013.gads
AAS BALTA pārskata perioda peļņa/ zaudējumi (Ls)	4202166	1442269	(-1939801)	(-1115234)	(-1579343)

Tabulu izveidoja darba autore, atsaucoties uz AAS BALTA mājas lapā publiski pieejamiem ceturkšņa pārskatiem⁹¹

Kā var redzēt tabulā, tad AAS BALTA vislielāko peļņu ieguva 2009. gadā. Vairāk kā četrus miljonus latos, pēc nodokļu nomaksas, 2010. gadā uzņēmuma peļņa ievērojami samazinājās, gandrīz trīs reizes. Tas ir izskaidrojams gan ar to, kā jau iepriekš darba autore pieminēja, ka cenas dēļ samazinājās parakstīto prēmiju skaits, gan arī ar to, ka tirgus situācijas dēļ nācās samazināt sniegto pakalpojumu cenu, kā rezultātā AAS BALTA ir cietusi zaudējumus. 2011. gadā AAS BALTA peļņa samazinājās saistībā ar to, ka nācās izmaksāt atlīdzības dēļ dabas kataklizmām: stiprais sals, slidenie ceļi un biežā sniega sega izraisīja vairāk nekā 900 negadījumus, plūdu rezultātā AAS BALTA saņēma vairāk nekā 200 atlīdzību pieteikumus, savukārt vasaras periodā stipro vēju un zibens spērienu dēļ uzņēmums saņēma no klientiem gandrīz 800 atlīdzības pieteikumus⁹².

Arī turpmāk AAS BALTA paredzēja, ka uzņēmums nedaudz atkopsies, tomēr saglabās negatīvus rādītājus. AAS BALTA valdes loceklis Kristians Pudans ir izteicies šādi: „Baltas darbības stratēģija ir balstīta uz to, ka ekonomika atlabs. Proti, AAS BALTA operacionālais modelis uzbūvēts tirgum, kas augs un attīstīsies. Savukārt recesija automātiski noved pie tā, ka polises ir pārāk zemu cenotas un, ekonomikai izejot no recesijas un palielinoties pirkspējai, lielāks uzsvars nav uz to, ka produkti tiks pirkti vairāk, bet skatīsies uz to, ka aug cenas un apdrošināšanas produkti tiek cenoti adekvāti. Līdz ar to šis ir periods, kad zaudējumi bija plānoti, lai noturētu klientu. Balta nav mainījusi infrastruktūru, jo saprot, ka krīze nāk un iet”.⁹³

AAS BALTA, lai uzlabotu finanšu rādītājus ir nepieciešams izpētīt tirgu, lai atrastu veidu, kā varētu paaugstināt piedāvāto pakalpojumu cenas, nezaudējot jau esošos patērētājus.

⁹¹ Publiskais ceturkšņa pārskats. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/darbibas-rezultati/publiskais-ceturksna-parskats> (skatīts 05.05.2014.)

⁹² RSA grupa saglabā līderpozīcijas Baltijas apdrošināšanas tirgū. *Latvijas reitings*. Pieejams: <http://www.reitings.lv/lv/news/4/51442.html> (skatīts 07.05.2014.)

⁹³ Aktualitātes. *ROOT brokeru aģentūra*. Pieejams: <http://www.tavapolise.lv/static/aktualitates-lv> (skatīts 05.05.2014.)

Pēc šīs nodaļas var secināt, ka AAS BALTA ir uzņēmums ar savu vēsturi un tradīcijām, laikā no tā dibināšanas brīža līdz mūsdienām tas ir ieguvis lielu pieredzi un attīstījusies. Tā darbību ietekmē daudz un dažādi faktori, gan ekonomiskie faktori, gan konkurenti, kas ietekmē tā cenu un izaugsmes iespējas, kā arī dažādi dabas faktori, kurus grūti paredzēt un mainīt, kā rezultātā uzņēmumam var nākties ciest zaudējumus. Tādēļ ir nepieciešams sekot līdz ekonomiskajām izmaiņām tirgū un mēģināt reaģēt un notiekošajiem procesiem tā, lai uzņēmums neciestu zaudējumus, bet saglabātu rādītājus stabilus un pat gūtu peļņu. Kā arī lielās konkurences apstākļos, AAS BALTA vienmēr ir nepieciešamas aktīvi sekot līdz konkurentu darbībām, lai attiecīgi varētu reaģēt un pārvilināt konkurentu patērētājus pie sevis. Lai veiksmīgāk varētu realizēt šos procesus uzņēmumam ir nepieciešams labs personāls. AAS BALTA lepojas ar uzņēmuma labo reputāciju un kvalitatīvi sniegtajiem pakalpojumiem, kā arī laipnu apkalpošanu, kas ietekmē patērētāja izvēli, tādēļ ir svarīgi, lai uzņēmumā strādā apmācīti un motivēti darbinieki, lai viņi tiktu pareizi vadīti, tādēļ nākamajā nodaļā darba autore aprakstīs, kā tiek realizētas personāla vadības funkcijas uzņēmumā.

3. AAS BALTA PERSONĀLA VADĪBAS FUNKCIJAS

Darba autore šajā nodaļā aprakstīs veikto pētījumu rezultātus, kur tiks sniegta informācija par to, kā tiek realizētas personāla vadības funkcijas AAS BALTA. Pētījuma rezultāti tiks balstīti uz iegūto informāciju darba autorei izejot praksi uzņēmumā, no veiktās intervijas ar personāla departamenta pārvaldes vadītāju (intervijas jautājumus skatīt 1. pielikumā) un AAS BALTA darbinieku anketēšanas rezultātiem (darbinieku anketu skatīt 2.pielikumā), kuras mērķis bija noskaidrot darbinieku novērtējumu par AAS BALTA veikto funkciju realizāciju.

3.1. AAS BALTA personāla vadības funkciju realizācija

AAS BALTA ir liels uzņēmums, tādēļ uzņēmumā ir personāla departaments, kas rūpējas par to, lai darbinieki ir apmierināti un motivēti. Tieši personāla daļas darbinieki domā, plāno un organizē visas nepieciešamās personāla vadības funkcijas. Tā kā AAS BALTA viena no pamatvērtībām ir vienota komanda, uzņēmums pievērš īpašu uzmanību darbinieku labsajūtai.

Lai noskaidrotu, kā notiek personāla vadības funkciju realizācija AAS BALTA, darba autore izpētīja AAS BALTA mājas lapā sniegto informāciju, izmantoja savu pieredzi izejot praksi uzņēmumā, kā arī veica tiešo interviju ar personāla departamenta personāla procesu vadības pārvaldes vadītāju Eviju Feierābendi.

Kā pirmā personāla vadības funkcija ir **personāla plānošana**. Tā uzņēmumā notiek katru gadu, tad, kad tiek plānots budžets, tiek arī plānots darbinieku skaits nākamajam gadam pa struktūrvienībām. Šis process notiek vadības līmenī. Kad ir nolemts konkrētais darbinieku skaits, to gada garumā nedrīkst pārsniegt, ja gadījumā rodas situācija, ka darba ir ļoti daudz, tad mēģina šos pienākumus sadalīt savā starpā, vai arī izsludina vakantu prakses vietu. Uzņēmumā ir izveidoti amatu apraksti, ar kuru katrs darbinieks tiek iepazīstināts un šis amata apraksts nāk līdz darba līgumam.

Personāla meklēšana uzņēmumā notiek vai nu kādam darbiniekam aizejot, atlaižot vai atveroties jaunai filiālei, situācijās, kad uzņēmumam rodas nepieciešamība pēc jauna darbinieka. AAS BALTA vispirms meklē darbiniekus no uzņēmuma iekšējiem resursiem, tiek izsludināts iekšējais konkurss, vai arī tiek izteikti piedāvājumi tiem darbiniekiem, kuriem konkrēti vēlas piedāvāt vakanto vietu. Ja tomēr vēl ir nepieciešamība pēc papildus darbaspēka, tad tiek meklēti darbinieki ārpus uzņēmuma. AAS BALTA savus sludinājumus ievieto elektroniskajos tīklos, piemēram, CV online, kurdarbs.lv, visidarbi.lv, uzņēmuma

mājas lapā, kā ar personāla departamenta darbinieki izplata vakantās darba vietas piedāvājumus, izmantojot sociālo portālu pakalpojumus – facebook.com. Intervijā tika noskaidrots, ka izplata informāciju par vakanto vietu arī augstskolās, piedalās karjeras dienās. Pēc intervijas datiem tika noskaidrots, ka sludinājumi netiek ievietoti laikrakstos.

Darbinieku atlase, tiem pretendentiem, kas ir no AAS BALTA iekšējiem resursiem, ir ātrāks process nekā atlase tiem pretendentiem, kas ir pieteikušies vakantajai vietai no ārējiem resursiem. Pēc intervijas sniegtajām atbildēm var secināt, ka bieži vien pretendentiem no uzņēmuma iekšējiem resursiem pietiek ar vienu interviju un jau tiek pieņemts darbā. Ārējo pretendentu atlases process ietver virkni dažādas darbības, kā pirmā no tām ir kandidātu sākotnējā atlase. Vispirms tiek izvērtēts pieteikums, motivācijas vēstule un CV, kur tiek ņemti vērā tādi kritēriji kā atspoguļota informācija CV un pieteikuma vēstulē. Konkrētajai vakantajai vietai tiek ņemtas vērā tādas īpašības, kādas ir aprakstītas darba aprakstā, piemēram IT speciālistiem svarīgākās būs datorprasmes, bet pārdošanas speciālistiem komunikācijas prasmes. Tiek ņemta vērā arī pieredze, bet tas nav noteicošais, galvenā ir pretendenta vēlme mācīties.

Pēc sākotnējās kandidātu atlases un izvērtēšanās tiek izveidots kandidātu saraksts, kas turpinās dalību nākamajās kārtās un šīm personām tiek zvanīts, jautāts, vai vēl šī vakantā vieta ir aktuāla un pretendents tiek uzaicināts uz interviju.

AAS BALTA intervijas ir strukturētas, ar iepriekš jau sagatavotiem jautājumiem. AAS BALTA ir tāda veida intervijas, kur ir viens pretendents un divi intervētāji – viens ir no personāla daļas, un otrs intervētājs ir tās nodaļas vadītājs, kura pakļautībā jaunais darbinieks strādās. Šādas intervijas galvenā priekšrocība ir, ka viens intervētājs var novērot pretendenta reakciju, kamēr otrs uzdod jautājumus. Kad lēmums ir pieņemts, tiek paziņots labākajiem pretendentiem, ka ir pieņemti darbā un tiek slēgts līgums.

Jaunpieņemtos darbiniekus uzņēmums apmāca un ievada darba vidē. Uzņēmums lepojas ar savu apmācības programmu kādu piedāvā darbiniekiem. Īpašas mācības tiek organizētas jaunajiem darbiniekiem, kuri piedalās darbinieku ievadprogrammā, kur vienas dienas laikā iepazīst svarīgāko informāciju par uzņēmumu, apdrošināšanas pamatiem un uzņēmuma stratēģisko virzību. Pirmkārt notiek saskare ar personāla darba inspekciju, tad ar vadītāju, kurš iepazīstina ar darbavietu, par parolēm, un „badiju”, kuri izstāsta neieciešamo informāciju, iekšējām lietām, „badijs” – persona no uzņēmuma, kas palīdz jaunajam darbiniekam iejusties darbavietā, uzticamības persona, pie kā vērsties pēc padoma, kā arī palīdz socializēties ar citiem darbiniekiem. Apmācības process ilgst apmēram mēnesi. Šī mēneša laikā notiek jauno darbinieku diena, kad no katras struktūrvienības cilvēks izstāsta par galvenajām darbībām. Prezidents veic uzrunu jaunajiem darbiniekiem, jaunie darbinieki tiek

informēti par aktualitātēm, kā arī darbinieki savstarpēji satiekas, pusdiena, netiek šķiroti pa līmeņiem, ir draudzīgi viens pret otru.

Intervijā tika noskaidrots kā notiek **darbinieku novērtēšana** uzņēmumā. Uzņēmumā tiek sastādīti mērķi, sākot no prezidenta uz leju. Mērķi ir precīzi, konkrēti un izmērāmi, ka jāsasniedz rezultāts X (katram personīgi), piemēram, pārdošanas speciālistam jāpārdod konkrēts skaits katru mēnesi apdrošināšanas polises. Vērtējumi uzņēmumam ir izveidoti četri – nepietiekami, labi, teicami un izcili. Teicami ir tādā gadījumā, ja izdara kaut ko vairāk, ko negaidīja, bet jābūt ar jēgu. Izcili ir tajā gadījumā, ja jēga ir uzņēmuma līmenī. Novērtēšana notiek divreiz gadā, vadītājs iziet cauri rezultātiem un pasaka padotajam, kas jāuzlabo, tas notiek viens pret viens sarunās. Šie vērtējumi tiek fiksēti mērķa gada žurnālā, gada gala vērtējums notiek decembrī. Gada prēmijas ietekmē vērtējums – uzņēmuma kopējais vērtējums (konkrēti procenti no uzņēmuma) un darbinieka padarītais. Ir ikgadējās prēmijas, kuras ietekmē sniegums, bet pārdevējiem prēmijas tiek izsniegtas katru ceturksni. Atsaucoties uz teoriju, tad uzņēmumā notiek paveiktā darba rezultativitātes analīze, par to liecina tas, ka šis novērtējums ir balstīts uz izvirzītajiem uzdevumiem, kas jāsasniedz un attiecīgi notiek tā novērtējums.

Vēl notiek darbinieku novērošana, to veic tiešais darba vadītājs, ka darba dienu, lai vērotu darbinieka ikdienas darbību, uzdotu uzdevumus un pārbaudītu, kā tiek realizēts pēc noteiktiem kritērijiem.

Tā kā uzņēmuma viena no pamatvērtībām ir tās darbinieks, uzņēmums darbiniekus cenšas **motivēt un attīstīt** ar dažādiem līdzekļiem, gan ar monetāro atalgojumu, kas ir pamatalga, prēmijas un dažādas atlaides apdrošināšanas produktiem un atlaides sadarbības partneru pakalpojumiem un produktiem, lielākajai daļai darbinieku apmaksāti telefonu sarunu izdevumi; gan arī ar nemonetāro atalgojumu, piemēram, AAS BALTA ir ļoti svarīgi ieraudzīt un attīstīt talantus, un nodrošināt, lai katrs darbinieks varētu realizēt savu potenciālu. Lai to panāktu, uzņēmums piedāvā plašu mācības un attīstības programmu piedāvājumu:

- Talantu attīstības programma – 2012.gadā izveidota BALTA talantu programma ar mērķi veicināt talantu attīstību un izaugsmi uzņēmuma ietvaros.
- Learning Zone - e-mācību vide visiem darbiniekiem pieejama 24/7.
- Tehniskā un Mārketinga akadēmijas – Grupas programmas, kas attiecīgo nozaru ekspertiem dod iespēju apgūt apdrošināšanas aktualitātes.

- Atvērtās durvju dienas – iespēja citu departamentu kolēģiem apgūt kolēģu zināšanas.⁹⁴

AAS BALTA darbiniekiem nodrošina dažādus labumus – veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšanas, pabalstus īpašos dzīves gadījumos, dāvanas darbinieku bērniem Ziemassvētkos.⁹⁵

Tā kā AAS BALTA viena no pamatvērtībām ir vienota komanda, tādēļ organizācija rūpējas par saviem darbiniekiem, rīkojot dažādus pasākumus un festivālus, lai saliedētu komandu, piemēram, notiek sporta festivāls, kas ļoti apmierina 85% darbinieku un pēc viņu viedokļa tas ir vērtīgākais un svarīgākais pasākums, kā arī notiek Ziemassvētku pasākums BALTĀ, kas ir darbinieku pašu radīta koncepcija, to radošā iesaiste, kuras laikā tiek atklāti jauni talanti, darbinieki piedalās BALTA Nordea Rīgas maratonā, notiek BALTA ģimenes dienas, kad darbinieku bērni iepazīstas ar apdrošināšanu, kā arī BALTA darbinieki kā vienota komanda piedalās lielajā talkā.

Kā arī AAS BALTA darbinieki palīdz citiem, kā komanda kopā veic labus darbus, piemēram, Ulubeles dzīvnieku patversmei tika ziedotas segas, spilveni, apģērbi, rotaļlietas un kakla siksnas, vairāk kā 70 darbinieki ziedoja asinis Asins donoru centram.

Pēc darba autores domām šādas aktivitātes saliedē un liek justies BALTAS darbiniekiem kā vienotai komandai.

Disciplīnu uzņēmumā nodrošina jau parakstot darba līgumu, kur ir norādītas darbinieka tiesības un pienākumi. Kā arī katras struktūrvienības vadītājs seko līdzi, lai darbavietā būtu kārtība. Ja tomēr rodas konfliktsituācijas starp padotajiem, tad tās cenšas atrisināt, uzklusot abas puses, un konkrētās struktūrvienības vadītājam vajag spēt šo konfliktu atrisināt. Ja ir radies pārkāpums no darbinieka, tad liek uzrakstīt paskaidrojumu, tiek izteikts rājiens par darba lietām. Un šī situācija tiek pārrunāta kolektīvā, ka bija tāda situāciju un kā tā tika atrisināta, lai tas vairs neatkārtotos, bet netiek pieminēta konkrēta persona.

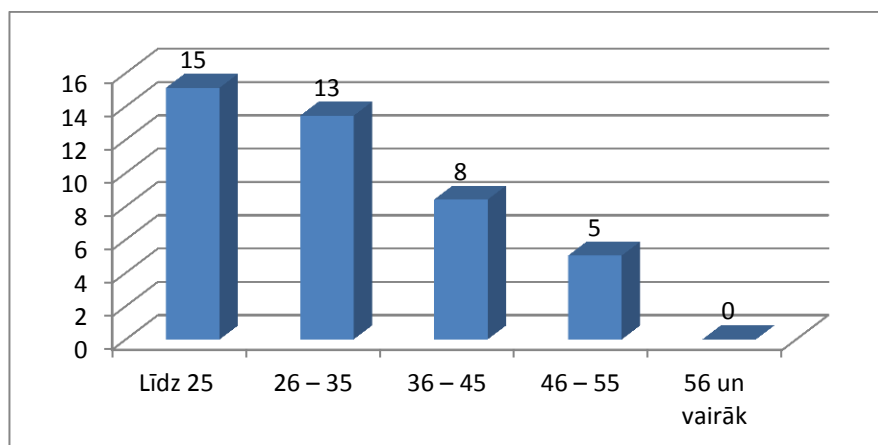
Darba autore secina, ka AAS BALTA pievērš lielu uzmanību personāla vadības funkcijām, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties un funkcionēt un personāls justos apmierināts, bet, lai pārliecinātos, ka notiek veiksmīga funkciju realizācija, darba autore veica personāla anketēšanu, kuras rezultāti ir apkopoti nākamajā apakšnodaļā, lai uzzinātu darbinieku viedokli, vai, viņuprāt, šīs funkcijas ir veiksmīgi plānotas un realizētas.

⁹⁴Darbavieta. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/darbavieta>

⁹⁵Turpat. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/darbavieta>

3.2. AAS BALTA personāla anketēšanas rezultāti

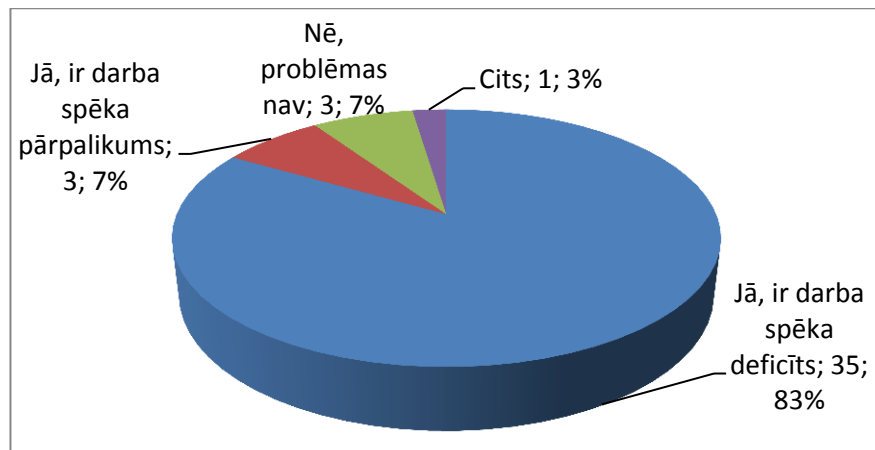
Darba autore, lai pārliecinātos, par veiksmīgu funkciju realizāciju AAS BALTA un atrastu iespējas, kur veikt uzlabojumus, veica darbinieku anketēšanu. AAS BALTA personāla departamenta personāla procesu vadības pārvaldes vadītāju Eviju Feierābendi deva akceptu anketēt ierobežotu skaitu darbinieku, saistībā ar to, lai netiktu pārlietu traucēti noslogotie darbinieki. Uz anketām respondenti atbildēja rakstiski. Anketu aizpildīja darbinieki, kas strādā galvenajā AAS BALTA ēkā, kuru darbs ir saistīts ar atbildēšanu uz klientu zvaniem, kā arī zvanīšanu klientiem, tādas profesijas pārstāvji kā atjaunošanas speciālisti, pārdošanas speciālisti un pārdēvēju asistenti.. Anketu veidoja 17. jautājumi, kopā uz anketām atbildēja 42 respondenti, no kuriem 32 respondenti bija sievietes un 10 – vīrieši. Kā to var redzēt 3.2.1. attēlā, lielāka daļa respondentu bija jauni cilvēki.



3.2.1. att. Aptaujāto respondentu vecuma sadalījums

Kā var redzēt darba autores izveidotajā attēlā visvairāk atbildēja respondenti vecuma grupā līdz 25 gadi, kopā 36% jeb 15 respondenti. Attēlā var novērot, ka palielinoties vecumam samazinās respondentu skaits, var secināt, ka šo profesiju pārstāvji lielākoties ir jauni cilvēki.

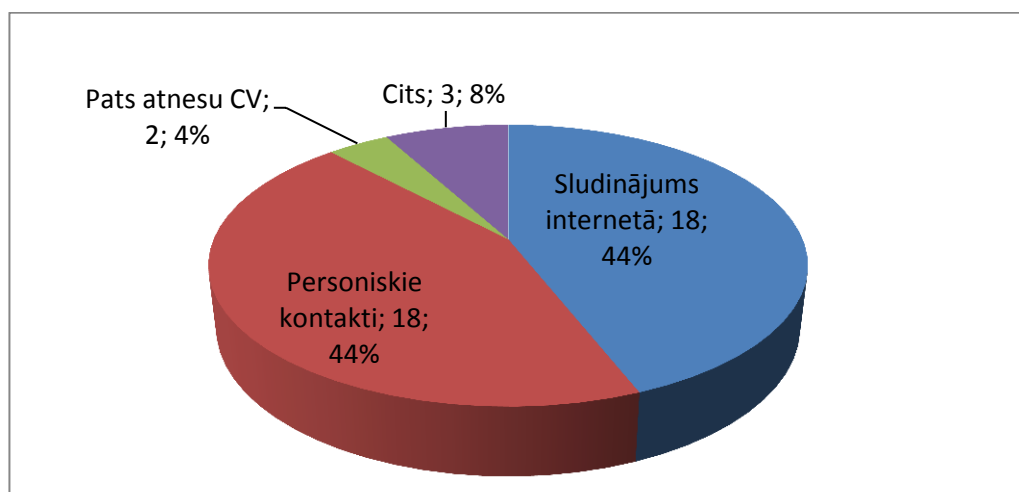
Lai noskaidrotu vai personāla plānošanu funkcija uzņēmumā ir veikta pilnvērtīgi, ka ir pietiekams skaits darbinieku, respondentiem tikai jautāts vai uzņēmumā pastāv problēmas ar cilvēkresursu plānošanu. Uz šo jautājumu lielākā daļa respondenti atbildēja, ka uzņēmumā pastāv problēmas ar cilvēkresursu plānošanu, kā to var redzēt 3.2.2.attēlā.



3.2.2. att. AAS BALTA darbinieku viedoklis par personāla plānošanu uzņēmumā

Darba autores izveidotajā attēlā var redzēt, ka lielākā daļa, attiecīgi 83 % jeb 35 respondenti uzskata, ka ir darbaspēka deficīts, uzticētie darba pienākumi ir lieli un 7 % jeb 3 respondenti uzskata, ka ir darbaspēka pārpalikums un viens darbinieks izvēloties cits variants izteicās, ka pastāv problēmas ar darbinieku plānošanu, bet neminēja, vai ir darbaspēka pārpalikums vai arī ir darbaspēka deficīts. Tikai 7 % jeb trīs respondenti uzskata, ka nav nekādas problēmas ar darbaspēka plānošanu. Pēc darba autores domām tas nav labs rādītājs, ja darbiniekiem arī turpmāk būs pārslodze, kā tas ir novērojams pēc anketas rezultātiem, var samazināties darbinieku apmierinātības līmenis Darba autore secina, ka uzņēmumā pastāv problēmas ar personāla plānošanu, tāpēc turpmāk plānojot darbinieku skaitu vadītājiem vajadzētu rūpīgāk apsvērt, cik tieši darbinieki ir nepieciešami.

Lai noskaidrotu, kā ir notikusi darbinieku meklēšana, vai ir notikusi darbinieku iekšējā vai ārējā meklēšana, kas ir bijis pats populārākais vakantās darbavietas sludināšanas veids, darba autore respondentiem uzdeva jautājumu, kā tieši viņi uzzināja par savu pašreizējo darbavietu (skat. 3.2.3. att.)

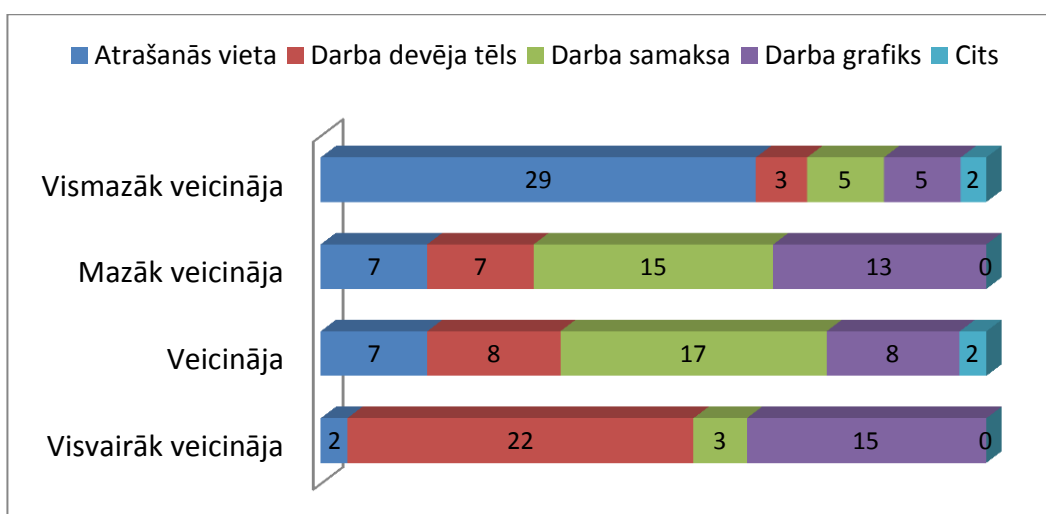


3.2.3. att. Informācijas avoti caur kuriem AAS BALTA darbinieki uzzināja/ieguva vakanto darbavietu

Darba autore izveidotajā attēlā var redzēt, ka vispopulārākie veidi, kā darbinieki ir uzzinājuši par vakanto darbavietu, kas nu jau ir viņu pašreizējā darbavieta, ir personiskie kontakti un sludinājumi internetā. 44 %, jeb 18 respondenti ir atbildējuši, ka uzzināja par vakanto darbavietu no personiskajiem kontaktiem un tāds pats respondentu skaits uzzināja par vakanto vietu internetā ievietotajos sludinājumos. 4 % jeb divi respondenti paši atnesa uz uzņēmumu CV un ieguva iespēju strādāt šajā uzņēmumā. Darba autore deva iespēju respondentiem sniegt atvērtās atbildes, ja neviens no iepriekš dotajiem variantiem neatbilda tam, kā uzzināja par pašreizējo darbavietu. 8 % jeb trīs respondenti izmantoja šo iespēju. Viens respondents turpināja strādāt pēc prakses beigām šajā uzņēmumā, viens respondents strādāja kādā no AAS BALTA pārdošanas punktiem, pārstāvji no uzņēmuma piedāvāja iespēju strādāt biroja telpās kopā ar citiem darbiniekiem, citos darba apstākļos, kā arī pats uzņēmums caur CV online atrada pretendentu un piedāvāja darbu.

Darba autore pēc respondentu sniegtajām atbildēm secina, ka intervijā sniegtā informācija apstiprinās, jauni darbinieki tiek meklēti uzņēmuma iekšienē, vai nu kādu paaugstinot, pārvietojot, piedāvājot citu darbavietu, vai arī paziņojot sev zināmiem cilvēkiem, kā arī ārpus uzņēmuma, izmantojot interneta pakalpojumus. Apstiprinās arī intervijā teiktais, ka sludinājumi netiek ievietoti laikrakstos, jo neviens no respondentiem, izvēloties cits variants, nesniedza šādu atbildi.

AAS BALTA pievērš uzmanību uzņēmuma tēlam, ir svarīga uzņēmuma reputācija, lai klienti, gan arī topošie darbinieki saprastu, ka ir nopietns un uzticams uzņēmums. Darba autore vēlējās noskaidrot, vai tas kaut kādā veidā ietekmēja darbinieku lēmumu pieņemt darbu šajā uzņēmumā, kā arī darba autore vēlējās noskaidrot, kas vispār veicināja darbiniekus pieņemt darbu AAS BALTA (skat.3.2.4.att.)



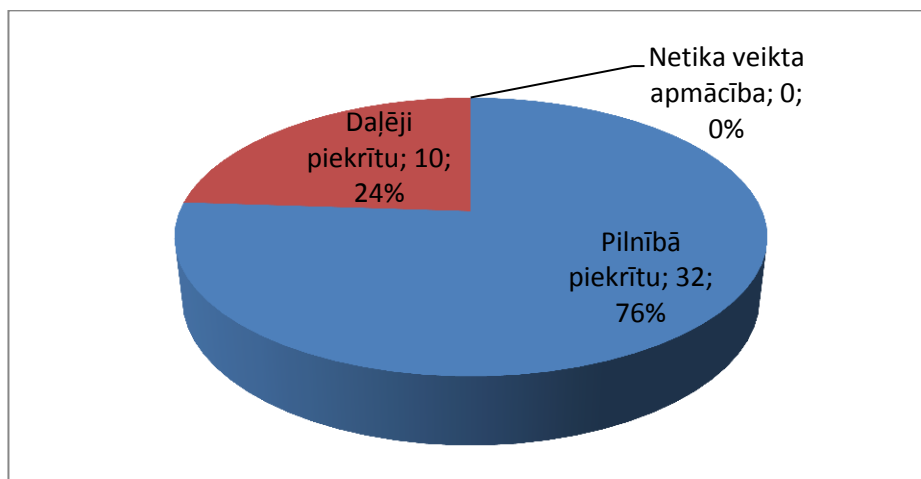
3.2.4. att. Faktori, kas veicināja darbiniekus pieņemt darbu AAS BALTA

Darba autore izveidotajā attēlā var redzēt, ka izvēlēties un pieņemt darbu AAS BALTA darbiniekus visvairāk veicināja tieši darba devēja tēls, kādu tas ir par sevi veidojis, šis kā noteicošais faktors ir bijis 22 jeb 52 % respondentu, kā arī 8 jeb 19 % respondentu šis faktors ir bijis kā otrais noteicošais, kas ir veicinājis lēmumu pieņemt darbu šajā uzņēmumā, kopumā veidojot, 71 % respondentu ir bijis viens no svarīgākajiem faktoriem. Kā nākamais, kas visvairāk ir veicinājis lēmumu pieņemt darbu, ir piedāvātais darba grafiks, kopā 15 jeb 36 % respondentu. Tā kā respondenti strādā galvenajā AAS BALTA ēkā, tur respondenti strādā katru darba dienu 8 darba stundas un brīvdienas ir brīvas. Savukārt vismazāk noteicošais faktors, kas veicināja lēmumu pieņemt strādāt uzņēmumā bija atrašanās vieta, pavisam 29 jeb 69 % respondentu ir snieguši šādu atbildi.

Pēc šī jautājuma darba autore secina, ka uzņēmuma tēlam ir liela nozīme. Tas iedrošina darbiniekus uzticēties uzņēmumam. Uzņēmumam arī turpmāk ir jāstrādā pie tā, lai tā reputācija būtu laba, gan no klientu, gan no darbinieku puses.

Tā kā nākamā personāla vadības funkcija pēc personāla meklēšanas ir personāla attīstība un tajā ietilpst tādi uzdevumi, kā orientēt, apmācīt, motivēt un novērtēt darbiniekus, darba autore respondentiem uzdeva vairākus ar personāla attīstību saistītus jautājumus.

Kad darbinieks ir tikko pieņemts ir svarīgi to apmācīt un ievadīt jaunajā darba vietā/vidē, tādēļ darba autore uzdeva jautājumu respondentiem, vai pēc iestāšanās darbā tika veikta visa nepieciešamā apmācība (skat.3.2.5.att.)

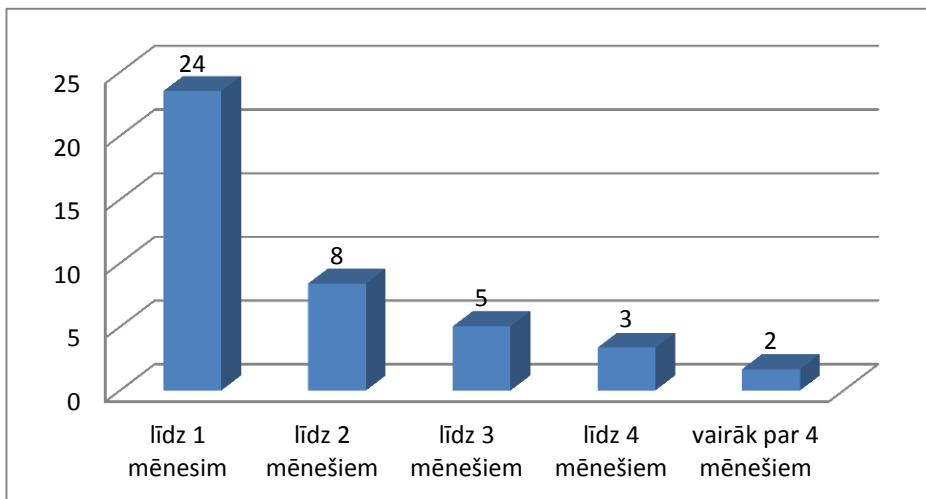


3.2.5. att. AAS BALTA darbinieku viedoklis par to, vai iestājoties darbā tika veikta visa nepieciešamā apmācība

Attēlā var redzēt, pozitīvus rādītājus. Visi respondenti tika apmācīti, par to liecina tas, ka neviens no respondentiem neatbildēja, ka netika veikta apmācība. 76 % jeb 32 respondenti uzskata, ka iestājoties darbā pilnībā tika veikta visa nepieciešamā apmācība, tomēr 24 % jeb 10 respondenti tikai daļēji piekrīt, ka tika veikta visa nepieciešamā apmācība. Kopumā darba autore šādu situāciju vērtē pozitīvi, bet, lai uzlabot šos rezultātus, vajadzētu veicināt

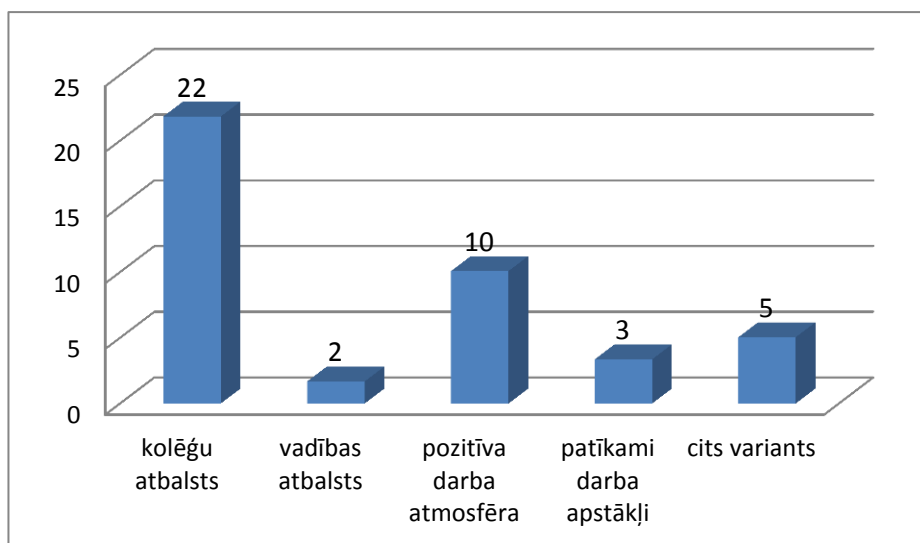
komunikāciju starp tikko pieņemtajiem darbiniekiem un vadību par apmācības jautājumiem, un izvirzīt priekšlikumus, ko vajadzētu uzlabot, vai viss apmierināja, vai tika sniegta visa nepieciešamā informācija, kas nepieciešama, lai veiksmīgi uzsāktu darbu.

Darba autore vēlējas noskaidrot, cik ilgs laiks bija nepieciešams, kamēr jaunie darbinieki iejutās strādāt jaunajā darba vidē, kā arī noskaidrot, kas tieši visvairāk veicināja darbinieku adaptācijas procesu (skat. 3.2.7.att.). Lielākā daļa respondentu iejutās jaunajā darbavietā salīdzinoši ātri (skat. 3.2.6.att.).



3.2.6. att. AAS BALTA darbinieku adaptācijas periods

57 % jeb 24 respondenti iejutās jaunajā darbavietā līdz vienam mēnesim, bet 19 % jeb 8 respondenti iejutās līdz diviem mēnešiem, pārējie respondenti, bija nepieciešams ilgāks laiks, lai iejustos. Visvairāk šo adaptācijas procesu veicināja darba kolēģi, kā to var redzēt 3.2.6. attēlā.

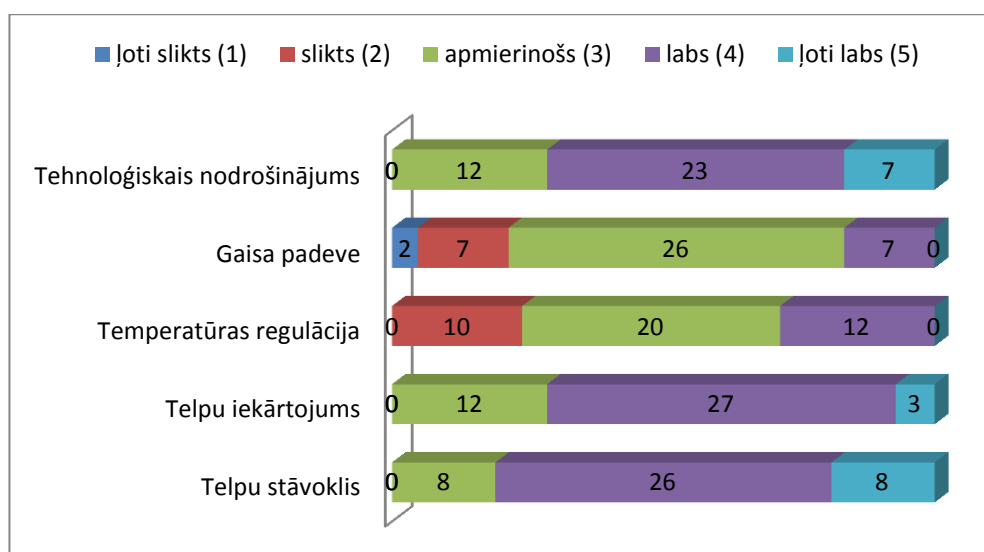


3.2.7. att. Faktori, kas veicināja AAS BALTA darbinieku adaptācijas procesu

52 % jeb 22 respondentus iejusties jaunajā darba vidē veicināja kolēģu atbalsts. Tā kā uzņēmums darbiniekus mēģina saliedēt un veidot draudzīgu komandu, tad arī pret jaunajiem darbiniekiem ir pozitīva attieksme, mēģina palīdzēt un būt draudzīgi. Gan intervijā, gan mājas lapā sniegtā informācija apstiprinās, ka svarīga ir vienota komanda, būt draudzīgiem vienam pret otru. Kā arī prakses laikā darba autore novēroja, ka visur ir atgādināts par to, lai būtu draudzīgi, darba autore novēroja, ka šādi atgādinājumi ir gan AAS BALTA mājas lapā, kas ir pieejama tikai darbiniekiem, kā arī koplietošanas telpās, kā arī katrā mazajā kolektīvā tas veiksmīgi tiek realizēts, piemēram, sveicinās, ir pieklājīgi ar kolēģiem, kuriem katru dienu nākas sastrādāties, gan arī ar citu nodaļu darbiniekiem. Darba autore deva iespēju respondentiem atbildēt, kas tieši veicināja adaptācijas procesu vēl papildus, bez piedāvātajiem atbilžu variantiem. 5 respondenti izmantoja šo iespēju un teica, ka visi iepriekš minētie varianti veicināja adaptācijas procesu, kā arī viens respondents atbildēja, ka viņa paša īpašības un komunikablā daba veicināja šo adaptācijas procesu.

Attēlā var redzēt, ka vismazāk adaptācijas procesu veicināja vadības atbalsts. Pēc darba autores domām tas nav labs rādītājs, jo vadībai vajadzētu vairāk palīdzēt iejusties jaunajiem darbiniekiem, jo tieši vadība, ir pirmais ar ko ir jāveicina uzticība jaunajam darbiniekam.

Lai apmācības procesā ieguldītais nebūtu bijis veltīgs, ir svarīgi motivēt gan jaunpieņemtos darbiniekus, gan arī jau tos, kas strādā jau ilgāku laika periodu, lai personāla mainība uzņēmumā būtu pēc iespējas mazāka. Atsaucoties uz A. Maslova vajadzību piramīdu ir svarīgi, lai darbiniekiem tiktu apmierinātas jau pamatvajadzības jeb pirmā līmeņa (fizioloģiskās) vajadzības, kas darbā vietā ir komforts, optimāli atpūtas laiki. Tādēļ darba autora vēlējas, lai darbinieki novērtē dažādus darba apstākļus ietekmējošos faktoros (skat.3.2.8.att.).



3.2.8. att. AAS BALTA darbinieku novērtējums par darba apstākļu ietekmējošiem faktoriem

Darba autores veidotajā attēlā var novērot, ka respondenti ir novērtējuši 5 baļļu sistēmā dažādus faktoros – tehnoloģisko nodrošinājumu, gaisa padevi, temperatūras regulāciju, telpu iekārtojumu un to stāvokli.

Respondentu vērtējums par tehnoloģisko nodrošinājumu pēc darba autores domām ir salīdzinoši labs. 7 jeb 17 % respondenti ir novērtējuši to ar maksimālo – 5 punktiem jeb uz ļoti labi, savukārt lielākā daļa, 23 jeb 55 % respondentu ir novērtējuši to uz 4 punktiem jeb labi. Tomēr 12 jeb 28% respondentu tehnoloģisko nodrošinājumu ir novērtējuši tikai apmierinoši. Pēc darba autores domām, lai uzņēmums veiksmīgāk sasniegtu izvirzītos mērķus, vajadzēt visiem darbiniekiem nodrošināt tādu tehnoloģisko nodrošinājumu, lai tas vismaz pēc darbinieku vērtējuma būtu labs, jo darbinieks ar savu darbu palīdz sasniegt veiksmīgu rezultātu gan uzņēmumam, gan arī sev individuāli.

Vissliktāk respondenti ir novērtējuši gaisa padevi un temperatūras regulāciju, to darba autore izskaidro ar to, ka aptaujāto respondentu darbavietas atrodas telpās, kur tiek nodarbināti līdz 15 darbiniekiem, šādā situācijā telpa tiek ātri piesildīta un izelpots svaigais gaiss. 2 respondenti gaisa padevi novērtēja kā ļoti sliktu (viszemākais vērtējums) un 7 respondenti novērtēja kā sliktu, 26 jeb 62% respondentu gaisa padevi novērtēja uz apmierinoši, tikai 7 jeb 16 % respondentu domā, ka gaisa padeve ir laba. Savukārt temperatūras regulāciju 10 jeb 24% respondentu ir atzinuši kā sliktu un 20 jeb 48 % uzskata to par apmierinošu, bet 12 jeb 28% respondentu ir izteikušies, ka temperatūras regulācija ir laba.

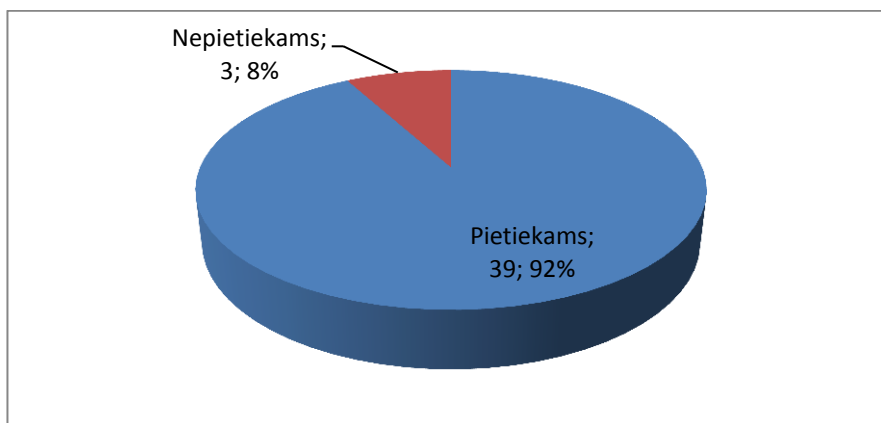
Darba autore secina, ka ir nepieciešami uzlabojumi gan gaisa padevei, gan arī temperatūras regulācijai, jo lai veicinātu darbinieka apmierinātību un produktivitāti, ir jānodrošina darbiniekiem labi darba apstākļi, lai lielākai daļai respondentu šis vērtējums būtu vismaz labi.

Respondenti telpu iekārtojumu un telpu stāvokli ir novērtējuši lielākoties ar vērtējumu labi. No visiem respondentiem 3 ar telpu iekārtojumu ir pilnībā apmierināti un devuši maksimālo vērtējumu 5 – ļoti labi, savukārt lielākā daļa, 27 jeb 64% respondentu ir novērtējuši uz labi, bet 12 jeb 28% respondenti ir novērtējuši kā apmierinošu. Līdzīgs novērtējums ir arī par telpu stāvokli, tikai ar nelielām izmaiņām, šeit ir mazāks skaits to respondentu, kas ir novērtējuši telpu stāvokli kā apmierinošu, tikai 8 jeb 19% no visiem respondentiem, pārējie 34 jeb 81% respondentu ir telpu stāvokli kā labu vai ļoti labu.

Kopumā analizējot 3.2.8.attēlu, darba autore respondentu viedokļu atšķirības izskaidro ar to, ka tas ir atkarīgs, gan no tā, kur atrodas konkrētā darbavieta, tā izvietojums, kā arī ne visiem ir identiski darba pienākumi, dažiem ir nepieciešama jaudīgāka tehnika, kā arī dažiem to ir nepieciešams atjaunot. Darba autore izvirza secinājumu, ka ir nepieciešams veikt dažādus

uzlabojumus, lai pilnveidotu darbinieku fizioloģiskās (pirmā līmeņa) vajadzības darbavietā, tādus uzlabojumus kā, nepieciešams noskaidrot katra darbinieka tehnikas stāvokli un vajadzības gadījumā to nomainīt, pilnveidot, nepieciešams uzlabot gaisa padevi un temperatūras regulāciju darbavietām.

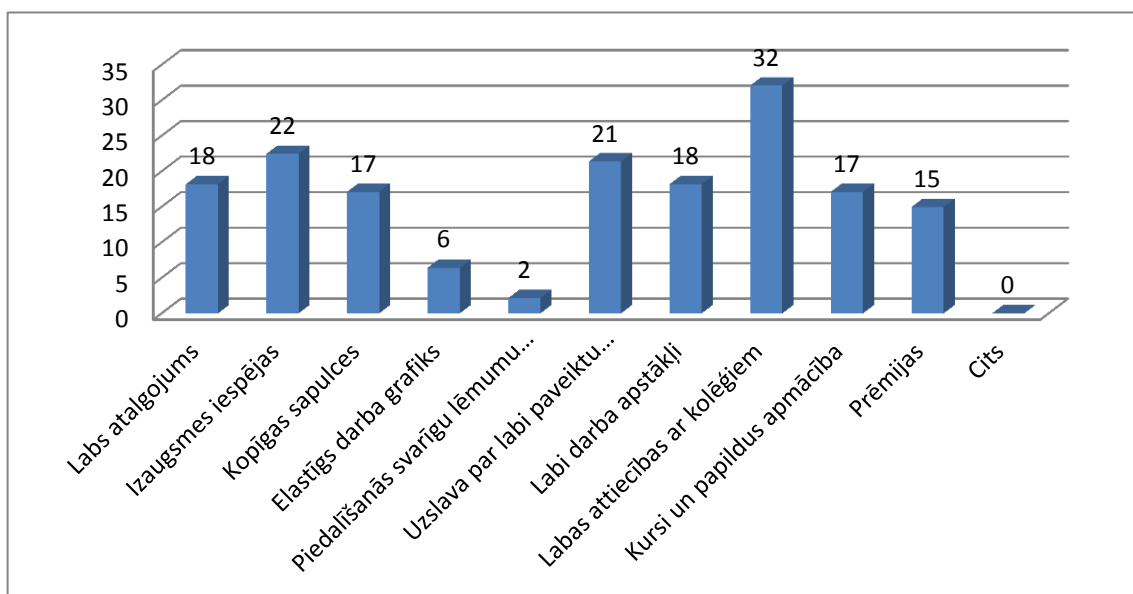
Kā jau iepriekš tika minēts, pie pirmā līmeņa vajadzībām ietilpst arī pietiekami atpūtas laiki, tādēļ darba autore uzdeva respondentiem vai pēc viņu domām atvēlētais atpūtas laiks ir pietiekams (skat 3.2.9.att.)



3.2.9. att. AAS BALTA darbinieku novērtējums par atvēlētajiem atpūtas laikiem

Darba autores izveidotajā attēlā var redzēt pozitīvus rādītājus, ka lielākā daļa, tas ir 92% jeb 39 respondenti uzskata, ka atvēlētais atpūtas laiks ir pietiekams un tikai 8% jeb 3 respondenti uzskata, ka tas ir nepietiekams.

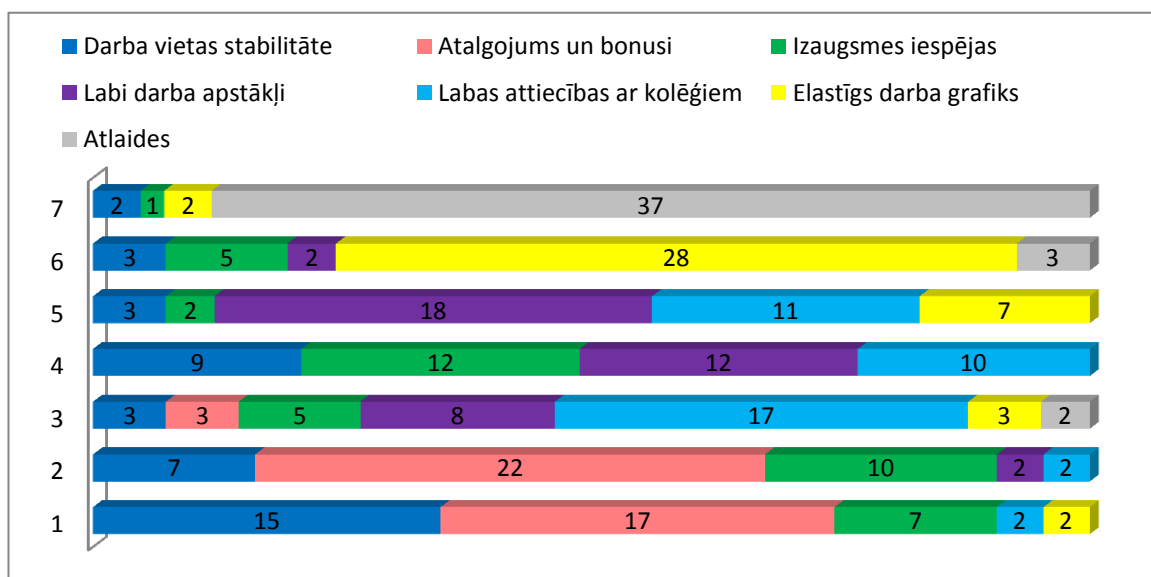
Darba autore, lai apstiprinātos intervijā noskaidrotais, uzdeva respondentiem jautājumu, kādus motivējošos faktorus vispār AAS BALTA piedāvā, šajā jautājumā bija iespējams atzīmēt vairākus atbilžu variantus, šie rādītāji ir atspoguļoti 3.2.10. attēlā.



3.2.10. att. AAS BALTA motivējošie faktori

Autores izveidotajā attēlā var aplūkot, ka visbiežāk izvēlētais motivējošais faktors, pēc respondentu viedokļa ir labas attiecības ar kolēģiem, 32 jeb 76% respondentu ir izvēlējušies šo faktoru, tas arī apstiprinās jau pie adaptācijas procesa, kad faktors, kas visvairāk veicināja adaptācijas procesu, bija darba kolēģi. Kā nākamie vispopulārākie motivējošie faktori ir izaugsmes iespējas (22 jeb 52% respondenti) un uzslava par labi paveiktu darbu (21 jeb 50% respondenti). Savukārt, vismazāk respondentu kā motivējošos faktorus, kādus piedāvā AAS BALTA, ir nosaukuši iespēju piedalīties svarīgu lēmumu pieņemšanā un elastīgs darba grafiks. Atsaucoties uz teorijā teikto, piedalīšanās lēmumu pieņemšanā ir svarīgs motivējošais faktors, tādēļ vadībai tomēr vajadzētu vairāk dot iespēju darbiniekiem iesaistīties lēmumu pieņemšanā.

Lai varēt konkrēti saprast kuri ir tie motivējošie faktori, kas pašiem respondentiem liekas svarīgi, darba autore lūdza, lai respondenti sarindo sekojošus motivējošos faktorus tādā secībā, kas katram pašam liekas vissvarīgāk – darbavietas stabilitāte, atalgojums un bonusi, izaugsmes iespējas, labi darba apstākļi, labas attiecības ar kolēģiem, elastīgs darba grafiks, darbavietas piedāvātās atlaides. Šos faktorus attiecīgi novērtēt no viens līdz septiņi, kur 1 – vissvarīgāk motivējošais faktors un 7 – vismazāk svarīgi motivējošais faktors (3.2.11.att.).



3.2.11. att. AAS BALTA darbiniekiem svarīgākie motivējošie faktori

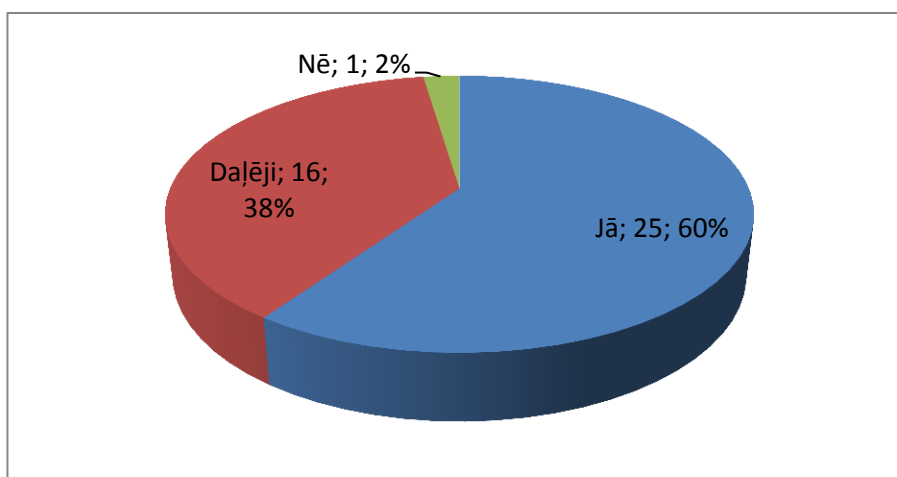
Darba autores izveidotajā attēlā var redzēt, ka respondenti kā vissvarīgāk motivējošos faktorus (pie cipara viens) ir nosaukuši atalgojumu un bonusi (40% jeb 17 respondenti), darbavietas stabilitāte (35% jeb 15 respondenti), izaugsmes iespējas (17% jeb 7 respondenti), labas attiecības ar kolēģiem (5% jeb 2 respondenti) un elastīgs darba grafiks (5% jeb 2 respondenti). Analizējot attēlu, var redzēt, ka kopumā vērtējot pirmie trīs vispopulārākie

motivējošie faktori ir atalgojums un bonusi, darbavietas stabilitāte, jo respondenti šos faktoros ir arī atzīmējuši kā svarīgākos pie cipara 2 (nākamais pēc vissvarīgākā).

Salīdzinot attēlu 3.2.10. un 3.2.11. var redzēt, ka 3.2.10. attēlā pēc respondentu viedokļa AAS BALTA populārākais piedāvātais motivējošais faktors ir labas attiecības ar kolēģiem, tomēr 3.2.11. attēlā var redzēt, ka tas nav pēc respondentu viedokļa pats svarīgākais motivējošais faktors, tādēļ vadībai vajadzētu vairāk domāt to, kā apmierināt tieši darbiniekiem svarīgākos motivējošos faktoros – labs atalgojums un bonusi, izaugsmes iespējas, darbavietas stabilitāte.

Atvērtajā jautājumā darba autore vēlējās noskaidrot kādus motivējošos faktoros respondenti vēlētos saņemt papildus jau esošajiem, vai arī kurus vēlētos saņemt vairāk. Ļoti daudziem respondentiem viedoklis sakrita, vispopulārākā atbilde bija, ka vēlētos saņemt lielāku atalgojumu, prēmijas, bonusus un piemaksas, lai būtu labāka plānošana ciparos, jo uzņēmuma mērķi ir augsti, tos grūti sasniegt, tādēļ arī piemaksas ir mazākas. Vēl respondenti vēlētos vairāk iesaistīties lēmumu pieņemšanā, būtu lielāka iespēja ietekmēt šos lēmumus vēlas, lai viņu viedoklis tiktu ne tikai uzklauts, bet arī ņemts vērā. Bija respondenti, kuri vēlētos, lai būtu iespējamās izaugsmes iespējas, elastīgs grafiks, kā arī saņemt atbalstu par labi paveiktu darbu. Pēc darba autores viedokļa interesants un vērā ņemams bija ieteikums par to, ka uzņēmumam vajadzētu piedāvāt profilaksei masāžas kursu un vingrošanu, šāda vēlme tika pamatota ar to, ka darbs ir sēdošs un mazkustīgs.

Var secināt, ka ir lietas, ko nepieciešams uzlabot, lai respondenti justos labāk motivēti un strādātu ar lielāku atdevi. Darba autore vēlējās noskaidrot, kā darbinieki jūtas, vai uzskata, ka darbavieta rūpējas par viņiem (skat.3.2.12.att.).

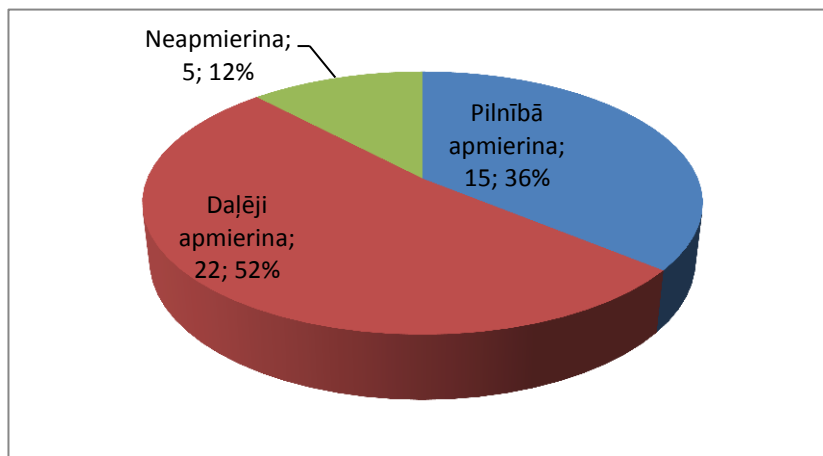


3.2.12. att. AAS BALTA darbinieku viedoklis par to, vai darbavieta rūpējas

60% jeb 25 respondenti uzskata, ka darbavieta rūpējas par viņiem, tomēr 38% jeb 16 respondenti tikai daļēji jūtas novērtēti no darbavietas puses un 2% jeb viens respondents

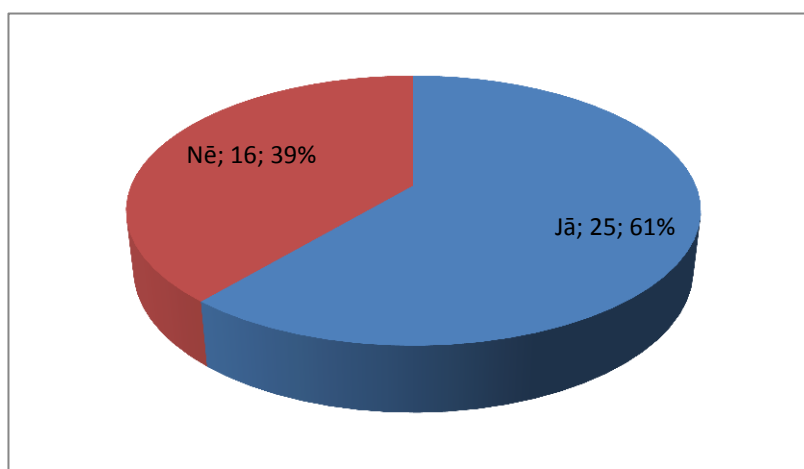
vispār nejūtas, ka darbavieta par viņu rūpētos. Pēc darba autores domām, lielākai daļai respondentu vajadzētu justies novērtētiem pilnībā, tas veicinātu tikai viņu apmierinātību un uzlabot tādējādi kopīgiem uzņēmuma rezultāti.

Tā kā alga ir ļoti svarīgs motivējošais faktors, darba autore vēlējas noskaidrot vai darbinieki ir apmierināti ar saņemto atalgoju (skat. 3.2.13.att.) un vai viņu ieliktās pūles atbilst saņemtajam atalgojumam (skat.3.2.14.att.)



3.2.13. att. AAS BALTA darbinieku viedoklis par saņemto atalgojumu

Darba autores veidotajā attēlā var redzēt, ka 36% jeb 15 respondentus pilnībā apmierina saņemtais atalgojums, tomēr lielāko daļu respondentu, tas ir 52% jeb 22 respondentus tikai daļēji apmierina saņemtais atalgojums un 12% jeb 5 respondentus pilnībā neapmierina. Pēc šī attēla var secināt, ka tomēr vajadzētu veikt uzlabojums. Lai pārlicinātos, vai šī neapmierinātība ir saistīta ar to, ka ieguldītās pūles varētu neatbilst saņemtajam atalgojumam, darba autore lūdza respondentiem izteikt savu viedokli šajā jautājumā, bet vēlējas saņemt konkrētas atbildes – „jā” vai „nē” (skat.3.2.14.att.)



3.2.14. att. AAS BALTA darbinieku viedoklis par to, vai darbā ieliktās pūles atbilst saņemtajam atalgojumam

Kā redzams 3.2.14. attēlā 61% jeb 25 respondenti uzskata, ka ieguldītās pūles atbilst saņemtajam atalgojumam, tomēr ļoti liela daļa, 39% respondenti uzskata, ka ieguldītās pūles neatbilst saņemtajam atalgojumam, ir pārslodze. Atsaucoties uz Taisnīguma motivācijas teoriju, šādā situācija nav labvēlīga, vadībai vajadzētu pārbaudīt katram darbiniekam, vai neveidojas pārslodze, vai saņem pietiekamu atalgoju, ja salīdzina ar darbinieka veicamo pienākumu lielumu, jo darbiniekiem rodas netaisnīguma sajūta.

Kopumā vērtējot respondentu sniegtās atbildes, darba autore secina, ka apstiprinās intervijā sniegtā informācija, AAS BALTA veiksmīgi plāno un realizē personāla vadības funkcijas, tomēr ir dažas funkcijas, kur pastāv problēmas, kuras būtu nepieciešams uzlabot.

Uzņēmumā pastāv problēmas ar darbaspēka plānošanu, lielākā daļa respondentu tā ir atzinuši, ka pastāv darbaspēka deficīts, kā arī ir nepieciešami uzlabojumi personāla attīstības funkcijai, piemēram, nepieciešami uzlabojumi gan tehnoloģiskajam nodrošinājumam, gan gaisa padevei, gan arī temperatūras regulācijai, jo lai veicinātu darbinieka apmierinātību un produktivitāti, ir jānodrošina darbiniekiem labi darba apstākļi.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Bakalaura darba autore ir izdarījusi sekojošus secinājumus:

1. Personāla vadības būtība ir izveidot tādas personāla vadības stratēģijas, politiku un praksi, kas efektīvi rūpējas par visu, kas saistīts ar cilvēka nodarbinātību un attīstību un par attiecībām starp vadību un darbaspēku, jo pareiza personāla vadība spēj iedvesmot cilvēkus strādāt ar savām labākajām spējām un dotībām un palīdz attīstīt viņu potenciālu gan uzņēmuma, gan viņu pašu labā.
2. Personāla vadībai ir četras galvenās funkcijas, kuras ietver dažādus uzdevumus – plānošana, meklēšana un atlase, attīstība, disciplīna un strīdu risināšana.
3. Personāla plānošanas ir nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā, lai atbilstīgiem mērķiem un stratēģijai noteiktā laikā uzņēmumam būtu pieejami attiecīgas kvalitātes un kvantitātes darbinieki.
4. Personāla meklēšana ir organizācijai papildus nepieciešamo darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītības un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus.
5. Personāla atlase ir tas process, kur tiek izvēlēts uzņēmumam vispiemērotākais pretendents vakantajai vietai, vērtējot pretendentu no dažādām pusēm – darba pieredze, personiskās īpašības, līdera spējas, komunikācijas prasmes un citiem faktoriem.
6. Personāla attīstība ir personāla zināšanu, iemaņu un spēju uzlabošanas process, kā arī uzmanības izrādīšanas un darbinieka apmierinātības veicināšanas process.
7. Disciplīna ir cilvēku darbības regulēšana, gan liela pūļa, gan konkrēta indivīda, lai kontrolētu to sniegumu un sasniegtu vēlamu rezultātu.
8. AAS BALTA ir apdrošināšanas kompānija, kas veic savu darbību jau 22 gadus, kuru laikā ir ieguvusi lielu pieredzi klientu apkalpošanā, ieviesusi modernas tehnoloģijas un ieguvusi lojālo klientu loku.
9. AAS BALTA vislabākie finanšu rādītāji analizējot no 2009. līdz 2013.gadam bija 2009.gadā, par to liecina tas, ka tad uzņēmumam bija visvairāk parakstīto prēmiju, no kopējā apdrošināšanas tirgus AAS BALTA veidoja 21.4 %, kā arī 2009.gadā AAS BALTA bija vislielākā peļņa.
10. Pēc 2009.gada AAS BALTA darbības rādītāji, tādi kā pārdoto prēmiju skaits un attiecīgi pārdoto prēmiju daļa pret kopējo pārdoto prēmiju skaitu un peļņa, ir pasliktinājušies, ko ietekmēja cenu samazinājums, patērētāju maksātspēja, lielā

konkurence, noziedzības līmenis, dabas kataklizmas – vētras, slikti laikapstākļi, un citi faktori.

11. AAS BALTA no 2010.gada līdz 2013.gadam ir apturējis straujo pārdoto prēmiju samazinājumu un noturējis to skaitu stabili.
12. Tā kā AAS BALTA ir liels uzņēmums, tad personāla departaments ir tas, kas rūpējas par to, lai darbinieki ir apmierināti un motivēti, viņi domā, plāno un organizē visas nepieciešamās personāla vadības funkcijas.
13. AAS BALTA tiek realizētas visas personāla vadības funkcijas.
14. Personāla plānošana uzņēmumā notiek katru gadu, tad, kad tiek plānots budžets, tiek arī plānots darbinieku skaits nākamajam gadam pa struktūrvienībām un šis process notiek vadības līmenī.
15. Darbinieki uzskata, ka pastāv problēmas ar darbaspēku plānošanu, ir darbaspēka deficīts.
16. AAS BALTA darbiniekus meklē vispirms uzņēmuma iekšienē un tad ārpus uzņēmuma, visvairāk izsludinot vakanto darbavietu interneta resursos.
17. AAS BALTA tēlam ir liela nozīme, tas iedrošina darbiniekus uzticēties uzņēmumam un ir noteicošais faktors, lai jaunie darbinieki pieņemtu lēmumu palikt strādāt uzņēmumā.
18. Uzņēmumā tiek veiksmīgi realizēta jauno darbinieku apmācības programma.
19. Uzņēmumā izmanto divas darbinieku novērtēšanas metodes - paveiktā darba rezultativitātes analīzi un darbinieku novērošanu, un darbinieki tiek informēti par novērtēšanas rezultātiem.
20. AAS BALTA darbiniekus motivē gan ar monetāro atalgojumu, kas ir pamatalga, prēmijas un dažādas atlaides apdrošināšanas produktiem un atlaides sadarbības partneru pakalpojumiem un produktiem, lielākajai daļai darbinieku apmaksāti telefonu sarunu izdevumi, gan arī ar nemonetāro atalgojumu, piemēram, dažādi kopīgi pasākumi, uzslavas par labi paveiktu darbu, notiek papildus apmācības.
21. AAS BALTA darbinieki nav pilnībā apmierināti ar darbu veicinošajiem faktoriem.
22. Disciplīnu uzņēmumā tiek nodrošināts parakstot darba līgumu, kur ir norādītas darbinieka tiesības un pienākumi, kā arī katras struktūrvienības vadītājs seko līdzi, lai darbavietā būtu kārtība.

Darba autore, lai uzlabotu AAS BALTA darbību ir izvirzījusi sekojošus priekšlikumus:

1. AAS BALTA vadībai vajadzētu laicīgi informēt par izmaiņām un notiekošajiem procesiem katras struktūrvienības vadītājus, lai izvairītos no pārpratumiem un konfliktsituācijām.

2. AAS BALTA mārketinga speciālistiem vienmēr ir nepieciešamas aktīvi sekot līdzī konkurentu darbībām, lai attiecīgi varētu reaģēt un pārvilināt konkurentu patērētājus pie sevis.
3. AAS BALTA vadībai vajadzētu apsvērt iespēju, lai varētu pārvilināt konkurentu klientus vajadzētu vismaz pielīdzināt apdrošināšanas OCTA cenu konkurentu cenām.
4. AAS BALTA stratēģiskā mārketinga departamentam, lai uzlabotu finanšu rādītājus ir nepieciešams turpināt aktīvi pētīt tirgu, lai varētu atrast veidu, kā paaugstināt piedāvāto pakalpojumu cenas, nezaudējot jau esošos patērētājus.
5. AAS BALTA stratēģiskā mārketinga departamentam arī turpmāk ir nepieciešams sekot līdzī ekonomiskajām izmaiņām tirgū un mēģināt reaģēt uz notiekošajiem procesiem tā, lai uzņēmums neciestu zaudējumus, bet saglabātu rādītājus stabilus un pat gūtu peļņu.

Lai pilnveidotu personāla vadības funkciju izpildi uzņēmumā, darba autore izvirza sekojošus priekšlikumus:

6. AAS BALTA personāla nodaļai un struktūrvienību vadītājiem nepieciešams vairāk pievērst uzmanību personāla plānošanai, lai neveidojas darbaspēka deficīts.
7. AAS BALTA vadībai arī turpmāk ir jāstrādā pie tā, lai tā reputācija būtu laba, jo tas ir noteicošais faktors topošajiem darbiniekiem, pieņemot lēmumu izvēlēties strādāt uzņēmumā.
8. AAS BALTA personāla speciālistiem un struktūrvienību vadītājiem, vajadzētu veicināt komunikāciju starp tikko pieņemtajiem darbiniekiem par apmācības jautājumiem, un izvirzīt priekšlikumus, ko vajadzētu uzlabot, vai viss apmierināja, vai tika sniegta visa nepieciešamā informācija, kas nepieciešama, lai veiksmīgi uzsāktu darbu.
9. AAS BALTA vadībai vajadzētu visiem darbiniekiem nodrošināt tādu tehnoloģisko nodrošinājumu, lai tas vismaz pēc darbinieku vērtējuma būtu labs, jo darbinieks ar savu darbu palīdz sasniegt veiksmīgu rezultātu gan uzņēmumam, gan arī sev individuāli.
10. AAS BALTA vadībai nepieciešams uzlabot gan gaisa padevi, gan arī temperatūras regulāciju telpām, lai veicinātu darbinieka apmierinātību un produktivitāti.
11. AAS BALTA vadībai vajadzētu vairāk dot iespēju darbiniekiem iesaistīties lēmumu pieņemšanā.
12. Monetārais atalgojums ir būtiskākais motivējošais faktors, tādēļ vajadzētu AAS BALTA vadībai apsvērt iespēju, kā palielināt atalgojumu, lai darbinieki justos apmierināti.
13. Tā kā AAS BALTA darbinieku darbs ir sēdošs, personāla nodaļas vadībai vajadzēt apsvērt ideju piedāvāt profilaksei masāžas kursus un vingrošanu darbiniekiem.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Darba likums. *Likumi.lv*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 16.04.2014)
2. Publiskais ceturkšņu pārskats. *AAS BALTA darbības rezultāti*. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/darbibas-rezultati/publiskais-ceturksna-parskats> (skatīts 05.05.2014.)
3. Statistika. *Latvijas apdrošinātāju asociācija*. Pieejams: <http://www.laa.lv/pub/?cmd=stat> (skatīts 01.05.2014.)
4. **Armstrong M.** *A Handbook of Human resource management practice. 10th edition.* London, United Kingdom; Philadelphia, Kogan Page, 2006. 982 p.
5. **Armstrong M.** *Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th edition.* London; Philadelphia : Kogan Page, 2012. 752 p.
6. **Boitmane I.** *Personāla atlase un novērtēšana.* Rīga, LID, 2008. 186 lpp.
7. **Bratton J., Gold J.** *Human resource management. Theory and practice.* Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007. 661 p.
8. **DeNisi S. A., Griffin W. R.** *Human resource management.* Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 2008. pp.550
9. **Dessler G.** *Human resources management.* Boston, Prentice Hall, 2011. 784 p.
10. **Dombrovska L. R.** *Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse.* Rīga, Apgāds Zvaigzne ABC, 2009. 212 lpp.
11. **Ešenvalde I.** *Personāla praktiskā vadība.* Rīga, Merkūrijs LAT, 2004. 308 lpp.
12. **French L. W.** *Human resources management.* New York, Houghton Mifflin Company, 2007. pp. 603
13. **Kehre M.** *Personālmenedžments uzņēmumā.* Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2004. 232 lpp.
14. **Mathis L. R. Jackson H. J.** *Personnel/ human resource. Management.* Paul, MN, West Publishing Company, 639 p.
15. **Pelše G., Ruperte I.** *Mazā biznesa kurss.* Rīga, Jumava, 2009. 328 lpp.
16. **Pikeringa P.** *Personāla vadība. Kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamo rezultātu.* Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. 124 lpp.
17. **Praude V.** *Menedžments.* Rīga, Burtene, 2012. 497 lpp.
18. **Snell S., Bohlander G.** *Human resource management.* Mason, OH, Thomson, 2007. 623 p.

19. **Spulle A. Ā.** *Praktiskais personālmenežments*. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”, 2004. pp. 298
20. **Torrington D., Hall L., Tayler S.** *Human resource management*. Harlow, England, Prentice Hall Financial Times, 2008. 882 p.
21. **Vorončuka I.** *Personāla vadība*. Rīga, Latvijas Universitāte, 2009. 400 lpp.
22. **Zilīte L.** *Personāla vadība un socionika*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013. 304 lpp.
23. **Самоукина Н.** Управление персоналом, российский опыт. Санкт-Петербург, Питер, 2003. 235 с.
24. Darbavieta. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/darbavieta> (skatīts 09.04.2014.)
25. Par mums. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums> (skatīts 09.04.2014.)
26. AAS BALTA korporatīvā atbildība. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/par-mums/balta-korporativa-atbildiba> (skatīts 09.04.2014.)
27. Tirgus. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/tirgus> (skatīts 09.04.2014.)
28. Darbības rezultāti. BALTA gada pārskats 2012. AAS BALTA. Pieejams: http://www.balta.lv/sites/default/files/gada_parskats_balta_ifrs_2012_lv.pdf (skatīts 09.04.2014)
29. Presei. Samazinājies atlīdzību pieteikumu skaits par negadījumiem, kuros iesaistīti velosipēdisti. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/samazinajies-atlidzibu-pieteikumu-skaits-par-negadijumiem-kuros-iesaistiti-velosipedisti> (skatīts 05.05.2014.)
30. Presei. Kopš krīzes laika strauji krities auto zādzību skaits. AAS BALTA. Pieejams: <http://www.balta.lv/lv/kops-krizes-kulminacijas-strauji-krities-auto-zadzibu-skaits> (skatīts 05.05.2014.)
31. AAS BALTA vēsture. Pieejams: http://pavels.digibrand.lv/vesturesfakti/?api_page_id=13369773&api_user_auth=false&dr_auth_status=false&dr_new_version=1&domain=www.draugiem.lv&dr_appw=730&location=&position=1 (skatīts 09.04.2014)
32. **Grensing-Pophal L.** *Human Resource Essentials: Your Guide to Starting and Running the HR Function*. Society for Human Resource Management, 2010. Pieejams: <http://datubazes.lanet.lv:3537/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzk5NjY4X19BTg2?sid=f6480cd5-1fc3-4862-b1fa->

- [dff3bf6eaa65@sessionmgr4005&vid=22&format=EB&ppid=pp_iii](#) (skatīts 09.05.2014.)
33. RSA grupa saglabā līderpozīcijas Baltijas apdrošināšanas tirgū. *Latvijas reitingi*. Pieejams: <http://www.reitingi.lv/lv/news/4/51442.html> (skatīts 07.05.2014.)
34. **Martin J.** *Human resources management*. Chennai, India, 2009. pp. 195 Pieejams: http://datubazes.lanet.lv:3536/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzcyNDQyX19BTg2?sid=f5083e72-983b-4e40-bab3-6d6f8fbd240c@sessionmgr110&vid=4&format=EB&ppid=pp_195, 32.lpp. (skatīts 03.05.2014.)
35. Aktualitātes. *ROOT brokeru aģentūra*. Pieejams: <http://www.tavapolise.lv/static/aktualitates-lv> (skatīts 05.05.2014.)
36. Apdrošināšanas cenas šogad varētu kāpt par 5 %. *FINANCENET*. Pieejams: http://financenet.tvnet.lv/viedokli/380238-apdrosinasanas_cenas_sogad_varetu_kapt_par_5 (skatīts 05.05.2014.)
37. Uzņēmuma AAS BALTA nepublicētie materiāli

PIELIKUMI

Intervijas jautājumi

- 1. Personāla vadības politika?**
- 2. Kā notiek personāla plānošana?** (vai ir izveidoti darbu apraksti, kāda ir personāla mainība, kad uzņēmums sāk domāt par jaunu darbinieku pieņemšanu)
- 3. Kāds ir darbinieku atlases process, kā tas notiek?** (Vai tiek ievietoti sludinājumu, vai arī vakantie amati tiek aizpildīti ar esošajiem darbiniekiem? Vai intervijas notiek vairākās kārtās (telefonintervija, grupu intervija, viens pret vienu? Kādi ir intervijas jautājumi, vai visiem pretendentiem tie ir vienādi? Kādas īpašības ir svarīgas jaunajiem pretendentiem?)
- 4. Kā notiek personāla ievadišana darbā?**
- 5. Kā un cik bieži notiek darbinieku novērtēšana?** (Kāds ir novērtēšanas mērķis? Kādas ir novērtēšanas sekas? Kas veic personāla novērtēšanu?)
- 6. Kā uzņēmumā notiek darbinieku motivācija?** (monetārais atalgojums (pamatalga, piemaksas, prēmijas, atlaides), nemonetārais atalgojums (atzinība, labs kolektīvs, kopīgi pasākumi, utt.), apmācības (gan jaunajiem, gan esošajiem darbiniekiem)).
- 7. Kā tiek atrisinātas konfliktsituācijas organizācijā?** (Kas to veic, kā tiek pieņemts gala lēmums?)

Darbinieku anketa

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes bakalaura studiju programmas 4. kursa studente. Rakstu bakalaura darbu par personāla vadības funkcijām un vēlos noskaidrot Jūsu viedokli ar šo tēmu saistītos jautājumos uzņēmumā AAS BALTA. Aptaujā iegūtie rezultāti ir anonīmi un tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Katrā jautājumā lūdzu atzīmēt vienu atbildi, ja nav norādīts citādi.

1. Jūsaprāt, uzņēmumā pastāv problēmas ar cilvēkresursu plānošanu?

- Jā, ir darbaspēka deficīts
- Jā, ir darbaspēka pārpalikums
- Nē, problēmas nav
- Cits _____

2. Kā Jūs atradāt darbu šajā uzņēmumā?

- sludinājums internetā
- personiskie kontakti
- pats atnesu CV
- cits variants _____

3. Kas visvairāk veicināja pieņemt darbu šajā uzņēmumā? (Numurējiet, lūdzu, atbildes augošā secībā, kur 1 – visvairāk veicināja un 5-vismazāk veicināja)

- ___Atrašanās vieta
- ___Darba grafiks
- ___Darba samaksa
- ___Darba devēja tēls
- ___Cits variants _____

4. Pēc iestāšanās darbā tika veikta visa nepieciešamā apmācība?

- Pilnībā piekrītu
- Daļēji piekrītu
- Netika veikta apmācība

5. Sākot strādāt organizācijā, cik ilgā laika periodā iejutāties darba kolektīvā?

- Līdz 1 mēnesim
- Līdz 2 mēnešiem
- Līdz 3 mēnešiem
- Līdz 4 mēnešiem
- Vairāk par 4 mēnešiem

6. Kas visvairāk veicināja adaptācijas procesu?

- kolēģu atbalsts
- vadības atbalsts
- pozitīva darba atmosfēra
- patīkami darba apstākļi
- cits variants _____

7. Vai pēc darbinieku novērtēšanas Jūs uzzināt savu vērtējumu?

- Jā, tieku informēts par novērtēšanas rezultātiem
- Reizēm tieku informēts par novērtēšanas rezultātiem
- Nē, netieku informēts par novērtēšanas rezultātiem
- Nenotiek darbinieka novērtēšana

8. Lūdzu, novērtējiet šādus darba apstākļus ietekmējošos faktoros (1- ļoti slikts, 2-slikts, 3- apmierinošs, 4- labs, 5-ļoti labs)!

Telpu stāvoklis

1 2 3 4 5

Telpu iekārtojums

1 2 3 4 5

Temperatūras regulācija

1 2 3 4 5

Gaisa padeve

1 2 3 4 5

Tehnoloģiskais nodrošinājums

1 2 3 4 5

9. Kā Jūs vērtējat dotos atpūtas laikus?

- Pietiekams
- Nepietiekams

10. Kādus motivējošos faktoros piedāvā Jūsu darbavieta? (iespējamās vairākas atbildes)

- Labs atalgojums
- Izaugsmes iespējas
- Kopīgas sapulces
- Elastīgs darba grafiks
- Piedalīšanās svarīgu lēmumu pieņemšanā
- Uzslava par labi paveiktu darbu
- Labi darba apstākļi
- Labas attiecības ar kolēģiem
- Kursi un papildus apmācība
- Prēmijas
- Cits _____

11. Novērtējiet, Jūsprāt, svarīgākos motivatorus? (Lūdzu, numurējiet augošā secībā, kur 1- vissvarīgāk, 6- vismazāk svarīgi)

- ___ Darbavietas stabilitāte
- ___ Atalgojums un bonusi
- ___ Izaugsmes iespējas
- ___ Labi darba apstākļi
- ___ Labas attiecības ar kolēģiem
- ___ Elastīgs darba grafiks
- ___ Atlaides

12. Kādus papildus motivējošos faktorus vēlaties saņemt/ vēlaties saņemt vairāk?

13. Vai uzskatāt, ka Jūsu darbavieta rūpējas par saviem darbiniekiem?

- Jā
- Daļēji
- Nē

14. Vai jūs apmierina darba alga par padarīto?

- Pilnībā apmierina
- Daļēji apmierina
- Neapmierina

15. Vai uzskatāt, ka darbā ieliktās pūles atbilst saņemtajam atalgojumam?

- Jā
- Nē

16. Dzimums

- Sieviete
- Vīrietis

17. Vecums:

- Līdz 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 un vairāk

Vieta Jūsu

komentāriem: _____

Paldies par atsaucību!

Bakalaura darbs „Personāla vadības funkcijas un to pilnveidošanas iespējas apdrošināšanas akciju sabiedrībā BALTA” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: / / (Aija Pētersone)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: (lektore Irina Rezepina) / /

Recenzents: (docents Henrijs Kaļķis)

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā

Dekāna pilnvarotā persona: stud. metodiķe Laila Lisenko / /

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

___06.2014. prot. Nr. ___.

Komisijas sekretāre: / /