

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Personāla vadības pilnveidošana Akciju Sabiedrībā „Lafipa”

**The improvement of personnel management in Joint Stock
Company „Lafipa”**

BAKALAURA DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura studiju programmas
apakšprogrammas *Organizāciju vadība*
4.kursa studente**
Ilva Jonase
IJ09073

Darba zinātniskais vadītājs: asociētais profesors, Dr. oec. **Jānis Vitkovskis**

Rīga 2013

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir personāla vadības pilnveidošana akciju sabiedrībā „Lafipa”. Pētāmā darba problēma ir AS „Lafipa” personāla meklēšanas un atlases procesa nozīmības neapzināšanās. Pētījuma mērķis: balstoties uz personāla vadības procesu akciju sabiedrībā "Lafipa", izstrādāt priekšlikumus personāla vadības pilnveidošanai.

Bakalaura darbs sastāv no trīs daļām. Lai sniegtu priekšlikumus personālvadības pilnveidošanai AS „Lafipa”, pirmajā daļā autore ir apkopojusi teorētiskās atziņas par personālvadību, tās būtību un procesus- personāla plānošanu, personāla meklēšanu un atlasi, jauno darbinieku adaptāciju, darbinieku novērtēšanu un motivācijas sistēmu. Otrajā daļā tiek analizēta uzņēmuma AS „Lafipa” darbība, tās vispārējais raksturojums. Trešajā daļā tiek raksturots AS "Lafipa" personāla vadīšanas process, empīriskā pētījuma ietvaros, analizējot darbinieku aptaujas anketu un uzņēmuma vadības (valdes priekšsēdētāja un divu valdes locekļu) intervijas laikā iegūtos rezultātus, kā arī izpētīta uzņēmuma nepublicētā informācija. Trešās daļas nobeigumā tiek izdarīti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi personāla vadīšanas procesu pilnveidošanai AS "Lafipa".

Bakalaura darbs sastāv no 82 lapām. Darbā ir atspoguļotas 4 tabulas, 22 attēli un 4 pielikumi. Tika izmantota literatūra no 35 informācijas avotiem. Darbs uzrakstīts latviešu valodā.

Atslēgvārdi: personāla plānošana; personāla meklēšana; personāla atlase; jaunā darbinieka adaptācija; personāla novērtēšana; personāla attīstība un apmācība; darba samaksas sistēma; darbinieku motivācija.

ANNOTATION

Theme of the Bachelor's thesis is the Improvement of personnel management at Joint Stock Company "Lafipa". The problem researched in the paper is awareness of the importance of personnel selection process at JSC "Lafipa". Aim of the study: Based on human resource management process of Joint Stock Company "Lafipa" the aim is to develop suggestions for improvement of personnel management.

This thesis consists of three parts. In order to make suggestion for improvement of personnel management of JSC "Lafipa" the author in the first part has summarised theoretical ideas on personnel management, its content and processes - personnel planning, personnel search and selection, adaptation of employees on new workplace, performance evaluation of employees and motivational system. The second part analyses the operation of JSC "Lafipa" and gives its general characteristics. The third part characterises personnel management process at JSC "Lafipa" on the basis of empirical study, by giving analysis of employees' questionnaire and results obtained during the interviews with company's management (chairman of the board and two board members), as well as on the basis of unpublished materials. The third part concludes with conclusions and suggestions, given which have been developed for the improvement of personnel management processes of JSC "Lafipa".

The amount of the paper is 82 pages. There are 4 tables, 22 pictures and 4 appendices. There are 35 sources of reference used in writing this thesis. The paper is written in Latvian.

Keywords: personnel planning; personnel search; personnel selection; adaptation of employees; personnel evaluation; personnel development and training; payment system, employee's motivation.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	5
1. PERSONĀLA VADĪBA UZŅĒMUMĀ	8
1.1. Personāla vadības būtība	8
1.2. Personāla vadības funkcijas.....	13
1.2.1. Personāla plānošana.....	13
1.2.2. Personāla meklēšana.....	17
1.2.3. Personāla atlase.....	19
1.2.4. Jaunā darbinieka adaptācija uzņēmumā	23
1.2.5. Personāla novērtēšana	25
1.2.6. Personāla motivēšana	28
2. UZŅĒMUMA AS „LAFIPA” RAKSTUROJUMS	34
2.1. AS „Lafipa” organizatoriskā struktūra un darbinieku pienākumi	38
3. AS „LAFIPA” PERSONĀLA VADĪBAS PROCESU ANALĪZE.....	44
3.1. Personāla plānošana.....	47
3.2. Personāla kustība uzņēmumā.....	49
3.3. Personāla meklēšana un atlase.....	54
3.4. Jauno darbinieku adaptācija.....	58
3.5. Personāla novērtēšana.....	60
3.7. Darba samaksas sistēma	66
3.8. Personāla motivēšana	69
SECINĀJUMI	78
PRIEKŠLIKUMI.....	81
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	83
PIELIKUMI.....	86
1. pielikums.Nozīmīgākie AS "Lafipa" realizētie projekti no 2008.-2012. gadam.....	87
2. pielikums.AS "Lafipa" SVID analīze.....	89
3. pielikums.Intervijas jautājumi AS "Lafipa" vadībai.....	90
4. pielikums.AS "Lafipa" darbinieku aptaujas anketa.....	92

IEVADS

Mūsdienās personāla vadībai ir liela nozīme, jo cilvēkkapitāls ir viens no faktoriem, kurš uzņēmumam var nodrošināt augstus panākumus, palielināt uzņēmuma konkurētspēju, produktivitāti un efektivitāti. Attiecīgi ieguldot cilvēkkapitālā, var saņemt pretī no tā atdevi. No uzņēmumā pastāvošā personāla vadības funkciju kopuma- darbinieku motivēšanas sistēmas, karjeras izaugsmes iespējām, darba apstākļiem, attiecībām ar kolēģiem, vadību u.c. faktoriem, ir atkarīga darbinieku apmierinātība ar darbu, līdz ar to, arī uzņēmuma mērķu sasniegšana. Tieši kompetenti, uz zināšanām balstīti un ar darba apstākļiem apmierināti darbinieki mūsdienu konkurētspējīgajā tirgū spēj izvirzīt organizāciju priekšgalā un "pacelt latiņu" augstāk.

Ikviens, uz organizācijas mērķu sasniegšanu orientēts vadītājs, saprot, ka darbs ar personālu ir tik pat nozīmīgs kā uzņēmumam nepieciešamais kapitāls un materiālie resursi. Arī personāla vadības politika ir būtiska gan mazos, gan lielos uzņēmumos, neskatoties uz to, ka katram uzņēmumam ir specifiski un atšķirīgi personāla vadīšanas paņēmieni.

Uzņēmumu iekšējā un ārējā vide nepārtraukti mainās, konkurence starp uzņēmumiem mūsdienās pieaug spēkā, tādēļ vadītājam ir jāprot efektīvi vadīt darbaspēku, panākot, ka uzņēmumā strādā "elastīgi" darbinieki, kuri spētu reaģēt un pielāgoties šīm pārmaiņām, kā arī pilnveidoties un attīstīties.

Darba autore uzskata, ka personāla vadīšanas tēmas aktualitāte ir svarīga ikvienā uzņēmumā, kurā darbojas cilvēki, jo ikviena vadītāja interesēs ir piesaistīt un noturēt tāds darbiniekus, kuri nodrošinātu uzņēmuma izdzīvošanas un attīstības iespējas un realizētu katra uzņēmuma mērķi- peļņas palielināšanu.

Akciju Sabiedrība „Lafipa” labo reputāciju, atsauksmes no klientiem un attīstību 21 gada laikā ir iemantojusi, pateicoties ne tikai prasmīgai uzņēmuma vadībai, bet arī uzņēmuma kvalificētajiem un kompetentajiem darbiniekiem, kuri strādā organizācijā, taču kā svarīgu **problēmu** autore uzskata AS „Lafipa” personāla meklēšanas un atlases procesa nozīmības neapzināšanos, jo uzņēmumā laika periodā no 2008.-2012. gadam atsevišķos amatos tiek pieņemti darba prasībām neatbilstoši darbinieki- studenti bez vajadzīgās pieredzes, cilvēku nenopietna attieksme pret darbu un psiholoģiskās īpatnības, kā, piemēram, darbinieku dažādie temperamentu tipi, kuri ietekmē esošā amata pienākumu veikšanu u.c. faktori, kas ir iemesls darbinieku aiziešanai no darba.

Pētījuma objekts- Siltumtehnikas uzņēmuma AS „Lafipa” personāla vadīšanas process.

Pētījuma priekšmets- AS „Lafipa” personāla vadības funkcijas.

Bakalaura darba mērķis- balstoties uz personāla vadības procesu izpēti akciju sabiedrībā "Lafipa", izstrādāt priekšlikumus personāla vadības pilnveidošanai.

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

1. Apkopot teorētiskās atziņas par personāla vadīšanas procesiem.
2. Analizēt uzņēmuma AS „Lafipa” darbību.
3. Raksturot AS "Lafipa" personāla vadīšanas ietekmējošos faktorus.
4. Izvērtēt personāla vadīšanas procesu, izmantojot aptaujas un intervijas metodes.
5. Balstoties uz teoriju par personāla vadīšanu un empīrisko pētījumu, izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus personāla vadīšanas procesu pilnveidošanai.

Pētījumā izmantotās metodes:

- Socioloģisko pētījumu metode:
 - Kvalitatīvā metode-* AS "Lafipa" valdes priekšsēdētāja un divu valdes locekļu intervēšana personāla vadības jautājumos. Jautājumi tika uzdoti katram individuāli.
 - Kvantitatīvā metode-* AS "Lafipa" uzņēmuma darbinieku anonīma aptauja par personāla vadības procesiem uzņēmumā.
 - Dokumentu analīze-* AS "Lafipa" uzņēmuma rīcībā esošo darba un prakses līgumu, rīkojumu, iesniegumu, Kvalitātes vadības rokasgrāmatas, amatu aprakstu u.c. dokumentu analīze.
- Monogrāfiskā jeb aprakstošā metode- tika veikta personālvadības detalizēta izpēte, apkopojot informāciju, pamatojoties uz daudzveidīgās, speciālās literatūras apskatu un raksturojot ne vien parādību pašreizējo stāvokli, bet arī to, kādas pārmaiņas notikušas laika gaitā.
- Analīzes metode – veselā informācija par personālvadību tika sadalīta sastāvdaļās, apskatot katru personālvadības posmu atsevišķi.
- Sintēzes metode – atsevišķi pētāmā objekta elementi tika apvienoti vienotā veselumā, lai pētītu to kopsakarības.
- Grafiskā metode (grafiku konstruēšana, attēlu veidošana u.c.), kura ļauj konstatēt parādību sakarību esamību, kā arī atklāt šīs sakarības raksturu un formu.

Bakalaura darbā tika izmantoti dažādu autoru darbi gan latviešu, gan krievu un angļu valodā- Vorončuka, I., Caune, J., Torrington, D., Armstrong, M. u.c. autori, kā arī zinātnisko rakstu datubāze Emerald, AS „Lafipa” npublicētie materiāli, statistiskie dati, LR likumi un interneta resursi.

Bakalaura darbs sastāv no trīs daļām. Pirmā daļa balstās uz personālvadības teorētiskajām atziņām. Otrajā daļā ir raksturota AS "Lafipa" uzņēmuma darbība un organizatoriskā struktūra.

Trešajā daļā, izmantojot augstāk minētās pētnieciskās metodes, tika veikts pētījums AS "Lafipa" personāla vadības procesu raksturošanai. Rezultātā autore izveidoja secinājumus un priekšlikumus personāla vadības pilnveidošanai uzņēmumā.

Bakalaura darba **pētījuma periods** ir laika posms no 2008. gada janvāra-2012. gada decembrim. Autore izvēlējās analizēt šo laika periodu, lai redzētu, kā uzņēmuma cilvēkresursi ir spējuši pārvarēt krīzes laiku. Autore, pētot šo laika posmu, balstījās uz uzņēmuma iekšējiem datiem- gada pārskati, darba līgumi, rīkojumi, iesniegumi, uzņēmuma Kvalitātes rokasgrāmata u.c. dokumenti.

1. PERSONĀLA VADĪBA UZŅĒMUMĀ

1.1. Personāla vadības būtība

Katra organizācija ir savādāka. Cietumi, restorāni, naftas kompānijas, stūra veikali, ugunsdzēsības un glābšanas dienesti, baznīcas, viesnīcu ķēdes, slimnīcas, skolas, mediji, labdarību organizācijas, profesionālas sporta komandas, aviosabiedrības, advokātu biroji un augstskolas- visām šīm iestādēm, organizācijām uzņēmumiem ir nepieciešama cilvēkresursu pārvalde, neatkarīgi no tā, ka esošiem darbiniekiem var nepatikt pārvaldības process, kas ierobežo viņu individuālo rīcību.(21, 4.lpp.)

Cilvēki ir viens no tiem resursiem, bez kuriem nevar iztikt neviens uzņēmums, jo tieši cilvēks rada uzņēmuma pievienoto vērtību, starpību starp izmaksām un ienākumiem. Jēdziens cilvēkresursi uzsver, ka cilvēki ir uzņēmuma nozīmīgākie aktīvi, kuri, kopīgi darbojoties, virza uzņēmumu uz mērķi. (19, 2.lpp.)

Neskatoties uz personālvadības jēdziena popularitāti, joprojām nav vispārēji vienojošas definīcijas šī vārda nozīmei. Amerikāņu profesors Tonijs Vatsons uzskata, ka personāla vadīšanas jēdziens tiek lietots daudzos mulsinoši neskaidros veidos. Visplašākajā nozīmē, pēc Vatsona domām, personāla vadīšanas jēdziens var tikt lietots kā vispārējs termins, lai aprakstītu jebkādu pieeju cilvēkresursu vadīšanai. Piemēram, amerikāņu profesori Pīters Boksalls un Džons Purcells šo terminu lieto, lai apzīmētu visas aktivitātes, kuras ir saistītas ar darba attiecību vadīšanu, pārvaldību uzņēmumā. Storeys uzskata, ka personāla vadīšana aptver jaunas pieejas, lai vadītu cilvēkus, atšķirīgas no tradicionālās prakses. Storeys uzskata, ka atšķirīgas pieejas izmantošana personāla vadīšanā ir mērķis, lai sasniegtu konkurences priekšrocības.(24, 4.lpp.)

Profesores Ineses Vorončukas skatījumā ar personāla vadīšanu saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijās labus darbiniekus. Savukārt, vadīšanu I.Vorončuka definē kā komunikatīvu procesu, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas darbinieku uzvedību. (16, 19.lpp.)

Latvijā vēl joprojām notiek diskusijas par to, vai darbs ar personālu būtu saucams par:

- personāla vadīšanu;
- personāla vadību;
- personālmenedžmentu;
- cilvēku resursu vadību.

Protams, ka kopīgais elements visos šajos jēdzienos ir darbinieks uzņēmumā. Autore izskaidros šo jēdzienu nozīmi, lai atšķirtu katru no tiem.

Personāla vadīšana- paņēmieni kopums, ar kādiem ikviens vadītājs mēģina ietekmēt savu darbinieku rīcību konkrētu mērķu sasniegšanai.

Personāla vadība- personālmenedžmenta īstenošana uzņēmumā.

Personālmenedžments- tā būtība ir orientēta uz personāla potenciāla iespējamo paaugstināšanu, lai nodrošinātu uzņēmuma nākotnes mērķu sasniegšanu.

Cilvēku resursu vadība- tas pats personālmenedžments. Šo nosaukumu vairāk lieto valstīs, kur runā angļiski un franciski.

(12, 9-10.lpp.)

Personāla vadīšanas mērķi:

- nodrošināt uzņēmumu ar optimālu atbilstošas kvalifikācijas personālu un pilnveidoties līdz ar uzņēmuma attīstību;
- realizēt uzņēmumā cilvēkresursu vadību, pilnībā izmantojot personāla potenciālu;
- veicināt organizatoriskās kultūras un atbilstošas darba vides izveidošanu. (7, 10.lpp.)

Tātad, pēc autores domām, personāla vadīšanas mērķis ir ar dažādu paņēmieni kopumu organizēt, koordinēt un pārvaldīt personālu tā, lai nodrošinātu stabili uzņēmumā esošo personāla struktūru.

Darba autore uzskata, ka personālvadības tēma tiek atspoguļota ārkārtīgi daudz dažādos literatūras avotos un no dažādiem skatu punktiem. Tā teikt, cik autoru, tik viedokļu. Atsevišķos personālvadības jautājumos nav vienota teorijas apkopojuma, līdz ar to, šie jautājumi ir diskutējami un aplūkojami dažādos aspektos. Piemēram, profesore I. Vorončuka savā grāmatā "Personāla vadība" raksta, ka personāla vadīšanā pastāv četras funkcijas, taču autore uzskata, ka personāla vadīšanā nepastāv vien četras funkcijas un tikai tās, kuras minējusi I. Vorončuka. Personāla vadīšanā pastāv daudz un dažādu funkciju, taču katrā uzņēmumā tiek pielietotas tās funkcijas, kuras tiek uzskatītas par svarīgākajām. Svarīgākās personāla vadības funkcijas autore izskatīs turpmāk darbā.

Profesores I. Vorončukas skatījumā **personāla vadīšanu var apskatīt no vairākām perspektīvām**. Pirmkārt, tās ir četras funkcijas:

1. Plānošana

Veikt budžeta un personāla resursu plānošanu; sadalīt uzdevumus, pienākumus un atbildību starp darbiniekiem, formulējot darbu aprakstus un atbilstošo klasifikāciju; izlemt, cik daudz ir lietderīgā darba). (16, 52.lpp.)

Autore uzskata, ka šajā minētajā personāla plānošanas definīcijā darba uzdevumu, pienākumu un atbildības sadalīšana starp darbiniekiem ir organizatorisks jautājums.

Protams, plānojot darbaspēka piesaisti, par to ir jādomā, taču šīs definīcijas precīzāks izskaidrojums būtu meklējams citu autoru darbos.

Visprecīzākā plānošanas definīcija, pēc autores domām, ir minēta Zvirbules-Bērziņas, A., Mihejevas, L., Auziņas, A. grāmatā "Plānošanas un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi", kur personāla plānošana ir definēta kā personālvadības pasākums, kas nosaka uzņēmuma personāla nepieciešamību, ņemot vērā darbaspēka daudzumu, kvalitāti, izmantošanas termiņu, laiku un vietu.(17, 89.lpp.)

2. Meklēšana un atlase.

Atrast nepieciešamos darbiniekus; organizēt personāla izvēli kā nepārtrauktu procesu, kas pamatojas uz nākotnes vajadzību prognozi (aiziešanu no darba, paaugstinājumu, organizācijas struktūras izmaiņām).

3. Attīstība.

Orientēt, mācīt, motivēt un novērtēt darbiniekus, lai uzlabotu viņu zināšanas, iemaņas un spējas.

4. Sankcijas, kas nepieciešamas, vadot cilvēku kopu organizācijās.

Izstrādāt prasības un pildīt pienākumus, kā arī uzturēt disciplīnu darbiniekiem un darba devējiem. (16, 52.lpp.)

Otrkārt, tas ir process, ar kuru nosaka darba resursu nepietiekamību.

Treškārt, tā atspoguļo četru vērtību ietekmi: atbildību, efektivitāti-iedarbīgumu, individuālās tiesības, sociālo taisnīgumu pār darbinieku (vērtības, kas ietekmē darba piešķiršanu).

Ceturtkārt, tie ir likumi, noteikumi un regulēšana (tiesības, politika un to praktiskais lietojums), ko izmanto darbā personāla sistēmas ietvaros.(16, 21-22.lpp.)

Svarīgākie uzdevumi personāla vadībā:

1. Personāla pieprasījuma plānošana

Noskaidrot, cik daudz jaunu darbinieku nākotnē būs nepieciešami dažādiem darbiem atsevišķās jomās.

2. Personāla meklēšana

Balstoties uz pieprasījumu, atrast līdzstrādniekus no organizācijas vai pieņemt darbā jaunus līdzstrādniekus.

3. Personāla izvietošana

Kopā ar nodaļas vadītāju un organizācijas ārstu plānot līdzstrādnieku izvietojumu atbilstoši piemērotībai un darba izvirzītajām prasībām.

4. Darba algas noteikšana

Līdzstrādniekus atalgot atbilstoši prasībām un sasniegumiem. Tos konsultēt darba algas jautājumos.

5. Konsultācija un atbalsts

Atbalstīt līdzstrādniekus visās ar darbu saistītās un personīgās lietās. Informēt tos par tarifiem, organizācijas noteikumiem un sociālajiem pakalpojumiem.

6. Personāla attīstība

Kopā ar nodaļu vadību vadīt līdzstrādnieku veicināšanas un attīstības pasākumus.

7. Personāla pārvalde

Vadīt visas personāla norises, sākot ar pieņemšanu, ietverot tālāko pārvietošanu un veicināšanu, līdz pensionēšanai.

8. Sadarbība ar organizācijas valdi

Organizācijas valdei pēc organizācijas statūtiem ir tiesības piedalīties, lemt un saskaņot jautājumus, kas interesē līdzstrādniekus. Katrs līdzstrādnieks var vērsties pie organizācijas valdes, ja ir runa par viņa personisko tiesību neievērošanu. Tādējādi personāla nodaļas darbinieks uztur pastāvīgu kontaktu ar organizācijas valdi. (16, 55.lpp.)

Var teikt, ka personāla vadības uzdevums ir radīt lojalitāti darbiniekos un pozitīvu attieksmi par savu veicamo darbu un uzņēmumu kopumā.

Autore uzskata, ka I. Vorončuka, augstāk esošajā personāla vadības uzdevumu iedalījumā, nav minējusi tādus svarīgus personāla vadības uzdevumus, kā personāla atlases procesu, adaptāciju un darbinieku novērtēšanu, kā arī darbinieku skaita samazināšanu un karjeras izaugsmes iespēju plānošanu. Autore uzskata, ka arī labvēlīga darba vides un motivēšanas sistēmas izveidošana uzņēmumā ir svarīgs personāla vadības uzdevums.

Kā jau autore minēja iepriekš, personāla vadības atsevišķu jautājumu loks ir diskutējams, jo nav vienotu pieņēmumu šajos jautājumos. Acīmredzot, arī personāla vadības uzdevumu klasifikācija pieder pie viena no personālvadības diskutējamajiem jautājumiem.

Kopumā var runāt par 3 veidu personālvadības līmeņiem organizācijās:

1. Personāla operacionālās vadības līmenis

Personāla operacionālās vadības uzdevums ir veikt personāla vadības ikdienas funkcijas un uzturēt personāla darbību esošajā attīstības pakāpē. Galvenās funkcijas, kas raksturīgas operacionālajai vadībai:

- darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana un pārtraukšana;
- personāla sociālo, demogrāfisko un ekonomisko rādītāju statistiskā analīze;

- attiecību veidošana un informācijas sniegšana dažādām valsts institūcijām;
- iekšējās aprites dokumentu (rīkojumi, atvaļinājumu saraksti, slimības lapas) sagatavošana un koordinēšana;
- darba sludinājumu sagatavošana un izvietošana medijos;
- iekšējās komunikācijas sistēmas uzturēšana un papildināšana;
- darba laika uzskaitē un administrēšana.

2. Personāla taktiskās vadības līmenis

Šis līmenis ir personāla darbības uzturēšana un attīstīšana, veicot plānotas aktivitātes darbinieku kompetences pilnveidošanai un motivācijas uzlabošanai. Galvenās funkcijas, kas raksturīgas personāla taktiskajai vadībai:

- mācību nepieciešamības noteikšana;
- amatu novērtēšana;
- personāla kompetences modeļu izstrādāšana;
- personāla kompetences un darba kvalitātes novērtēšanas sistēmas uzturēšana un personāla novērtēšana;
- regulāras plānotās apmācības, kā arī aktuālās apmācības īstenošana;
- amatu aprakstu veidošana un uzturēšana;
- darbinieku rotācijas mehānisma nodrošināšana.(9, 18.lpp.)

3. Personāla stratēģiskās vadības līmenis

Šis līmenis tieši ietekmē organizācijas biznesa vadību un attīstību, izstrādājot jaunus motivācijas instrumentus un pilnveidojot esošos saskaņā ar uzņēmuma mērķiem produktu vai pakalpojumu izstrādē un pārdošanā, kā arī cilvēku resursu skaita, kompetences, novērtēšanas un apmācības plānošanā, atbilstoši kompānijas attīstības stratēģijai. (9, 19.lpp.)

Lai varētu motivēt personālu kopējo mērķu sasniegšanai, stratēģiskās vadīšanas mērķiem jābūt definētiem un visiem darbiniekiem skaidri zināmiem. Ir nepieciešams, lai visi uzņēmuma darbinieki saprastu kopējos mērķus un būtu ieinteresēti to sasniegšanā. (6, 23.lpp.)

Galvenās funkcijas, kas raksturīgas stratēģiskai vadībai :

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

- personāla attīstības un novērtēšanas pārrunas;
- karjeras plānošana;
- personāla vadības sistēmas kvalitātes uzturēšana;
- iekšējās komunikācijas sistēmas izstrāde. (9, 19-20.lpp.)

Progresīva stratēģija cilvēkresursu plānošanā

Zinātniskajās publikācijās tiek pausts, ka progresīvu cilvēkresursu plānošanu ir iespējams sasniegt, izpētot vai pastāv iespēja optimāli organizēt darbaspēka pasākumus tā, lai sasniegtu organizācijas stratēģiskos mērķus un plānus.

Prasmīgi cilvēkresursu vadītāji uzmanību no administratīvās prakses, lai veicinātu darbības efektivitāti, pārnes uz centieniem sasniegt stratēģiskos mērķus. Lai īstenotu šo pāreju, cilvēkresursu vadītājiem un viņu darbiniekiem ir jāizprot organizācijas "vērtību ķēde" un dažādie veidi, kādos darbaspēks var veicināt stratēģijas īstenošanu. Cilvēkresursu vadītājiem ir jāspēj izstrādāt plāns, kā piesaistīt darbaspēku un noteikt tās problēmas, kas varētu traucēt darbaspēkam vērtības radīšanā. (29, 29.lpp.)

1.2. Personāla vadības funkcijas

Katram vadītājam ir savs uzskats par to, kura no personālvadības funkcijām viņa uzņēmumā ir vissvarīgākā. Kāds dod priekšroku darbinieku motivēšanai un lojalitātes veicināšanai, kāds personāla novērtēšanas sistēmai, ar kuras palīdzību var veikt atbilstošu motivēšanas sistēmu, cits rūpēm par darba aizsardzību, darba vidi uzņēmumā u.tml.

Personālvadības svarīgākās funkcijas, darba autores skatījumā, ir personāla plānošana, personāla meklēšana un atlase, jaunā darbinieka adaptācija, personāla novērtēšana, personāla attīstība un apmācība un motivēšanas sistēma. Par pamatu autore pieņems šīs personāla vadības funkcijas un raksturos katru no tām.

1.2.1. Personāla plānošana

Personāla plānošana ir esošā personāla nodrošinājuma un lietderības izpētes, nepieciešamības noteikšana nākotnē, pamatojoties uz izstrādāto stratēģiju un cilvēkresursu iespējām, personāla izmaiņu un virzības prognozēšanu, vajadzīgo darbinieku pilnīgu izmantošanu un paturēšanu.(5, 5.lpp.)

Personāla plānošanas mērķis ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā.

Jautājumu loks plānošanas posmam var būt šāds:

- personāla resursu plāna izstrādāšana;
- darbaspēka meklēšanas plānošana;
- darbā pieņemšanas plānošana;
- darba novērtēšanas plānošana un atalgojuma organizēšana;
- vienošanās ar darbinieku pārstāvjiem;
- disciplinārās procedūras izveide;
- saskaņots konsultatīvais mehānisms;
- mācību plāni;
- vadības attīstības programma;
- veselības un drošības pasākumi;
- darbinieku labklājības nodrošināšana;
- personāla administrēšana.

Personāla plānošanas uzdevumi:

- organizācijai nepieciešamā personāla skaita un kvalitātes noteikšana (nepieciešamais skaits, kvalifikācija u.tml.);
- personāla izmaksu plānošana (algas, sociālās sfēras pakalpojumi u.tml.);
- personāla meklēšanas plānošana (personāla nodrošināšanas soļu noteikšana);
- personāla iesaistes un izmantošanas plānošana (darbinieku pienākumu saistīšana laikā un vietā);
- personāla attīstības plānošana (darbinieku kvalifikācija un prasības nākotnē).

Personāla plānošanā pamatā izmanto šādus dokumentus:

- **Darba vietu plāni**- tie nosaka, kādas un cik darba vietas ir nepieciešamas, lai organizācija vai tās struktūras vienības varētu izpildīt paredzētos uzdevumus un sasniegtu izvirzītos mērķus. Darba vietu plānā atspoguļo organizatorisko struktūru, darba vietu nosaukumi, darba vietu skaitu katrā struktūras vienībā.
- **Štatu (amatu) saraksti**- norāda, vai darba vietas ir nodrošinātas ar darbiniekiem vai arī ir vakantas. Štatu sarakstā ieraksta amata nosaukumu, profesijas kodus, darba kategorijas (algas tarifa grupu), štata vietu skaitu, pamata darba algu mēnesī, kā arī katra darbinieka vārdu un uzvārdu.
- **Darba (amatu) apraksti**- tajā ieraksta darba vietas mērķi, vadības uzdevumus, speciālos uzdevumus, tiesības, pilnvaras, organizatoriskās saites. (16, 51.lpp.)
Amatu apraksta izstrādāšana palīdz noteikt prasības amata ieņēmējam.

Amatu apraksts sniedz informāciju, kura ir nepieciešama, lai precizētu veicamo darbu un atrastu vislabāk piemērotāko personu vakances aizpildīšanai. Amata apraksts norāda nolūku, kādēļ darbinieks ir vajadzīgs, pienākumus un darba nosacījumus.

Kā alternatīvu amata aprakstam, daži uzņēmumi izmanto kompetences profilus. Šajā gadījumā darbinieka kompetence ir galvenajā lomā nekā balstīšanās uz konkrētajiem darba uzdevumiem un pienākumiem.(23, 3.lpp.)

- **Darba izvirzītie prasību profili-** atbilstoši darbinieki, kas spēj izpildīt darbam izvirzītās prasības.
- **Datu bāze par personālu.** (16, 49-51.lpp., 87.lpp.)

Personāla plānošanā ir svarīgas četras personāla kategorijas:

Personāla speciālistiem, kas nodarbojas ar šīm kategorijām, jāpieņem dažādi lēmumi par katru kategoriju.

1. Jaunie darbinieki/vervējamie.

Vajadzīgie lēmumi- vervēšanas metodes, izvēles procedūras, ievadīšana darbā, apmācība, līguma termiņi.

2. Potenciālais personāls.

Vajadzīgie lēmumi- vervēšanas metodes, sabiedriskās attiecības, algas līmeņi, darbinieku guvumi.

3. Esošais personāls.

Vajadzīgie lēmumi- darbības novērtējums, produktivitāte, efektīva nodarbināšana, apmācība, atlīdzināšana, veicināšana/karjeras perspektīva.

4. Aizejošie darbinieki.

Vajadzīgie lēmumi- atlaišana par sliktu darbu, aiziešana pensijā, atlaišanas procedūras, personāla aprīte. (16, 47.lpp.)

Vissvarīgākais personāla plānošanā ir pareizi novērtēt darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu. Plānojot cilvēku resursus, nākas saskarties ar cilvēku resursu pārpalikumu un cilvēku resursu trūkumu. Pārpalikuma gadījumā personāla izmaksas ir pārāk lielas biznesa apjomam un darbinieku skaitu nepieciešams samazināt, savukārt cilvēku resursu trūkuma gadījumā trūkst darbinieku, lai biznesa funkcijas varētu attīstīties ar pilnu jaudu, esošajiem darbiniekiem jāstrādā pārslodzes režīmā un tiek maksāts par virsstundu darbu. Šāda situācija nosaka nepieciešamību palielināt amata vietu skaitu un pieņemt jaunus darbiniekus.(9, 53.lpp.)

Pieprasījumu pēc darbaspēka ietekmē šādi faktori:

- vide (ekonomika, pieprasījums pēc noteikta produkta vai pakalpojuma);
- organizācijas prasību maiņa (izmaiņas stratēģiskajā plānā);
- iekšējās darbaspēka izmaiņas (atlaišana, atkāpšanās no amata, kavējumi, nāves gadījumi).

Darbaspēka piedāvājums iedalās divās grupās: iekšējais un ārējais darbaspēka piedāvājums. Iekšējais darbaspēka piedāvājums ir pašreizējie darbinieki, kuri varētu pārkvalificēties vai tiktu paaugstināti, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbaspēka.

Ārējo darbaspēka piedāvājumu izmanto, organizācijai paplašinoties vai darbiniekiem nomainoties. Informācija par darbaspēka piedāvājumu atrodama dažādās aģentūrās, statistikas birojos un darba departamentos. Darbaspēka piedāvājumu savukārt ietekmē demogrāfiskā situācija, migrācija, ekonomika u.c. faktori. (16, 40-41.lpp.)

Cilvēku resursu plānošanas nepieciešamo metodi nosaka virkne vides ārējo un organizācijas iekšējo faktoru. Kā galvenos var minēt konkrētās biznesa nozares attīstības perspektīvas un tendences attiecīgajā laika posmā, darba tirgus īpatnības un iespējas, organizācijas finansiālās iespējas atlasīt un atalgot kvalificētus speciālistus, kā arī kompānijas iekšējo cilvēku resursu piemērotība izvirzītajām kvalifikācijas prasībām un skaitliskā atbilstība biznesa apjomam. (9, 58.lpp.)

Var izdalīt šādus nepieciešamā personāla plānošanas veidus:

- kvantitatīvā plānošana;
- kvalifikācijas plānošana;
- plānošana laika aspektā;
- plānošana vietas aspektā.

Kvantitatīvā plānošana ir personāla daudzuma noteikšana, lai izpildītu konkrētu darbu.

Lai aprēķinātu pieprasījumu pēc personāla, var izmantot dažādas metodes.

Nepieciešamā personāla kvantitatīvās aprēķināšanas metodes:

- ***statistiskās***- balstās uz dinamiskajām rindām, piemēram, ekstrapolācija, interpolācija, trendi, regresijas un korelācijas analīzes, modelēšana, imitācija;
- ***kopējās***- balstās uz personāla daudzuma un laika nepieciešamo vērtību analīzi (vietu plāna metode, kopējo izmaksu vērtības analīze u. tml.).

Kvalifikācijas plānošana nosaka, kādas ir prasības pretendentiem, lai pildītu darbam izvirzītos pienākumus.

Plānošana laika aspektā ir saistīta ar plānošanas laiku. Izšķir īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa plānošanu. Īstermiņa plānošana ir saistīta ar operatīvām izmaiņām darba grafikā, kadru mainību, saslīkstību u.tml. Ilgtermiņa plānošana ir saistīta ar vides izmaiņām, tātad, prognozējama tikai daļēji.

Plānošana vietas aspektā ir saistīta ar izmaiņām organizatoriskajās struktūrās, kas balstītas uz noteiktu ģeogrāfisko vietu, piemēram, firmas filiāļu dibināšana. (16, 46.lpp.)

Personāla plānošanas būtiskākās priekšrocības:

- Pārdomāta personāla plānošana ļauj izvairīties no negaidītas personāla nepietiekamības.
- Nav nepieciešams pēkšņi samazināt vai palielināt personālu, jo, laikus plānojot, tiek paredzēta ražošanas apjoma vai pasūtījumu samazināšana vai palielināšana.
- Atkrīt īslaicīgie „ugunsdzēsības” pasākumi, kas vairumā gadījumu ir dārgi, jo nav laika meklēt piemērotus darbiniekus un ātrumā tiek ņemti labākie, tātad arī dārgākie, vai arī pēkšņas atlaišanas gadījumā jāmaksā lielas kompensācijas.
- Laikus tiek domāts par augsti kvalificētu darbinieku piesaisti, lai vajadzīgajā brīdī viņi varētu uzsākt darbību nekavējoties.
- Ja izglītošanas un pārkvalificēšanas pasākumi tiek veikti laikus, tie izmaksā daudz lētāk.
- Darbinieku izmantošanas plānošana noris strukturēti. Atkrīt dārgais dīkstāves un gaidīšanas laiks. Darbojas princips-vispirms izglīto, tad piedāvā darbu, nevis otrādi.
- Darbinieku attīstība un izaugsme izriet no uzņēmuma attīstības nepieciešamības. Darbinieki tiek virzīti uz to, ka viņu personiskā un profesionālā izaugsme var dot labumu pašu uzņēmumam. (12, 29.lpp.)

1.2.2. Personāla meklēšana

Personāla meklēšana ir veids kādā organizācija cenšas atrast, piesaistīt cilvēkus, kuriem ir vajadzīgās zināšanas, izglītība un spējas un no kuriem tiks veikts atlases process.(11, 1.lpp.). Tas ir kvalificētu indivīdu piesaistīšanas process, veicinot viņu darbā pieņemšanu. (28, 23.lpp.)

Personāla meklēšanas uzdevums- nodrošināt organizāciju ar tai nepieciešamo personālu noteiktā daudzumā, kvalitātē un laikā.(16, 141.lpp.)

Pastāv dažādi veidi, kā piesaistīt personālu jeb iegūt darbiniekus gan no uzņēmuma iekšienes, gan no ārienes.

Ja ir nepieciešams personāls, tad vispirms to var piesaistīt no uzņēmuma esošā personāla. Tas nozīmē, ka kādam cilvēkam nāksies mainīt sava darba uzdevumus un pienākumus vai arī profesionāli augt un attīstīties (veidojot karjeru). (15, 36.lpp.)

Organizējot iekšējo konkursu vai piedāvājot vakanto amatu konkrētam darbiniekam un veicot viņa pārcelšanu, ir iespējams saglabāt šajā cilvēkā ieguldītos resursus, ekonomēt laiku (kuru vajadzētu veltīt jaunā darbinieka meklēšanai un iepazīstināšanai ar uzņēmumu), kā arī veicināt pārējo darbinieku motivāciju un lojalitāti, parādot iespējamo karjeras izaugsmi uzņēmumā.

Jaunu darbinieku meklēšana ārpus uzņēmuma jāizvēlas tādos gadījumos, ja:

- Pašreizējo darbinieku kvalifikācija neatbilst prasībām;
- būtu lietderīgi uzņēmumā ieplūdināt jaunus darbiniekus ar jaunu pieredzi;
- nepieciešams, lai pašreizējie darbinieki paliek savos amatos.

Personāla meklēšanas procesā var izmantot šādas metodes:

• **Draugu un kolēģu aptaujāšana.**

Tā ir lēta un droša metode, jo atvieglo atsauksmju iegūšanu. Taču tai piemīt arī trūkums- pretendentu meklēšanas loks nav īpaši plašs, un savstarpēja pazīšanās var negatīvi ietekmēt darba izpildes kvalitāti. Šādu personāla meklēšanas metodi biežāk izmanto mazie uzņēmumi, kuri vēlas ekonomēt finansiālos līdzekļus.

- **Sludinājumu ievietošana** laikrakstos, TV, radio, internetā un uzņēmuma mājas lapā. Šīs metodes īstenošanai nepieciešami lielāki finansiālie un laika resursi taču tādā veidā iespējams piesaistīt arī vairāk pretendentu.

- **Darba meklētāju piedāvājumu analīze** (laikrakstos, TV, radio, internetā, nodarbinātības dienestā).

Tā ir lēta metode, kuru var izmantot, meklējot darbiniekus bez speciālām zināšanām un pieredzes.

- **Sadarbība ar augstskolām u.c. mācību iestādēm**, t.sk. karjeras dienu un studentu prakses organizēšana.

Šī metode ļauj iegūt jaunus, aktīvus darbiniekus ar piemērotu izglītību, bet bez pieredzes un bieži vien ar nepamatoti augstām prasībām.

- **Iepriekšējo darbinieku un pretendentu datu bāzes izpēte.**

Pielietojot šo metodi, iespējams izmantot jau esošo informāciju, kā arī vērtēt pretendentu izaugsmi.

- **Profesionālu personāla atlases firmu pakalpojumu izmantošana.**

Šī ir ļoti dārga metode, kas piemērota galvenokārt augsta līmeņa vadītāju meklēšanai.

- **Darbinieku pārpirkšana**

Dārga metode, jo pārpirktam darbiniekam jāmaksā lielāka alga nekā pārējiem, turklāt „vecie” darbinieki šādā veidā tiek demotivēti. (7, 44-45.lpp.)

Klasiskā darba sludinājumā nepieciešams atspoguļot šādas galvenās sadaļas:

- uzņēmuma apraksts;
- skaidri definēts amata nosaukums;
- darba pienākumi;
- prasības jeb nepieciešamās kompetences;
- uzņēmuma piedāvājums. (4, 38.lpp.)

1.2.3. Personāla atlase

Tāpat kā personāla vadības, tā arī personāla atlases skaidrojums dažādos literatūru avotos ir atšķirīgs. Autors Sison, P.S. grāmatā "Personnel management in the 21st Century" pauž, ka vārds „atlase” nozīmē izvēlēties vienu, vislabāk kvalificēto personu no visiem atlases kandidātiem. (25, 43.lpp.)

Grāmatas "Управление персоналом" autori Монди Р.У., Ной Р.М., Премо Ш.Р. norāda, ka atlase ir process, ar kura palīdzību organizācija no pretendentu grupas izvēlas tos indivīdus, kuri vislabāk no visiem atbilst ieņemamās vakances pienākumu pildīšanai un iederas organizācijā. (28, 23.lpp.)

Būtībā abos literatūras avotos jēdziens "atlase" ir skaidrots ar līdzīgu nozīmi, taču darba autorei precīzāks šķiet Монди Р.У., Ной Р.М., Премо Ш.Р. definējums, jo tajā tiek pausts, ka ir jāizvēlas kandidāts, kurš atbilst ieņemamās vakances pienākumu pildīšanai, kā arī kopumā iederas organizācijā, savukārt, Sison, P.S. uzskata, ka ir jāizvēlas vislabāk kvalificētais kandidāts. Tas, ka cilvēks ir augsti kvalificēt, pēc autores domām, nenozīmē, ka viņš būs atbilstošs esošā amata izvirzītajām prasībām.

Personāla atlases procesa mērķis ir ne tikai izteikt spriedumu par pretendenta spējām, rakstura iezīmēm vai individuālām dotībām, bet arī novērtēt viņa piemērotību vakantā amata pienākumu veikšanai, motivāciju un nākotnes potenciālu.(7, 48.lpp.)

Nepieciešamība pēc efektīvas rekrutēšanas (darbā pieņemšanas)

Kāpēc rekrutēšanas process ir svarīgs? Piemēram, ja uz divām vakancēm pieteiksies tikai divi kandidāti, tad uzņēmuma vadītājam nebūs lielas izvēles, kurus no tiem pieņemt darbā, bet ja uz vakanci pieteiksies 10 vai 20 pretendenti, tad vadītājs varēs izmantot dažādas metodes, kā, piemēram, intervijas un testus, lai izvēlētos labākos no viņiem.

Augsts bezdarba līmenis nenozīmē, ka ir vieglāk atrast labus kandidātus. Piemēram, kāda aptauja ekonomikas agrīnajā palēnināšanās posmā (2003.-2004. gadā) liecināja, ka apmēram pusei respondentu ir bijušas grūtības atrast kvalificētus pretendentes. Apmēram 40 % sacīja, ka ir grūti atrast labus kandidātus.(22, 183.lpp.)

Lai izvērtētu kandidātu atbilstību vakantajam amatam, ir lietderīgi veidot atlases procesu vairākās kārtās, atsevišķi vērtējot pretendente profesionālās kompetences, cilvēciskās īpašības un atsauksmes no iepriekšējām darba vietām vai sadarbības partneriem. Personāla atlases kārtas uzņēmums var kombinēt atbilstoši savām vajadzībām.

Pilns personāla atlases process:

1. kārta

- Pieteikuma vēstuli, anketu, CV un atsauksmju par pretendentiem analīze;

Pieteikuma vēstulē pretendents pamato savu lēmumu pretendēt uz vakanto amatu un norāda, tieši kādas kompetences un prasmes padara viņu par piemērotu kandidātu.

CV ir lakoniski un precīzi noformēts darba dzīves apraksts (lietišķa biogrāfija), kas satur sistematizētu informāciju. Tajā jābūt skaidri norādītam darba meklēšanas mērķim, kā arī ziņām par pretendenta izglītību, līdzšinējo darba pieredzi, spējām un sasniegumiem.

CV tiek izvērtēts pēc šādiem kritērijiem- pretendenta iepriekšējās pieredzes atbilstība izvirzītajām prasībām;

mērķtiecīga darbavietu izvēle (ar to domāts, cik bieži ir mainītas darba vietas) un profesionālā izaugsme; pretendenta izglītība un kvalifikācija; datu atbilstība apliecinātajiem dokumentiem un atsauksmēm; noformējums.

Pretendente aptaujas anketas bieži tiek izveidotas ar nolūku iegūt informāciju no pretendente, kas saistīta ar uzņēmuma vajadzībām un vakanto amatu.

- iepriekšējās atlases intervijas.

Iepriekšējās atlases intervijas mērķis ir noteikt piemērotākos pretendentes turpmākai atlasei.

2. kārta

- 1. kārtas rezultātu apkopošana;
- testu vai mājas uzdevumu organizēšana;

Lai novērtētu pretendente intelektuālās attīstības līmeni un piemērotību profesijai, var izmantot dažādus psiholoģiskos testus:

1. **inteliģences testi**- palīdz novērtēt pretendente domāšanas spējas;

2. **personības testi**- palīdz atklāt pretendenta personību (izturēšanās veidu, uzskatus, motivāciju un vērtības). Personība ir galvenais faktors, kas nosaka panākumus vai neveiksmes darbā;
 3. **interesu testi**- novērtē pretendenta attieksmi pret konkrēto profesiju vai amatu;
 4. bieži noteikta prasība pretendentiem ir aizpildīt **anketu par veselības stāvokli** vai arī iziet veselības pārbaudi, lai vadītājs varētu būt drošs par potenciālā darbinieka spēju izpildīt darbus, kam nepieciešams fizisks spēks, izturība, laba koordinācija vai perfekta redze; (7, 48-52.lpp.)
 5. **praktiskie testi**- pretendētus lūdz demonstrēt spēju strādāt. Ar šo testu mēģina gūt priekšstatu par pretendenta izveicību;
 6. **piemērotības testi**- tie „mēra” personas potenciālo spēju noteikta veida darbībai. Šo testu mērķis ir noteikt iespējamību, ka pretendents var efektīvi apgūt noteiktu darba veidu;
 7. **zināšanu testi**- novērtē cilvēka zināšanas un to dziļumu, kas iegūtas iepriekš skolā vai universitātē. Tipiski zināšanu testi ir, piemēram, aritmētisko uzdevumu risināšana; (16, 181-186.lpp.)
 8. **grafoloģiskie testi**- grafoloģija attiecas uz rokraksta analīzi, lai noteiktu rakstītāja galvenās personības iezīmes. Tādējādi grafoloģijai ir zināma līdzība projektīvās personības izpētes testiem, lai gan daudzi to uztver ar aizdomām. Grafoloģijā rokraksta analītiķis pēta pretendenta rokrakstu un parakstu, lai atklātu personas vajadzības, vēlmes un psiholoģisko portretu; (22, 242.lpp.)
- pamata intervijas.
Intervija ir svarīgs pretendentu atlases instruments, jo tās rezultāts būtiski ietekmē personāla atlases speciālistu un vadītāja galīgo lēmumu.

Atlases procesā var izmantot dažādus intervijas veidus atkarībā no vakantā amata, pretendentu skaita un cilvēkresursu kapitāla vadības politikas pamatnostādņēm. Intervijas tiek iedalītas atsevišķās grupās pēc uzbūves, satura, mērķa un intervētāju skaita.(7, 52.lpp.)

Pretendentu atlases intervijas tiek veiktas gan, lai iegūtu papildu, gan, lai precizētu atlases procesā ievāktu informāciju. Parasti intervijas notiek divos līmeņos.

Pirmā, sākotnējā iepazīšanās intervija tiek izmantota, lai noteiktu vai persona atbilst minimālajām kvalifikācijas prasībām, un pēc tam, kā otrā notiek padziļinātā intervija, kurā piedalās personāldaļas pārstāvji un (vai) izpilddirektori, lai noteiktu, vai persona iederēsies paredzētajā darbā. Pirms padziļinātās intervijas tiek ievākta un apkopota informācija no visiem pieejamajiem avotiem- testiem, pieteikuma veidlapām, atsauksmēm, CV, lai intervētāji varētu saskaņot šo informāciju. (26, 229.lpp.)

Intervijas laikā darba devējam ir pienākums iepazīstināt pretendentu ar uzņēmumā spēkā esošo darba koplīgumu un darba kārtības noteikumiem, ciktāl tas attiecas uz paredzētā darba veikšanu, kā arī sniegt citu informāciju, kam ir būtiska nozīme darba līguma noslēgšanā.(1)

Intervijai ir četri mērķi:

1. noskaidrot kandidāta piemērotību;
2. iegūt vairāk informācijas par kandidātu;
3. sniegt kandidātam precīzu informāciju par darbu, tā apstākļiem, kā arī vispārēju priekšstatu par organizācijas politiku. (11, 36.lpp.)
4. sagatavot lēmumu pretendentam par viņa pieņemšanu vai atteikumu. (16, 195.lpp.)

Interviju veidi:

1. strukturētā intervija

Šo interviju visbiežāk izmanto kompetences novērtēšanai. Intervijas laikā visiem pretendentiem uzdod vienādus, iepriekš sagatavotus jautājumus, atzīmē atbildes un salīdzina rezultātus;

2. nestrukturētā intervija

Šīs intervijas jautājumi nav sagatavoti iepriekš. Tie rodas intervijas laikā visiem atkarībā no mērķa un pretendenta atbildēm;

3. stresa intervija

Intervija, kuras laikā apzināti pretendents tiek pakļauts stresam. Tas tiek izmantots, lai pārbaudītu pretendenta spēju kontrolēt savu uzvedību stresa situācijā;

4. „dziļā intervija”

Šo interviju izmanto, lai veiktu vispusīgu pretendenta zināšanu, prasmju, vērtību un uzskatu pārbaudi. (7, 52-53.lpp.)

„Dziļajās” intervijās intervētājs cenšas noteikt būtiskas tēmas, iztīrīt nianšes. Ideja ir tāda, ka intensīva un dziļa pretendenta uzskatu un zināšanu pārbaude ir obligāts nosacījums, lai izdarītu konkrētu novērtējumu.

Intervētāju skaits intervijas laikā var būt dažāds:

- **individuāla intervija**- intervējamais un intervētājs. Tātad viens pret vienu;
- **divi pret divi**- intervētāji savā starpā vienojās par pienākumu sadalīšanu intervēšanas procesā. Ja uzņēmums ir vidējs vai liels, viens no intervētājiem pārstāv personāla nodaļu, otrs ir vadītājs, kura pakļautībā pretendents strādās;
- **panelintervija**- vienu pretendentu var intervēt trīs vai vairāk, pat desmit organizācijas pārstāvji;

- **grupas intervija**- intervijā piedalās vairāki pretendenti un vairāki intervētāji.

Parasti intervētāji šāda tipa intervijā drīzāk novēro pretendētus nekā piedalās grupas diskusijā. (16, 202-204.lpp.)

3. kārta

- testu rezultātu analīze;
- iegūtās informācijas apkopošana;
- intervijas ar atlases komisiju.

4. kārta

- atbilstošākā pretendenta noteikšana;
- protokola noformēšana;
- lēmuma paziņošana pretendētājam (7, 48.lpp.)

Pastāv vairāki iemesli, kādēļ darbiniekiem ir jābūt atbilstoši izvēlētiem uzņēmuma vajadzībām:

- atbilstošu darbinieku pieņemšanas gadījumā uzņēmuma mērķi kļūs vieglāk sasniedzami;
- nekompetents darbinieks ir uzņēmuma atbildība;
- izvirzītās personāla prasības ir atšķirīgas katrā uzņēmumā;
- cilvēkiem ir dažādi intelekta līmeņi, prasmes un spējas;
- darba likums aizsargā darbiniekus pret viņu atlaišanu, ja viņi ir nekompetenti un ar problēmām darba izpildes gaitā;
- katram cilvēkam ir individuāli mērķi un intereses dzīvē;
- neuzmanīga darbinieku nolīgšana ir dārga un var sagādāt problēmas uzņēmumam. (25, 44.lpp.)

1.2.4. Jaunā darbinieka adaptācija uzņēmumā

Atlases procesu var uzskatīt par sekmīgu tad, ja jaunais darbinieks pilnvērtīgi uzsācis darbu, izprot savus pienākumus, iekļāvies darba vidē un ir apmierināts, proti, adaptējies. Adaptācijas būtība ir cilvēka ātrāka pielāgošana apkārtējai videi, gan darba, gan sociālai. Adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka darba atdeves un pozitīva rezultāta sasniegšanā. (10, 194.lpp.)

Adaptācija ir programma, kas izveidota, lai pēc iespējas īsā laikā un efektīvā veidā sniegt jaunajam darbiniekam informāciju, kas nepieciešama, lai ērti un rezultatīvi strādātu uzņēmumā.

Adaptācijas mērķis- iepazīstināt jauno darbinieku ar viņam iepriekš nepazīstamajiem apstākļiem, lai iespējami īsākā laikā viņš būtu lietas kursā par saviem uzdevumiem.

Jāpiebilst, ka bez laba darba apraksta nebūs iespējams izstrādāt nevainojamu adaptācijas programmu.

Adaptācijas programmas galvenais uzdevums ir panākt maksimāli drīzu darbinieka integrāciju uzņēmumā. No tās ir atkarīgs:

- cik drīz jaunais darbinieks sāks strādāt ar pilnu atdevi;
- kā veidosies darbinieka attiecības ar kolēģiem;
- kāda būs darbinieka attieksme pret darbu;
- kāda būs darbinieka attieksme pret uzņēmumu. (6, 85.lpp.)

Personāla ievadīšana darbā katrā uzņēmumā notiek savādāk, taču **būtu vēlams jaunajiem darbiniekiem sniegt ieskatu par:**

- darba norādījumiem;
- nelaimes gadījumu novēršanas priekšrakstiem (drošības tehnikas noteikumi);
- uzņēmuma tradīcijām.

Var izdalīt trīs informācijas veidus, ko pasniegt jaunajam darbiniekam:

- vispārējā informācija;
- pārskats par organizācijas vēsturi, darbības mērķiem, operācijām, produktiem un pakalpojumiem, kā arī par to, kā darbinieku darbs veicina organizācijas mērķu sasniegšanu;
- detalizēta informācija par organizācijas politiku, tās darbības mērķiem un noteikumiem, un darbinieku priekšrocībām, labumiem. (15, 62.lpp.)

Jaunā darbinieka adaptācijas process:

- jaunā darbinieka sagaidīšana;
- sarunas iepilninošana ar darbinieku;
- darbinieka informēšana par uzņēmumu un tā politiku;
- darba uzdevumu, kuri jāveic darbiniekam, izskaidrošana;
- iepazīstināšana ar darba aprakstu;
- vadītājam jānoskaidro, kādas vēl formalitātes jaunajam darbiniekam jākārt;
- jaunā darbinieka iepazīstināšana ar kolēģiem un vadību;
- kuratora iecelšana jaunajam darbiniekam;
- uzņēmuma un jaunās darba vietas izrādīšana;
- darbiniekam noteiktās prasības, kas ir saistītas ar viņa jauno darba vietu;

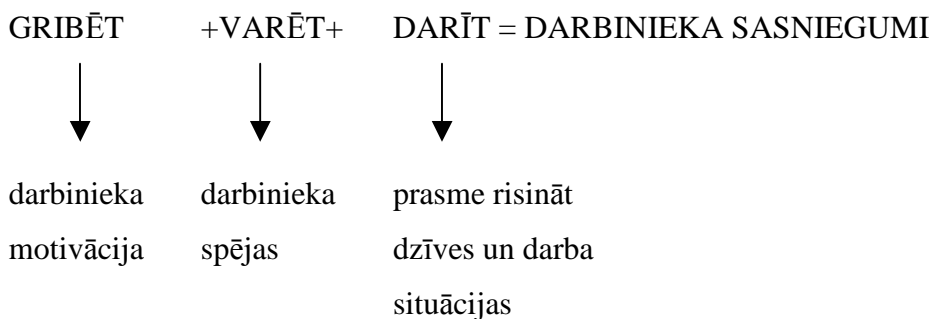
- informēšana par darba drošību;
- informēšana par darba laiku, pārtraukumiem, kārtējo atvaļinājumu un ēdnīcu, darba apģērbu u.c.;
- informēšana par rīkošanos nelaiemes, slimības vai līdzīgos gadījumos;
- pamatinformācijas sagatavošana darbiniekam, kas nepieciešama, lai iepazītos ar uzņēmumu un veicamo darbu. (6, 92.lpp.)

Parasti ikvienam darbiniekam nākas iziet kaut vai nelielu apmācību jaunā darba vietā, neņemot vērā to, ka iespējams iepriekšējā darba vietā viņš ir strādājis tādā pašā amatā. Apmācot jauno darbinieku, uzņēmuma vadībai ir jāzina, cik daudz un kādas apmācības ir nepieciešamas jaunajam darbiniekam. (15, 62.lpp.)

1.2.5. Personāla novērtēšana

Darbinieku novērtēšana ir komplicēts un ilgstošs process, tā izstrādei un ieviešanai nepieciešami ievērojami resursi. Personāla jeb esošo darbinieku novērtēšanai ir divi galvenie pamatmērķi: 1. noskaidrot darbinieku motivāciju un kompetences; 2. plānot darbinieku motivāciju, kā arī apzināt viņu attīstības un sasniegumu līmeni.

Darbinieku var novērtēt, izmantojot vienkāršu formulu:



Novērtējot darbiniekus, tiek noskaidrots, vai darbiniekam ir motivācija un vēlme strādāt. Ar noteiktu metožu un uzdevumu kopuma palīdzību tiek noskaidrots, vai attiecīgā darbinieka spējas un potenciāls ļauj sasniegt viņam izvirzītos profesionālos mērķus, kā arī ar novērtēšanas metožu palīdzību ir iespējams izpētīt darbinieka spēju organizēt savu ikdienas darbu, kā arī strādāt komandā. (4, 105.lpp.)

Bez personāla novērtēšanas nav iespējama iekšēji taisnīgas atalgojuma sistēmas izveide, arī apmācības un attīstības nepieciešamības noteikšana. Organizācijās izšķir divu veidu personāla novērtēšanu: kompetences novērtēšana un darba rezultātu novērtēšana. Bieži abi šie personāla novērtēšanas veidi tiek jaukti, nereti tos apvieno vienā novērtēšanas instrumentā.

Lai izprastu atšķirību starp abiem novērtēšanas veidiem, tos var definēt tā:

- **kompetences novērtēšana**- personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba izpildei; (8, 86.lpp.)
- **darba rezultātu jeb sasniegumu novērtēšana** – sistemātisks process, kurā tiek izvērtēts indivīda vai struktūrvienības darbs noteiktā laika posmā, ar mērķi uzlabot rezultātus perspektīvā, meklēt esošo potenciālu vai veidus, kā tos paaugstināt. (8, 106)

Esošo darbinieku kompetences novērtēšanai var izmantot visas aprakstītās kompetences metodes- gan intervijas, gan testi, gan arī lomu spēles, kuras autore apskatīja jau iepriekš, runājot par personāla atlases procesu.(8, 101.lpp.)

Atkarībā no organizācijas lieluma, darbinieku skaita, biznesa sektora un personāla kvalifikācijas, iespējams izraudzīties atbilstošāko darba rezultātu novērtēšanas metodi, taču autores skatījumā, darbinieku novērtēšanas metodes plaši pieejamajos literatūru avotos ir ļoti atšķirīgas, tādēļ autore aplūkos dažas no iespējamajām darbinieku novērtēšanas metodēm.

- **Darbinieku spēju ranžēšana**

Darbinieki tiek sarindoti skalā no labākā līdz vājākajam pēc darba snieguma un rezultātiem, kā rādītāju izmantojot tikai darba rezultātu kvalitāti un kvantitāti.

- **Intervijas ar mērķi sniegt atgriezenisko saiti (360 grādu novērtēšana)**

Šī ir viena no populārākajām novērtēšanas metodēm, īpaši plaši izmantota pakalpojumu pārdošanas sektorā, kur iespējams iegūt tiešu klienta viedokli par saņemto servisu. Nosaukums 360 grādu novērtēšana ir cēlies no apļa, kas veidojas ap attiecīgo darbinieku, kurš atrodas vērtētāju vidū. Darbinieku vērtē viņa tiešais vadītājs, kolēģis, padotais (ja tāds ir) un klients.

- **Novērtēšana saskaņā ar noteiktiem standartiem**

Konkrētais darbinieka sasniegums tiek salīdzināts ar iepriekš izstrādātu kvalitātes standartu, kur ar standartu parasti tiek saprasts vidējs, normai atbilstošs sniegums. Šādu novērtēšanas veidu izmanto loģistikā un ražošanā.

- **Kritisko atgadījumu analīze**

Tiek dots visvēlamākā un visnevēlamākā darba rezultāta apraksts, attiecīgā darbinieka sniegumu salīdzina ar šiem kritiskajiem aprakstiem un pietuvina vienam vai otram vērtējumam, kur vēlamākais rezultāts attiecīgi ir izcils un nevēlamākais rezultāts-vājš. Šo metodi izmanto gabaldarba novērtējumos, piemēram, apģērbu šūšanā.

- **Esejas rakstīšana**

Vadītājs subjektīvi apraksta sava darbinieka sasniegumus. Šis novērtēšanas veids ir ļoti atkarīgs no vērtētāja spējas izteikties.

Šāds veids ir lietojams māksliniecisko sasniegumu novērtēšanā, kā arī augstākā līmeņa vadītāju darba rezultātu raksturošanā.

- **Novērtēšana, piešķirot kvalitatīvu apzīmējumu**

Kvalitatīvs apzīmējums var būt, piemēram: vāji, vidēji, labi, izcili. Šīs metodes lielākais plus ir ātrums un iespēja klasificēt skaitliski lielas organizācijas darbiniekus. Šo metodi kombinē ar strukturēto interviju un noslēgumā sniedz vērtējumu, par kuru gan darbinieks, gan vadītājs vienojas. Abas puses ir atzinušas plusus un mīnus darba procesā un ir vienojušās par apmācības paņēmieniem un izaugsmes iespējām.

- **Normālā sadalījuma metode**

Darba snieguma vērtējums ir sadalīts noteiktās kategorijās, piemēram, vāji, vidēji, labi, izcili. Katrai kategorijai attiecīgajā struktūrvienībā ir jāatbilst noteiktam daudzumam darbinieku. Piemēram, labiem jābūt 5, vidējiem-3 un vājiem 0-3.

- **Diferencētā darba rezultātu novērtēšana**

Šī metode ir izmantojama situācijā, kad dažādiem darba rezultātiem ir dažāds īpatsvars un dažāda ietekme uz organizācijas attīstību.

Metode tiek izmantota sarežģītu pakalpojumu pārdošanas organizācijās, piemēram, konsultāciju ofisos, pētnieciskajās laboratorijās, kur darbojas ļoti kompetenti un grūti motivējami cilvēku resursi.

- **Novērtēšana saskaņā ar uzvedības aprakstiem**

Šī metode apkopo sevī divas pieejas- novērtēšanu saskaņā ar kvalitatīvajiem apzīmējumiem un kritisko atgadījumu metodi.

Šajā metodē tiek izmantoti vēlamās uzvedības un sasniegumu apraksti. Attiecīgā darbinieka sasniegums tiek novērtēts saskaņā ar kādu no izvēlētajiem apzīmējumiem (piemēram, vāji, vidēji, labi, izcili).

- **Novērtēšana pēc padarītā darba rezultāta jeb sasnieguma**

Vadītājs un darbinieks vienojas par sasniedzamo rezultātu un tā parametriem. Beidzoties pārskata periodam, padarītais darbs tiek salīdzināts ar plānoto un pārrunātas kļūdas, kā arī neveiksmju cēloņi. Labāk šī metode atbilst samērā vienkārša rutīnas darba veicējiem, jo radošu darbu ar šo metodi ir grūti novērtēt. (8, 109-113.lpp.)

Populārākās un biežāk lietotās personāla novērtēšanas metodes:

- vērtējuma skalas metode;
- anketēšanas metode;
- salīdzināšanas metode;
- esejas metode;

- vērtēšanas intervijas (14, 243.lpp.)

1.2.6. Personāla motivēšana

Jebkuram vadītājam, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos un attīstītos, ir jārada tāda darbinieku motivēšanas sistēma, kas stimulētu viņus strādāt kvalitatīvāk un ar atdevi darbam. Ja uzņēmuma vadītājs nav pietiekoši padomājis par motivācijas sistēmu, tad uzņēmuma mērķi var netikt sasniegti un gaidītais rezultāts var izpalikt.

Indivīdu ir jāprot motivēt strādāt tā, lai viņa darbība nodrošinātu nepieciešamo vērtību radīšanu. Uzņēmumiem nepārtraukti ir jāpilnveido darbinieku motivācijas sistēmu, tajā iekļaujot gan iespēju uzlabot darba rezultātus, gan iegūt prēmijas, saņemt piemaksas, pabalstus un sociālās garantijas. Tas palīdzēs noturēt esošos darbiniekus uzņēmumā, līdz ar to, ietaupīsies arī naudas līdzekļi, kuri būtu nepieciešami jaunu darbinieku meklēšanai un apmācībām.

Termins "motivācija" ir atvasināts no vārda "motīvs". **Motivāciju** var definēt kā procesu, kurā cilvēks tiek stimulēts pieņemt vēlamu rīcības virzību.

Lai pastiprinātu personas vēlmi strādāt, lai sasniegtu organizācijas mērķus, ir jāapmierina tās motīvi, piedāvājot stimulus. Motivācija ir cilvēku vajadzību un stimulu mijiedarbības rezultāts. Cilvēks jūtas motivēts, ja pieejamie stimuli spēj apmierināt viņa motīvus vai vajadzības. (18, 12.lpp.)

Jēdziens „**motīvs**” un „**stimuls**” bieži liekas kā vārdi ar līdzīgu nozīmi, taču tiem ir savas īpatnības. Motīvi ir tas mūsu prāta stāvoklis, kas darbina vai aktivizē, vai raisa un virza mūsu uzvedību mūsu mērķu sasniegšanai. Motīvi ir personas mērķu un vajadzību izpausme. Tie cilvēka uzvedībai piešķir virzību, lai sasniegtu mērķus, vai, lai apmierinātu vajadzības, motīvi rosina un stimulē personas darbības. Stimuls ir kaut kas, ko indivīds uzskata par noderīgu savu mērķu sasniegšanai. Stimuli pastāv, lai apmierinātu cilvēku vajadzības. (18, 12.lpp.)

Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu kvalitatīvāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu. Motivēti darbinieki ir apmierinātāki ar sevi, viņiem ir augstāks pašvērtējums, un viņi savus darba pienākumus veic labāk.

Motivējums ir noteiktu pasākumu komplekss, kas veicina cilvēka rīcību noteiktā virzienā.

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Tas ir dinamisks process, kurā, izmantojot

psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. (14, 339-340.lpp.)

Darbinieku darbība atkarīga no trīs faktoriem:

- prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbu);
- resursiem (materiāli, instrumenti, iekārtas, informācija);
- motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgu darbu).

Ja pirmie divi faktori ir, bet trešais nav, tad vadītāja darbs būs vērsts uz neveiksmēm.(14, 179.lpp.)

Pēc autores domām, personāla vadības problēmu kompleksā īpašu lomu ieņem tādi faktori, kā savstarpējās attiecības kolektīvā un cilvēkkapitāla ražīguma kāpināšana, kuru nodrošina pareiza motivācijas sistēma. Viens no svarīgākajiem stimuliem, protams, ir darba atalgojums.

Tā, kā Latvija ir tālu līdz attīstīto valstu līmenim, bet gan atrodas tikai attīstības stadijā, tad, galvenokārt, strādājošie cilvēki kā pirmo svarīgāko motivējošo faktoru izvirza materiālo labumu- darba algu.

Finansiālo stimulu veidi:

Paaugstināšana amatā, naudas prēmija vai algas pielikums-tas ļauj darbiniekam saprast, ka viņa ieguldījums darbā tiek augstu vērtēts un ir nozīmīgs.

Tipiski finansiālie stimuli ir algas paaugstinājums un prēmijas. Pārējos var uzskatīt par papildus atalgojumu, ko biežāk saņem nevis skaidrā naudā, bet kā dažādus atvieglojumus un privilēģijas. Finansiālo stimulu paveidi ir šādi:

Apbalvojumi skaidrā naudā

- naudas prēmija;
- papildu atalgojums (apmaksāts atvaļinājums, slimības atvaļinājums);
- stipendijas;
- balvas par vērtīgiem ierosinājumiem;
- uzkrājumi darbinieku pensiju fondam;
- uzņēmuma akciju piešķiršana darbiniekiem.

Atalgojumi un privilēģijas

- atpūtas ceļojumi;
- biedru naudas maksājumi arodbiedrībās un citās profesionālās organizācijās;
- apmaksātas automašīnas stāvvietas;
- studiju atvaļinājumi u.c. (13, 90.lpp.)

Atalgojums var būt gan psiholoģisks motivators, gan demotivators - jo darbinieks, saņemot algu vai prēmiju, var justies gan gandarīts, gan aizvainots.

Piemēram, ja alga tiks palielināta visiem darbiniekiem vienādi - tas var demotivēt labākos darbiniekus. Ir jānovērtē katra darbinieka ieguldījums. Atalgojuma sistēma ietver arī «slēptos» bonusus, ko darbinieki parasti nenovērtē (apmaksātas telefonsarunas, internets, kopēšana u.tml.) (32)

Eksistē vairākas motivācijas teorijas, taču neviena no tām nevar būt universāla, kas nepārprotami izskaidrotu cilvēka rīcību. (14, 342.lpp.) Arī motivāciju teoriju klasifikācija svarīguma pakāpē dažādu autoru skatījumā ir atšķirīga. Darba autore pilnīgi visas motivācijas teorijas neuzskaitīs, jo dažādu autoru literatūras avotos šo motivāciju teoriju uzskaitījums ir atšķirīgs, nav vienota motivācijas teoriju klasifikācija, tādēļ par pamatu autore ir izvēlējusies Michael Armstrong motivācijas teoriju kopsavilkumu. Autore ir izstrādājusi tabulu, kurā, balstoties uz M. Armstronga un citu autoru literatūras, ir veikts motivācijas teoriju apkopojums. (20, 184-185.lpp.; 27, 163-164.lpp.; 9, 177-178.lpp.; 16, 333.lpp.). (Skatīt 1.1. tabulu.)

1.1. tabula

Motivācijas teoriju kopsavilkums

Kategorija	Tips	Teorētisks (i)	Teorijas kopsavilkums	Nozīme
Instrumentālā teorija	Teilorisms	F.Teilors (1911)	Ja mēs darām vienu lietu, tā noved pie citas. Cilvēki būs motivēti strādāt, ja atlīdzība un sodi būs tieši saistīti ar viņu darba sniegumu.	Nepārdomātu paņēmieni bāze, lai motivētu cilvēkus ar stimuliem. Bieži izmanto kā netiešu pamatojumu darba rezultātiem, kas attiecīgi novērtēti ar atalgojumu. Tas ir reti efektīvs motivators.
Stiprinošā teorija	Motivācijas process	J.C. Hulls (1951)	Pieredze tiek iegūta, apmierinot vajadzības. Cilvēks uzskata, ka konkrētas darbības palīdz sasniegt mērķus, kamēr citiem ir vērojama neveiksmība. Sekmīgās darbības tiek atkārtotas, kad parādās līdzīgas vajadzības.	Nodrošina atgriezenisko saiti, kas pozitīvi pastiprina efektīvu rīcību.

"1.1. tabulas turpinājums"

<p>Satura (vajadzību) teorija</p>	<p>Vajadzību hierarhija</p>	<p>A. Maslovs (1954), K. Alderfers (1972)</p>	<p>Eksistē piecu līmeņu vajadzību hierarhija: psiholoģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības, sociālās vajadzības un vajadzība pēc cieņas un pašrealizācijas. Augstāka līmeņa vajadzības var rasties tikai tad, kad ir apmierinātas zemākā līmeņa vajadzības. Motivācijas galvenā sastāvdaļa ir cilvēku vajadzības, kuras pārņem par mērķiem. Izmantojot A. Maslova vajadzību hierarhiju un cenšoties novērst tās trūkumus, K. Alderfers piedāvā ERG eksistences, sociālās un izaugsmes vajadzību teoriju. *Eksistences vajadzības (E), kur tiek pieskaitītas psiholoģiskās pamatvajadzības un drošības vajadzības. *Sociālās vajadzības (R), pie kurām pieder cieņas un sociālās vajadzības. *Izaugsmes vajadzības (G), kas ietver sevī pašīstenošanās vajadzības.</p>	<p>Uzmanību koncentrē uz dažādām vajadzībām, kuras motivē cilvēkus un uzskata, ka jau apmierināta vajadzība vairāk nav kā motivējošais faktors. Hierarhijas konceptam nav praktiskas nozīmes</p>
<p>Divfaktoru modelis</p>	<p>Saistīts ar vajadzību teoriju</p>	<p>F. Hercbergs (1957)</p>	<p>Darbu ar apmierinātību ietekmē divas faktoru grupas: 1. Higiēnas faktori 2. Motivatori Motivatori ir faktori, kuri labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu (izaugsmes iespējas, karjera, panākumu atzīšana, gandarījuma izjūta darbā u.c.). Higiēnas faktori ir tādi, kuri novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu (darba vietas stabilitāte, sociālais statuss,</p>	<p>Norāda uz vairākām pamatvajadzībām, t.i.: sasniegumi, atzinība, attīstība, patstāvība un pats darbs. Ir spēcīga iedarbība uz darba procesu (darba bagātināšana).</p>

"1.1. tabulas nobeigums"

			(attiecības ar darba kolēģiem, tiešā vadītāja attieksme u.c.). Pietiek, ka viens no higiēnas faktoriem nav apmierināts, lai darbinieka kopējais motivētības līmenis kristos, savukārt ir pilnīgi pietiekami ar vienu vai diviem motivatoriem, lai darbinieka motivācijas līmenis celtos.	Tas arī norāda, ka gandarījums par samaksas palielināšanos ilgi neeksistē. Pētījuma metodoloģija tiek stingri kritizēta un pamata pieņēmums, ka visiem ir vienādas vajadzības, ir nederīgs. Tas ir ietekmējis procesu darba izstrādei. Šis modelis atbalsta ierosinājumu, ka atalgojuma sistēmas ir jānodrošina gan finansiālā, gan nefinansiālā veidā.
Procesu teorija (izzinošā)	Gaidu teorija	Vrūms (1964) L. Porters un E. Loulers (1968)	Motivāciju un darba sasniegumus ietekmē: 1. saikne starp pūlēm un darba veikspēju; 2. saikne starp darba veikspēju un rezultātiem, un iegūtā rezultāta nozīmīgumu konkrētajam cilvēkam. Pūles (motivācija) ir atkarīga no varbūtības, ka pēc pūlēm sekos atlīdzība, un, ka atlīdzība būs tā vērtā.	Galvenā teorija, kas informē par pieeju atalgojumiem, to, ka vajag būt saiknei starp pūlēm un atalgojumu (redzamības līnija) un atalgojumam jābūt sasniedzamam un vērtīgam.
	Mērķa teorija	Lathams un Lokke (1979)	Motivācija uzlabosies, ja cilvēkiem būs prasīgi, bet sasniedzami mērķi un pastāvēs atgriezeniskā saite.	Ietekmē darba izpildes vadību, mācīšanas un attīstības praksi.
	Taisnīguma teorija	Adams (1965)	Cilvēki ir labāk motivēti, ja izpildās taisnīguma nosacījums.	Nepieciešams taisnīgs atalgojums un nodarbinātības prakses.

Motivācijas teorijas un to pielietojums praksē ir visai plašs. Pēc autores domām, mūsdienās motivācijas nozīmība uzņēmumos ir pieaugusi, tādēļ notiek arvien jaunu motivācijas teoriju rašanās ar nolūku atrisināt tās problēmas un neskaidrības, kuras iepriekšējās teorijās līdz šim nav atrisinātas. Ejot laikam, rodas jaunas atziņas un mūsdienīgas

vadības metodes. Galvenais, ir jāizvēlas tādas motivācijas metodes, kuras aktivizētu darbiniekos iekšējo vēlmi strādāt efektīvāk. Cilvēku vēlmes un vajadzības ir atšķirīgas, tādēļ motivācijas metodes ir jāpielāgo plašajam vajadzību klāstam, ņemot vērā cilvēka individualitāti un sociālo attīstību.

Apkopojot diplomdarba pirmo daļu, autore secina, ka jebkura uzņēmuma vadītāja interesēs, kur darbinieks pilda intelektuālo lomu, ir vēlēšanās piesaistīt uzņēmumam kompetentus un darba veikšanai atbilstošus darbiniekus, tādēļ ir nepieciešams izmantot tādu darbinieku meklēšanas ceļu, kurš piesaistītu konkurētspējīgus pretendētus.

Rūpīgi pārdomāts kandidātu atlases process, novērtējot darbinieku kompetenci un personību, ir nepieciešams, lai uzņēmuma vadītāji nepieņemtu darbā neatbilstošus darbiniekus, kas radītu zaudējumus gan laika, gan naudas ziņā.

Visbeidzot, kad uzņēmums ir ieguvis sev vēlamo darbinieku, kurš atbilst izvirzītajām amata prasībām, nedrīkst aizmirst par motivācijas sistēmu, no kuras būs atkarīga darbinieka vēlēšanās strādāt un apmierinātība ar darba apstākļiem. Protams, arī tādi nosacījumi kā karjeras izaugsmes iespējas, darbinieku attīstība un apmācība, kā arī novērtēšanas sistēma ietekmēs darbinieku darba izpildi.

2. UZŅĒMUMA AS „LAFIPA” RAKSTUROJUMS



AS „Lafipa” ir siltumtehnikas uzņēmums, kas dibināts 1992. gada 18. augustā. LR Uzņēmumu reģistrā tas ir reģistrēts 1993.gadā. Uzņēmuma juridiskā adrese ir Rīga, Dzelzavas iela 120G, LV-1021. Dibinātāju vidū ir Somijas uzņēmums Finreila OY un Somijas/Zviedrijas uzņēmums Cetetherm/Parca OY. Viens no uzņēmuma dibināšanas vadmotīviem bija energoefektivitātes paaugstināšana siltumapgādes sistēmās. Energoefektīvas siltumapgādes nodrošināšana saviem klientiem ir kļuvusi par AS „Lafipa” galveno vērtību.

Nosaukums Lafipa radies: La- saīsinājums no vārda Latvija, Fi- saīsinājums no vārda Somija, jo tā ir dibinātāju vidū un Pa- saīsinājums no Somijas/Zviedrijas uzņēmuma Parca.

Profesionālā komanda ar 21 gadu darbu siltumapgādes sistēmu tirgū AS „Lafipa” nodrošina pieredzi un zināšanas, kas padara to par ilgtspējīgu un uzticamu sadarbības partneri. Uzņēmuma konkurētspēja ir prasme pielāgot projektu vadību un iekārtu piegādes pārraudzību individuāli katra projekta kritērijiem. (31)

AS „Lafipa” misija: Nodrošināt ilgtspējīgas siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu Latvijā, balstoties uz pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, klientu apmierinātību, inovācijām, neaizmirstot par pakalpojumu drošību un vides saudzību.

AS „Lafipa” vīzija: Kļūt par inovatīvas siltumtehnikas tirgus līderi Latvijā.

AS „Lafipa” mērķi 5 gadiem: 1. Palielināt apgrozījumu 15% apmērā.

2. Siltumapgādes darbu veikšanai izmantot jaunas, modernas tehnoloģijas, kuras nekaitē cilvēkam, videi un ir drošas.

Stratēģiskie mērķi: 1. Atrasties Latvijas nozares uzņēmumu TOP 10. 2. Apgūt jaunus tirgus ārpus Latvijas.

AS „Lafipa” ar misiju, vīziju un mērķiem parāda to, ka uzņēmumam ir ļoti liela vēlme augt, attīstīties, būt konkurētspējīgam, būt vienam no labākajiem šajā tirgū. Jauno inovāciju ieviešana, kas balstās uz zinātniskiem pētījumiem, parāda to, cik liela nozīme uzņēmumā ir personālam, jo tikai kompetents un uz zināšanām balstīts personāls var radīt jauninājumus uzņēmuma konkurētspējas un darbības nodrošināšanai.

Uzņēmuma darbības virzieni: Siltuma enerģijas uzskaitē, siltummezglu projektēšana un rekonstrukcija, apkures sistēmu rekonstrukcija un balansēšana, katlumāju projektēšana, izbūve un rekonstrukcija, ēku automatiskās vadības sistēmas, siltumapgādes un ūdensapgādes sistēmu tehniskā stāvokļa novērtēšana, projektu izstrādāšana, rekonstrukcijas darbu veikšana

un uzraudzība, siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšana. Uzņēmumam ir izsniegtas licences, par tiesībām veikt šos darbus. AS „Lafipa”, galvenokārt, nodarbojas ar siltumtehnikas tirdzniecību un siltumapgādi ēkām, būvēm.

Nozīmīgākos AS „Lafipa” realizētos projektus no 2008.-2012. gadam skatīt 1. pielikumā.

Jau kopš 2003. gada uzņēmumā ir ieviesta ISO Kvalitātes vadības sistēma. No 2012. gada 9. maija AS „Lafipa” ir sertificēta atbilstoši ISO Kvalitātes standarta LVS EN ISO 9001:2009 prasībām siltumapgādes un telpu mikroklimata projektu vadībā un uzraudzībā.

Pēc autores domām, ISO sertifikāts uzņēmumam ir ļoti noderīgs un svarīgs, jo tas parāda, ka uzņēmums darbojas atbilstoši ISO noteiktajiem kvalitātes standartiem visos uzņēmuma darbības virzienos.

Latvijas klimatiskie apstākļi nodrošina pieprasījumu pēc siltumapgādes pakalpojumiem un produktiem. Siltumapgādes produktu un pakalpojumu pieprasījums nav aktuāls tikai ziemas sezonā, bet gan visu gadu. Galvenokārt, tas ir pamatojams ar to, ka tiek celtas jaunbūves, kurās ir nepieciešams veikt inženierkomunikāciju sistēmas izbūves risinājumus, kā arī vecajās ēkās veikt renovācijas darbus. Sākoties apkures sezonai, pieprasījums pēc siltumtehnikas pakalpojumiem ir visaugstākais.

AS „Lafipa” ir ieguvusi sev uzticamu un pastāvīgu klientu loku, jo gan produkcija, gan sniegtie pakalpojumi, ko piedāvā uzņēmums, ir augstas kvalitātes, daudzveidīga un ar garantiju. Bieži vien gadās arī tā, ka kāds no siltumtehnikas produktiem nav pieejams pilnīgi nevienā citā Latvijas siltumtehnikas uzņēmumā kā tikai AS „Lafipa”. Uzņēmumā ir speciālisti, kas nodrošina pēcapkalpošanas kvalitāti augstā līmenī.

AS "Lafipa" apgrozījums laikā no 2008.-2012. gadam.

2007. gads- 1 211 056 Ls

2008. gads- 1 001 754 Ls

2009. gads- 480 267Ls

2010. gads- 1 047 723 Ls

2011. gads- 917 080 Ls

2012. gads- 1 248 220 Ls

Datu avots: AS "Lafipa" gada pārskati.

Autore izvēlējās laika posmu no 2007. gada līdz 2012. gadam, kas parāda, kāds ir bijis apgrozījums krīzes laikā un to, cik spējīgs ir bijis personāls, lai "izvestu" uzņēmumu no krīzes situācijas.

2008. gadā, sākoties krīzei, apgrozījums, salīdzinot ar 2007. gadu, ir samazinājies par 209 302 Ls. 2009. gadā apgrozījums ir bijis vismazākais- 480 267Ls. 2010. gadā apgrozījums,

salīdzinot ar 2009. gadu, ir pieaudzis līdz pat miljonam, 2011. gadā atkal samazinoties līdz 917 080 Ls, taču 2012. gadā, kā redzams, apgrozījums bijis visaugstākais- 1 248 220 Ls.

Pēc autores domām, tas, ka apgrozījums 2012. gadā ir bijis vislielākais, ir pozitīvs faktors, jo tā ir iespēja darbiniekiem palielināt algas, var plānot darbinieku apmācības kvalifikācijas celšanai, izveidot pozitīvus darba apstākļus un kolektīvu pasākumu rīkošanu, kas saliedē, rada lojalitāti un palīdz noturēt darbaspēku.

Autore uzskata, ka darbinieki ir tie, kuri ir spējuši pārvarēt krīzes laikus uzņēmumā, jo ziņošs cilvēkkapitāls ir viens no svarīgākajiem nosacījumiem, lai uzņēmums izdzīvotu un būtu konkurētspējīgs tirgus apstākļos.

Latvijā uzņēmumam ir apmēram 200 sadarbības partneri, kā lielākie:

1. AS "Rīgas Siltums";
2. AS "Latvenergo";
3. SIA "Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca" ;
4. Liepājas, Ogres, Jelgavas, Bauskas, Valmieras, Jūrmalas u.c. pašvaldību uzņēmumi.

Pēc autores domām, augstāk minētie sadarbības partneri liecina par to, ka AS „Lafipa” ir ieņēmusi ļoti labu vietu, nišu Latvijas siltumtehnikas tirgū, jo AS „Rīgas Siltums”, AS „Latvenergo”, SIA „Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca” ir lieli, stabili, pazīstami un uzņēmumi ar nozīmi Latvijas tirgū.

AS „Rīgas Siltums” ir galvenais siltumenerģijas piegādātājs Rīgā, 76% no visas siltumenerģijas, kas nepieciešama Rīgai, pārvada un sadala AS "Rīgas Siltums". (34). Tāpat arī AS „Latvenergo” ir lielākais elektroenerģijas piegādātājs Latvijā ar gandrīz 1 miljonu klientu. Uzņēmums nodarbojas ar elektroenerģijas un siltumenerģijas ražošanu un tirdzniecību. (35).

Tas, ka ne visiem zināmā AS „Lafipa” sadarbojas ar minētajiem lielajiem uzņēmumiem un tam ir apmēram 200 citi sadarbības partneri Latvijā, liek saprast, ka šis mazais uzņēmums spēj konkurēt šajā tirgū un piedāvāt savus pakalpojumus ar izdevīgu abpusēju vienošanos.

Nozīmīgākie ārzemju sadarbības partneri, kuri AS „Lafipa” piegādā augstas kvalitātes produkciju:

1. Ouman, t.a.c. – automātika;
2. BROAD – absorbcijas tipa siltumsūkņi un čilleri;
3. KIRKA SURI – ūdens / tvaika apkures katli biomasai, oglēm, elektrībai ;
4. WTT, Gea, Alfa Laval – siltummaiņi;
5. DAB – sūkņi, spiediena paaugstinošas iekārtas;
6. InterDAB – sūkņi, spiediena paaugstinošas iekārtas;
7. Flamco – izplešanās trauki, atgaisotāji, drošības armatūra;

8. Gea – siltummaiņi;
9. UNICAL – apkures katli dabasgāzei un šķidram kurināmajam;
10. FBR- degļi;
11. Kamstrup – siltuma enerģijas, ūdens, gāzes skaitītāji
12. Honeywell – ēku un industriālo automatizācijas līdzekļu, ēku ekspluatācijas iekārtu izstrāde, inženiertehnisko projektu vadība, montāža un pārdošana.

AS „Lafipa” speciālisti, kuri komunicē ar ārzemju sadarbības partneriem ar nolūku iegādāties siltumtehnikas produktus, ir kompetenti savā jomā, viņi izskata labākos produktu piedāvājumus iegādei, balstoties pēc kvalitātes un produkta cenas. Šie augstāk minētie sadarbības partneri nav vienīgie, kuri piedāvā uzņēmumam nepieciešamos siltumtehnikas produktus. Ja kāds no ārzemju sadarbības partneriem piedāvā produktu par pārāk augstu cenu, AS „Lafipa” speciālists atrod citus sadarbības partnerus, kuri spētu piedāvāt tādu pašu produktu vai analogu par lētākām cenām. Ir ļoti daudz ārzemju firmu, kuras sūta savus produktu piedāvājumus uz AS „Lafipa” biroja e-pastu.

AS "Lafipa" konkurenti ir uzņēmumi, kas arī nodarbojas ar siltumapgādi un siltumtehnikas tirdzniecību. Kā lielākos uzņēmumus var minēt SIA "Sanistal", SIA "Onninen", SIA "Latenergoprojekts", SIA "Akvedukts", SIA "Mega Term", SIA "Filter", SIA "Danfoss", SIA "WILO Baltic", SIA "Buderus Baltic". Autore aplūkoja dažus, apjoma ziņā līdzīgus konkurentu uzņēmumus. (Skatīt 2.1. tabulu)

2.1. tabula

Daži no AS "Lafipa" konkurentiem (3)

Uzņēmums	Apgrozījums par 2011. gadu	Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	Nodarbināto darbinieku skaits	Peļņa uz 1 cilvēku (Ls)
SIA "LAFIVENTS"	1 988 286	20 106	23	874,17
SIA "MRK"	1 049 873	28 919	18	1606,61
AS "LAFIPA"	917 080	49 055	16	3065,94
SIA "KONVEKS"	127 633	31 937	15	2129,13
SIA "SZMA 4"	121 950	3 145	7	449,29
SIA "VĪBA"	107 509	3 584	5	716,80

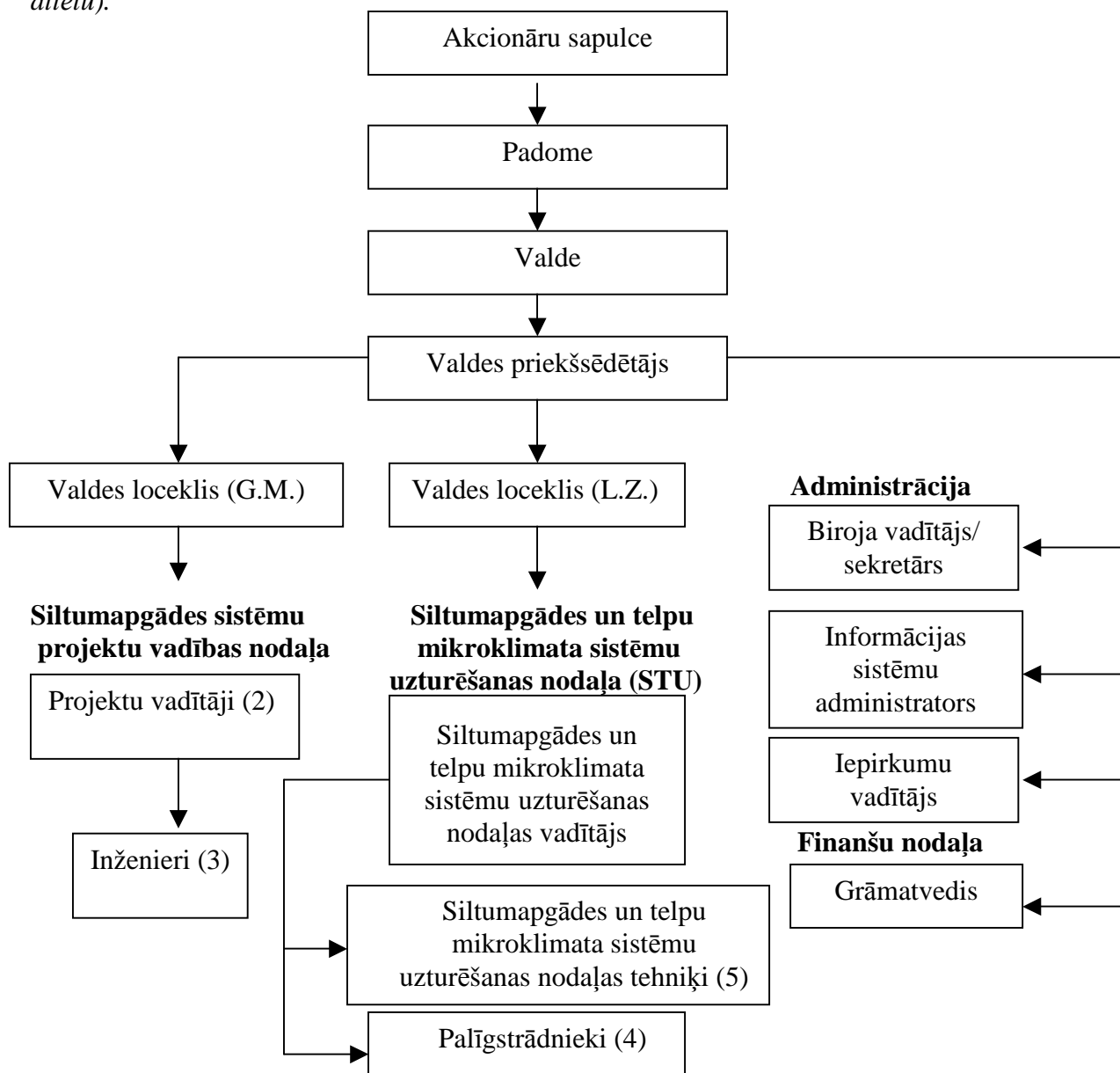
Kā redzams 2.1. tabulā, vislielākais apgrozījums par 2011. gadu ir bijis SIA "Lafivents" uzņēmumam- 1 988 286 Ls, 2. vietā- SIA "MRK" ar 1 049 873 Ls lielu apgrozījumu un 3. vietā AS "Lafipa"- 917 080 Ls. Savukārt, vislielākā tīrā peļņa ir AS "Lafipa" uzņēmumam – 49 055 Ls, par to liecina arī peļņa uz 1 cilvēku.

Pēc autores domām, peļņu uzņēmumam spēj ienest zinoši, ar darba apstākļiem apmierināti un motivēti darbinieki, kas liecina, ka AS "Lafipa" tiek pielietota sekmīga personāla politika.

Autore ir izpētījusi arī AS "Lafipa" stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, kas kalpo uzņēmuma stratēģijas īstenošanai. (30, 76.lpp.) (SVID analīzi skatīt 2. pielikumā).

2.1. AS „Lafipa” organizatoriskā struktūra un darbinieku pienākumi

Lai uzzinātu AS „Lafipa” darbinieku hierarhisko pakļautību, savstarpējo darbinieku mijiedarbību, informācijas plūsmu, uzņēmuma apakšnodaļu skaitu, kā arī darba pienākumu sadalīšanu uzņēmumā, autore ir pētījusi uzņēmuma organizatorisko struktūru. (Skatīt 2.2. attēlu).



2.1. att. AS „Lafipa” organizatoriskā struktūra

Uz 2013. gada janvāri AS „Lafipa” strādā 22 darbinieki, no tiem 4 ir sievietes un 18 vīrieši.

Uzņēmuma pārvaldes institūcijas vadošais orgāns ir valde, kuru vada valdes priekšsēdētājs un divi valdes locekļi. AS „Lafipa” ir 2 akcionāri, kuri vismaz reizi gadā sanāk uz akcionāru sapulci un lemj par uzņēmuma stratēģiju.

Akcionāru sapulce ir ievēlējusi padomi, kura turpmāk uzrauga valdes darbību, padomē darbojās 3 cilvēki, savukārt padome ir ievēlējusi valdi un valde- valdes priekšsēdētāju, kurš ir uzņēmuma direktors, īpašnieks.

Tā kā valdes priekšsēdētājs nevar pārraudzīt visu uzņēmumā esošo darbinieku darba uzdevumu izpildi, tad gandrīz katrā nodaļā ir savs tiešais vadītājs, kurš uzrauga nodaļas darbinieku darbu. Valdes priekšsēdētāja pakļautībā ir biroja vadītājs/sekretārs, informācijas sistēmu speciālists, iepirkumu vadītājs un grāmatvedis. Pirmajam valdes loceklim ir pakļauti siltumapgādes sistēmas projektu vadības nodaļas darbinieki, savukārt projektu vadītājiem ir pakļauti inženieri. Otrajam valdes loceklim ir pakļauts STU nodaļas vadītājs, STU nodaļas vadītājam- STU nodaļas tehniķi un palīgstrādnieki.

Tas, ka ir izveidota šāda organizatoriskā struktūra, kura nosaka pakļautības procesu, pēc autores domām, ir pozitīvi vērtējams, jo uzņēmuma vadītājs viens nespētu pārraudzīt, koordinēt un kontrolēt visu uzņēmumā strādājošo darbinieku darba izpildes gaitu, rastos draudi uzņēmumam, haoss, problēmas darba izpildē, nekvalitatīva pakalpojuma sniegšana un virkne citu problēmu, ja nebūtu pārdomātas organizatoriskās struktūras.

Kā jau autore minēja iepriekš, AS „Lafipa” ir ieviesta ISO Kvalitātes vadības sistēma, tādēļ veiksmīgai ISO Kvalitātes vadības sistēmas realizēšanai viens no nosacījumiem ir amata apraksta izveidošana katram ieņemamajam amatam, ar kura palīdzību tiek noskaidrots amata nosaukums, kvalifikācijas prasības darbiniekam, pakļautība, pienākumi un atbildība, pilnvaras un tiesības. Autore sīkāk apskatīs AS "Lafipa" darbinieku un vadības amata aprakstus.

AS „Lafipa” valdes priekšsēdētāja pienākumi: veikt Latvijas siltumtehnikas tirgus attīstības zinātnisku izpēti AS „Lafipa” produktu segmentiem; pārraudzīt inovatīvus pielietojumus siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijām AS „Lafipa” projektos, izmantojot veiktās zinātniskās izpētes rezultātus; noteikt un formulēt AS „Lafipa” darbības pamatvirzienus; vadīt un koordinēt AS „Lafipa”, ievērojot noteiktos darbības pamatvirzienus un darbu kopumā; veikt regulāru zinātnisku un pedagoģisku izpēti par AS „Lafipa” patstāvīgo un iespējamo klientu loku; atbildēt par pētījumu rezultātu apkopošanu, zinātnisko atskaišu, projektu, finansu atskaišu un dokumentu sagatavošanu; izstrādāt un pilnveidot pedagoģiskās sadarbības formas ar Rīgas Tehnisko universitāti, Latvijas Lauksaimniecības universitāti un Rīgas Tehnisko koledžu, lai palielinātu AS „Lafipa” iespējas piesaistīt jaunus speciālistus;

publicēt AS „Lafipa” projektos veikto zinātnisko pētījumu rezultātus, reprezentēt tos zinātniskās sanāksmēs un veicināt šo rezultātu inovāciju Latvijas siltumtehnikajā tirgū; nodrošināt augstu AS „Lafipa” darbinieku darba kvalitāti, darba produktivitāti zinātniski pētniecisko un profesionālo izaugsmi; atbildēt par AS „Lafipa” statūtos minēto mērķu izpildi; nodrošināt valdes lēmumu izpildi; uzturēt kontaktus ar iestādēm un uzņēmumiem, kuros veic zinātniskos pētījumus Siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijās un inženiersistēmās; uzturēt kontaktus ar nozares organizācijām un iestādēm Latvijā un ārvalstīs; panākt, lai Rīgas Tehniskās universitātes Siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijas un Elektrotehnoloģijas datorvadības, Latvijas Lauksaimniecības universitātes Lauksaimniecības enerģētikas programmu un Rīgas Tehniskās koledžas studenti diplomdarbos un diplomprojektos risinātu valsts tautsaimniecībai aktuālas zinātnes, tehnikas un tehnoloģijas problēmas Siltuma, gāzes un ūdens inženiersistēmās, izmantojot AS „Lafipa” zinātnisko pētījumu rezultātus; veidot informatīvo datu bāzi Siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijas speciālistu izglītībai; veikt pedagoģisku darbu iesaistot Rīgas Tehniskās universitātes Siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijas un Elektrotehnoloģijas datorvadības, Latvijas Lauksaimniecības universitātes Lauksaimniecības enerģētikas programmu un Rīgas Tehniskās koledžas vecāko kursu studentus un doktorantus AS „Lafipa” projektos; kontrolēt un atbildēt par finansu līdzekļu izlietojumu.

Pēc autores domām, tas, ka vadītājs cenšas piesaistīt AS „Lafipa” uzņēmuma darbības izpildē un projektu realizēšanā augstāk minēto augstskolu un koledžu studentus, ir vērtējams divējādi.

Pirmkārt, pozitīvi vērtējams, jo tā ir uzņēmuma atpazīstamības veicināšana, iespēja jaunajiem studentiem praktizēties un gūt iemaņas, iespējams, tā ir arī talantīgu speciālistu piesaistīšana uzņēmumam.

Otrkārt, tas ir negatīvi vērtējams no tā skatu punkta, ka studentiem ir vajadzīgā izglītība šajā jomā, bet nav pieredzes, līdz ar to, uzņēmumam jāparedz izmaksas jauno darbinieku apmācībām un motivēšanai, lai jaunais darbinieks no uzņēmuma tik drīz vien neaizietu.

Valdes locekļa G.M. galvenie pienākumi: organizēt un vadīt projektu pārskatus; vadīt un koordinēt siltumapgādes sistēmu projektu vadības nodaļu; uzturēt kontaktus ar nozares organizācijām un iestādēm Latvijā un ārvalstīs; konsultēt pakļautos struktūrvienību vadītājus.

Valdes locekļa L.Z. galvenie pienākumi: atbildīgs par siltumtehnikas produktu sagādi, par uzņēmuma siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšanas nodaļas vadīšanu un koordinēšanu; jākonsultē pakļautie struktūrvienību vadītāji; jāuztur kontakti ar nozares organizācijām un iestādēm Latvijā un ārvalstī; atbildīgs par apakšlīgumu izpildītāju izvēli un novērtēšanu, kā arī apstiprina apakšlīgumu piegādātāju līgumus; atbildīgs par klientu

apmierinātības un vēlmju pētījumiem, šo pētījumu rezultātu ieviešanu organizācijā; atbildīgs par tehnoloģisko iekārtu pareizu ekspluatāciju, tehnisko apkopi un remontu, kā arī personāldaļas nozīmīgu jautājumu risināšanu. Šis valdes loceklis ir arī kvalitātes vadītājs un pilda kvalitātes vadītāja amata aprakstā minētos pienākumus, uzdevumus.

Kvalitātes vadītājs: atbildīgs par pasākumu realizāciju kvalitātes sistēmas ieviešanai, uzturēšanai un pilnveidošanai; kvalitātes sistēmas uzraudzīšana; dokumentācijas pareiza izpilde un glabāšana, nepieciešamības gadījumā kontrolējot AS „Lafipa” darbinieku darbu un dokumentāciju u.c. darbības, kuras saistītas ar kvalitātes sistēmas darbības atbilstību kārtībai, kāda ir dokumentēta Kvalitātes rokasgrāmātā.

AS „Lafipa” valde ir atbildīga par materiālo darbinieku stimulēšanu, pieņemot lēmumus par korektīvām darbībām, investīciju piesaisti un investīciju programmu apstiprināšanu, kā arī atbild par AS "Lafipa" statūtos minēto mērķu realizāciju, organizācijas uzņēmējdarbības stratēģijas izstrādāšanu, kvalitātes politikas pārskatīšanu.

Biroja vadītājs: nodrošināt dokumentu cirkulāciju (tai skaitā arī ārējas izcelsmes dokumentu); kārtot uzņēmuma lietvedību; pieņemt zvanus; sagaidīt klientus.

Informācijas sistēmu administrators: nodrošināt elektrotehnikas, datorsistēmu un citu sakaru līdzekļu funkcionēšanu.

AS „Lafipa” darbojās divi projektu vadītāji, kuru galvenais uzdevums ir sekot līdzi projektu sekmīgai izpildei; veikt projektu uzraudzību un tālāk virzīšanu; noteikt projekta kvalitāti, laiku un izmaksas; sastādīt projekta dokumentāciju, ziņojumus; prezentēt projekta starprezultātus; noslēgt projektu; kā arī piedalīšanās konkursu pieteikumu un līgumu projektu pārskatēs.

Uzņēmumā ir trīs inženieri, kuru pienākums ir risināt projektu vadītāju uzdotos uzdevumus.

Siltumapgādes un telpu mikroklimata uzturēšanas nodaļas vadītāja pienākumi: siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšana; iekārtu serviss un garantiju remonts; nodaļas vadīšana un kontrole; uzticēto iekārtu un darba instrumentu uzturēšana darbības kārtībā, atgriezeniskā saite ar klientiem un monitorings, nodaļas padoto kontrole un apmācība.

Siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšanas nodaļā ir pieci tehniķi un četri palīgstrādnieki, kuru galvenais pienākums ir pildīt nodaļas vadītāja rīkojumus; veikt inženiertehnisko sistēmu servisa apkalpošanas, remonta un avāriju novēršanas darbus (apkure, ūdensapgāde, kanalizācija u. c).

Iepirkumu vadītāja galvenais uzdevums: plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma pirkšanas un pārdošanas operācijas. Iepirkumu vadītājs ieņem arī finanšu vadītāja amatu un pilda finanšu vadītāja amata aprakstā minētos pienākumus un uzdevumus.

Finanšu vadītāja galvenais uzdevums ir organizēt uzņēmuma finanšu darbību: plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma naudas plūsmu; pētīt dažādas ekonomiskās problēmas: naudas apgrozību, tirdzniecības tendences, cenu politiku, darba ražīgumu un samaksu, ražošanas izdevumus u.c., kā arī konsultēt šajos jautājumos; analizēt un novērtēt uzņēmuma darbības rezultātus; regulāri sastādīt finanšu pārskatus un sniegt atskaites valdei; noteikt ekonomiskos un tehniskās attīstības rādītājus un iespējas; veikt līdzīga satura uzdevumus.

Galvenais grāmatvedis vada klientu pasūtījumu pieņemšanu; sastāda un pārbauda grāmatvedības uzskaites reģistrus; pārbauda un paraksta kases dokumentus; organizē materiālo vērtību inventarizācijas pēc valdes priekšsēdētāja rīkojuma; sagatavo grāmatvedības periodiskās un gada atskaites, gada pārskatu un tā pielikumus, statistikas atskaites; ved pamatlīdzekļu uzskaiti un aprēķina to amortizāciju; veic darba algu aprēķinus un nodokļu ieturējumus atbilstoši likumiem; pārbauda izcenojumu atbilstību uzrādītajām normām; noformē algu sarakstus; saņem un pārbauda avansa norēķinus.

Lai būtu skaidrāka uzņēmuma darbības gaita, autore īsumā paskaidros, kā notiek darba process, balstoties pēc dotās uzņēmuma organizatoriskās struktūras un amata aprakstiem.

Uzņēmuma galvenais iztikas avots ir siltumtehnikas produktu pārdošana un pakalpojumu sniegšana. Lai pārdotu produktus, tos ir nepieciešams iepirkt. Iepirkumu vadītājs produktus pasūta gan no Latvijas, gan ārzemju piegādātājiem, ņemot vērā, cik liels ir bijis klientu pieprasījums pēc šiem produktiem. Tātad, tas nozīmē, ka klienti zvana uz AS „Lafipa” biroju, biroja administrators zvanu pāradresē ar uzņēmuma galveno grāmatvedi, kuram tiek pieprasīts attiecīgais produkts, grāmatvedis šo pasūtījumu elektroniski saglabā. Kad ir veikta norēķināšanās, klients var saņemt produktu, ierodoties AS „Lafipa” juridiskajā adresē.

Siltumtehnikas pakalpojumu sniegšana ir plašāks process. Vispirms tiek pieteikts, kāda veida pakalpojums klientam ir nepieciešams, tā var būt kalnu māju un inženiersistēmu projektēšana, rekonstrukcija, apkures sistēmu balansēšana, renovācija, ēku automātiskās vadības sistēmas, siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšana, avārijas izsaukumi, siltumtehnikas montāžas darbi u.c. AS „Lafipa” darbības virziena procesi. Klienti, kuri pasūta šos siltumtehnikas pakalpojumus ir gan privātā, gan publiskā sektora pārstāvji. Tās var būt privātās izglītības iestādes, pašvaldības iestādes, privātie uzņēmumi u.tml.

AS „Lafipa” pēc iespējas atraktīvāk cenšas piedalīties dažādos izsludinātajos konkursos un iepirkumu procedūrās, kas var nodrošināt uzņēmumam darbu- siltumtehnikas pakalpojumu un produktu pārdošanu. Šādi konkursi pieejami, piemēram, mājas lapā www.iub.gov.lv/
<http://www.iub.gov.lv/>.

Tad, kad ir iegūts darbs, kurš ir jāizdara, tad attiecīgie speciālisti- projektētāji, inženieri, palīgstrādnieki u.c. organizācijas struktūrā minētie darbinieki uzsāk darbību, lai šos klientu pasūtītos vai konkursos vinnētos pakalpojumus sekmīgi izpildītu.

Uzņēmumā nav viena noteikta vadīšanas stila, tie ir kombinēti. Katrā situācijā var tikt realizēts kāds no vadīšanas stiliem.

Nemainīgs nosacījums ir administratīvā (birokrātiskā) stila pielietošana, kas nozīmē, ka pastāvot jebkādai situācijai, galvenā vadītāja uzmanība tiek virzīta padoto formālajiem pienākumiem, vadītājs kontrolē to ievērošanu un padoto disciplīnu. Uzņēmumā ir vēlme tiekties uz pārmaiņām, tātad, tā ir uz pārmaiņām vērsta vadības stila pielietošana, kas nozīmē, ka uzņēmums atbalsta radošumu un jauninājumus. Uzņēmumā bieži manāmas arī demokrātiskā vadīšanas stila pazīmes, jo svarīgus jautājumus vadītājs apspriež arī ar uzņēmuma darbiniekiem, pretēji, atsevišķās situācijās ir manāmas autoritārisma pazīmes, kad lēmumi tiek pieņemti centralizēti un darbiniekiem tiek dotas pavēles šos lēmumus izpildīt, šajā gadījumā neuzklausot padoto domas. Šie minētie vadīšanas stili mijiedarbojas, tie ir atkarīgi no situācijām uzņēmumā.

Apkopojot diplomdarba otro daļu, autore secina, ka ļoti daudzveidīgs un specifisks darbs, kā arī iekšējās un ārējās vides izmaiņas, un plaši sakari prasa no darbiniekiem augstas profesionālās iemaņas, tādēļ personāla vadības procesam ir būtiska nozīme šajā uzņēmumā.

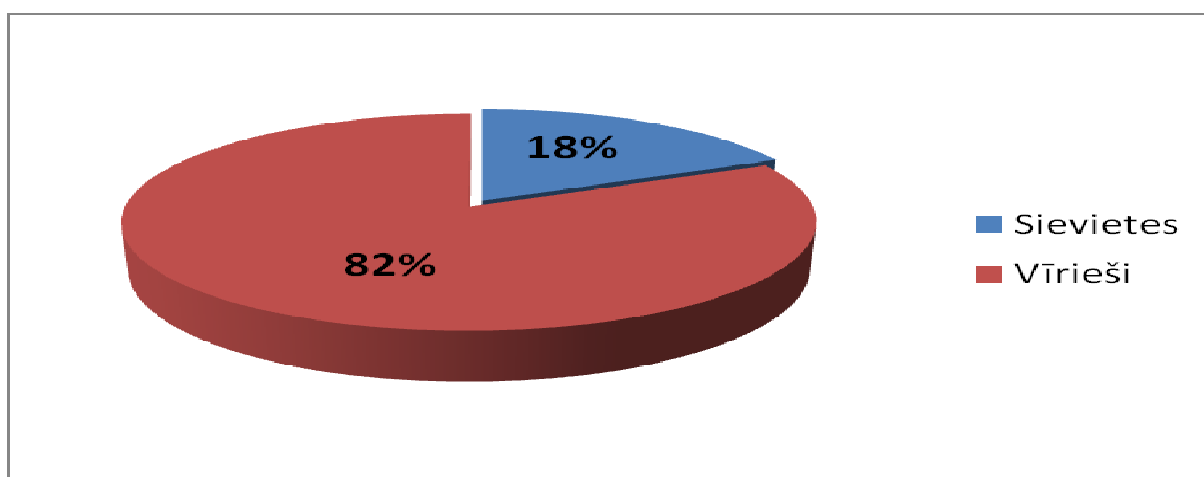
AS "Lafipa" ir sakārtota hierarhiskā struktūra, ar kuras palīdzību darbiniekiem tiek sadalīti veicamie uzdevumi, pienākumi un atbildība, tiecoties uz uzņēmuma kopējo mērķu īstenošanu.

3. AS „LAFIPA” PERSONĀLA VADĪBAS PROCESU ANALĪZE

Lai izpētītu AS „Lafipa” personālvadību un sniegtu priekšlikumus tās pilnveidošanai, autore intervēja uzņēmuma vadību – valdes priekšsēdētāju un divus valdes locekļus (Intervijas jautājumus skatīt 3. pielikumā), kā arī veica darbinieku aptauju, lai salīdzinātu vadības un darbinieku viedokļus personāla vadības procesos. (Aptaujas anketu jautājumus skatīt 4. pielikumā). Balstoties uz vadības plaši sniegtajām atbildēm, kā arī darbinieku aptaujas anketu rezultātiem, autore sīkāk analizēs personāla vadību AS „Lafipa”.

Aptaujā piedalījās 22 darbinieki, 19 no tiem tika aptaujāti ar anketēšanu, 3 personas, kas ir uzņēmuma valde, tika intervētas.

Kā pirmo autore analizēs darbinieku dzimuma struktūru. (Skatīt 3.1. attēlu).

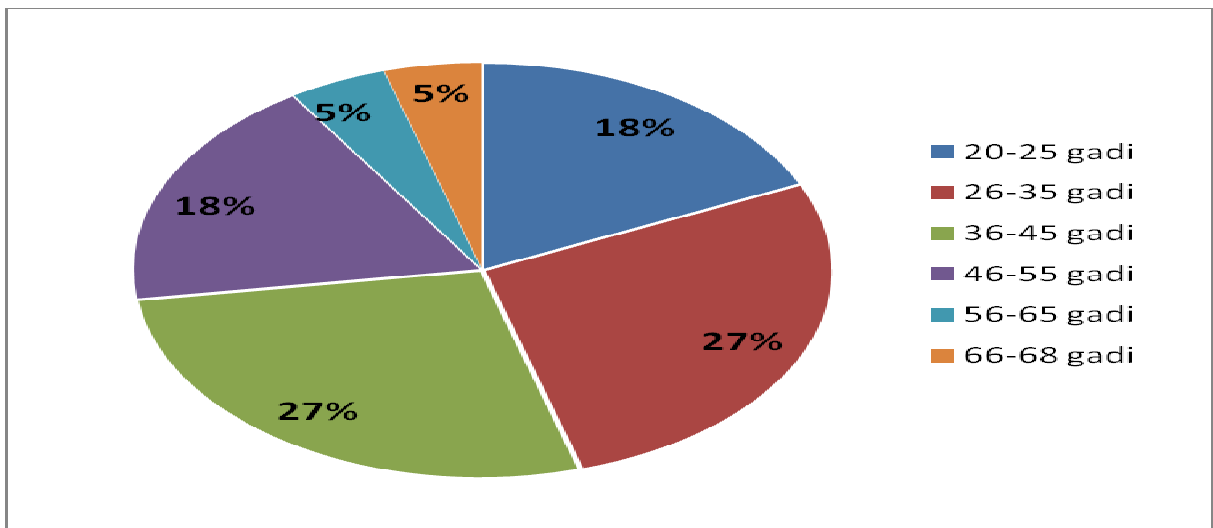


3.1. att. Darbinieku iedalījums pēc dzimuma

Kā redzams 3.1. attēlā, uzņēmumā strādā 82% jeb 18 vīrieši un tikai 18% jeb 4 sievietes. Tas, galvenokārt, izskaidrojams ar to, ka uzņēmums nodarbojas ar tehnisku pakalpojumu sniegšanu, jo šajā jomā tradicionāli specializējas vīrieši.

Autore nesaskata nepieciešamību mainīt darbinieku struktūru, jo darbinieki ir piemēlēti atbilstoši attiecīgo darbu veikšanai. Šādā, ar tehniku saistītā darbības jomā, parasti vīriešu īpatsvars ir lielāks.

Pēc autore domām, būtiski ir noskaidrot uzņēmumā strādājošo darbinieku vecumu, jo tas ļaus noteikt gados jaunāku un vecāku darbinieku īpatsvaru uzņēmumā. Respondentu iedalījumu pēc vecuma skatīt 3.2. attēlā.

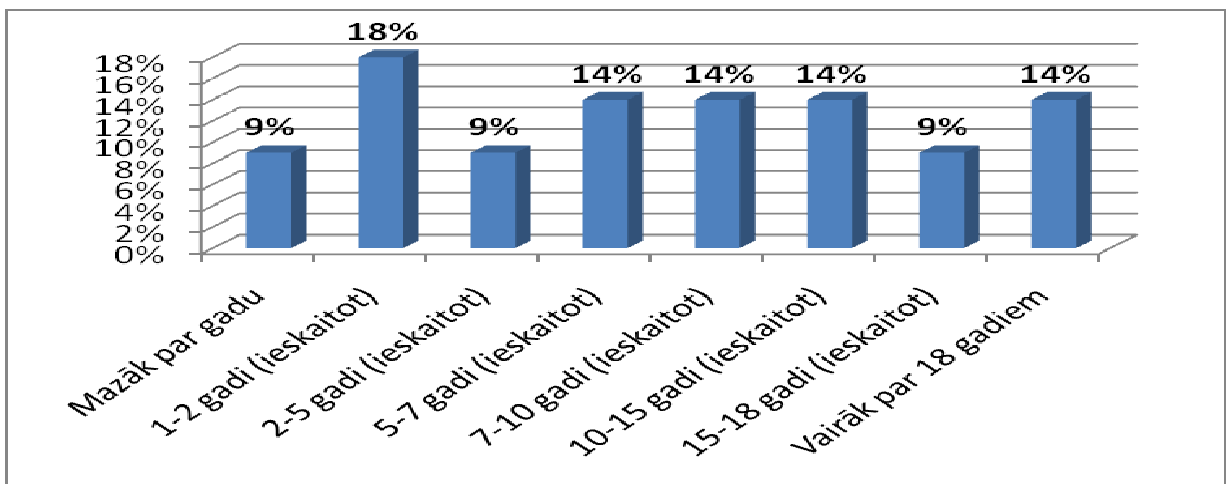


3.2. att. Respondentu vecuma struktūra

3.2.attēlā var redzēt, ka visvairāk, t.i. 27% jeb 6 darbinieki ir vecumā no 26-35 gadiem un tik pat daudz – 27% jeb 6 darbinieki ir vecuma intervālā no 36-45 gadiem. 18% jeb 4 darbinieki ir vecumā no 46-55 gadiem un 18% jeb 4 darbinieki no 10-25 gadiem, tikai 1 darbinieks jeb 5% ir vecumā no 56-65 gadiem un 5% jeb 1 darbinieks no 66-68 gadiem. Pēc 3.2. attēla var secināt, ka uzņēmumā lielākoties strādā cilvēki vecumā no 20-55 gadiem.

Tas, ka uzņēmumā pārsvarā strādā darbinieki vecuma intervālā no 26-35 un no 36-45 gadiem, nav vērtējams negatīvi, jo, pēc autores domām, specializācija šādā jomā prasa lielu pieredzi, kuru var iegūt laika gaitā. Protams, uzņēmumā tiek dota iespēja praktizēties un sevi pierādīt arī jauniem cilvēkiem, studentiem, taču procentuāli tas ir mazāk.

Autore izveidoja respondentu darba stāža iedalījumu AS „Lafipa”, ar to mēģinot noskaidrot, cik ilgi darbinieki ir nostrādājuši šajā uzņēmumā, jo darba stāžs pauž netiešu informāciju par darbinieka apmierinātību ar darbu, kā arī to, vai uzņēmuma vadība ir bijusi spējīga noturēt savus darbiniekus uzņēmumā. (Respondentu darba stāžu skatīt 3.3. attēlā).

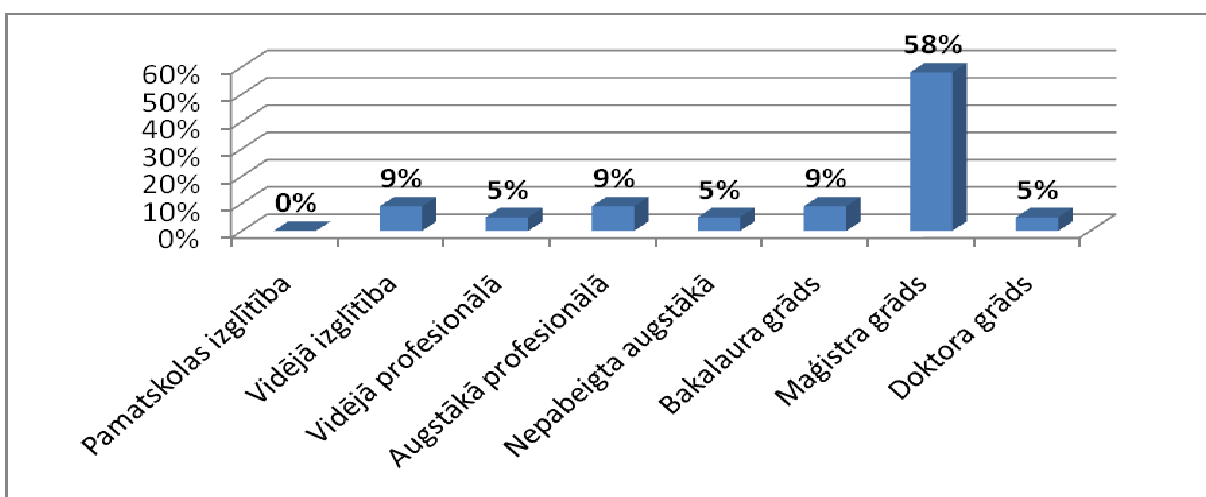


3.3. att. Respondentu darba stāžs AS „Lafipa”

3.3. attēlā redzams, ka mazāk par vienu gadu uzņēmumā strādā tikai 2 darbinieki jeb 9%. No 1-2 gadiem strādā 4 darbinieki jeb 18%, no 2-5 gadiem strādā 2 darbinieki jeb 9%, 3 darbinieki jeb 14% strādā uzņēmumā no 5-7 gadiem(ieskaitot), kā arī 14% jeb 3 darbinieki strādā no 7-10 gadiem un no 10-15 gadiem (ieskaitot). No 15-18 gadiem strādā 2 jeb 9% un vairāk par 18 gadiem strādā 3 jeb 14% darbinieku.

Pēc autores domām, šāds darba stāžs pauž pozitīvu informāciju par uzņēmumu. Nav šaubu, ka darbinieki uzņēmumā ir noturēti, ja ir tik daudz nostrādātu gadu. Šeit parādās saistība ar 3.2. attēlu. Pēc autores domām, tas, ka uzņēmumā pārsvarā strādā pusmūža cilvēki, nenozīmē, ka vadība meklē tikai tāda vecuma darbiniekus, bet gan, balstoties uz 3.3. attēlu, tas nozīmē, ka darbinieki uzņēmumā strādā ilgus gadus, jau no jaunības. Tas ir tikai pozitīvi vērtējams, jo, acīmredzot, uzņēmuma vadība ir pratusi pielāgot efektīvu personāla vadības politiku.

Lai noskaidrotu, kāda ir darbinieku iegūtā izglītība, autore apkopoja respondentu izglītības līmeņus uzņēmumā. (Skatīt 3.4. attēlu).



3.4. att. Respondentu izglītības līmenis

3.4. attēlā redzams, ka uzņēmumā nav neviena darbinieka, kam būtu tikai pamatskolas izglītība, tikai 2 darbiniekiem jeb 9% ir iegūta vidējā izglītība. Balstoties uz aptaujas anketām, kurās darbiniekiem bija jānorāda savs amats, autore secina, ka iegūtā vidējā izglītība ir tikai palīgstrādniekam. 1 darbiniekam jeb 5% ir iegūta vidējā profesionālā izglītība siltumtehniķa amatā. Augstāko profesionālo izglītību ir ieguvuši 2 darbinieki jeb 9%, tie ir projektētājs un siltumtehniķis. Nepabeigta augstākā izglītība ir 1 darbiniekam jeb 5% - siltumtehniķim. 2 darbinieki jeb 9% ir ieguvuši bakalaura grādu, tie ir siltumtehniķis un biroja administrators. Pārējie 13 darbinieki jeb 58% ir ieguvuši maģistra grādu. Doktora grāds ir uzņēmuma direktoram- valdes priekšsēdētājam, kas ir 5%.

Var secināt, ka vairākums darbinieku ir ieguvuši augstāko izglītību, kas parāda, ka uzņēmumā strādā kompetents un izglītots personāls. Kā jau autore minēja iepriekš, darbinieku iegūtā izglītība un darba izpildei nepieciešamie būvprakses, energoaudita u.c. sertifikāti, apliecības ir apliecinājums tam, ka darbinieki ir augsti kvalificēti un ar nepieciešamajām zināšanām pienākumu veikšanai.

3.1. Personāla plānošana

Kā vienu no personāla vadības procesiem ir jāmin personāla plānošanu, bez kuras neiztik nevienam eksistējošam uzņēmumam, jo saprotams, ka uzņēmums bez darbiniekiem pastāvēt nevar. Ikvienu uzņēmuma svarīgs konkurētspējas faktors ir kompetents, izglītots, uz pieredzi un zināšanām balstīts cilvēkkapitāls, tādēļ ir jāzina, kur šos darbiniekus meklēt un kā atlasīt vislabākos.

Autore intervēja uzņēmuma vadību, lai noskaidrotu, kāda ir personāla politika un kā uzņēmumā tiek veikts personāla plānošanas process. Intervijas jautājumi par personāla plānošanu ir sekojoši:

- 1. Kāds ir uzņēmuma personāla politikas mērķis? Kāda ir politika mērķu sasniegšanai?**
- 2. Kas Jūsu uzņēmumā nodarbojas ar personāla vadību?**
- 3. Kā notiek personāla plānošanas process uzņēmumā?** (Tā ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam. Nosacījumi, kuri ir jāplāno, kad ir jāpiesaista jauns darbaspēks -nepieciešamais darbinieku skaits, laika posms, izglītība, ar personālu saistītas izmaksas, apmācības u.tml. jautājumu plānošana; esošo darbinieku lietderības izpēte; iemesli jaunu darbinieku piesaistīšanai;
- 4. Kā ziniet, kad ir nepieciešami papildus darbinieki?**
- 5. Kādi aprēķini tiek izmantoti, lai noteiktu, cik daudz jaunu darbinieku būs nepieciešami?**

Tā kā autore jau vairāk kā gadu strādā AS „Lafipa”, tad, balstoties uz darbinieku iegūto izglītību, sertifikātiem, darba stāža un pieredzes, kā arī klientu atsauksmēm par viņiem, autore uzskata, ka uzņēmumā strādā augsti kvalificēti darbinieki, apņēmības pilni, ar nepieciešamajām zināšanām darbu izpildē un labām saskarsmes spējām. Esošā personāla prasmju līmenis ir ļoti augsts, tādēļ ir svarīgi, lai brīvajām darba vietām tiktu atrasti tik pat zinoši un atbilstoši darbinieki.

Pēc intervijas ar uzņēmuma vadību autore secina, ka AS „Lafipa” personāla politikas galvenais mērķis ir piesaistīt uzņēmumam zinošus darbiniekus, kuri palielinātu uzņēmuma konkurētspēju, produktivitāti, veicinātu uzņēmuma izaugsmi un radītu vēlamu organizācijas

iekšējo kultūru. Savukārt, lai sasniegtu izvirzīto mērķi tiek pielietota šāda politika: 1. Piesaistīt uzņēmumam izglītotu un kompetentu personālu. 2. Izveidot atbilstošu motivācijas sistēmu darbinieku stimulēšanai strādāt ar augstu atdevi. Motivēšanas sistēmā ietilpst taisnīgas darba samaksas sistēmas izveidošana, tai skaitā dažādas prēmijas, bonusi. 3. Sociālās politikas ieviešana uzņēmumā- pabalsti, sociālās garantijas, darbinieku veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšana, dažādi atvieglojumi. 4. Darbinieku attīstība, kvalifikācijas celšana. 5. Saliedēti kolektīva pasākumi. 6. Komunikācijas veidošana starp vadību un darbiniekiem.

Pēc autores domām, uzņēmuma vadība ir pārdomājusi efektīvu motivēšanas sistēmu, ar kuras palīdzību iegūtu nepieciešamos darbiniekus, veidotu viņos lojalitāti pret uzņēmumu, motivētu strādāt ar prieku un atdevi darbam, kā arī noturētu darba vietā. To parāda arī respondentu darba stāžs uzņēmumā.

Šajā uzņēmumā nepastāv atsevišķas personāla vadības nodaļas, tādēļ AS „Lafipa” personālvadības funkcijas risina valdes loceklis L.Z., lēmumus pieņemot valdei kopā.

Ja valdes loceklim, kurš pilda personālvadības funkcijas, ir nepieciešama palīdzība personālvadības jautājumu risināšanā, tad iesaistās arī valdes priekšsēdētājs un otrs valdes loceklis.

Autore uzskata, ka mazā uzņēmumā nerada grūtības, ka ir tikai viens atbildīgais speciālists, kurš nodarbojas ar personāla vadības procesu risināšanu. Ja uzņēmumā būtu jārisina problēma ar biežu amatu kustību, jāveic jaunu darbinieku piesaistīšana, darbinieku meklēšanas un atlases process, adaptēšana darbā un citi tik dažādie personālvadības procesi, tad viens cilvēks nespētu ar to visu tikt galā. 3 cilvēki, pēc autores domām, spēj tikt galā ar personāla vadību uzņēmumā, kurā strādā nevis 100, bet 22 darbinieki.

AS "Lafipa" vadība intervijas laikā darīja zināmu, ka plānojot personālu tiek noteikts, kādi cilvēkresursi uzņēmumam būtu nepieciešami, vai otrādi, no kuriem būtu jāatsakās.

Šajā procesā tiek salīdzināti darbinieki, kuri ir un kuri būtu nepieciešami uzņēmumam. Plānojot jauna darbaspēka piesaisti, valde ar attiecīgajiem uzņēmuma nodaļu vadītājiem apspriež, vai ar esošo darbinieku skaitu pietiek, lai veiktu visus nepieciešamos darbus, vai esošie darbinieki spēj aizvietot viens otru nepieciešamības gadījumā, vai ir kompetenti sava darba izpildē. Tas ir vajadzīgs, lai izprastu, vai ir nepieciešami jauni darbinieki. Tātad, tā ir uzņēmuma iekšējā darbaspēka izpēte, tā pietiekamība un spēja efektīvi strādāt uzņēmuma labā. Pirms domāt par jaunu darbinieku nepieciešamību, ir jādomā par esošā darbaspēka racionālu izmantošanu. Iespējams, ka pašreizējie darbinieki varētu pārkvalificēties vai tikt paaugstināti, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbaspēka.

Ja esošais darbinieks(-i) nespēj tikt galā ar veicamajiem pienākumiem kādu iemeslu dēļ, piemēram, palielinoties sniedzamo pakalpojumu apjomam, vai arī nav pietiekošas

zināšanas darba izpildē un ir vajadzīgas vai nu apmācības, vai jauni, zinoši speciālisti, tad vadība plāno jaunu darbinieku piesaisti uzņēmumā. Tiek lemts, cik daudz jauni darbinieki būs nepieciešami konkrētu darbu veikšanai, kurā nodaļā darbinieki būs nepieciešami, kādiem jaunajiem darbiniekiem ir jābūt- pieredze, izglītības līmenis u.c. īpašības, balstoties pēc amata apraksta, cik ilgam laika periodam viņi ir vajadzīgi, kad uzsākt darbinieku meklēšanu un kur šos darbiniekus iegūt. Vadība plāno atalgojuma, jauno darbinieku apmācību u.c. ar personālu saistītus izdevumus.

Personāla plānošana AS „Lafipa” nenozīmē tikai plānot, cik daudz, kādā laika posmā un kādi darbinieki ir nepieciešami uzņēmumam. AS ”Lafipa” bez darbinieku piesaistes plāno arī pasākumus viņu ievadīšanu darbā, lietderīgu nodarbināšanu, attīstīšanu laika gaitā, apmācības un kvalifikācijas celšanu.

Autore uzskata, ka jautājumi, kuri ir saistīti ar personāla plānošanu, ir ļoti daudzveidīgi, augstāk minētie ir tikai daži no visiem iespējamajiem. Piemēram, vēl AS „Lafipa” vadītājs intervijas laikā minēja, ka, plānojot personālu, nosaka maksimāli iespējamo atalgojumu, kādu būtu gatavs maksāt labam, uz zināšanām un pieredzi balstītam darbiniekam.

Vajadzību pēc jaunu darbinieku piesaistes, galvenokārt, paredz uzņēmuma pakalpojumu sniegšanas apjoma palielināšanās un darba jaudas pieaugšana. Arī sezonas darbi vasaras un ziemas periodā liek laicīgi domāt par personāla plānošanas nepieciešamību.

Vadoties pēc uzņēmumā esošajiem statistikas un citiem uzskaites datiem, ir iespējams sekot līdzi un nodrošināt savlaicīgu personāla plānošanu.

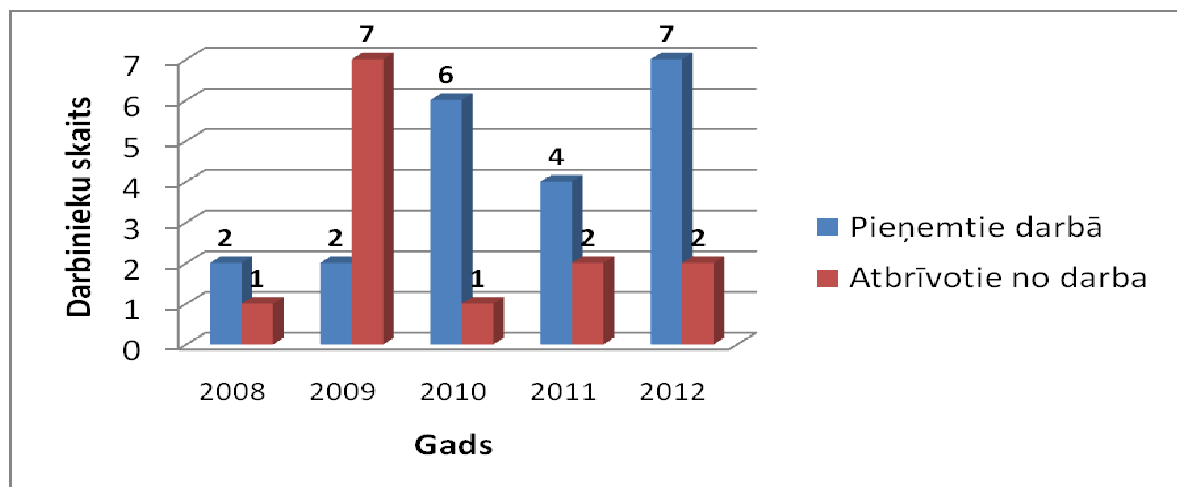
Ar šo dokumentu palīdzību AS „Lafipa” seko līdzi darbinieku ieplānotajiem atvaļinājumiem, aiziešanai pensijā, slimošanas ilgumam u.c. procesiem. Tas ir nepieciešams, jo ir jāparedz jaunu darbinieku piesaiste uzņēmumā, ja kādu iemeslu dēļ esošie darbinieki nevar, negrib vai nav spējīgi turpināt darbu.

Aprēķini, pēc kuriem noteiktu darbinieku nepieciešamību, netiek veikti, bet gan katras nodaļas vadītājs balstās uz šo darbinieku skaita palielināšanas nepieciešamību.

3.2. Personāla kustība uzņēmumā

Lai uzņēmumā plānotu jaunu darbinieku nepieciešamību ir svarīgi noskaidrot esošo personāla kustību kādā laika posmā. Uzņēmumam ir jāizpēta pieņemto-atlaisto, atvaļinājumos esošo, slimojošo u.c. darbinieku kustības iemeslus, kas ir nepieciešami gan plānojot personālu, gan uzņēmuma personāla izmaiņu koriģēšanai.

Balstoties uz AS „Lafipa” esošajiem rīkojumiem par darbinieku pieņemšanu un atlaišanu, autore ir izveidojusi diagrammu, kurā ir redzami visi pieņemtie un atlaistie darbinieki laikā no 2008. gada līdz 2012. gadam. (Skatīt 3.5.attēlu).



3.5.att. Darbinieku kustība AS "Lafipa" laika posmā no 01.01.2008.-31.12.2012. gadam

Lai būtu skaidrāks, kuros amatos darbinieku kustība uzņēmumā ir bijusi visbiežākā, autore, vadoties gan pēc rīkojumiem par darbinieku pieņemšanu un atlaišanu, gan pēc darbinieku noslēgtajiem darba vai prakses līgumiem, kuros ir minēts ieņemamais amats, darbinieku kustību izveidoja pa amatiem.

Vadoties pēc esošo gada pārskatu dokumentiem, autore uzzināja, cik nodarbinātie vidēji gadā šajā sabiedrībā ir strādājuši no 2008.-2012. gadam. (Skatīt 3.1. tabulu).

3.1. tabula

Darbinieku kustība AS "Lafipa" laikā posmā no 01.01.2008.-31.12.2012. gadam pa amatiem

Amats	Gads				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pieņemtie darbā					
Administrators	1			1	1
Siltumtehniķis	1		4		2
Palīgstrādnieks		1	2	2	3
Finanšu vadītājs		1			
Inženieris				1	
Mikroklim.uztur.gr. vad.					1
Atbrīvotie no darba					
Administrators		1			1
Siltumtehniķis	1	4		1	
Palīgstrādnieks		1			1
Finanšu vadītājs		1			
Projektu direktors				1	
Mikroklim.sistēmu proj.vad.			1		
Vidējais nodarbināto sk. gadā	20	16	16	16	20

Balstoties uz darba vai prakses līgumiem, kuros ir noteikts darbinieka amats, līguma veids un termiņš, uz cik ilgu laiku darbinieks darbā tiek pieņemts, autore sīkāk analizēs šo kustību amatos.

Vadoties pēc tabulas 3.1. datiem, var redzēt, ka 2008. gadā uzņēmumā vidēji strādāja 20 cilvēki, no kuriem divi tika pieņemti un viens atlaists. Pieņemts administrators un siltumtehniķis, bet atlaists siltumtehniķis.

2009. gadā vidēji uzņēmumā strādāja 16 cilvēki. Šajā gadā pieņēma divus darbiniekus- palīgstrādnieku un finanšu vadītāju, bet atlaida 7 darbiniekus, tai skaitā administratoru, 4 siltumtehniķus, palīgstrādnieku un finanšu vadītāju.

2009. gadā šo darbinieku atlaišana, pēc autores domām, ir izskaidrojama ar to, ka šajā gadā uzņēmumu krīzes situācija bija skārusi visvairāk, arī apgrozījums, salīdzinot laika posmu no 2008. līdz 2012. gadam, 2009. gadā bija vismazākais. Salīdzinot ar citiem gadiem, šajā gadā atlaišana no darba ir visaugstākā. Tas būtu izskaidrojams ar finansiālo līdzekļu nepietiekamību darbinieku uzturēšanai. Arī sniegto pakalpojumu skaits šajā gadā bija vismazākais, tādēļ nebija iemesla lieki turēt siltumtehniķus un palīgstrādniekus, jo veicamo darbu nebija tik daudz, kā, piemēram, salīdzinot ar 2012. gadu.

2010. gadā vidēji uzņēmumā strādāja 16 darbinieki. Apgrozījumam palielinoties, redzams, ka siltumtehniķi un palīgstrādnieki atkal tiek pieņemti darbā, tātad, uzņēmums bija finansiāli spējīgāks pieņemt jaunus darbiniekus. Tika pieņemti 4 siltumtehniķi, 2 palīgstrādnieki un atlaists mikroklimata sistēmu projektu vadītājs.

2011. gadā vidēji strādāja 16 darbinieki, no kuriem darbā pieņēma administratoru, 2 palīgstrādniekus un inženieri, bet atlaida siltumtehniķi un projektu direktoru.

Var secināt, ka biežākā amatu kustība notiek Siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšanas nodaļā, siltumtehniķu, palīgstrādnieku, kā arī administratora amatā.

Autorei, izpētot darba līgumus, situācija ir izskaidrojama ar to, ka siltumtehniķu un palīgstrādnieku amatā bieži tiek pieņemti studenti praktikanti uz noteiktu laika periodu, īpaši vasaru, kas nozīmē, ka beidzoties vasaras sezonai, beidzās studenta prakses līgums, kā arī siltumtehniķi un palīgstrādnieki ir nepieciešami uz noteiktu laiku, pieaugot darba apjomam. Tas nozīmē, ka strādniekiem padarot darbus, darba līgums netiek pagarināts.

Lai pārliecinātos, ka autore, balstoties uz darba vai prakses līgumu termiņiem ir pareizi izpratusi iemeslus biežajai siltumtehniķu un palīgstrādnieku kustībai, autore AS „Lafipa” vadībai- valdes priekšsēdētājam un valdes locekļiem uzdeva sekojošu jautājumu:

1. Kāds, Jūsaprāt, ir iemesls(i) siltumtehniķu un palīgstrādnieku amata biežajai kustībai uzņēmumā?

Vadības sniegtā atbilde uz šo jautājumu pilnībā apstiprināja autores izvirzītos pieņēmumus par siltumtehniku un palīgstrādnieku amata biežo kustību. Tātad, atgādinot, galvenokārt, kustība pamatojama ar praktikantu pieņemšanu praksē uz noteiktu laiku, parasti vasaras sezonu; nepieciešamību piesaistīt jaunus darbiniekus, palielinoties uzņēmuma darba apjomam.

Pēc autores domām, tas, ka siltumtehniku un palīgstrādnieku amatos ir manāma šāda kustība, nav vērtējams negatīvi, jo tas ir izskaidrojams ar sezonas darbiem, kā arī pieaugot darba apjomam. Piemēram, arī muzejos, kafejnīcās, restorānos un celtniecības firmās darbinieki tiek pieņemti uz noteiktu laika periodu, kad pieprasījums pēc sniegtajiem pakalpojumiem ir visaugstākais.

Sarežģītāk autorei ir izprast iemeslus biroja administratora kustības biežumam. Redzams, ka kustība administratora amatā šajā laika periodā ir diezgan bieža, darbinieki nostrādā ne ilgāk par gadu, 2008. gadā tiek pieņemts administrators, 2009. gadā atlaists, pieņemsim, ka tas ir skaidrojams ar krīzes laiku, taču 2010. gadā vispār uzņēmumā nav bijis administrators, 2011. gadā atkal pieņem jaunu, 2012. gadā šo administratoru atlaiž un atkal pieņem citu.

Autore centās noskaidrot problēmas iemeslu darba atlūgumos, taču pilnīgi visiem darba uzteikumiem administratora amatā bija minēts viens iemesls- aiziešana no darba pēc abpusējas vienošanās, tādēļ autore uzņēmuma vadībai uzdeva sekojošu jautājumu, lai noskaidrotu administratora amata biežo kustību:

2. Kāds, Jūsaprāt, ir iemesls(i) administratora amata biežajai kustībai uzņēmumā?

Pēc vadības sniegtajām intervijas atbildēm pēdējos gados neesot paveicies pieņemt darbā administratorus, jo vadībai šķiet, ka šī amata pārstāvjiem nav bijusi nopietna attieksme pret darbu, nevēlēšanās tiekties pēc izaugsmes iespējām, attīstības, arī komunicēšana ar kolektīvu nav bijusi tā aktīvākā, kas ir bijis iemesls darba attiecību izbeigšanai.

Autore uzskata, ka neatbilstošu darbinieku pieņemšana darbā ir saistīta ar viņu nepietiekamu novērtēšanu atlases procesā un veidu, kur šie darbinieki tiek meklēti, tādēļ autore sīkāk aplūkos AS „Lafipa” personāla meklēšanas un novērtēšanas procesu, kas ir svarīgi, lai atlasītu atbilstošus kandidātus ieņemamajiem amatiem.

Ne tikai administratora, bet arī citu amatu pretendentu novērtēšanā, pēc autores domām, būtu svarīgi noteikt viņu psiholoģisko temperamentu tipu, jo tas būtiski ietekmē darba izpildes procesu. Ja biroja vadītājs ir melnholiķa tips, darba izpildīšana var sagādāt grūtības šim cilvēkam, jo, kā zināms, šī tipa cilvēki ir ļoti ātri aizvainojami, emocionāli, noslēgti, tādēļ tas varētu būt iemesls šī darbinieka aiziešanai no darba. Protams, otrs faktors, kas varētu ietekmēt administratoru kustību AS „Lafipa”, ir darba alga un citi motivējošie

faktori, tādēļ šos nosacījumus darba autore izpētīs, aptaujājot darbiniekus par uzņēmuma motivēšanas sistēmu.

Neskaitot siltumtehnikus un palīgstrādniekus, kuru kustība ir pamatota, kā arī administratora amatu, pārējie darbinieki- galvenais grāmatvedis, iepirkumu vadītājs, projektu vadītāji, inženieri, kvalitātes vadītājs, IT speciālists, kasieris, finanšu vadītājs, STU nodaļas vadītājs, valdes locekļi un valdes priekšsēdētājs uzņēmumā strādā jau vairākus gadus.

Lai aprēķinātu, kāds ir personāla rotācijas koeficients, par pamatu autore izvēlējās 2012. gadu, kuru analizēs, aprēķinot kopējo kustības koeficientu, pieņemto un atlaisto darbinieku koeficientu gada laikā (15, 27):

Personāla rotācijas koeficients = $\frac{I_p+I_a}{I_{vid}}$, kur

I_{vid}

I_p - Pieņemto darbinieku skaits, gadā

I_a - atbrīvoto darbinieku skaits, gadā

I_{vid} - vidējais nodarbināto darbinieku skaits, gadā

2012. gadā personāla rotācijas koeficients ir= $(7+2)/20=0,45$ jeb **45%**

Personāla rotācijas koeficients norāda, ka gada laikā vidēji personāls ir nomainījies par 45%.

Tātad gadā tie ir vidēji 35% jeb 7 jaunie darbā ienācēji un 10% jeb 2 atlaistie darbinieki.

Personāla atjaunošanās koeficients = $\frac{I_p}{I_{vid}}$

I_{vid}

2012. gadā personāla atjaunošanās koeficients ir= $7/20=0,35$ jeb **35%**

Redzams, ka darbā pieņemto skaits pārsniedz no darba atlaistos cilvēkus. Vidēji gadā uzņēmumā ir pienākuši klāt 35% jauni darbinieki.

2012. gadā vidēji strādāja 20 darbinieki, no kuriem pieņēma administratoru, 2 siltumtehnikus, 3 palīgstrādniekus un mikroklimata uzturēšanas grupas vadītāju. Tā kā 2012. gadā uzņēmuma apgrozījums ir bijis visaugstākais, tad, pēc autores domām, jaunu darbinieku pieņemšana ir saistīta ar finansiālo līdzekļu un darba apjoma palielināšanos.

Personāla aiziešanas koeficients= $\frac{I_a}{I_{vid}}$

I_{vid}

2012. gadā personāla aiziešanas koeficients ir= $2/20=0,10$ jeb **10%**

2012. gadā vidēji tika atbrīvoto 10% jeb 2 darbinieki. Tai skaitā administrators un palīgstrādnieks. Pēc autores domām, tas nav augsts rādītājs gada periodam.

3.3. Personāla meklēšana un atlase

Tad, kad ir skaidrs, ka uzņēmumā ir nepieciešams jauns darbinieks(-i), seko nākamais posms, jādoma, kur šos vajadzīgos darbiniekus meklēt, kā izvēlēties un atlasīt labākos.

Lai noskaidrotu, kā notiek personāla meklēšana un atlase AS „Lafipa”, autore intervēja uzņēmuma vadību ar sekojošiem jautājumiem par šiem procesiem:

- 1. Kā notiek personāla meklēšana uzņēmumā?**
- 2. Pēc kādiem kritērijiem izvēlieties pretendētus atlases procesam?**
- 3. Kāda veida intervijas ar kandidātiem tiek pielietotas- individuālas (kandidāts-vadītājs), panelintervijas (kandidāts-nodaļas vadītājs-vairāki vadītāji) vai grupu (vairāki kandidāti- vairāki vadītāji)?**
- 4. Vai izmantojiet zināšanu pārbaudes testus, uzdevumus kandidātu atlasei? Ja nē, tad kā Jūs novērtējiet pretendētus?**
- 5. Kā pretendētājam darīt zināmu par viņam nepieciešamajām prasībām darbam?**
- 6. Kā kandidātam darīt zināmu par darbā pieņemšanu vai nepieņemšanu?**

Apkopojot intervijas jautājumu atbildes, var teikt, ka personāla meklēšana notiek pēc vienkārša principa. Vispirms uzņēmumā tiek noskaidrots, vai kādu no jau esošajiem darbiniekiem ir iespējams pārcelt citā amatā, pārkvalificēt. Otrs, darbinieku starpā tiek noskaidrots, vai viņiem ir paziņas, draugi, tuvi cilvēki, kuriem ir nepieciešams darbs šajā uzņēmumā konkrētā amatā. Tā kā valdes priekšsēdētājs ir arī Rīgas Tehniskās universitātes profesors, tad šīs un citu augstskolu studentiem ir iespēja praktizēties AS „Lafipa”, pierādot savas zināšanas un iemaņas, ar iespēju strādāt uzņēmumā uz ilgu laiku. Sludinājumi par darbinieku meklēšanu tādās mājas lapās kā *ss.lv*, *zip.lv*, *cvonline.lv*, *cvmarket.lv*, *irdarbs.lv* u.c. adresēs gandrīz nekad nav ievietoti. Personāla atlases firmu pakalpojumi, kuras specializējas darbinieku meklēšanā, praktiski nekad netiek izmantoti. Pārsvārā darbinieki tiek meklēti ar paziņu, draugu, esošo darbinieku starpniecību.

Uzņēmuma vadība uzskata, ka, lai atlasītu vispiemērotākos kandidātus, pirmais pretendenta atsijāšanas kritērijs ir kandidāta CV un pieteikuma vēstuļu izskatīšana, jo, tos izskatot, var redzēt vai pretendētājam ir bijusi pieredze līdzīgos darbos, vai bieži netiek mainīti darbi, kāda ir iegūtā izglītība, vai tā vispār ir, kādēļ vēlas strādāt tieši šajā uzņēmumā u.c. svarīgi jautājumi, pēc kuriem vadība lemj, vai šis kandidāts ir pietiekoši kompetents, ar nepieciešamo izglītību, pieredzi un ar atbilstību amata aprakstā noteiktajām prasībām.

Mūsdienās nav retums, ka CV tiek sarakstīta nepatiesa informācija par sevi, savām prasmēm, zināšanām un pieredzi, tādēļ AS „Lafipa” vadības iekrātā gadu pieredze un iegūtās zināšanas, absolvējot vairākas augstskolas, palīdz atšķirt patiesu informāciju no viltus,

galvenokārt, balstoties uz sarunu ar kandidātiem intervijas laikā. Rekomendācijas un atsauksmes vēstules nav nepieciešamas obligāti, ja tādas ir, protams, tās tiek izskatītas.

Vadība dod iespēju praktizēties un strādāt uzņēmumā arī studentiem, kuriem nav bijusi pieredze attiecīgo darbu veikšanai, bet gan viņos ir vērojamas izaugsmes iespējas, vēlme strādāt, attīstīties u.c. pozitīvas īpašības. Vadība uzskata, ka katrā uzņēmumā darba izpildei ir sava specifika un darbu var iemācīties, ja to vēlas.

Tas, ka AS „Lafipa” vadība dod iespēju praktizēties un sevi pierādīt studentiem, ir vērtējams divējādi.

No vienas puses, tas ir labi, jo mūsdienās ļoti daudzos uzņēmumos ārkārtīgi svarīga ir darba pieredze un zināšanas, lai pildītu esošā amata pienākumus, tādēļ uzņēmumi nevēlas dod iespēju strādāt cilvēkiem, kuriem nav vajadzīgo zināšanu.

No otras puses, vērtējot administratora amatu, praktikantu pieņemšana darbā, kuriem nav esošās pieredzes, piemēram, lietvedības darbu veikšanā, var būt iemesls biežai kustībai šajā amatā, jo darbinieks, kam ir darba pieredze, spēj tikt galā ar veicamajiem uzdevumiem, ir iejuties darba procesā un tas nesagādā grūtības.

Pēc autores domām, biroja administratora amatā nepieciešamo darbinieku vajadzētu pieņemt ar pieredzi un atbilstoši novērtēt viņa spējas, prasmes.

Ja kandidāts atbilst noteiktajām prasībām, tad kā otrais atlases kritērijs ir kandidāta intervija ar uzņēmuma attiecīgās nodaļas vadītāju, kuram šis darbinieks būs pakļauts.

AS „Lafipa” izmanto gan individuālas, gan panelintervijas. Pirmā intervija ir individuāla, tajā piedalās nodaļas vadītājs un kandidāts. Ja nodaļas vadītājs ir nolēmis darbinieku pieņemt darbā, tad seko nākamā intervija, kura ir noslēdzošā, tā ir saucamā panelintervija, kurā piedalās nodaļas vadītājs, kāds no AS „Lafipa” valdes pārstāvjiem, vai arī visa valde un, protams, kandidāts. Valdes pārstāvim/iem ir jāpiekrīt darbinieka pieņemšanai, pretējā gadījumā darbinieks pieņemts netiek.

Kandidāta novērtēšanai ļoti reti tiek izmantota situāciju, dažādu uzdevumu analīze viņa zināšanu pārbaudīšanai. Uzņēmumā netiek pielietoti psiholoģiski testi un aptaujas anketas kandidāta kompetences un personības noteikšanai. Par kandidātu tiek spriests intervijas laikā, galvenokārt, balstoties uz to, cik veiksmīga ir bijusi kandidāta un intervētāja saruna, kā kandidāts ir pratis sevi "pasniegt", cik pieklājīgs, ētisks ir bijis un galvenais, vai cilvēkam ir vēlšanās strādāt un attīstīties. Siltumtehnikas uzņēmumā ļoti nozīmīga ir veselības pārbaude, pēc kuras izvēlas kandidātu, protams, tas ir attiecināms uz konkrētiem amatiem, kā, piemēram, palīgstrādniekiem, tehniķiem, metinātājiem u.c.

Kā mīnusu autore uzskata to, ka uzņēmumā netiek veikta precīza pretendentu novērtēšana. Protams, mazā uzņēmumā tas nebūtu tik aktuāli, taču, ja vadībai ir pieredze

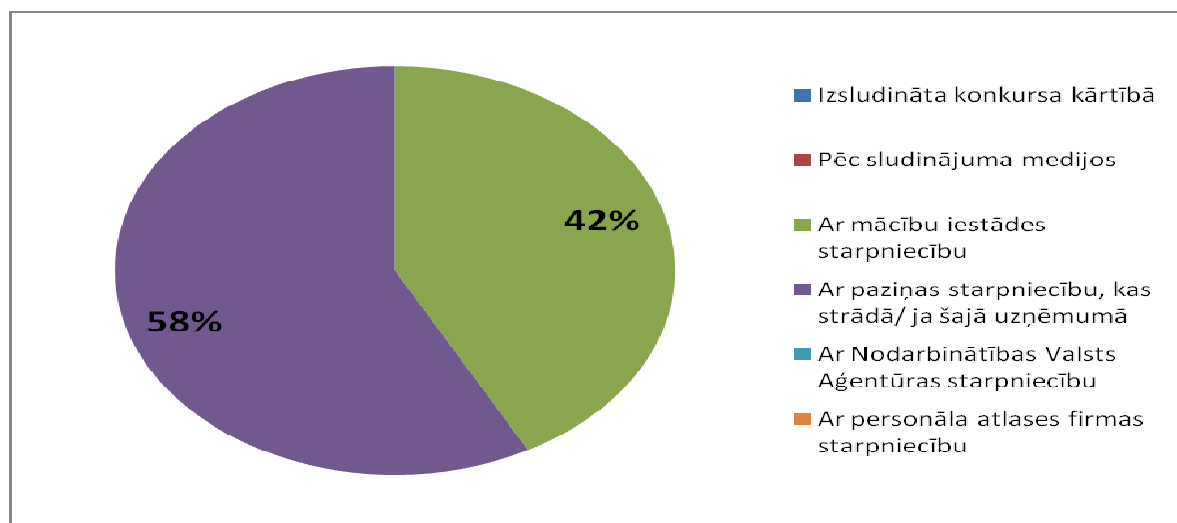
attiecībā uz neatbilstošu administratoru izvēli, tad novērtēšanas sistēma ar testu un dažādu uzdevumu palīdzību būtu nepieciešama vismaz tam amatam, kurā ir visbiežākā kustība. Intervijas laikā, balstoties tikai uz sarunu starp vadītāju un pretendentu nav iespējams izzināt visas pretendenta personiskās iezīmes un kompetenci, kas vajadzīga amata aprakstā noteiktajām prasībām.

Prasības pretendentam uz attiecīgo darba vietu uzņēmuma vadība izvirza, balstoties pēc amata apraksta, kuru intervijas laikā izklāsta pretendentam.

Pēc intervijas noslēguma kandidātam dara zināmu, ka viņam piezvanīs noteiktā laika periodā, ja izlems par darbā pieņemšanu un, tad būs trešais posms, darba līguma noslēgšana, instruēšana un ievadīšana darba vidē. Attiecīgi, ja pretendentam uz vakanto vietu nepiezvana, tad ir skaidrs, ka šis cilvēks darbā pieņemts netiek.

Lai noskaidrotu darbinieku viedokli par personāla meklēšanas un atlases procesu uzņēmumā, autore sīkāk analizēs AS „Lafipa” darbinieku aptaujas anketas rezultātus par personāla meklēšanas un atlases procesu.

Vispirms autore analizēs, kādā veidā darbinieki atrada darbu AS „Lafipa”. (Skatīt 3.6. attēlu).



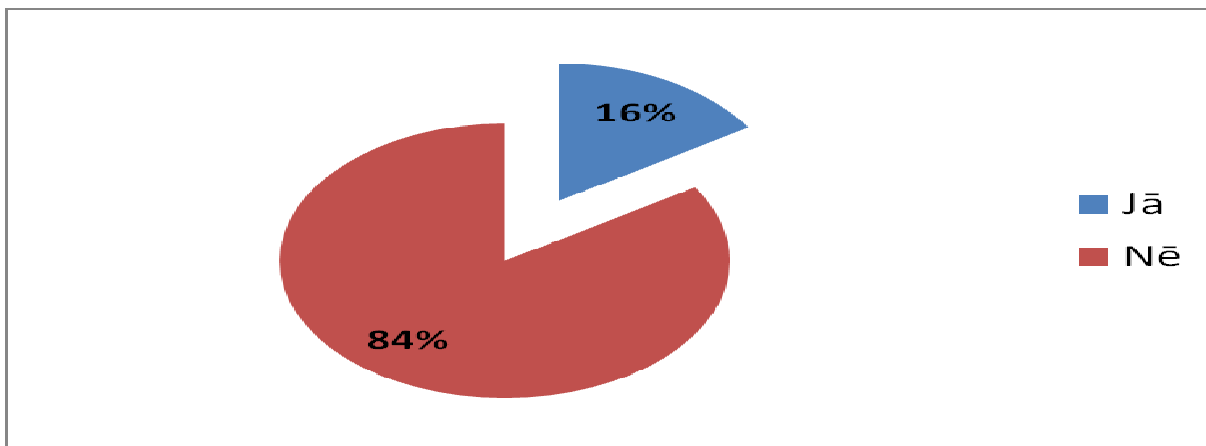
3.6. att. Respondentu atbildes uz jautājumu: „Kā Jūs atradāt darbu AS „Lafipa”?”

3.6. attēlā redzams, ka 58% jeb 11 darbinieki uzņēmumā darbu atraduši ar paziņu starpniecību, kas strādā/juši uzņēmumā, pārējie 42% jeb 8 darbinieki, darbu atraduši ar mācību iestādes starpniecību.

Tas, ka jaunie darbinieki tiek meklēti ar esošo darbinieku paziņu starpniecību, pēc autores domām, ir vērtējams divējādi. Pirmkārt, pozitīvi ir tas, ka no darba devēja puses tā ir lielāka uzticēšanās jaunajam darbiniekam, otrkārt, pastāv maza iespēja izvēlēties pašu labāko

darbinieku, kā tas būtu, ja piesaistītu vairāk konkurētspējīgu kandidātu no uzņēmuma ārienes. Arī šis varētu būt iemesls nekonkurētspējīga administratora pieņemšanai darbā.

Uz jautājumu, vai darbiniekiem intervijas laikā tika pielietoti zināšanu pārbaudes testi, uzdevumi, respondentu atbildes tika apkopotas un rezultāts tiek atspoguļots 3.7. attēlā.

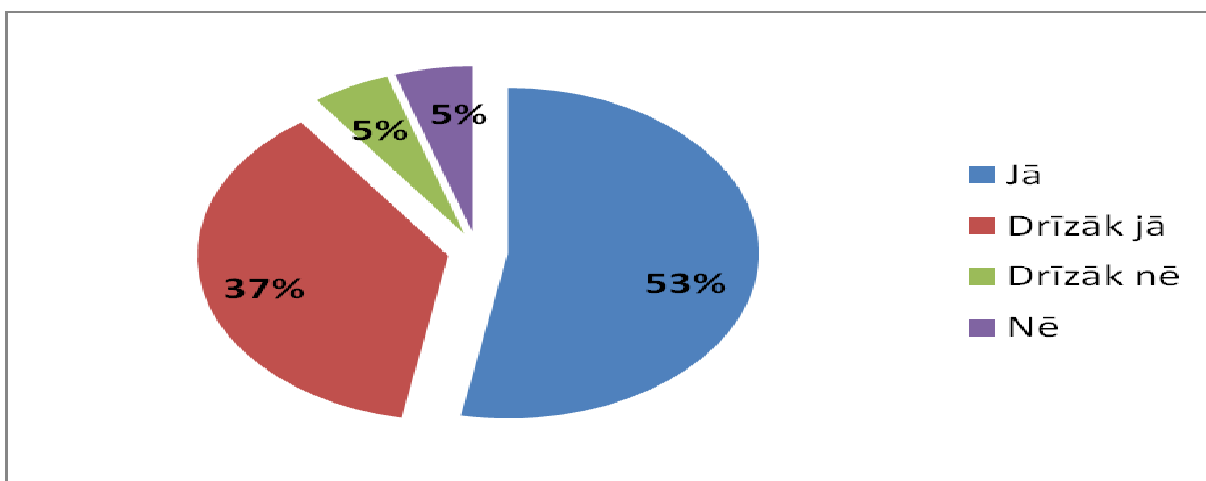


3.7. att. Vai intervijas laikā ar vadību tika pielietoti zināšanu pārbaudes testi, uzdevumi?

3.7. attēlā redzams, ka no 19 respondentiem, 16% jeb 3 darbiniekiem intervijas laikā tika veikta viņu zināšanu novērtēšana ar dažādu testu un anketu palīdzību, bet 84% jeb 16 darbiniekiem nepielietoja testus un anketas, lai pārbaudītu viņu kompetenci.

Autore uzskata, ka zināšanu pārbaudē testu, anketu un uzdevumu pielietošanai pretendentiem ir liela nozīme, jo tas efektīvāk palīdzētu izvēlēties atbilstošākos darbiniekus vakantajam amatam. Ar testu palīdzību būtu vieglāk noteikt, izprast kandidātu zināšanas attiecīgajos jautājumos. Tas būtu jāapsver AS „Lafipa” vadībai! Iespējams, ka tieši kandidātu kompetences novērtēšanas metodes nepieļautu tik biežu biroja administratora amata kustību.

Pēc autores domām, svarīgi ir noskaidrot, vai darbinieki intervijas laikā ar vadību jutās brīvi, nepiespiesti. (Skatīt 3.8. attēlu).



3.8. att. Vai darba intervijas laikā juties brīvi?

3.8. attēlā redzams, ka 53% jeb 10 darbinieki apgalvo ar pilnīgu pārlicību, ka darba intervijas laikā jutās brīvi, 37% jeb 7 darbinieki apgalvo, ka drīzāk jutās brīvi. Tikai 5% jeb 1 darbinieks skaidri zina, ka intervijas laikā brīvi nejutās un 5% jeb 1 darbinieks drīzāk nejutās brīvi.

Tas, ka respondenti darba intervijas laikā jutās brīvi, autore uzskata, balstās uz to, ka darbiniekiem nebija jāveic sarežģīti uzdevumi, lai vadība viņus novērtētu, tas ir bijis kā atvieglojums. Balstoties pēc aptaujas rezultātiem, tiem 10% jeb 2 darbiniekiem, kuri intervijas laikā nejutās brīvi, tikai pielietoti zināšanu pārbaudes uzdevumi.

3.4. Jauno darbinieku adaptācija

Lai noskaidrotu, kā notiek jauno darbinieku ievadišana darbā, autore uzdeva sekojošus intervijas jautājumus uzņēmuma vadībai saistībā ar darbinieku adaptāciju:

- 1. Kā tiek veikta jaunā darbinieka ievadišana darbā?**
- 2. Kā Jūs darbiniekiem dariet zināmus uzņēmuma mērķus, misiju un vīziju?**
- 3. Kā vērtējat jaunā darbinieka adaptēšanos darbam?**

Uzsākot jaunās darba gaitas, darbinieku iepazīstina ar amata aprakstu, pienākumiem, tiesībām, atbildību. Dara zināmu, kam darbinieks būs pakļauts, iepazīstina ar darba drošības, kārtības noteikumiem un citiem normatīvajiem dokumentiem. Tiek sniegta neliela uzņēmuma vispārējā informācija, piemēram, īss uzņēmuma darbības apraksts, nodarbošanās, nedaudz no uzņēmuma vēstures utt. Darbinieku iepazīstina ar darba kolektīvu, jaunajām darba telpām un, tad tiek noslēgts darba līgums.

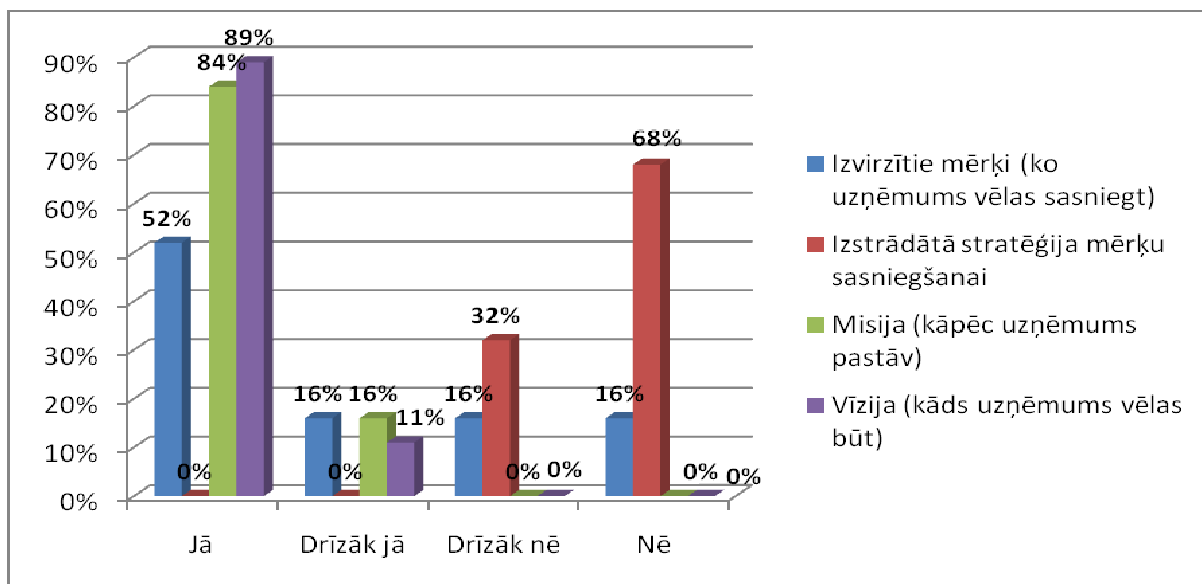
Darbiniekam uzsākot darba gaitas, misija, vīzija un uzņēmuma mērķi tiek pausti mutiski, taču ar tiem darbinieki var iepazīties uzņēmuma mājas lapā, kā arī uzņēmuma Kvalitātes rokasgrāmatā, kurā tie ir rakstiski minēti.

Pēc autores domām, uzņēmuma vadība misijas, vīzijas un mērķu definēšanai darbiniekiem īpašu lomu nepiešķir. Autore pieņem, ka pēc vadības uzskatiem darbinieks var brīvi izvēlēties, ja viņu interesē uzņēmuma misija, vīzija un mērķi, tad viņš var tos aplūkot, bet tad tas ir pēc paša iniciatīvas- meklēt uzņēmuma mājas lapā vai lūgt vadībai, lai iedod Kvalitātes rokasgrāmatu, kura jebkuram katram darbiniekam nav pieejama. Pēc autores domām, uzņēmuma misijai, vīzijai un mērķiem ir jābūt rakstiski noteiktiem un pieejamiem katram darbiniekam, piemēram, viņa amata aprakstā.

Pārsvarā visiem jaunajiem darbiniekiem tiek noteikts 3 mēnešu pārbaudes laiks, šajā laikā tiek pārbaudīts, cik ātri darbinieks adaptējas jaunajā darba vidē, vai ir grūtības, pieļautas kļūdas darba izpildes procesos vai pretēji, spēj veikt kvalitatīvi un ar atbildības sajūtu uzdotos

darba pienākumus, 3 mēnešu laikā var vērot darbinieka iejušanos vai norobežošanos no kolektīva un citas personiskās īpašības.

Lai uzzinātu, vai AS „Lafipa” darbinieki zina uzņēmuma mērķus, misiju un vīziju, kā arī, vai viņi bija pienācīgi iepazīstināti ar jauno darba vidi, autore analizēs anketu rezultātus saistībā ar šiem jautājumiem. (Skatīt 3.9. attēlu)



3.9. att. Vai darbiniekiem ir saprotami uzņēmuma izvirzītie mērķi, stratēģija mērķu sasniegšanai, misija un vīzija

3.9. attēlā var redzēt, ka pilnīgi skaidri uzņēmuma izvirzītie mērķi ir 52% jeb 10 darbiniekiem, drīzāk skaidri ir 16% jeb 3 darbiniekiem, drīzāk nav skaidri 16% jeb 3 darbiniekiem un nav skaidri 16% jeb 3 darbiniekiem.

Izstrādātā stratēģija mērķu sasniegšanai pilnīgi skaidra nav nevienam darbiniekam, arī drīzāk skaidra tā nav nevienam, drīzāk neskaidra tā ir 32% jeb 6 darbiniekiem un pavisam neskaidra 68% jeb 13 darbiniekiem.

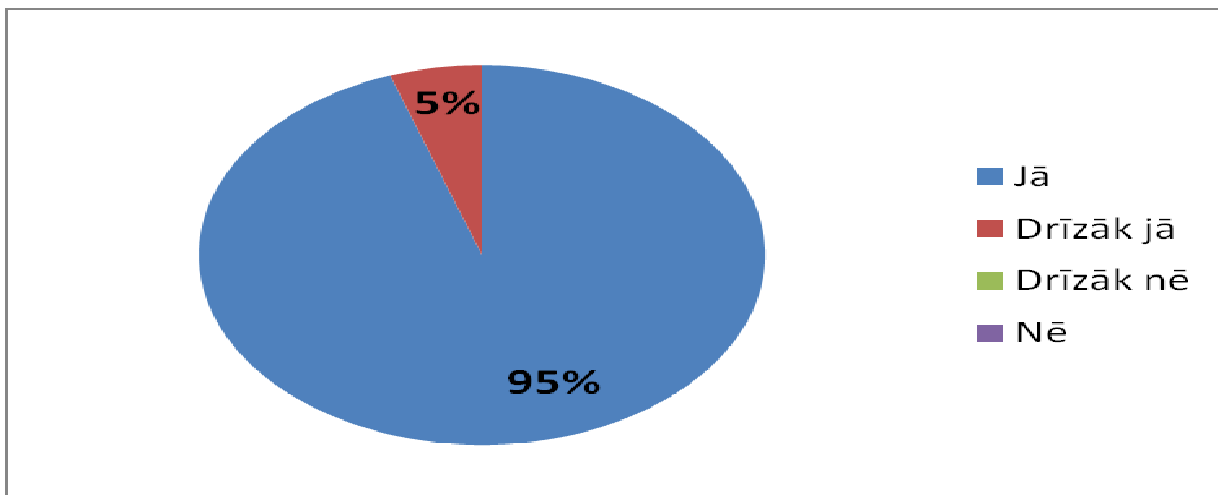
Misija pilnīgi saprotama ir 84% jeb 16 darbiniekiem, drīzāk saprotama tā ir 16% jeb 3 darbiniekiem, nav neviena darbinieka, kuram uzņēmuma misija nebūtu saprotama.

Uzņēmuma vīzija ir saprotamam 89% jeb 17 darbiniekiem un 11% jeb 2 darbiniekiem tā ir drīzāk saprotama. Nav neviena darbinieka, kuram nebūtu saprotama uzņēmuma vīzija.

Pēc autore domām, tas, ka darbiniekiem ir saprotama uzņēmuma izvirzītā misija, vīzija un mērķi ir atkarīgs no pašiem darbiniekiem, no viņu pieņēmumiem. Piemēram, uz tirdzniecību orientētas iestādes centīsies pēc iespējas vairāk pārdot produktu, pakalpojumu, tādēļ darbinieki uzskatīs, ka mērķis aprobežojās tikai ar produkta un pakalpojuma pēc iespējas lielāku pārdošanu. Autore domā, ka AS „Lafipa” darbinieki katrs pats ir izvirzījuši pieņēmumus par uzņēmuma mērķiem, misiju un vīziju, jo dokumenta, kurā ir rakstiski,

skaidri nodefinēti uzņēmuma mērķi, stratēģija mērķu sasniegšanai, misija un vīzija nav izsniegta nevienam darbiniekam.

Lai noskaidrotu, vai darbiniekiem uzsākot darba gaitas, viņi ir bijuši iepazīstināti ar amata aprakstu un citiem normatīviem dokumentiem, skatīt 3.10. attēlu.



3.10. att. Vai uzsākot darbu Jūs iepazīstināja ar amata aprakstu, darba drošības noteikumiem un citiem normatīviem dokumentiem?

3.10. attēlā redzams, ka 95% jeb 18 darbinieki pārliecinoši atbild "jā" vārdū, apgalvojot, ka, uzsākot darba gaitas, ir iepazīstināti ar amata aprakstu, darba drošības un citiem noteikumiem. Tikai 5%, kas ir 1 darbinieks uzskata, ka tas ir drīzāk jā nekā nē.

3.5. Personāla novērtēšana

Personāla novērtēšanas procesa izprašanai autore uzdeva uzņēmuma vadībai sekojošu jautājumu:

1. Pēc kādām metodēm, paņēmieniem Jūs novērtējat esošo personālu?

Apkopojot vadības sniegtās atbildes, var secināt, ka personāla novērtēšanai uzņēmuma vadība rīko sapulces, kurās notiek uzņēmuma saimnieciskās darbības jautājumu apspriešana, kuru rezultātā vadība novērtē darbinieku kompetenci šajos jautājumos.

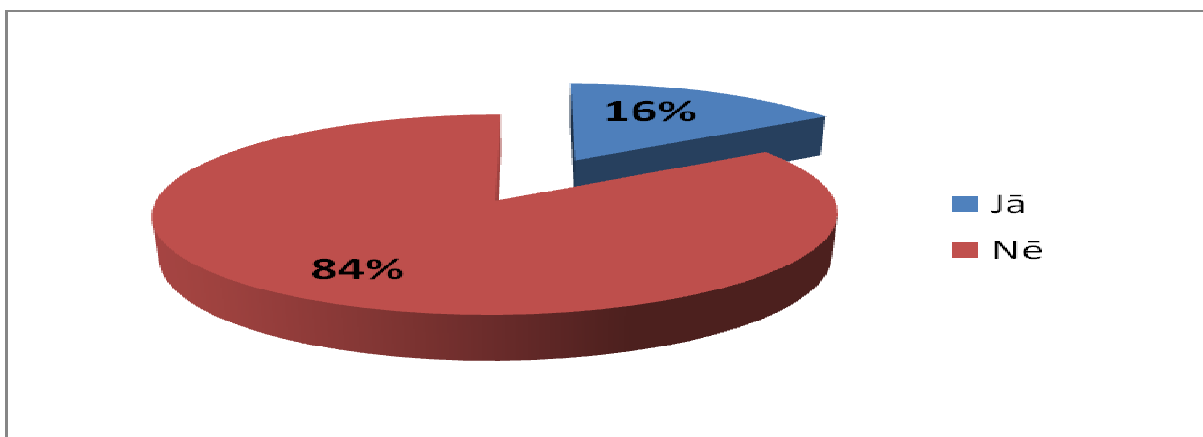
Ikdienas gaitā vadība vērtē personāla kompetenci, balstoties uz darba izpildes procesu veikumu, kā arī pēc darbinieku sasniegumiem, balstoties uz klientu atsauksmēm par viņiem un rekomendācijas vēstulēm. Darbinieki tiek vērtēti arī pēc pieredzes apliecinātiem dokumentiem, iegūtajiem sertifikātiem, izglītības dokumentiem, tehniskajām iemaņām, pēc audita un ISO Kvalitātes sistēmas pārbaudes.

Var teikt, ka pati svarīgākā nozīme ir klientu atziņai par darbinieku veikumu, tādēļ AS „Lafipa” ir izveidota klientu aptaujas anketa, kurā noskaidro, vai klientus apmierina darba kvalitāte, kas neapmierina, vai ir bijuši kavējumi un problēmas darba procesos u.c. jautājumi. Līdz ar to, uzņēmuma vadība, pēc klientu atsauksmēm vai sūdzībām var spriest par darbiniekiem. Grāmatveža kompetenci, savukārt, novērtē audita rezultātā.

Ikdienas gaitā, ne tikai sapulcēs, tiek novērotas personiskās iezīmes, kā darbinieks saprotas, komunicē ar kolektīvu, vadību, klientiem. Vadībai ir svarīgi, lai darbiniekā ir vērojamas izaugsmes iespējas, spēja darboties patstāvīgi, lai darbiniekam būtu vēlme augt un pilnveidoties. Šīs un citas īpašības palīdz novērtēt personālu bez lieku anketēšanas un citu novērtēšanas metožu pielietošanas.

Protams, jāpiebilst, ka vadība novērtē katru darbinieku atbilstoši amatam. Tas nozīmē, ka palīgstrādnieks var nebūt komunikabls ar klientiem, bet administratoram pretēji, ir jābūt komunikablam. Administratoram nav nepieciešams zināt, kā notiek siltummezgla apkopes darbi utt. Tas nepadara administratoru vai citus darbiniekus par sliktākiem, ja viņi nezina vai neprot citu amatu pienākumus, uzdevumus. Galvenais, lai viņi savā jomā būtu atbilstoši noteiktajām prasībām. Ja darba procesā kādam darbiniekam rodas problēma ar uzdevumu veikšanu un ir nepieciešama palīdzība no vadītāja puses, no citiem apkārtējiem darbiniekiem, ir skaidri saprotams, ka šim cilvēkam nav vajadzīgās pieredzes, zināšanas darba uzdevumu veikšanā vai kādi citi faktori, kuri kavē darba sekmīgu izpildi, līdz ar to, tā jau ir darbinieka kompetences izpēte, kas liek secināt, ka šim darbiniekam ir vajadzīga speciāla apmācība, kursi vai kāda cita palīdzība.

Lai noskaidrotu, vai uzņēmuma darbinieki zina par viņu novērtēšanas esamību uzņēmumā un metodes, ar kādām viņi tiek novērtēti, skatīt 3.11. attēlu.

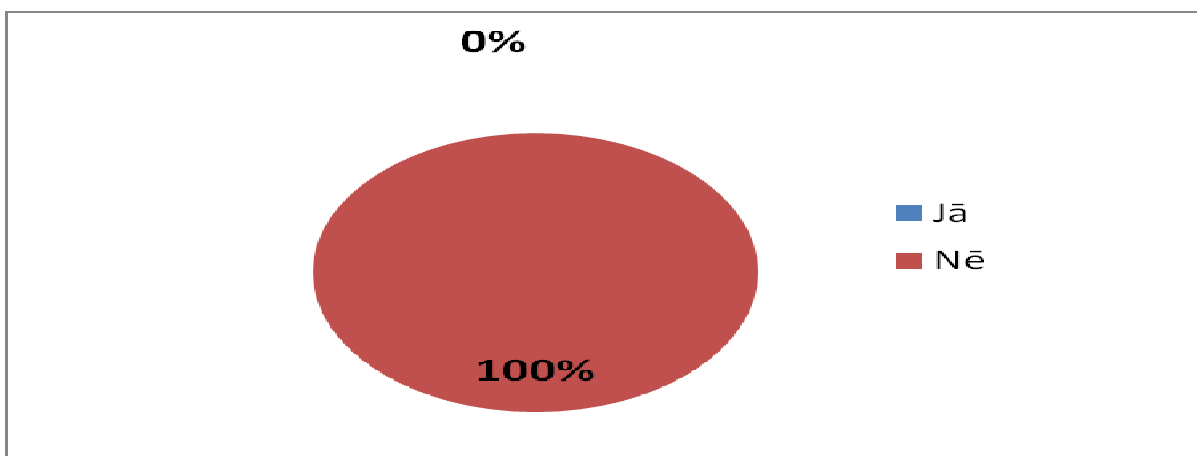


3.11. att. Kā Jums šķiet, vai vadība Jūs novērtē ar šādām metodēm?

(Testi; kompetenču intervija, kuru veica apmācīts profesionāls intervētājs; vadītāja vērtējums atbilstoši novērtēšanas skalai; 180 grādu metode- Jūsu kompetences novērtē vadītājs un kolēģi; 360 grādu metode- Jūs vērtē priekšnieks, Jūs padotais (ja tāds ir), kolēģis un klients).

Kā redzams 3.11. attēlā, 84% jeb 16 respondenti uzskata, ka uzņēmumā nepastāv viņu novērtēšana ar piedāvātajām metodēm, bet 16% jeb 3 cilvēkiem šķiet, ka viņus pēc šādām metodēm novērtē.

Ir uzņēmumi, kuri personāla novērtēšanai izmanto darbinieku obligātu individuālo mērķu izvirzīšanu, lai darbinieki varētu salīdzināt savus plānotos un sasniegtos mērķus kādā laika periodā. Šāda novērtēšanas sistēma motivētu darbiniekus pilnveidoties, kā arī palielinātu darba produktivitāti un efektivitāti, jo būs cenšanās darbu darīt labāk. Līdz ar šādas novērtēšanas sistēmas ieviešanu uzņēmumā, vadība varētu atalgot tos darbiniekus, kuri savus mērķus ir īstenojuši. (Skatīt 3.12.attēlu).



3.12. att. Vai uzņēmumā pastāv Jūsu obligāta individuālo mērķu izvirzīšana, lai salīdzinātu izvirzīto un sasniegto mērķi kādā laika posmā?

3.12. attēlā var redzēt, ka pilnīgi visi 19 aptaujātie darbinieki atbild, ka uzņēmumā nepastāv arī tāda novērtēšanas metode kā savu individuālo mērķu izvirzīšana, lai vadība, piemēram, pēc gada varētu izvērtēt, vai darbinieks ir sasniedzis savu izvirzīto mērķi, vai nē. Šāda novērtēšanas sistēma darbiniekus motivētu tiekties uz izvirzīto mērķu sasniegšanu, līdz ar to, vadība spētu novērtēt darbinieku kompetenci un veikumu, kā arī attiecīgi atalgot par padarīto darbu.

3.6. Personāla attīstība un apmācības

AS „Lafipa” viena no svarīgākajām prioritātēm ir uz zināšanām balstīts personāls, jo tieši kompetenti darbinieki ir spējīgi uzņēmumam nest ienākumus, palīdz būt konkurētspējīgam, tādēļ uzņēmuma vadība par svarīgu faktoru uzskata personāla apmācības.

Produkti ir jāmāk iepirkt, tas nozīmē, ka personai, kura pilda šo iepirkuma funkciju ir jāprot komunicēt ar piegādātājiem, jāprot dabūt atlaides, sazinoties ar ārzemniekiem, jāprot valodas. Cilvēkam, kurš nodarbojas ar produktu pārdošanu ir jāprot komunicēt ar klientiem,

jābūt laipnam. Administratoram ir jābūt laipnam un komunikablam, tā ir ar katru amatu. Tādēļ ir nepārtraukti jāpilnveidojas, jāiegūst zināšanas un jāattīstās sevis un uzņēmuma labā.

Lai novērtētu, kā notiek personāla apmācības un attīstības process, autore uzņēmuma vadību intervēja ar šādiem jautājumiem:

- 1. Cik bieži, kādos nolūkos un kādus personāla attīstības pasākumus plānojat veikt uzņēmumā 2013.gadā?**
- 2. Ar kādu nolūku tiek apmācīti jaunie darbinieki, kuri tikko sākuši uzņēmumā strādāt? Kas veic jauno darbinieku apmācības?**
- 3. Vai uzņēmumā jauno darbinieku ir apmācījis šīs pašas jomas vecais, prom ejošais darbinieks?**
- 4. Vai darbiniekiem ir jāatskaitās pēc semināru apmeklēšanas? Ja jā, kādā veidā?**

Pēc intervijas ar uzņēmuma vadību autore ir izdarījusi secinājumus, ka katru gadu AS „Lafipa” darbiniekiem tiek plānotas apmācības, kuras pilnībā apmaksā darba devējs. Apmācības tiek rīkotas ar nolūku darbiniekam pilnveidoties, iegūt kvalifikāciju, pieredzi, jaunas zināšanas. Šīs apmācības var ilgt pat vairākas dienas gan Latvijā, gan ārzemēs. Darbinieki ir izgājuši speciālas apmācības Somijā, Zviedrijā, Vācijā un citās valstīs.

Pēc mācību kursu, semināru apmeklēšanas darbinieks iesniedz biroja administratoram apliecību vai sertifikātu, kuru ir ieguvis. AS „Lafipa” biroja vadītājs darbiniekam iedod aizpildīt anketu, kurā ir jāatbild uz jautājumiem saistībā ar apmācību apmeklēšanu, piemēram, ko darbinieks ieguva pēc šīs apmācības, kā sauc pasniedzēju, kurš vadīja apmācības u.c. jautājumi saistībā ar apmācībām.

Apmācības tiek plānotas gan jaunajiem darbiniekiem, gan darbiniekiem, kuri uzņēmumā strādā sākot no 1 līdz pat 20 gadiem, neatkarīgi no strādāšanas ilguma, tas ir gan pašu darbinieku pilnveidei, attīstībai un kvalifikācijas celšanai, gan uzņēmuma darbības efektīvākai veikšanai. Jaunajiem darbiniekiem apmācība tiek veikta ar nolūku apgūt veicamos darba uzdevumus un prast to sekmīgi izpildīšanu.

Jaunajiem darbiniekiem apmācības notiek gan uz vietas birojā, gan objektos. Apmācības parasti veic attiecīgās nodaļas vadītājs un esošie līdzstrādnieki, kuri prot šo darbu.

Uzņēmumā reti bijis tā, ka jauno darbinieku apmāca šī paša amata darbinieks, kurš no darba, kādu iemeslu dēļ aiziet. Īpaši bieži tas nenotiek, jo parasti sakrīt, ka jaunais darbinieks ierodas tad, kad iepriekšējais jau ir aizgājis no darba.

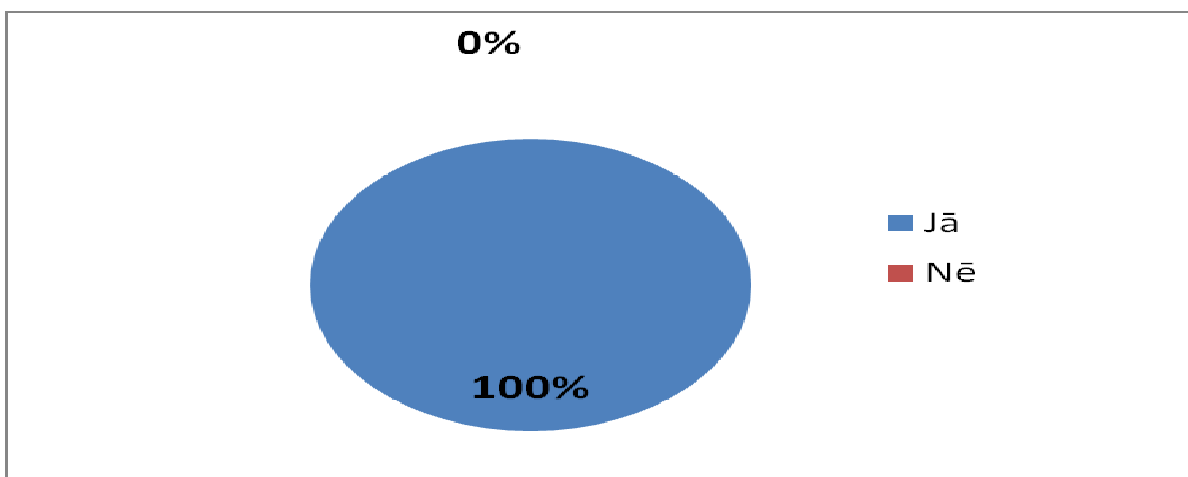
Ir bijušas izņēmuma situācijas, kad prom ejošais darbinieks apmāca sava amata jauno, topošo speciālistu, bet rezultāts ir divējāds- vai nu ir tā, ka prom ejošais darbinieks būtu piespiests apmācīt ar varu, tādēļ darba gaita tiek skaidrota, bet nelabprāt un ne līdz galam.

Tas, galvenokārt, ir skaidrojams ar to, ka darbinieks no darba aiziet neapmierināts kaut kādu iemeslu dēļ, vai tiek atlaists.

Otrs- darbinieks, kurš iet prom, ir atradis kādu sev labāk piemērotu amatu citā uzņēmumā un viņam nav iebildumu, ka kāds cits ieņem viņa pozīciju, tādēļ labprāt un bez iebildumiem izklāsta visu darba procesa gaitu.

Kā jau autore minēja iepriekš, esošajiem darbiniekiem katru gadu tiek plānotas apmācības, vadība lemj, kādas būtu aktuālās tēmas atbilstoši katram ieņemamajam amatam. Uz biroja e-pastu tiek nosūtīti visdažādākie semināru piedāvājumi, vadība izskata šos piedāvājumus, tad pajautā pašam darbiniekam, vai tas viņu interesētu, ja jā, tad darbinieks tiek nosūtīts uz apmācībām. Ja darbinieks nevēlas iet uz apmācībām, kuras piedāvā vadība, tad ar varu vadība nepiespiež iet, tā būtu lieka finansiālo līdzekļu izšķērdēšana. Darbinieks var atrast savam amatam interesējošu, atbilstošu tēmu, saskaņot to ar vadību un doties apmācībās.

Autore noskaidros darbinieku viedokli par apmācībām uzņēmumā, vai tādas vispār tiek plānotas un vai tiek apmeklētas, kā apgalvo uzņēmuma vadība. (Skatīt 3.13. attēlu)

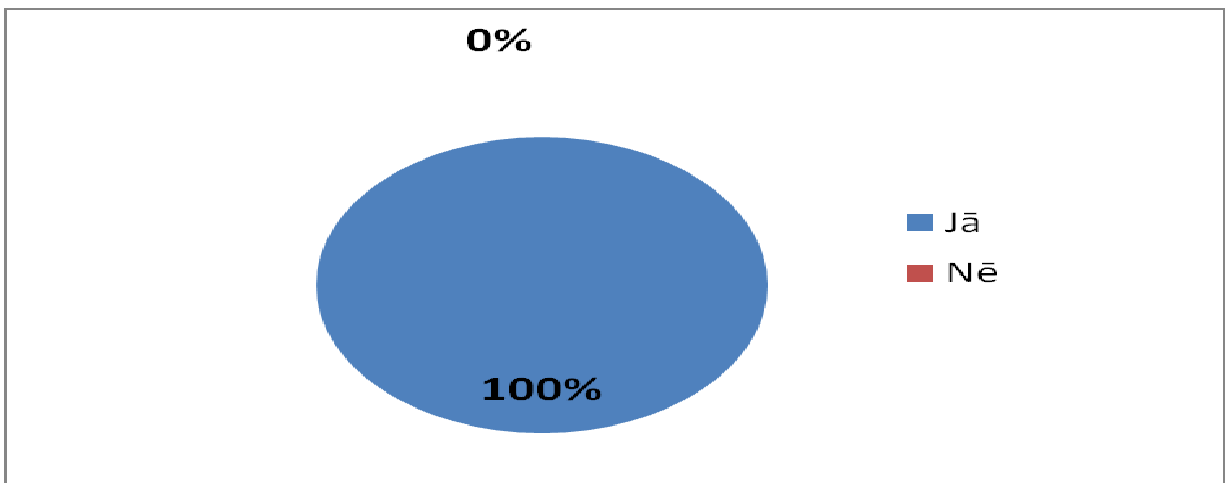


3.13. att. Vai strādājot šajā uzņēmumā esiet apmeklējis apmācības, kurās Jūs ir nosūtījis darba devējs?

Atbildot uz 3.13. attēlā redzamo jautājumu, pilnīgi visi 19 aptaujātie apgalvoja, ka, strādājot AS „Lafipa” ir apmeklējuši apmācības, uz kurām nosūtījis darba devējs.

No šī jautājuma izriet, ka uzņēmuma vadība lielu lomu piešķir darbinieka apmācībām. Pēc autores domām, tas ir pozitīvi vērtējams. Kā saka, mūžu dzīvo, mūžu mācies!

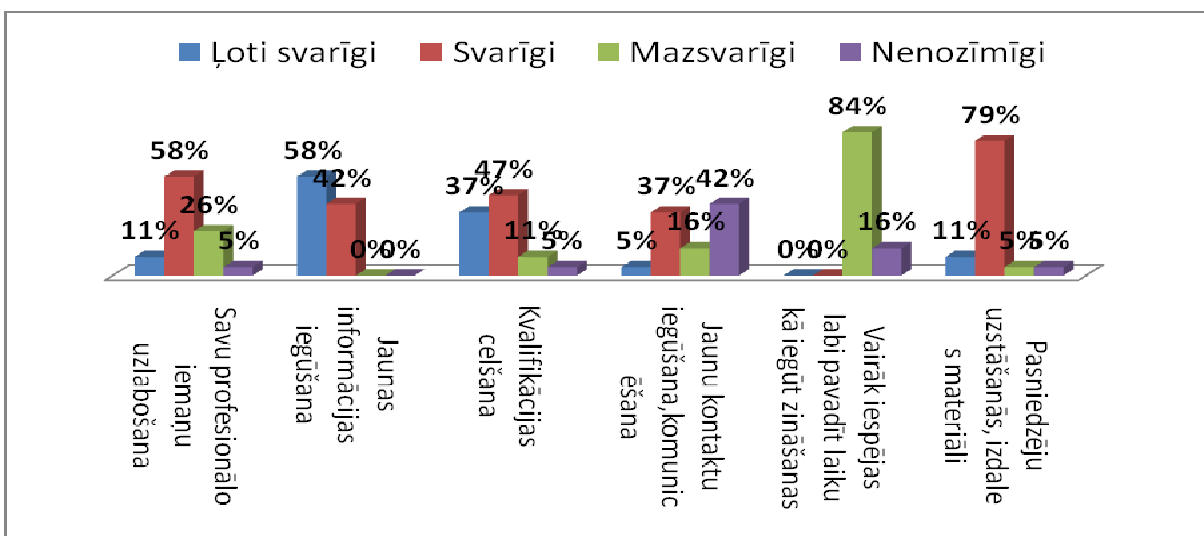
Lai noskaidrotu, vai darbinieki ir lietas kursā par viņu plānotajām apmācībām 2013.gadā, skatīt 3.14. attēlu.



3.14 att. Vai 2013. gadā Jums ir iepļānotas apmācības?

3.14. attēlā redzams, ka visiem 19 aptaujātajiem 2013. gadā ir iepļānotas apmācības. Tātad uzņēmuma darbinieki zina par plānotajām apmācībām, kurās viņi tiks nosūtīti.

Autore sīkāk analizēs nosacījumus, kuri darbiniekiem ir svarīgi apmācībās. (Skatīt 3.15. attēlu).



3.15. att. Nosacījumi, kuri darbiniekiem ir svarīgi apmācībās.

3.15. attēlā var redzēt, ka apmācībās savu profesionālo iemaņu uzlabošana ļoti svarīga ir 11% jeb 2 darbiniekiem, svarīga 58% jeb 11 darbiniekiem, taču 26% jeb 5 darbiniekiem šis faktors ir mazsvarīgs un 5% jeb 1 cilvēkam tas ir nenožīmīgi.

Jaunas informācijas iegūšana ļoti svarīga ir 58% jeb 11 cilvēkiem, tāpat arī svarīga ir 42% jeb 8 cilvēkiem, nav neviena darbinieka, kurš uzskatītu, ka jaunas informācijas iegūšana ir mazsvarīga vai nenožīmīga.

Kvalifikācijas celšana ļoti svarīga ir 38% jeb 7 darbiniekiem, tāpat arī tā ir svarīga 47% jeb 9 darbiniekiem, taču 11% jeb 2 darbiniekiem tā ir mazsvarīga un 5% jeb 1 darbiniekam šis ir nenozīmīgs nosacījums apmācībās.

Jaunu kontaktu iegūšana un komunicēšana ļoti svarīga ir 5% jeb 1 darbiniekam, svarīgi tas ir 37% jeb 7 darbiniekiem, taču mazsvarīgi tas ir 16% jeb 3 darbiniekiem un nenozīmīgi 42% jeb 8 darbiniekiem.

Nav neviena darbinieka, kuri uzskatītu, ka apmācībās pats svarīgākais ir iespēja pavadīt laiku nestrādājot nekā iegūt zināšanas. 84% jeb 16 darbiniekiem šis nosacījums ir mazsvarīgs, tāpat arī pārējie 16% jeb 3 darbinieki šo nosacījumu uzskata par nenozīmīgu.

Visbeidzot arī pasniedzēju uzstāšanos par ļoti svarīgu faktoru, ejot uz apmācībām, uzskata 11% jeb 2 darbinieki, par svarīgu to uzskata 79% jeb 15 darbinieki, taču mazsvarīgi un nenozīmīgi tas ir 10% jeb 2 darbiniekiem.

Pēc autores domām, no šī apkopojuma izriet, ka AS „Lafipa” darbinieki pateišām tiecās uz izaugsmes un attīstības iespējām, viņi apmācībās vēlas iegūt jaunu informāciju, kas palīdzētu uzlabot savas profesionālās iemaņas darba procesos, nevis nelietderīgi izmantot apmācības iespējas, ar to autore domā- apmācību neapmeklēšanu, apmācību apmeklēšanu tikai tādēļ, lai labi pavadītu laiku, iespēja par brīvu paēst vai kā savādāk.

3.7. Darba samaksas sistēma

Lai noskaidrotu uzņēmumā esošo darba samaksas sistēmu, autore uzņēmuma vadībai uzdeva sekojošu jautājumu:

1. Pēc kādas darba samaksas metodes Jūs maksājat darbiniekam- par nostrādāto laiku, par padarīto darbu vai kā savādāk?

Balstoties pēc intervijas apkopojuma un autores darba pieredzes šajā uzņēmumā, var teikt, ka AS „Lafipa” tiek pielietota laika darba alga- konstanta mēneša alga un laika darba alga pēc stundu tarifa. AS „Lafipa” netiek pielietota akorddarba alga, jo šis nav ražojošs uzņēmums, kurā, piemēram, par vienas detaļas izgatavošanu maksātu attiecīgu naudas vienību. Diskutējams jautājums varētu būt par informācijas sistēmu administratoru, kurš darbā ierodas tikai tad, kad ir nepieciešama viņa palīdzība datortehnikas jautājumos un siltumtehniķiem, palīgstrādniekiem, kuriem vienu dienu var būt darbs, bet otru var nebūt. Taču arī šie darbinieki saņem noteikto mēneša algu, neatkarīgi no paveiktā.

Pēc autores domām, informācijas sistēmu administratoram, siltumtehniķiem un palīgstrādniekiem darba samaksu nav nepieciešams mainīt, jo šie darbinieki vienmēr ir gatavi

pildīt vadītāja pavēles. Tiešajam vadītājam ir jānodrošina darbinieku lietderīgu nodarbināšanu, tad arī nebūs uzņēmuma lieka finansiālo līdzekļu izšķērdēšana darba algās.

AS „Lafipa” ir noteikts normālais darba laiks, kas nozīmē, ka darbinieki drīkst strādāt ne ilgāk kā 8 stundas katru dienu, t.i. 40 stundas nedēļā no plkst. 09.00-17.00.

Naudas prēmija AS „Lafipa” tiek piešķirta tikai siltumtehniķiem un palīgstrādniekiem par darbu īpašos apstākļos. Piemēram, objektos, kur ir jāstrādā veselībai kaitīgā vidē, tiek piešķirtas piemaksas par papildus darbiem, arī virsstundām. Svētku dienas visiem darbiniekiem ir oficiāli brīvas, tādēļ par svētku dienām vēl nav nācies piemaksāt. Apmēram pirms trīs gadiem, uzņēmumā vienu reizi gadā, uz Jauno gadu, katram darbiniekam tika izmaksāta prēmija minimālās algas apmērā, taču tagad šāda prēmēšanas sistēma uzņēmumā vairs nepastāv.

Uzņēmumā nav izstrādāts un ieviests prēmēšanas nolikums, pēc kura balstīties, lai noteiktu par ko un cik lielā apmērā darbinieks var saņemt prēmiju, kā arī darbinieku neskaidrības gadījumos. Darba samaksa mainās atkarībā no darbinieka kvalifikācijas, jo augstāka ranga speciālists, jo lielāka alga.

Darbinieki vienmēr var izbraukt savās darīšanās darba laikā. Vadība saprot, ka bez darba mēdz gadīties citas ikdienas problēmas, tādēļ darbiniekiem nekad netiek liegta iespēja darba laikā izbraukt nepieciešamajās personiskajās darīšanās, galvenais, lai tiek padarīts savs darbs. Par izbraukšanu vai neierašanos darbā, netiek atskaitīts no mēneša darba algas. Mēneša alga ir konstanta, neatkarīgi no paveiktā darba. Darbiniekiem tiek piešķirti pabalsti darba atlaišanas, bērnu piedzimšanas un nelaimes gadījumos.

Tā kā administradora amatā ir vērojama visbiežākā kustība AS "Lafipa", tad autore sīkāk analizēs administradora darba algu.

Balstoties uz Centrālās statistikas pārvaldē pēdējiem publicētajiem datiem- bruto darba samaksa vidēji mēnesī pa profesijām un izglītības līmeņiem 2010. gada oktobrī, autore ieguva informāciju, ka biroja administratoriem 2010. gada oktobrī vidējā mēneša bruto darba alga ir bijusi 359 Ls, kas būtu 253,63 Ls "uz rokas" jeb neto alga. (2)

Pamatojoties uz AS "Lafipa" uzņēmuma iekšējiem nepublicētajiem datiem, darba autore ieguva informāciju par biroja administradora mēneša vidējo bruto darba algu. (Skatīt 3.2. tabulu).

AS "Lafipa" biroja administratora mēneša vidējā bruto darba alga laikā no 2008.-2012. gadam

Gads	Bruto alga	Neto alga
2008	410 Ls	288, 12 Ls
2009 (administrators tika atlaists)	-	-
2010 (vēl joprojām nav administratora)	-	-
2011	405,38 Ls	285 Ls
2012	375 Ls	264, 45Ls

Datu avots: AS "Lafipa" darba līgumi.

Aplūkojot 3.2. tabulu ir redzams, ka laika posmā no 2008. līdz 2012. gadam AS "Lafipa" biroja administratora mēneša darba alga katru gadu ir samazinājusies.

Salīdzinot AS "Lafipa" 2011. gada sākumu ar Centrālās statistikas pārvaldes 2010. gada beigām (oktobri), var secināt, ka AS "Lafipa" biroja administratora vidējā bruto darba alga iekļaujas un pat pārsniedz Centrālās statistikas pārvaldē noteikto biroja administratora vidējo mēneša bruto darba algu. Atgādinot, 2010. gada beigās CSP noteiktā biroja administratora vidējā mēneša bruto darba alga ir 359 Ls, bet AS "Lafipa" uz 2011. gada sākumu tā ir 405, 38 Ls, tātad par 46,38 Ls lielāka.

Diemžēl ne Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapā, ne citos avotos nebija iespējams atrast datus par biroja administratora mēneša vidējo bruto algu 2008., 2009., 2011. un 2012. gadā, tādēļ autore nespēja salīdzināt AS "Lafipa" biroja administratora mēneša vidējo darba algu ar Latvijā noteikto vidējo biroja administratora darba algu šajos gados. Neatkarīgi no tā, vai AS "Lafipa" biroja administratora alga ir iekļāvusies vai nav iekļāvusies CSP noteiktajā biroja administratora darba algas līmenī, skaidrs ir viens, AS "Lafipa" uzņēmumā katru gadu palielinoties apgrozījumam, darba alga šajā amatā ir samazinājusies.

Autore uzskata, ka AS "Lafipa" 2012. gadā bija finansiāli spējīgāka palielināt darbiniekiem darba algu, īpaši administratora amatā, jo šajā amatā ir vērojama vislielākā kustība. Apgrozījums 2012. gadā ir bijis visaugstākais, salīdzinot laika periodu no 2008.-2012. gadam, bet darba alga vismaz šajā amatā ir mainījusies pretēji- pieaugot apgrozījumam, tā ir samazinājusies.

Atbilstoša darba samaksa ir viens no motivējošajiem faktoriem, kurš spēj noturēt darbinieku uzņēmumā. Šajā gadījumā ir skaidri redzams, ka darba samaksa ar katru gadu ir samazinājusies, līdz ar to, tas nemotivē administratoru palikt uzņēmumā uz ilgāku laika periodu.

2013. gada 25. aprīlī "Kas Jauns" žurnālā tika publicēts pētījums: Lai izdzīvotu Latvijā, vajag vismaz 341 latu mēnesī. Aptauju veica "Nordea Bank Finland" ("Nordea") Latvijas filiāle sadarbojoties ar SKDS. Aptaujā, kas veikta aprīļa sākumā, aptaujāti 1005 respondenti.

"Pētījuma ietvaros respondentiem tika uzdots jautājums, kāda ir minimālā summa, ar kuru varētu izdzīvot mēnesi, un dati liecina, ka vidējā summa, lai izdzīvotu Latvijā, ir 341 lats," sacīja Kaktiņš. Viņš norādīja, ka 19% respondentu ir atzinuši, ka minimālā summa, ar kuru varētu izdzīvot vienu mēnesi, ir 400 latu un vairāk, 18% varētu ar izdzīvot ar 301-400 latiem, 33% - ar 201-300 latiem, 23% - ar 101-200 latiem un 6% pietiktu ar summu līdz 100 latiem. "Lielākā daļa jeb 62% respondentu ir minējuši, ka viņi mēnesi var izdzīvot ar līdzekļiem līdz 300 latiem," teica Kaktiņš un piebilda, ka vidējā summa gan ir lielāka, jo no 19% aptaujas dalībnieku, kas minējuši, ka izdzīvošanai būtu nepieciešami 400 latu un vairāk, daudzi nosaukuši daudz lielāku summu nekā 400 latu. (33)

3.8. Personāla motivēšana

Autore uzskata, ka jebkuram uzņēmumam, lai tas veiksmīgi darbotos un attīstītos, nepietiek vien ar personāla plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu un kontroli. Ļoti svarīgs nosacījums ir arī darbinieku motivēšana, jo tieši no darbinieku padarītā darba ir atkarīgi uzņēmuma veiksmes rezultāti. Ja uzņēmuma vadītājs nav pietiekoši padomājis par motivācijas sistēmu, tad uzņēmuma mērķi var netikt sasniegti un gaidītais rezultāts var izpalikt. Ja darbinieki nebūs ieinteresēti savu darba uzdevumu veikšanā, nepildīs sekmīgi savus tiešos pienākumus, tad uzņēmuma konkurētspēja kritīsies. Savukārt, ja darbinieki būs pietiekoši ieinteresēti sava darba uzdevumu veikšanā, tad šāda uzvedība vedīs pie uzņēmuma mērķu sasniegšanas.

Lai noskaidrotu, kā uzņēmuma vadība savus darbiniekus motivē strādāt ar atdevi, autore uzņēmuma vadībai intervijas laikā uzdeva sekojošus jautājumus:

1. Kā Jūs motivējat savus darbiniekus?

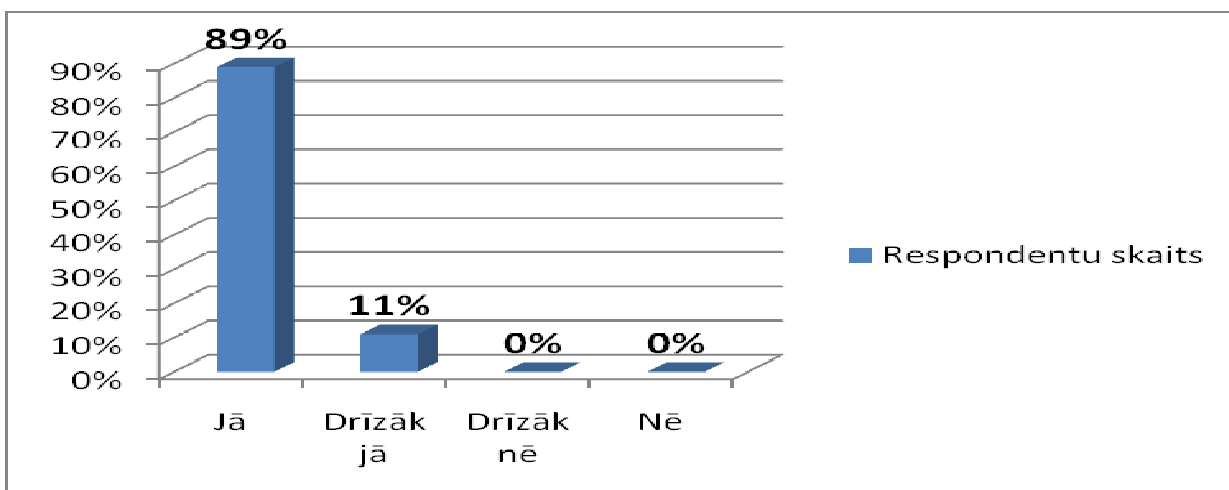
Darbinieki tiek motivēti ar patīkamu darba vidi. Biroja telpas ir mājīgi iekārtotas, tas rada brīvu gaisotni. Darbiniekiem ir pieejama kafija, tēja, ūdens- tas viss ir bez maksas, ir arī

duša, kurā pēc darba nomazgāties servisa nodaļas darbiniekiem- palīgstrādniekiem, siltumtehniķiem, arī biroja darbiniekiem. Uzņēmumā ir nepieciešamā sadzīves tehnika- ledusskapis, elektriskā mikroviļņu krāsns, elektriskā tējkanna u.tml., kā arī nepieciešamais aprīkojums, tai skaitā tehniskās iekārtas- printeri, telefoni, fakss, datori, skeneri, pilnvērtīgai darbinieku darbībai. Ir atsevišķa atpūtas telpa servisa darbiniekiem, kā arī viena kopīga telpa, kurā norit sapulces un darbinieku sanāksšana svētku dienās. Netiek aizmirsts par savstarpējo kolēģu apsveikšanu vārda un dzimšanas dienās. Tiek svinēti arī īpaši kolēģu notikumi, piemēram, augstskolu absolvēšana, svarīgu sertifikātu iegūšana u.tml. Servisa darbiniekus un palīgstrādniekus nodrošina ar nepieciešamo darba apģērbu un inventāru, viņiem ziemas periodā ir piešķirts silts apģērbs un apavi. Siltumtehniķiem un palīgstrādniekiem tiek piešķirtas prēmijas.

Bieži tiek rīkoti saliedēti kolektīva pasākumi, atpūtas braucieni, kuros piedalās gan darbinieki, gan vadība, līdz ar to, tas veicina vadības un darbinieku saliedēšanos. Šajos pasākumos un aktivitātēs ir brīva gaisotne, nepiespiesta atmosfēra, tā ir relaksēšanās pēc darba. Uzņēmuma darbiniekiem tiek piešķirtas automašīnas darba vajadzībām, degvielas apmaksāšana, mobilā telefona operatora apmaksāšana, sociālās garantijas, veselības apdrošināšana, automašīnu apdrošināšana, apmaksātas automašīnas stāvvietas, apmaksāti atvaļinājumi, kā arī tādi nemateriālie stimuli kā piešķirtās speciālās pilnvaras, mācību atvaļinājumi, apmaksāti komandējumi, apmaksātas darbinieku apmācības kvalifikācijas celšanai. Arī taisnīga darba alga, kas ir svarīgs motivējošais faktors.

Lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību ar pastāvošo motivācijas sistēmu uzņēmumā, faktoros, kuri visvairāk ietekmē darbiniekus strādāt ar augstu atdevi, kā arī, lai salīdzinātu vadības un darbinieku teikto, autore analizēs motivācijas sistēmu AS „Lafipa” darbinieku skatījumā.

Vispirms autore apskatīs, vai darbiniekiem patīk strādāt AS „Lafipa. (Skatīt 3.16. attēlu)

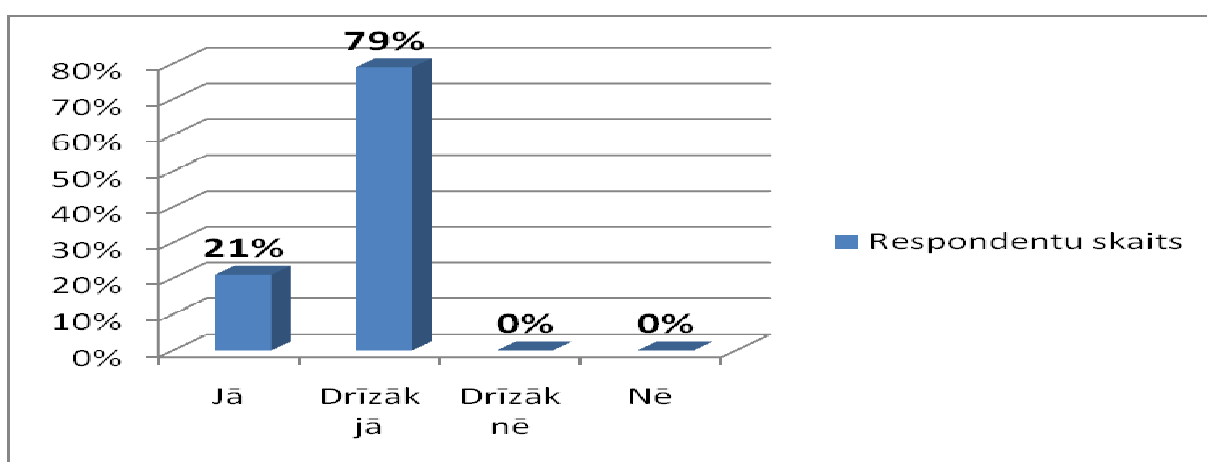


3.16. att. Vai Jums patīk strādāt AS „Lafipa”?

3.16. attēlā redzams, ka 89% jeb 17 darbiniekiem patīk strādāt šajā uzņēmumā, tikai 11% jeb 2 darbinieki atbild, ka drīzāk patīk, nav neviena respondenta, kurš atbildētu, ka nepatīk strādāt šajā uzņēmumā.

Autore domā, ka šajā jautājumā atbilde-jā, parāda, ka uzņēmuma darbinieki kopumā ir apmierināti ar apstākļiem uzņēmumā, tai skaitā personālvadības funkcijām. Protams, ja darbiniekus neapmierinātu, piemēram, darba samaksa, kas ir motivācijas sistēmas elements, vai citi nosacījumi, autore uzskata, ka atbilde uz šo jautājumu būtu drīzāk negatīva.

Ir svarīgi noskaidrot, vai darbinieki ir apmierināti par samaksu, kuru saņem par savām prasmēm un kompetenci. Pretējā gadījumā darbinieki savas spējas vērtē par augstāku atalgojumu. (Skatīt 3.17. attēlu).

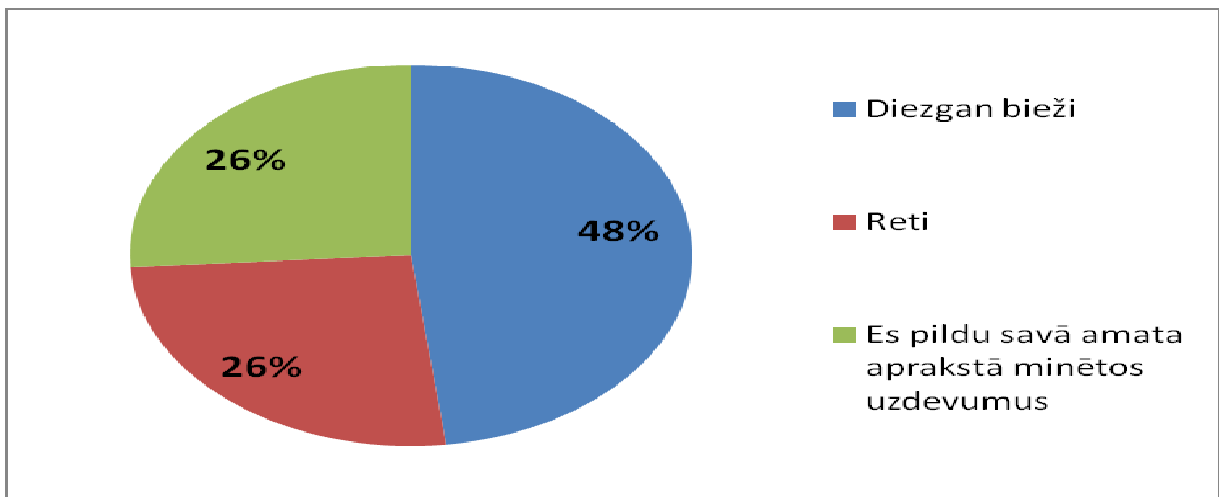


3.17. att. Kā Jums šķiet, vai Jums pienācīgi maksā par Jūsu prasmēm un kompetenci?

3.17. attēlā redzams, ka 21% jeb 4 darbinieki var pārliecinoši pateikt – jā, viņiem maksā atbilstoši viņu prasmēm un kompetencei, pārējie 79% jeb 15 darbinieki apgalvo, ka drīzāk jā, viņi saņem pienācīgu atalgojumu atbilstoši savām prasmēm un zināšanām. Nav neviena darbinieka, kuri uzskatītu, ka viņiem nemaksā pienācīgi par ieguldījumu darbā.

Autorei liekas tikai pamatoti tas, ka, ja darbinieki tik daudzus gadus uzticīgi strādā šajā uzņēmumā, tad viņi attiecīgi tiek novērtēti, maksājot taisnīgu atalgojumu katram. Pretējā gadījumā, ja darbinieki nebūtu apmierināti ar savu darba algu, diez vai uzņēmumā viņi strādātu padsmiņiem gadus.

Mūsdienās uzņēmumos bieži ir vērojama situācija, kad viens darbinieks pilda vairāku amatu pienākumus. Kā jau autore minēja iepriekš, aplūkojot AS „Lafipa” organizatorisko struktūru un darbinieku pienākumus, balstoties pēc amatu aprakstiem, arī tad bija redzama situācija, kurā valdes loceklis pildīja kvalitātes vadītāja pienākumus un iepirkumu vadītājs finanšu vadītāja pienākumus. Lai aplūkotu, vai arī pārējie uzņēmuma darbinieki pilda uzdevumus, kuri nav minēti viņu amata aprakstā, skatīt 3.18. attēlu.



3.18. att. Cik bieži Jums nākas pildīt uzdevumus, kuri nav minēti Jūsu amata aprakstā?

No 3.18. attēla izriet, ka lielākai daļai darbinieku, tas ir 48% jeb 9 cilvēkiem diezgan bieži nākas pildīt uzdevumus, kas nav minēti viņu amata aprakstā. 26% jeb 5 cilvēki cita pienākumus pilda reti, bet tomēr gadās tos pildīt un 26% jeb 5 cilvēki pilda tikai savā amata aprakstā minētos uzdevumus.

No vienas puses, tas, ka darbinieki ir spējīgi veikt ne tikai savā amata aprakstā minētos uzdevumus, bet arī citus pienākumus, ir vērtējams pozitīvi, jo tā ir uzņēmuma izmaksu samazināšana, laika ietaupīšana jaunu darbinieku meklēšanai, kā arī darbinieki savā starpā ir spējīgi uzticēt viens otram savus pienākumus, ja kādu iemeslu dēļ ir jāizbrauc, nevar ierasties darbā vai ir atvaļinājumā. Tā ir spēja uzņēmumam darboties bez pārtraukumiem, ja kāds no darbiniekiem nav darbā. No otras puses, ir lielāka iespēja, ka uzdevumu veikšanā parādīsies kļūdas. Ja viens cilvēks dara vairāku amatu pienākumus, pastāv risks, ka darba pienākumi netiks izpildīti tik kvalitatīvi, kā arī rodas stress, ja ir pārlietu daudz veicamo uzdevumu. Šajā sakarībā, var minēt arī administratora ieņemamo amatu. Tā kā administratoru amatā ir vērojama vislielākā kustība, tad vairāku darba pienākumu pildīšana varētu būt viens no iemesliem aiziešanai no darba. Iespējams, ir nespēja tikt galā ar visiem darbiem.

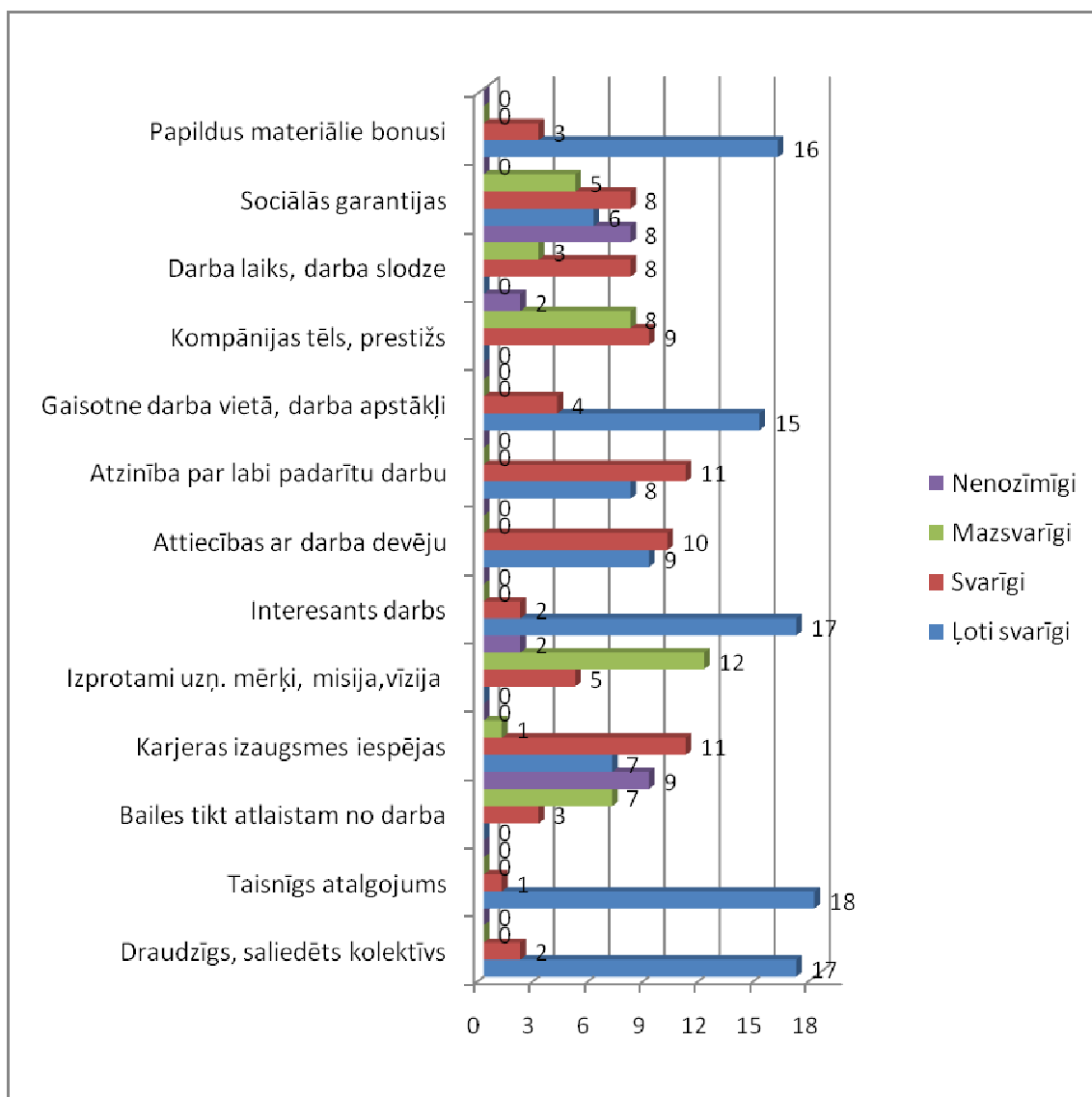
Saprotams, ka palīgstrādnieki un siltumtehniķi ir specializēti savu darbu veikšanai. Viņi nebrauks no objekta uz biroju, lai aizvietotu administratoru vai grāmatvedi, tādēļ šie darbinieki aptaujas anketā, norādot savu ieņemamo amatu, atbildēja, ka dara tikai savus darbus.

Autore uzskata, ka uzdevumu pildīšana, kas ir minēta citos amatu aprakstos, ne visiem darbiniekiem sagādā ļoti lielas grūtības. Tas atkarīgs no katra cilvēka psiholoģiskā tipa, cik daudz viņš ir spējīgs paveikt.

Piemēram, holēriķim būtu vēlme iet, skriet, darīt, būt līderim, pretēji- flegmatīķim varētu sagādāt problēmas savu uzdevumu izpilde, darba gaita būtu lēna un pārdomāta. Tā, lūk, pēc autores domām, atšķiras darbinieku noslogotība. Tas atšķirīgs no katra cilvēka.

Protams, neparedzēti darbi ir gandrīz neizbēgami lielākā vai mazākā mērā jebkurā profesijā. Visu nevar amata aprakstā paredzēt.

Vissvarīgākais, pēc autores domām, ir novērtēt, vai darbinieki ir apmierināti ar uzņēmumā pastāvošo motivācijas sistēmu un kas visvairāk motivē darbiniekus strādāt ar lielāku atdevi. (Skatīt 3.19. attēlu)



3.19. att. Faktori, kuri darbiniekus ietekmē strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu.

Visnozīmīgākie faktori, kuri darbiniekiem ir ļoti svarīgi, lai pildītu savu darbu ar lielāku atdevi, galvenokārt ir taisnīgs atalgojums, kuru par svarīgu uzskata 95% jeb 18 darbinieki un par svarīgu 5% jeb 1 darbinieks. Nav pilnīgi neviena respondenta, kuram taisnīga alga nebūtu svarīga.

89% jeb 17 darbiniekiem ļoti svarīgs ir arī draudzīgs, saliedēts kolektīvs, arī pārējie 11% jeb 2 darbinieki to uzskata par svarīgu faktoru. Nav darbinieku, kuri uzskatītu, ka draudzīgs, saliedēts kolektīvs ir nenozīmīgi vai mazsvarīgi.

Interesants darbs ļoti svarīgs ir 89% jeb 17 darbiniekiem, tāpat arī svarīgs ir 11% jeb 2 darbiniekiem. Nav neviena, kuram šis faktors ir mazsvarīgs vai nenozīmīgs.

Papildus materiālie bonusi ir svarīgi 84% jeb 16 darbiniekiem un svarīgi 16% jeb 3 darbiniekiem. Nav neviena respondenta, kuram šis nosacījums būtu mazsvarīgs vai nenozīmīgs.

Gaisotne darba vietā, darba apstākļi ir ļoti svarīgs nosacījums 78% jeb 15 darbiniekiem un svarīgi tas ir 21% jeb 4 darbiniekiem. Nav neviena, kuram tas ir mazsvarīgi vai nenozīmīgi.

42% jeb 8 darbiniekiem ļoti svarīga ir atzinība par labi paveiktu darbu. Arī 58% jeb 11 darbiniekiem tas ir svarīgi. Nav neviena respondenta, kuram atzinība par labi padarītu darbu būtu mazsvarīga vai nenozīmīga.

Karjeras izaugsmes iespējas ļoti svarīgs motivējošais faktors ir 37% jeb 7 darbiniekiem, 58% jeb 11 darbiniekiem tas ir svarīgs faktors, tikai 5% jeb 1 darbiniekam tas ir mazsvarīgi, bet nenozīmīgi nav nevienam.

Ļoti svarīgas 47% jeb 9 darbiniekiem ir attiecības ar darba devēju, tāpat arī 53% jeb 10 darbiniekiem tas ir svarīgi. Nav neviena darbinieka, kuri uzskatītu, ka attiecības ar darba devēju ir nenozīmīgas vai mazsvarīgas.

Sociālās garantijas par ļoti svarīgu motivējošo faktoru uzskata 32% jeb 6 darbinieki, par svarīgu 42% jeb 8 darbinieki, bet par mazsvarīgu 26% jeb 5 darbinieki, par nenozīmīgu to neuzskata neviena darbinieks.

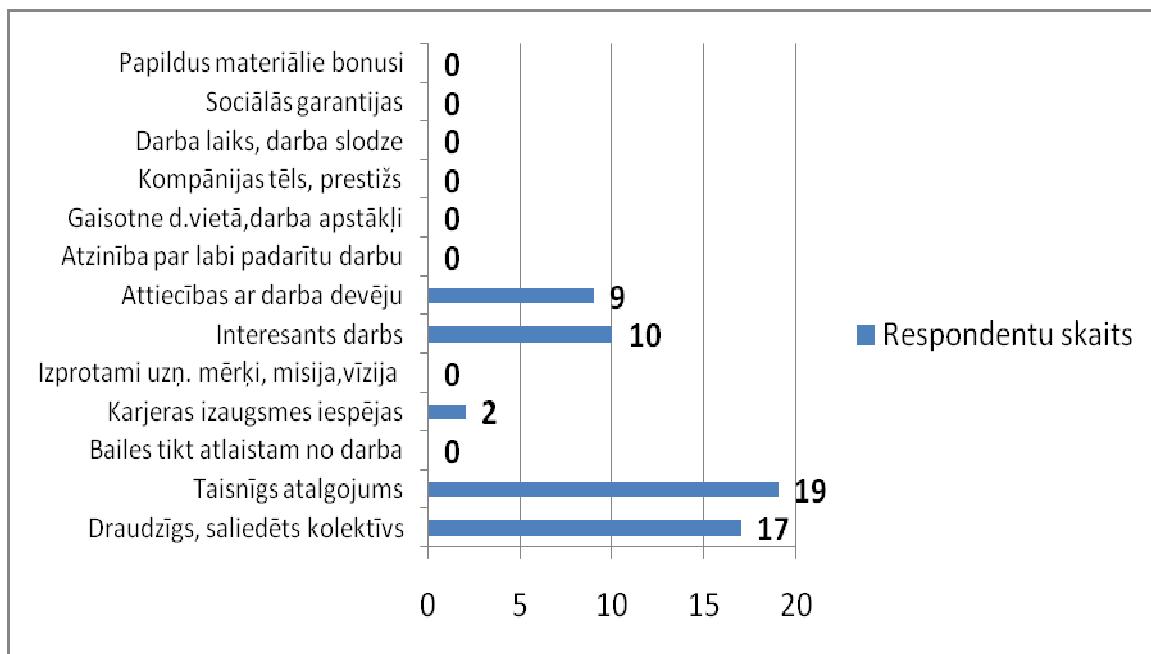
Kompānijas tēls, prestižs kā ļoti svarīgs nav nevienam darbiniekam, taču svarīgs tas ir 47% jeb 9 darbiniekiem, 42% jeb 8 darbinieki uzskata to par mazsvarīgu un 11% jeb 2 darbinieki par nenozīmīgu faktoru.

Darbinieki uzskata, ka viņus nemotivē strādāt vairāk, ja viņi zina uzņēmuma mērķus, misiju un vīziju, tādēļ šis faktors ļoti svarīgs nav pilnīgi nevienam respondentam, svarīgs ir 26% jeb 5 darbiniekiem, bet mazsvarīgi ir lielākajai daļai, kas ir 63% jeb 12 darbinieki un nenozīmīgi 11% jeb 2 darbiniekiem.

Bailes tikt atlaistam no darba liekas svarīgs motivējošais faktors tikai 16% jeb 3 respondentiem, pārējiem 37% jeb 7 darbiniekiem tas šķiet mazsvarīgi un 47% jeb 9 darbiniekiem nenozīmīgi, lai strādātu ar lielāku atdevi darbam.

Darba laiks un darba slodze kā ļoti svarīgs motivējošais faktors nav nevienam darbiniekam, svarīgs nosacījums tas ir 42% jeb 8 darbiniekiem, taču vairākums šo faktoru uzskata par mazsvarīgu un nenozīmīgu. Par mazsvarīgu to uzskata 16% jeb 3 darbinieki un par nenozīmīgu 42% jeb 8 darbinieki.

Pēc 3.19. attēla var teikt, ka AS „Lafipa” darbiniekiem uzņēmumā ir svarīgi diezgan daudzi nosacījumi, kuri motivē strādāt viņus ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu, tādēļ, lai noskaidrotu, kuri 3 motivējošie faktori ir vissvarīgākie darbiniekiem, autore sīkāk analizēs aptaujas anketu rezultātus. (Skatīt 3.20. attēlu)

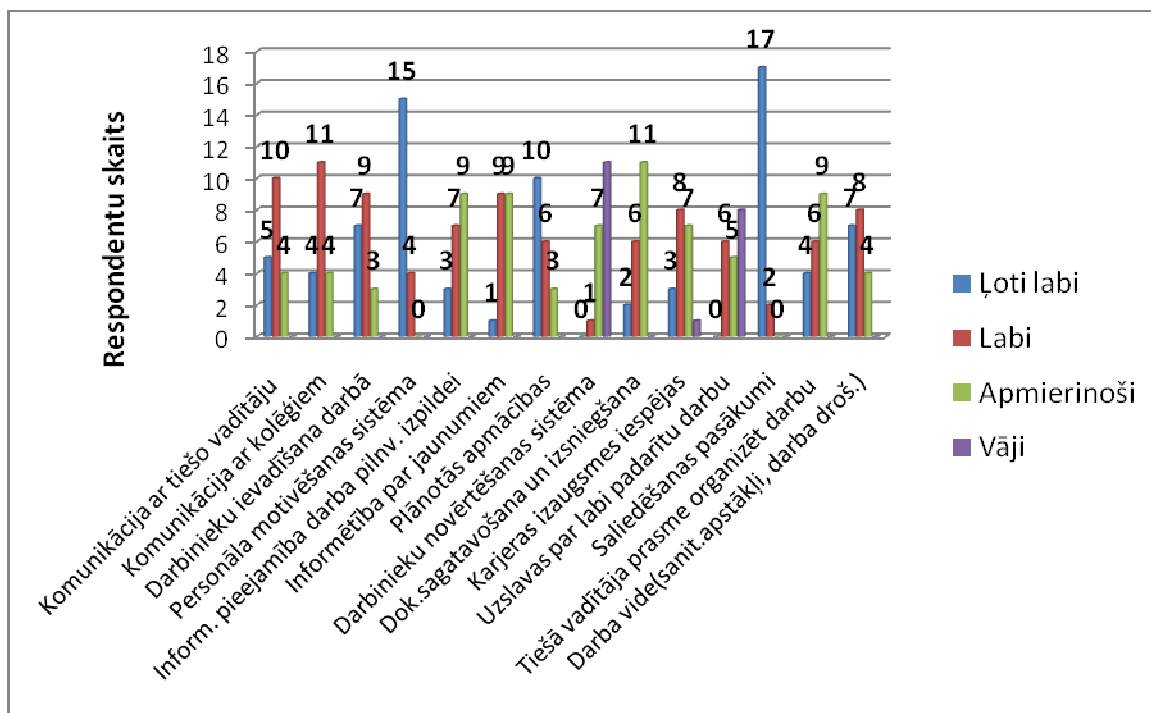


3.20. att. 3 svarīgākie faktori, kuri visvairāk motivē darbiniekus strādāt ar augstu atdevi.

Kā redzams 3.20. attēlā, pirmajā vietā ar 100% jeb 19 darbinieku atzinumu tiek ierindota taisnīga darba samaksa, otrajā vietā 89% jeb 17 darbinieki ierindo draudzīgu, saliedētu kolektīvu un trešajā vietā ir ierindots interesants darbs, kurš ir svarīgs 52% jeb 10 darbiniekiem.

Pēc autores domām, ne vienmēr darba alga ir noteicošais faktors, kurš notur darbinieku uzņēmumā. Tāpat kā AS „Lafipa” darbinieki, tā arī darba autore uzskata, ka ļoti svarīgi ir, lai uzņēmumā būtu labs kolektīvs, jo kolektīvs ir kā otra ģimene, ar kuru tiek pavadīts ilgs laiks strādājot kopā. Ja uzņēmumā nevaldīs harmoniskas attiecības starp kolēģiem un vadību, tikai retais spēs izturēt spriedzi un negatīvu auru uzņēmumā.

Lai novērtētu personāla vadību uzņēmumā, autore, balstoties uz anketu rezultātiem, analizēs darbinieku novērtējumu sekojošām personāla vadības darbībām uzņēmumā. (Skatīt 3.21. attēlu).



3.21. att. Personāla vadības darbību novērtējums uzņēmumā

3.21. attēlā redzams, darba vidi, kurā ietilpst sanitārie apstākļi, darba drošība, 37% jeb 7 darbinieki ir novērtējuši kā ļoti labu rādītāju uzņēmumā, tāpat arī 42% jeb 8 darbinieki šo faktoru ir novērtējuši uz labi un 21% jeb 4 darbinieki kā apmierinošu rādītāju, taču nav neviens, kuram darba vide liktos nedroša un sanitārie apstākļi slikti.

21% jeb 4 darbinieki uzskata, ka uzņēmuma tiešais vadītājs ļoti labi viņus koordinē, 32% jeb 6 darbinieki uzskata, ka tiešais vadītājs labi organizē viņu darbu un 47% jeb 9 darbinieki šo procesu uzskata par apmierinošu. Nav neviens darbinieks, kuram liktos, ka darba process tiek slikti organizēts.

Saliedēšanas pasākumus uzņēmumā 89% jeb 19 respondenti ir novērtējuši uz ļoti labi, bet 11% jeb 2 darbinieki uz labi. Par saliedēšanas pasākumiem neviens darbinieks nedomā, ka tie ir apmierinoši vai vāji organizēti.

Uzslavas par labi padarītu darbu, darbinieku skatījumā, kā ļoti labi novērtēts netiek, 32% jeb 6 darbiniekiem šķiet, ka tas ir labi vērtējams, 26% jeb 5 darbiniekiem šķiet, ka tas ir apmierinoši, bet 42% jeb 8 darbiniekiem šķiet, ka tas ir vāji.

Karjeras izaugsmes iespējas ļoti labi novērtē 16% jeb 3 darbinieki, labi novērtē 42% jeb 8 darbinieki, apmierinoši novērtē 37% jeb 7 darbinieki, bet vāji 5% jeb 1 darbinieks.

Pēc autores domām, karjeras izaugsmes novērtēšana ir atkarīga no tā, kādā amatā darbinieks strādā, piemēram, grāmatveža palīgs var kļūt par grāmatvedi, šeit ir redzama izaugsmes iespēja, taču diez vai galvenais grāmatvedis var kļūt par vēl ko augstāku.

Dokumentu sagatavošanu un izsniegšanu 11% jeb 2 darbinieki novērtē kā ļoti labu, 36% jeb 6 darbinieki novērtē kā labu, bet 58% jeb 11 darbinieki kā apmierinoši organizētu darbību. Taču nav neviena darbinieka, kurš novērtētu dokumentu sagatavošanu un izsniegšanu kā vāju.

Darbinieku novērtēšanas sistēmu neviens respondents nenovērtē kā ļoti labu, 5% jeb 1 darbinieks novērtē labi, 37% jeb 7 darbinieki novērtē apmierinoši, bet 58% jeb 11 darbinieki to uzskata par vāju.

Plānotās apmācības 52% jeb 10 respondenti novērtē ļoti labi, 32% jeb 6 respondenti novērtē labi, 16% jeb 3 darbinieki novērtē apmierinoši, neviens nenovērtē vāji.

Informētību par jaunumiem, darbā notiekošiem procesiem 5% jeb 1 darbinieks novērtē ļoti labi, 47% jeb 9 darbinieki šo darbību uzskata par labi organizētu, 47% jeb 9 darbinieki par apmierinošu. Arī šeit nav neviena darbinieka, kurš novērtētu šo procesu par vāju.

Informācijas pieejamība darba pilnvērtīgai izpildei kā ļoti labu novērtē 16% jeb 3 darbinieki, kā labu novērtē 37% jeb 7 darbinieki, kā apmierinošu novērtē 47% jeb 9 darbinieki. Nav neviena darbinieka, kurš novērtētu informācijas pieejamību par vāju, lai pilnvērtīgi pildītu savu darbu.

Motivēšanas sistēmu uzņēmumā 79% jeb 15 darbinieki uzskata par ļoti labu, 21% jeb 4 darbinieki uzskata par labu. Nav neviena darbinieka, kuri uzskatītu, ka motivēšanas sistēma ir apmierinoša vai vāja.

Pēc autores domām, šāds darbinieku vērtējums motivēšanas sistēmai uzņēmumā, ir ļoti labs rādītājs, jo motivācija ir tā, kas darbiniekus notur uzņēmumā. Acīm redzams, ka vadība ir pārdomājusi efektīvu darbinieku motivēšanas sistēmu, kas ir ieguvums pašam uzņēmumam, jo strādāt gribošī un apmierināti darbinieki nodrošina uzņēmuma konkurētspēju.

Darbinieku ievadīšanu darbā par ļoti labu uzskata 37% jeb 7 darbinieki, par labu uzskata 47% jeb 9 darbinieki, par apmierinošu 16% jeb 3 darbinieki, taču par vāju neuzskata neviens.

Komunikāciju ar kolēģiem kā ļoti labu novērtē 21% jeb 4 darbinieki, kā labu 58% jeb 11 darbinieki, kā apmierinošu 21% jeb 4 darbinieki.

Komunikāciju ar darba vadību 26% jeb 5 darbinieki uzskata kā ļoti labu, 58% jeb 11 darbinieki uzskata par labu, 21% jeb 4 darbinieki uzskata par apmierinošu. Nav neviena respondenta, kuram komunikācija ar vadību šķīstu vāja.

No 3.21 attēla izriet, ka diezgan vāji ir atzīta darbinieku novērtēšanas sistēma uzņēmumā, kā arī uzslavas par labi padarītu darbu. Pārējās personāla vadības darbības tiek novērtētas vai nu apmierinoši, vai pat labi un ļoti labi.

SECINĀJUMI

Pamatojoties uz intervijas un aptaujas anketas rezultātiem, autore izdara šādus galvenos secinājumus:

1. Ar personāla vadīšanu saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, izglītotu un noturētu organizācijās labus darbiniekus. Vadīšana ir komunikatīvs process, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas darbinieku uzvedību.
2. Personāla vadīšana ietver sevī šādas galvenās funkcijas: personāla plānošanu, personāla meklēšanu un atlasīšanu, jaunā darbinieka adaptāciju, esošā personāla novērtēšanu, darbinieku attīstību un apmācību un personāla motivēšanas sistēmu.
3. Personāla plānošanas procesā plāno piesaistīt jaunus darbiniekus, ietverot virkni jautājumu- cik daudz darbiniekus vajag, kādam laika periodam, kāds būs noteicošais algas apmērs, jauno darbinieku apmācību, lietderīgāka viņu izmantošana u.c.
Atlases process ir dažāda veida metodes, pēc kurām tiks atlasīti paši labākie un atbilstošākie kandidāti vakantajam amatam.
Jaunā darbinieka adaptēšana ir tā darbinieka, kurš tiek pieņemts vakantajā amatā, iepazīstināšana ar jauno uzņēmumu.
Novērtēšanas sistēma ir esošo darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšana atbilstoši izvēlētajām metodēm.
Motivēšanas sistēma ir gan materiālie, gan nemateriālie stimuli, kuri pamudina darbiniekus strādāt ar atdevi darbam.
4. AS „Lafipa” ir privātais uzņēmums, kurā strādā 22 darbinieki vecumā no 21 līdz pat 68 gadiem, lielākajai sabiedrības daļai tas ir mazpazīstams uzņēmums, taču pozitīvs rādītājs par šo uzņēmumu ir tas, ka AS „Lafipa” sadarbojas ar tādiem lieliem siltuma uzņēmumiem Latvijas tirgū kā AS „Rīgas Siltums”, AS „Latvenergo”, SIA „Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca” u.c. apmēram 200 sadarbības partneriem Latvijā, kā arī ārzemēs.
5. AS „Lafipa” darbības virzieni ir siltuma enerģijas uzskaitē, siltummezglu projektēšana un rekonstrukcija, apkures sistēmu rekonstrukcija un balansēšana, katlumāju projektēšana, izbūve un rekonstrukcija, ēku automātiskās vadības sistēmas, siltumapgādes un ūdensapgādes sistēmu tehniskā stāvokļa novērtēšana, projektu izstrādāšana, rekonstrukcijas darbu veikšana un uzraudzība, siltumapgādes un telpu mikroklimata sistēmu uzturēšana.

6. AS „Lafipa” personāla politikas galvenais mērķis ir piesaistīt uzņēmumam zinošus darbiniekus, kuri palielinātu uzņēmuma konkurētspēju, produktivitāti, veicinātu uzņēmuma izaugsmi un radītu vēlamo organizācijas iekšējo kultūru;
7. Personāla vadību veic viens cilvēks- valdes loceklis L.Z., taču nepieciešamības gadījumā iesaistās visa valde, kuru kopā pārstāv trīs valdes locekļi.
8. Personāla meklēšana, galvenokārt, notiek ar uzņēmuma darbinieku palīdzību, noskaidrojot, vai viņiem nav pazīstami cilvēki, kuri meklē darbu, kā arī vervējot jaunus darbiniekus no mācību iestādēm (RTU, LLU u.c.).
9. Personāla atlases procesā vadība par kandidātu spriež pēc viņu CV un pieteikuma vēstules, kā arī no pārrunām intervijas laikā. Zināšanu pārbaudes testus un anketas nepielieto.
10. Jauno darbinieku adaptācijai AS „Lafipa” vadība uzņēmuma mērķus, stratēģiju mērķu sasniegšanai, misiju un vīziju pauž tikai mutiski vai arī vispār to nemin. Uzņēmuma Kvalitātes rokasgrāmata, kurā ir definēti mērķi, misija un vīzija nav pieejama visiem darbiniekiem.
11. Trīs AS "Lafipa" darbinieki ieņem vairākus amatus un pilda šo amatu pienākumus, pārējie deviņpadsmit darbinieki katrs ieņem vienu amatu, bet bieži pilda citu amatu pienākumus.
12. Valdes loceklis, kurš nodarbojas ar personāla vadības jautājumu risināšanu, katru gadu plāno darbinieku apmācības viņu kvalifikācijas celšanai un attīstībai. Darbiniekiem apmācības šķiet svarīgas un nozīmīgas, galvenokārt, savu profesionālo iemaņu uzlabošanai, jaunas informācijas iegūšanai un kvalifikācijas celšanai.
13. Esošo darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšanai tiek rīkotas sapulces, kurās piedalās kāds no valdes locekļiem vai valde kopā, viens vai vairāki darbinieki un viņu tiešais vadītājs(i). Novērtēšana notiek balstoties arī pēc klientu atsauksmēm, sūdzībām un rekomendācijām, darbinieku izglītības apliecinājošiem dokumentiem, tehniskajām iemaņām, pēc audita un ISO Kvalitātes sistēmas pārbaudes.
14. AS "Lafipa" vadība ir izveidojusi efektīvu darbinieku motivācijas sistēmu gan ar materiālajiem, gan nemateriālajiem stimuliem, ar kuru palīdzību darbiniekus spēj noturēt uzņēmumā, veidot viņos lojalitāti un apmierinātību ar uzņēmumu.
15. Uzņēmumā nepastāv tāda darbinieku novērtēšanas sistēma, kā darbinieku obligāta individuālo mērķu izvirzīšana, lai salīdzinātu izvirzīto un sasniegto mērķi kādā laika posmā.
16. Uzņēmumā prēmijas tiek piešķirtas tikai siltumtehniķiem un palīgstrādniekiem.
17. Uzņēmumā nepastāv prēmēšanas nolikums.

18. Trīs vissvarīgākie faktori, kuri motivē darbiniekus strādāt ar lielāku atdevi ir taisnīga darba samaksa, draudzīgs, saliedēts kolektīvs un interesants darbs.
19. Vislielākā personāla kustība uzņēmumā ir vērojama biroja administratora, palīgstrādnieku un siltumtehniķu amatos.
20. AS "Lafipa" apgrozījumam katru gadu palielinoties, biroja administratora mēneša darba alga katru gadu ir samazinājusies. 2010. gadā AS "Lafipa" biroja administratora mēneša vidējā bruto darba alga pārsniedz Centrālās statistikas pārvaldē minēto biroja administratora mēneša vidējo bruto algu par 46,38 latiem.
21. Darbinieki ar personāla vadības procesiem uzņēmumā ir apmierināti, tomēr uzslavas par labi padarītu darbu un novērtēšanas sistēmu vēlētos labāk organizētu.

PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz darbā veiktajiem pētījumiem un no tiem izrietošajiem secinājumiem, autore izvirza šādus priekšlikumus:

1. AS "Lafipa" valdei (valdes priekšsēdētājam un abiem valdes locekļiem) rakstiski jādefinē uzņēmuma mērķi, stratēģija mērķu sasniegšanai, misija un vīzija un jānodrošina, lai tie būtu pieejami pilnīgi visiem uzņēmuma darbiniekiem. Šāda situācijas izklāstīšana darbiniekiem liks justies nozīmīgākiem, stimulēs tiekties uz mērķu sasniegšanu, kā arī liks izprast uzņēmuma pastāvēšanas būtību un kāds uzņēmums vēlas būt.
2. AS „Lafipa” personāla daļas speciālistam, t.i. valdes loceklim L.Z. jaunie kandidāti jāpiesaista arī no ārējiem resursiem (sludinājumu ievietošana interneta vietnēs, personāla atlases kompāniju, kuras meklē darbiniekus, pakalpojumu izmantošana, atklāta konkursa izsludināšana u.c. veidi), neaprobežojoties tikai ar uzņēmumā esošo darbinieku draugu un paziņu loku. Tas palīdzētu piesaistīt konkurētspējīgus darbiniekus.
3. Uzņēmuma struktūrvienību vadītājiem jauno darbinieku atlases procesā jāpielieto zināšanu pārbaudes testi; anketas; situāciju analīzes; personības psiholoģiskos testus (temperamentu u.c. iezīmju noteikšanai) un jāveic citi pasākumi, kas palīdzētu atlasīt pašus labākos un atbilstošākos darbiniekus. Tas palīdzētu atrisināt problēmu ar biežu amatu kustību nepareiza darbinieka izvēles dēļ.
4. AS „Lafipa” valdes priekšsēdētājam- vadītājam, darbinieku novērtēšana ir jāveic vismaz vienu reizi gadā, lai salīdzinātu sasniegtos mērķus un rezultātus ar iepriekšējiem novērtēšanas periodiem.
5. Personāla daļas speciālistam, t.i. valdes loceklim L.Z. uzņēmumā jāievieš darbinieku novērtēšanas metode, kura precīzi izvērtētu darbinieku kompetenci un viņu darba rezultātu sasniegšanu. Autore iesaka izmantot skalas metodi vai darbinieku individuālo mērķu izvirzīšanu.
6. Uzņēmuma vadītājam ir jāpiesaista papildus darbinieki, lai AS "Lafipa" esošie darbinieki ieņemtu tikai vienu amatu šajā uzņēmumā.
7. Uzņēmuma vadītājam ir jāpiešķir papildus piemaksas par to, ka darbinieki pilda darba pienākumus, kuri nav minēti viņu amata aprakstā.
8. Uzņēmuma valdei ir jāizstrādā un jāievieš prēmēšanas nolikums, lai visi darbinieki būtu informēti par prēmēšanas sistēmas kārtību.

9. Uzņēmuma vadītājam, vismaz vienu reizi gadā, darbiniekiem par īpašiem nopelniem un sasniegumiem ir jāpiešķir prēmijas, ja uzņēmums iepriekšējo gadu ir strādājis ar peļņu.
10. Būtu ieteicams, lai AS "Lafipa" tiešie vadītāji savus darbiniekus biežāk uzslavētu par panākumiem darbā vai vienkārši ikdienas gaitā, jo bieži vien pietiek ar labu vārdu, lai darbinieki justos motivēti un strādātu labāk.
11. AS "Lafipa" tiešajiem vadītājiem ir jānodrošina lietderīga informācijas sistēmu administratora, siltumtehniķu un palīgstrādnieku darba plānošana un organizēšana, lai neradītu lieku uzņēmuma finansiālo līdzekļu izšķērdību.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

LR likumi

1. **Latvijas Republikas Darba likums** [tiešsaiste]-[atsauce 12.02.2013]

Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>

Statistisko datu avoti

2. **Centrālās Statistikas Pārvaldes mājas lapa.** [tiešsaiste]-[atsauce 15.04.2013].

Pieejams: www.csb.gov.lv

3. **Uzņēmumu datu bāze Lursoft.** [tiešsaiste]-[atsauce 26.04.2013].

Pieejams: www.lursoft.lv

Grāmatas

4. **Boitmane, I.** *Personāla atlase un novērtēšana.* Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006. -160 lpp.
5. **Bokums, Z.** *Personālvadības rokasgrāmata.* Rīga : Kamene, 2000. -141 lpp.
6. **Caune, J.** *Stratēģiskā vadīšana.* J. Caunes redakcijā. Otrais izdevums. Rīga: Lidojošā zivs, 2009.- 384 lpp.
7. **Dombrovska, L.R.** *Cilvēkresursu kapitāla vadība : teorija un prakse.* Rīga : Zvaigzne ABC, 2009. -212 lpp.
8. **Ešenvalde, I.** *Personāla praktiskā vadība.* Rīga : Merkūrijs LAT, 2004. -308 lpp.
9. **Ešenvalde, I.** *Personāla vadības mūsdienu metodes.* Rīga: Merkūrijs LAT, Ekonomikas un biznesa prakse. 2008. -349 lpp.
10. **Forands, I.** *Palīgs personāla speciālistam.* Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. -251 lpp
11. **Ilmete, Ž.** *Personāla vadīšana Latvijā: Pieredze un vīzijas.* Žanete Ilmete un Peters R.A. Roišs. 1998. -126 lpp.
12. **Kehre, M.** *Personālmenedžments uzņēmumā.* Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. -230 lpp.
13. **Pikeringa, P.** *Personāla vadība: kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamu rezultātu.* Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. -124 lpp.
14. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments.* Rīga.: Vaidelote, 2001. – 507 lpp.
15. **Viksna, A.** *Personāla vadība.* Rīga : Jumava, 1999. -119 lpp.
16. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība : teorija un prakse.* Rīga : Latvijas Universitāte, 2009. -399 lpp.

17. **Zvirbule-Bērziņa A., Mihejeva L., Auziņa A.** *"Plānošanas un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi.* Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004.- 143 lpp.
18. **Anil Kumar, S., Poornima, S.C., Abraham, Mini K., Jayashree, K.** *Entrepreneurship development.* New Age International Publishers, New Delhi, 2005. 283 p.
19. **Armstrong, M.** *A Handbook of Human resource management Practice.* 10th ed.- London, UK; Philadelphia, USA : Kogan Page Publishers.2009. 983 p.
20. **Armstrong, M.** *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 12th ed. -London;Philadelphia: Kogan Page, 2012. 756 p.
21. **Torrington, D., Hall L., Taylor, S.** *Human resource management.* 7th ed.- Harlow, England: Prentice Hall Financial Times, 2008. 882 p.
22. **Dessler, G.** *Human resource management.* 12th ed. -Upper Saddle River, Unites States of America: Pearson/Prentice Hall, 2011. 784 p.
23. **Elearn.** *Recruitment and selection Revised Edition.* Elsevier ltd.-Linacre House, Jordan Hill, Oxford. 2009. 116 p.
24. **Beardwell, J., Claydon, T.** *Human resource management: a contemporary approach.* 6th ed.-Harlow, England: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2010. 709 p.
25. **Sison, P.S.** *Personnel management in the 21st Century.* 7th ed. -Personnel Management Association of Philippines. 2003. 218 p.
26. **Mathis, R.L., Jackson, J.H.** *Human resource management.* 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011. 634 p.
27. **Армстронг, М.** *Практика управления человеческими ресурсами.* 8-е издание. – Санкт- Петербург: Питер, 2005. – 831 с.
28. **Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р.** *Управление персоналом.* 8-е издание. Издательный дом "Нева", Питер, 2004- 640 с.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

29. E-resursi. Emerald journals. **Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink.** *"Creating human-resource management value in the twenty-first century. Seven steps to strategic HR."* Human Resource Management International Digest. - Emerald Group Publishing Limited, 2013. 32p. [tiešsaiste] [18.03.2013]. Pieejams:<http://datubazes.lanet.lv:2116/journals.htm?issn=09670734&volume=21&issue=2&articleid=17083509&show=html>

Disertācijas, maģistru un bakalaura darbi

- 30. Dzelzītis, E.** *Long Term Strategy Development for Joint Stock Company "Lafipa"*. Master Thesis. Supervisor: Dr.Sc. Andrejs Dzedons. Riga Technical University, Riga Business School. Riga, 2008. 117 p.

Elektroniskie informācijas avoti

- 31.** AS" Lafipa" vēsture. [tiešsaiste]- [atsauce 14.04.2013]. Pieejams:
<http://www.lafipa.lv/lv/vesture>
- 32.** Atalgojums var gan motivēt, gan demotivēt. [tiešsaiste] – [17. 04. 2013].
Pieejams:<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/atalgojums-var-gan-motivet-gan-demotivet-282795>
- 33.** Pētījums: lai izdzīvotu Latvijā, vajag vismaz 341 latu mēnesī. Ziņas. Bizness un ekonomika.[tiešsaiste]-[16.04.2013].Pieejams:
<http://www.kasjauns.lv/lv/zinas/115910/petijums-lai-izdzivotu-latvija-vajag-vismaz-341-latu-menesi>
- 34.** AS" Rīgas Siltums". Par uzņēmumu. [tiešsaiste]- [atsauce 07.05.2013]. Pieejams:
<http://www.rs.lv/index.php?aid=1&id=10>
- 35.** AS "Latvenergo". Par AS "Latvenergo". [tiešsaiste]- [atsauce 07.05.2013].
Pieejams:
http://www.latvenergo.lv/portal/page/portal/Latvian/latvenergo/main_page/par_latvenergo

Uzņēmuma AS "Lafipa" npublicētie materiāli

- AS "Lafipa" gada pārskati laikā no 2008.-2012.gadam
- AS "Lafipa" darba un prakses līgumi
- AS "Lafipa" Kvalitātes rokasgrāmata
- AS "Lafipa" iesniegumi un rīkojumi
- AS "Lafipa" amatu apraksti

PIELIKUMI

Nozīmīgākie AS "Lafipa" realizētie projekti no 2008.-2012. gadam.

- Dzīvojamās ēkas inženierkomunikāciju renovācija Daudzdzīvokļu ēkā energoefektivitātes paaugstināšanai Caunas ielā 6a, Cēsis - 2012. gadā, pasūtītājs SIA "RENECO";
- 2,3 MW automatizētas gāzes katlu mājas rekonstrukcija Atmodas bulvārī 9, Liepāja – 2011. gadā, pasūtītājs Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs;
- 1,3 MW automatizētas gāzes katlu mājas rekonstrukcija "Iļģi", Grobiņas pag. – 2011. gadā, pasūtītājs VSAC "Kurzeme";
- Dzīvojamās ēkas inženierkomunikāciju renovācija Daudzdzīvokļu ēkā energoefektivitātes paaugstināšanai Saules ielā 27b, Cēsis - 2011. gadā, pasūtītājs SIA "RENECO";
- Dzīvojamās ēkas inženierkomunikāciju renovācija Daudzdzīvokļu ēkā energoefektivitātes paaugstināšanai Beātes iela 25a, Valmiera - 2010. gadā, pasūtītājs AS "SCO CENTRS";
- Dzīvojamās ēkas inženierkomunikāciju renovācija Daudzdzīvokļu ēkā energoefektivitātes paaugstināšanai Gaujas iela 13, Valmiera, Kovārņu iela 31, Cēsis – 2009. un 2010. gadā, pasūtītājs SIA "Sun Energy Baltic";
- Siltumcentrāles "Imanta" rekonstrukcija energoefektivitātes paaugstināšana uzstādot siltumsūkņi koģenerācijas bloka dzesēšanas kontūrā, Kurzemes prospektā 17, Rīgā. - 2010. gadā, pasūtītājs AS "Rīgas Siltums";
- Ekonoaizeru uzstādīšana 8 MW gāzes katlu mājā Ogrē, Zilokalnu prospektā 12A – 2010. gadā, pasūtītājs Ogres novada PA "Mālkalne";
- Daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku inženierkomunikāciju renovācija Daudzdzīvokļu ēkā energoefektivitātes paaugstināšanai Beātes iela 25a, Valmiera, Gaujas iela 13, Valmiera, Kovārņu iela 31, Cēsis – 2009. un 2010. gadā, pasūtītājs SIA "Sun Energy Baltic" ;
- 8 MW konteiner-tipa katlu mājas izbūve Ogrē, Zilokalnu prospektā 12A –2009. gadā, pasūtītājs Ogres novada PA "Mālkalne";
- Siltummezgla izbūve autosalonā TOYOTA – 2008. gadā, Pasūtītājs SIA "PBLIC" ;
- Automatizētu katlu māju izbūve Daugmales pamatskolā – 2008. gadā, pasūtītājs Daugmales Pagasta pašvaldība;

- Automatizētas katlu mājas izbūve Aizsardzības īpašuma valsts aģentūrai – 2008. gadā, pasūtītājs LR Aizsardzības ministrija;
- Siltummezgla izbūve AstraLux daudzdzīvokļu namā – 2008. gadā, Pasūtītājs SIA “PBLC”;
- 8 MW automatizētas gāzu katlu mājas ierīkošana Saldus raj., Rīgas-Liepājas šoseja 101c – 2008. gadā, pasūtītājs UAB “Lukrida”.

AS "Lafipa" SVID analīze

Iespējas	Draudi
<p>A. apgūt jaunu tirgu un jaunas idejas; B. palielināt klientu skaitu; C. apmācīt darbiniekus, lai paaugstinātu viņu kvalifikāciju; D. samazināt pastāvīgās izmaksas, samazinot elektroenerģijas patēriņu un neatbilstošu telekomunikāciju izmantošanu; E. paplašināt preču un pakalpojumu klāstu; F. uzlabot mārketingu un reklāmu uzņēmumā; G. atrast jaunus sadarbības partnerus; H. izpētīt un analizēt konkurentus, viņu vājās puses un ietekmi; I. iespējas iegūt papildus finansējumu no dažādiem fondiem; J. atvērt uzņēmuma filiāles citās pilsētās.</p>	<p>A. izmaiņas valūtu kursā; B. produktu novecošana; C. klienti kļūst prasīgāki; D. patērētāju maksātspējas samazināšanās; E. izmaiņas konkurentu cenu politikā; F. pastāv iespēja zaudēt daļu no darbaspēka; G. nelabvēlīga demogrāfiskā situācija; H. nelabvēlīgas starptautiskās attiecības; I. ievērojama inflācijas palielināšanās; J. darba inspekcijas, VID soda sankcijas par neatbilstošu sociālās infrastruktūras vidi un nepilnībām maksājot nodokļus; K. izmaiņas politiskajā sistēmā; L. izmaiņas nodokļu politikā valstī</p>
Stiprās puses	Vājās puses
<p>1. augsta konkurētspēja, laba reputācija; 2. daudzu gadu sekmīga darbība; 3. oriģināls un kvalitatīvs produkts, kuru nav iespējams nopirkt jebkur citur Latvijā; 4. individuāla pieeja katram klientam; 5. stabila finansiālā situācija; 6. uzticams klientu loks; 7. efektīva cenu politika; 8. efektīva finansiālā un cilvēkresursu īstenošana; 9. preču iegādei ir zemi izdevumi; 10. laba sadarbība ar produktu piegādātājiem; 11. laba darba organizācija uzņēmumā; 12. labas attiecības starp darba kolēģiem uzņēmumā; 13. pieredzējuši speciālisti; 14. apkalpošana, kas atbilst pircēju interesēm; 15. prasmīga uzņēmuma vadība.</p>	<p>1. vāji mārketinga pasākumi, reklāmas trūkums 2. liels konkurentu skaits Latvijas mazajā tirgū; 3. sezonas rakstus; 4. lielas pastāvīgās izmaksas; 5. cenu pieaugums par piegādi.</p>

Intervijas jautājumi AS "Lafipa" vadībai
(valdes priekšsēdētājam un diviem valdes locekļiem)

3.1. Personāla plānošana

1. Kāds ir uzņēmuma personāla politikas mērķis? Kāda ir politika mērķu sasniegšanai?
2. Kas Jūsu uzņēmumā nodarbojas ar personāla vadību?
3. Kā notiek personāla plānošanas process uzņēmumā? (Tā ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam. Nosacījumi, kuri ir jāplāno, kad ir jāpiesaista jauns darbaspēks -nepieciešamais darbinieku skaits, laika posms, izglītība, ar personālu saistītas izmaksas, apmācības u.tml. jautājumu plānošana; esošo darbinieku lietderības izpēte; iemesli jaunu darbinieku piesaistīšanai;
4. Kad ir nepieciešami papildus darbinieki?
5. Kādi aprēķini tiek izmantoti, lai noteiktu, cik daudz jaunu darbinieku būs nepieciešami?

3.2. Personāla kustība uzņēmumā

1. Kāds, Jūsaprāt, ir iemesls(i) siltumtehniķu un palīgstrādnieku amata biežajai kustībai uzņēmumā?
2. Kāds, Jūsaprāt, ir iemesls(i), administratora amata biežajai kustībai?

3.3. Personāla meklēšana un atlase

1. Kā notiek personāla meklēšana uzņēmumā?
2. Pēc kādiem kritērijiem izvēlieties pretendentes atlases procesam?
3. Kāda veida intervijas ar kandidātiem tiek pielietotas- individuālas (kandidāts- vadītājs), panelintervijas (kandidāts-nodaļas vadītājs-vairāki vadītāji) vai grupu (vairāki kandidāti-vairāki vadītāji)?
4. Vai izmantojiet zināšanu pārbaudes testus, uzdevumus kandidātu atlasei? Ja nē, tad kā Jūs novērtējat pretendentes?
5. Kā pretendentei dariet zināmu par viņam nepieciešamajām prasībām darbam?
6. Kā kandidātam dariet zināmu par darbā pieņemšanu vai nepieņemšanu?

3.4. Jauno darbinieku adaptācija

1. Kā tiek veikta jaunā darbinieka ievadīšana darbā?
2. Kā Jūs darbiniekiem dariet zināmus uzņēmuma mērķus, misiju un vīziju?
3. Kā vērtējat jaunā darbinieka adaptēšanos darbam?

3.5. Personāla novērtēšana

1. Pēc kādām metodēm, paņēmieniem Jūs novērtējat personālu?

3.6. Personāla attīstība un apmācība

1. Cik bieži, kādos nolūkos un kādus personāla attīstības pasākumus plānojat veikt uzņēmumā 2013.gadā?

2. Ar kādu nolūku tiek apmācīti jaunie darbinieki, kuri tikko sākuši uzņēmumā strādāt? Kas veic jauno darbinieku apmācības?

3. Vai uzņēmumā jauno darbinieku ir apmācījis šīs pašas jomas vecais, prom ejošais darbinieks?

4. Vai darbiniekiem ir jāatskaitās pēc semināru apmeklēšanas? Ja jā, kādā veidā?

3.7. Darba samaksas sistēma

1. Pēc kādas darba samaksas metodes Jūs maksājat darbiniekam- par nostrādāto laiku, par padarīto darbu vai kā savādāk?

3.8. Personāla motivēšana

1. Kā Jūs motivējat savus darbiniekus?

AS "Lafipa" darbinieku aptaujas anketa

Labdien, cienījamie kolēģi!

Man ir nepieciešama Jūsu palīdzība, lai uzrakstītu sava bakalaura darba pētījuma daļu "AS "Lafipa" personāla vadības procesu pilnveidošana". Vēlos noskaidrot Jūsu viedokli par personāla vadības procesiem, lai saprastu, ko būtu nepieciešams pilnveidot uzņēmumā. Aptaujas rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Katra darbinieka atbildes paliks anonīmas. Tas aizņems pāris minūtes Jūsu laika.

Lūdzu norādiet informāciju par sevi:

Dzimums: Sieviete
 Vīrietis

Vecums: _____

Izglītības līmenis:

- Pamatskola
- Vidējā
- Vidējā profesionālā
- Augstākā profesionālā
- Nepabeigta augstākā
- Bakalaura grāds
- Maģistra grāds
- Doktorantūra
- Cits

Ieņemamais amats: _____

Cik gadus Jūs strādājat AS Lafipa? _____

(Atbildiet uz katru jautājumu, atbildes atzīmējot ar X)!

1. Vai Jums ir skaidri zināmi un saprotami AS "Lafipa":

	Jā	Drīzāk jā	Drīzāk nē	Nē
Izvirzītie mērķi (ko uzņēmums vēlas sasniegt)				
Izstrādātā stratēģija mērķu sasniegšanai				
Misija (uzņēmuma pastāvēšanas pamatojums)				
Vīzija (Kāds uzņēmums vēlas būt)				

2. Kā Jūs atradāt darbu AS Lafipa?

- Izsludināta konkursa kārtībā
- Pēc sludinājuma medijos
- Ar mācību iestādes starpniecību
- Ar paziņas starpniecību, kas strādā/ja šajā uzņēmumā
- Ar Nodarbinātības Valsts Aģentūras starpniecību
- Ar personāla atlases firmas starpniecību

3. Vai intervijas laikā ar vadību Juties brīvi, nepiespiesti?

- Jā Drīzāk jā Drīzāk nē Nē

4. Vai intervijas laikā tika pielietoti zināšanu pārbaudes testi, uzdevumi?

- Jā Nē

5. Vai uzsākot darbu Jūs iepazīstināja ar amata aprakstu, darba drošības noteikumiem un citiem normatīviem dokumentiem?

- Jā Drīzāk jā Drīzāk nē Nē

6. Kā Jums šķiet, vai vadība Jūs novērtē ar šādām metodēm? (Testi; kompetenču intervija, kuru veica apmācīts profesionāls intervētājs; vadītāja vērtējums atbilstoši novērtēšanas skalai; 180 grādu metode- Jūsu kompetences novērtē vadītājs un kolēģi; 360 grādu metode- Jūs vērtē priekšnieks, Jūs padotais (ja tāds ir), kolēģis un klients.

- Jā Nē

7. Vai uzņēmumā pastāv Jūsu obligāta individuālo mērķu izvirzīšana, lai salīdzinātu izvirzīto un sasniegto mērķi kādā laika posmā?

Jā Nē

8. Vai strādājot uzņēmumā esiet apmeklējis apmācības, kurās Jūs ir nosūtījis darba devējs?

Jā Nē

9. Vai 2013. gadā Jums ir ielānotas apmācības?

Jā Nē

10. Lūdzu, sakārtojiet pēc nozīmīguma, cik svarīgi Jums ir esošie nosacījumi apmācībās!

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Mazsvarīgi	Nenožīmīgi
1. Savu profesionālo iemaņu uzlabošana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jaunas informācijas iegūšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kvalifikācijas celšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jaunu kontaktu dibināšana, komunicēšana ar citiem cilvēkiem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vairāk iespēja labi pavadīt laiku kā iegūt zināšanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pasniedzēju uzstāšanās, izdales materiāli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kā Jums šķiet, vai Jums pienācīgi maksā par Jūsu prasmēm un kompetenci?

Jā Drīzāk jā Drīzāk nē Nē

12. Vai Jums patīk strādāt AS "Lafipa"?

Jā Drīzāk jā Drīzāk nē Nē

13. Cik bieži Jums nākas pildīt darba uzdevumus, kuri nav minēti Jūsu amata aprakstā?

Diezgan bieži Reti Es pildu tikai savā amata aprakstā minētos uzdevumus

14. Kuri faktori ietekmē Jūs strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku darīt darbu?

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Mazsvarīgi	Nenožīmīgi
1. Draudzīgs, saliedēts kolektīvs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Taisnīgs atalgojums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bailes tikt atlaistam no darba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Karjeras izaugsmes iespējas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Izprotami uzņēmuma mērķi, misija un vīzija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Interessants darbs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Attiecības ar darba devēju, uzticēšanās	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Atzinība par labi padarītu darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gaisotne darba vietā, darba apstākļi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kompānijas tēls, prestižs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Darba laiks, darba slodze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sociālās garantijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Papildus materiāli bonusi (uzņēmuma auto, mobilais tālrunis veselības apdrošināšana, prēmijas u.c.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kuri 3 no 14. jautājumā minētajiem faktoriem Jūs motivē strādāt visvairāk?

1. _____
2. _____
3. _____

16. Novērtējiet dotās personāla vadības darbības uzņēmumā!

(Ar X atzīmējiet katra jautājuma atbildi!)

	Labi	Ļoti labi	Apmierinoši	Vāji
1. Komunikācija ar darba vadību				
2. Komunikācija ar kolēģiem				
3. Darbinieku ievadīšana darbā				
4. Personāla motivēšanas sistēma				
5. Informācijas pieejamība darba pilnvērtīgai izpildei				
6. Informētība par dažādiem jaunumiem, darbā notiekošiem procesiem				
7. Plānotās apmācības				
8. Darbinieku novērtēšanas sistēma				
9. Dokumentu sagatavošana un izsniegšana				
10. Karjeras izaugsmes iespējas				
11. Apbalvošana par panākumiem				
12. Saliedēšanas pasākumi				

Paldies!

Bakalaura darbs „AS “Lafipa” personāla vadība un tās pilnveidošanas iespējas”
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: **Ilva Jonase** _____

(paraksts, datums)

Rekomendēju/ nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: asoc.profesors, Dr. oec. **Jānis Vitkovskis** _____

(Paraksts, datums)

Recenzents: Dr.oec., prof. **Andris Deniņš**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņemēja paraksts, paraksta atšifrējums, datums)

Darba aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījumu komisijas sēdē

_____ . prot. Nr. _____.

Komisijas sekretāre: _____

(paraksts, paraksta atšifrējums, datums)