

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

**PERSONĀLA PLĀNOŠANAS PILNVEIDOŠANA UZŅĒMUMĀ „X”**

**THE IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL PLANNING IN THE  
COMPANY „X”**

**BAKALaura DARBS**

Autors: Vadības zinību bakalaura studiju programmas  
Studiju virziena Organizāciju vadība  
5.kursa students  
**Kaspars Bērziņš**  
VadZ030833

Darba zinātniskais vadītājs: mag.paed. lekt., **Maruta Putniņa**

**RĪGA 2013**

## SATURS

|  |    |
|--|----|
| GALVOJUMS .....  | 3  |
| ANOTĀCIJA .....  | 4  |
| ANNOTATION .....   | 5  |
| IEVADS .....   | 6  |
| 1. PERSONĀLA PLĀNOŠANA UZŅĒMUMĀ .....                                | 8  |
| 1.1. Personāla vadības politika un stratēģija .....                  | 12 |
| 1.2. Personāla vērtība un izmaksas .....                             | 13 |
| 1.3. Vadītāja un personālvadītāja lomas un atbildības .....          | 17 |
| 1.4. Personāla plānošanas procesa raksturojums .....                 | 20 |
| 2. UZŅĒMUMA „X” RAKSTUROJUMS .....                                   | 42 |
| 3. PERSONĀLA PLĀNOŠANA UZŅĒMUMĀ „X” .....                            | 48 |
| 3.1. Darbinieku vērtējums par personāla plānošanu uzņēmumā .....     | 53 |
| 3.2. Uzņēmuma Personāla plānošanas stratēģija 2013.-2017.gadam ..... | 57 |
| SECINĀJUMI .....   | 60 |
| PRIEKŠLIKUMI .....   | 62 |
| IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....                       | 64 |

## **GALVOJUMS**

Es, Kaspars Bērziņš apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo darbu Vadības zinību bakalaura akadēmiskā grāda iegūšanai. Šis darbs nav iesniegts nevienā citā augstskolā akadēmiskā grāda iegūšanai. Visi šajā darbā manis izmantotie secinājumi un autoru publicēto un npublicēto darbu citāti ir ar atbilstošām atsaucēm tekstā.

\_\_\_\_\_ Kaspars Bērziņš

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darbā "Personāla plānošanas pilnveidošana uzņēmumā „x”" aprakstīti un analizēti personāla plānošanas būtiskākie aspekti, kā arī plānošanas loma jebkurā uzņēmumā.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt un analizēt personāla plānošanu uzņēmumā „x” un izstrādāt priekšlikumus personāla plānošanas pilnveidošanai uzņēmumā „x”.

Lai sasniegtu darba mērķi, autors izvirza sekojošus darba uzdevumus:

1. Pētīt un analizēt personāla vadības teorijas un literatūras avotus, kā arī Latvijas speciālistu publiski paustos viedokļus par personāla plānošanu uzņēmumā;
2. Analizēt personāla plānošanu uzņēmumā „x”;
3. Izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma „x” personāla plānošanas pilnveidošanai.

Lai iegūtu informāciju, veikts kvalitatīvs pētījums – 14 intervijas ar personāla vadības speciālistiem, nodaļu vadītājiem, darbiniekiem un vadības pārstāvjiem. Pētījums veikts 2012.gada rudenī.

**Atslēgas vārdi:** personāla vadība, personāla plānošana uzņēmumā, plānošanas būtiskākie aspekti, plānošanas process.

## ANNOTATION

In the bachelor's paper „The improvement of the personnel planning in the company „x”” the essential aspects of the personnel planning as well as the role of the planning in any company have been described and analyzed.

The aim of the bachelor's paper is to examine and analyze the personnel planning in the company „x” and to elaborate proposals for improvement of the personnel planning in the company „x”.

In order to attain the aim of the paper the author proposes following tasks:

1. to examine and analyze the theories of the personnel management and literature sources as well as publicly expressed opinions of the Latvian experts on the personnel planning in the company;
2. to analyze personnel planning in the company „x”;
3. to elaborate proposals for improvement of the personnel planning of the company „x”.

In order to collect information the qualitative research has been performed – 14 interviews with the personnel experts, heads of the units, employees and the representatives of the management. The research has been performed in the autumn of 2012.

**Key words:** the personnel management, personnel planning in the company, the essential aspects of the planning, the planning process.

## IEVADS

Personāla plānošana nepieciešama, lai atbilstīgi mērķiem un stratēģijai noteiktā laikā uzņēmumam būtu pieejami attiecīgas kvalitātes un kvantitātes darbinieki.

Personāla plānošana ir uzņēmuma kopējās, uz nākotni orientētās politikas būtiska sastāvdaļa. Personāla plānošanas vispārīgais mērķis ir nepieciešamā personāla sagatavošana īsam, vidējam un ilgam laika posmam, un tā vislietderīgākā iesaistīšana uzņēmuma darbībā.

Speciālisti atzīst, ka plānot personālu ir ļoti būtiski arī šodien – jebkurā uzņēmumā, jo kā atzīst vairāku uzņēmumu pārstāvji publiskajā telpā, tad mūsdienās jebkura uzņēmuma sirds ir darbinieki.

Uzņēmumā „x” tiek nodarbināti vairāk nekā 300 darbinieki, lielākā daļa no tiem ir fiziskā darba veicēji, kuri darba vietu mēdz mainīt visai bieži. Tas rada nepieciešamību nepārtraukti pilnveidot darbinieku plānošanas procesus.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt un analizēt personāla plānošanu uzņēmumā „x” un izstrādāt priekšlikumus personāla plānošanas pilnveidošanai uzņēmumā „x”.

Lai sasniegtu darba mērķi, autors izvirza sekojošus darba uzdevumus:

1. Pētīt un analizēt personāla vadības teorijas un literatūras avotus, kā arī Latvijas speciālistu publiski paustos viedokļus par personāla plānošanu uzņēmumā;
2. Analizēt personālvadības politiku un plānošanu uzņēmumā „x”;
3. Izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma „x” personāla plānošanas pilnveidošanai.

Darbā apskatīta personāla plānošanas būtiskākie aspekti, kā arī kāda loma jebkurā uzņēmumā ir stratēģiskai plānošanai kopumā un tieši personāla vadības jomā. Autors ieskicē arī personāla plānošanas metodes, iespējas un riskus, kā arī piedāvā teorētisko atziņu apkopojumu par šo interesanto jautājumu.

Pirmajā nodaļā apskatīts personāla plānošana uzņēmumā, tiek ieskicēti personāla plānošanas mērķi un uzdevumi. Autors darba analizē personāla plānošanas saikni ar uzņēmuma misiju, vīziju un stratēģiju. Tiek apskatīti jautājumi, kas saistīti ar cilvēkresursu vērtību un izmaksām, kā arī autors analizē investīcijas stratēģiju cilvēkresursos pieejas.

Teorijas daļā aprakstīts kā uzņēmumam atrast īstos cilvēkus ar īstajām prasmēm, īstajās vietās un laikā. Tiek apskatīti amatu analīzes pamatprincipi un metodes, sīkāk aprakstīts personāla plānošanas process un stratēģijas.

Darba pirmajā nodaļā izmantotas teorētiskās atziņas no vairākiem autoriem, galvenokārt - M.Armstronga „A Handbook of human resource management practice, 2006, P.Gallagher Human Resource Planning, J.Phillips Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little- or Too Much, 2005, I.Ešenvalde Personāla vadības mūsdienu metodes u.c.

Darba gaitā sīkāk analizēta konkrēta uzņēmuma „x” personāla plānošanas aspekti, balstoties uz personāla plānošanas teorijām. Lai iegūtu informāciju, veikts kvalitatīvs pētījums – intervijas ar personāla vadības speciālistiem, darbiniekiem un vadības pārstāvjiem. Pētījums veikts 2012.gada rudenī – laika posmā no septembra līdz decembrim.

## 1. PERSONĀLA PLĀNOŠANA UZŅĒMUMĀ

Jebkura uzņēmuma vadības uzdevums ir sasniegt labāko rezultātu ar tam pieejamajiem līdzekļiem. Uzņēmumam ir jābūt konkurētspējīgam un spējīgam sevi tirgū pierādīt. Pieaugošās izmaksas šajā nozarē spiež uzņēmēju uzlabot darbības norises, izlietot pieejamos resursus visoptimālākajā veidā un nepārtraukti veicināt uzņēmuma uzlabošanu. Stratēģijas izstrāde ļauj veidot optimālo darbību kopumu ar augstu biznesa īpašnieku interesējošo rezultātu sasniedzamības ticamību.

A.Tompsons (A.Thompson) un A.Striklends (A.Strickland) izvirzījuši viedokli par to, ka stratēģija un mērķi jāizvirza visiem organizācijas līmeņiem, katrai struktūrvienībai, to noteikšanas process sākas no augšas un izveido mērķu piramīdu. Stratēģija nebūs īstēni uzvaroša, ja tā neatbilst organizācijas situācijai – iekšējiem un ārējiem faktoriem, organizācijas iespējām, nerada pārākumu pār konkurentiem un neuzlabo organizācijas darbību.(1;63.lpp)

Prakse ir pierādījusi, ja nav plāna ir grūti sasniegt pat mazākus mērķus – nemaz nerunājot par stratēģiskiem plāniem. Autors piekrīt, ka dažos gadījumos var veikties, un stratēģijas trūkumu biznesa organizācija nemanīs, taču ja uzņēmums vēlas attīstīties un būt konkurētspējīgs, stratēģijas izveide visās struktūrvienībās ir nozīmīgs solis šajā virzienā.

Šodienas realitāte saka – stratēģiskā vadība ir tas izdzīvošanas minimums ikvienam īpašniekam, kura prognozēšanas perioda beigu atskaites punkts nav laiks pēc trim nedēļām.

Stratēģiskā un cilvēku resursu plānošana ir divi procesi, kas savā starpā ir ļoti cieši saistīti. Viens nevar pastāvēt bez otra. Šo procesu var aprakstīt sekojoši:

- 1) Definē organizācijas misiju
- 2) Nosprauž organizācijas mērķus
- 3) Novērtē pašreizējos cilvēku resursus (Veic darba analīzi)
- 4) Salīdzina cilvēku resursu piedāvājumu ar pieprasījumu
- 5) Ja pieprasījums pārsniedz piedāvājumu, tad pieņem jaunus darbiniekus, ja otrādi, tad no nevajadzīgajiem darbiniekiem atbrīvojas (kas mums darba likumdošanā?)(1.78lpp).

### Stratēģiskais virziens - Personāla plānošana (1)



#### Personāla plānošanas mērķi un uzdevumi

Personāla plānošanas mērķis - ir noteikt kāds būs darbaspēka piedāvājums un pieprasījums.

Personāla plānošana ir sistemātiska pieeja cilvēku iesaistei, izmantošanai un nodrošināšanai organizācijā. Personāla plānošana ir saistīta ar to, lai īstajā laikā un īstajā vietā atbilstoši organizācijas mērķiem garantētu tās vajadzības pēc darbiniekiem īsā, vidējā un ilgā laika periodā.(2.74lpp)

**Plāns** – ir dokuments organizācijas tuvākai un tālākai attīstībai, pieņēmumu sadalījums darbam izvirzīto mērķu sasniegšanai noteiktos termiņos, kā arī atbildīgo nozīmēšana rezultātu sasniegšanai.

**Plānošana** – ir mērķu noteikšana kādam noteiktam laika periodam un izlemšana, kas būtu darāms, lai šos mērķus īstenotu. Nosakot mērķus jācenšas paredzēt, kāda būs situācija nākotnē, vēlamā rīcība un nepieciešamie resursi.

**Personāla plānošana** – ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam, ņemot vērā kā organizācijas iekšējās, tā arī ārējās vides faktorus.(2.83lpp)

Personāla plānošana ir viens no svarīgākajiem personāla saimniecības uzdevumiem.

**Personāla plānošana** - ir uzņēmuma darbinieku iegūšanas, izmantošanas, attīstīšanas, darba efektivitātes uzlabošanas un paturēšanas stratēģija.

**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.

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

Personāla plānošanas **mērķi**:

- Darbinieku darbā pieņemšana
- Viņu paturēšana organizācijā
- Darbinieku optimāla izmantošana
- Darba efektivitātes uzlabošana
- Atbrīvošanās no darbiniekiem, ja nepieciešams (16, 423)

**Jautājumi** uz kuriem vadītājam jāmeklē atbildes plānojot cilvēkresursus:

- Cik daudz cilvēki ir nepieciešami?
- Kāda prasmes un zināšanas būs nepieciešamas nākotnē?
- Vai esošais personāls var apmierināt šīs vajadzības?
- Vai ir nepieciešama papildus apmācība?
- Vai ir nepieciešams pieņemt darbā jaunus cilvēkus?
- Kad šie cilvēki būs vajadzīgi?
- Kad būtu jāsāk apmācībai vai jaunu cilvēku pieņemšana darbā?
- Ja būtu jāsamazina darbinieku skaits, kā vislabāk to izdarīt?
- Kā sasniegt nepieciešamo efektivitāti un elastīgumu cilvēkresursu izmantošanā?  
(15.4251pp)

**Svarīgākie cilvēkresursu plānošanas aspekti(16;455):**

- Sistemātiskums
- Nepārtrauktība
- Ilgtermiņa plānošana
- Integrācija
- Kvalitāte un kvantitāte
- Atbilstība resursiem

**Darbinieku kategorijas** uz kurām attiecas cilvēkresursu plānošana:

- Pašreizējie darbinieki
- Iespējamie jaunie darbinieki

- Darbinieki, kas atstāj uzņēmumu

**Personāla plānošanas uzdevumi(17, 243):**

- Organizācijai nepieciešamā 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).

Cilvēku resursu plāna sastādīšanas process sevī ietver:

- Darba spēka pieprasījuma attiecībā pret biznesa mērķiem prognozēšana
- Darbspēka piedāvājuma novērtēšana (vai ir iespējams apmierināt uzņēmuma prasības – varbūt ir mums nepieciešamo cilvēku deficīts)
- Piedāvājuma saskaņošana ar prognozēto pieprasījumu.

Jebkurā uzņēmumā ir svarīgi, lai visi resursi tiktu plānoti – tai skaitā cilvēkresursi, personāls. Tas nepieciešams, lai ieguldījumi personālā nestu vislielākos augļus. Personāla plānošana uzņēmumā nozīmē, ka īstajā laikā un vietā, atbilstoši uzņēmuma mērķiem, būs garantētas un apmierinātas vajadzības pēc darbiniekiem gan īsā, gan vidējā un ilgā laika periodā.

## 1.1. Personāla vadības politika un stratēģija

### Saikne ar uzņēmuma misiju, vīziju un stratēģiju

#### *Misija, vīzija un stratēģija*

Uzņēmuma misija – *Kas mēs esam?, Kāpēc mēs esam?*, un vīzija – *Kurp mēs dodamies?, Kur mēs vēlamies nokļūt?* – ir katra uzņēmuma, katras organizācijas pastāvēšanas pamats. Lai atbildētu uz jautājumu, kā īstenot uzņēmuma misiju un sasniegt vīziju, nepieciešama stratēģija – rīcības plāns ar galvenajiem darbības virzieniem un svarīgākajiem atskaites punktiem. Savukārt, lai stratēģijas īstenošana nodrošinātu uzņēmuma līdzsvarotu darbību un attīstību, ir svarīgi tajā iekļaut visas būtiskākās uzņēmuma darbības dimensijas.

#### *Līdzsvarotā mērķu mērījumu karte*

Plaši pazīstamā līdzsvarotās mērķu mērījumu kartes (*balanced scorecard*) pieeja iesaka strukturēt domāšanu, plānojot stratēģiju un nosakot atskaites punktus vairākās dimensijās, lai ietvertu tajā visus svarīgākos darbības aspektus un neviens nepaliktu novārtā. Visbiežāk izmantotās dimensijas, tātad arī uzņēmuma darbības svarīgākie aspekti ir šādi:

##### *1. Finanšes:*

Kādi ir uzņēmuma finanšu mērķi? Kādi būs mērķu sasniegšanas rādītāji (atskaites punkti, pēc kuriem varēsim spriest, vai mērķis ir sasniegts vai ne)?

##### *2. Klienti:*

Kas jāasniedz attiecībās ar klientiem? Skaitis, apmierinātības līmenis? Kā zināsim, vai ejam pareizajā virzienā – kādi būs mērījumi?

##### *3. Iekšējie procesi:*

Kas jāpaveic uzņēmuma iekšējo procesu sakārtošanā, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos? Kā strādāt gudrāk, efektīvāk, ātrāk? Kādi būs atskaites punkti, ka šie mērķi ir sasniegti?

##### *4. Inovācijas un mācīšanās, tai skaitā darbaspēka izaugsme:*

Kādi pasākumi jāveic, lai darbinieki būtu labāk kvalificēti un labāk motivēti? Kā nodrošināt, lai uzņēmums nezaudētu uzkrāto pieredzi un kvalifikāciju? Kā varēs noteikt, ka darbinieku dimensijas mērķi ir sasniegti?

#### **4. dimensija**

Tādējādi, pamatojoties uz līdzsvarotās mērķu mērījumu kartes pieeju, darbinieku attīstība ir viena no četrām uzņēmuma darbībai visbūtiskākajām dimensijām, līdz ar to uzņēmuma darbības un mērķi, kas saistīti ar darbinieku attīstību, ir būtisks priekšnoteikums uzņēmuma stratēģijas izpildei un galu galā – vīzijas sasniegšanai.

Lai precīzāk plānotu un vadītu cilvēkresursu vadības procesus, pamatojoties uz uzstādījumiem 4. dimensijai – darbiniekiem, ieteicams nodefinēt svarīgākos pamatprincipus cilvēkresursu vadības jomā – cilvēkresursu politiku: kādi darbinieki ir nepieciešami, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus? Kā uzņēmums tos sameklēs, atlasīs, novērtēs, attīstīs, atalgos un noturēs?

Politikas dokumentam nav jābūt apjomīgam – tajā jāietver tikai svarīgākie uzstādījumi. Izvērstāks skaidrojums un rīcības plāns, kā pamatuzstādījumus sasniegt un īstenot ikdienas darbā, jāiekļauj cilvēkresursu attīstības stratēģijā.

### **1.2. Personāla vērtība un izmaksas**

#### ***Cilvēkresursu vērtība***

Kā zināms, cilvēki ir viens no tiem resursiem, bez kuriem nevar iztikt neviens uzņēmums. Tieši cilvēki rada uzņēmuma pievienoto vērtību – starpību starp izmaksām un ienākumiem. Tāpēc jēdzienu „kadri” vai „personāls” vietā mūsdienu vadības terminoloģijā ir ienākuši jēdzieni „cilvēkresursi” un „cilvēkkapitāls”. Izmantojot jēdzienu „cilvēkresursi”, tiek uzsvērts, ka cilvēki ir uzņēmuma nozīmīgākie aktīvi, kuri, kopīgi darbojoties, virza uzņēmumu uz mērķi. Savukārt jēdziens „cilvēkkapitāls” tiek lietots investīciju kontekstā, ar ieguldījumiem darbinieku izaugsmē, attīstībā un darbības pilnveidošanā izprotot ieguldījumus uzņēmuma pamatkapitālā un novērtējot investīciju atdevi, kas parādās uzņēmuma darbības rezultātos. (*Armstrong, 2006*)

#### ***Investīcijas cilvēkresursos***

Dažāda veida uzņēmumos izdevumu, kas saistīti ar darbiniekiem, attiecība pret kopējiem izdevumiem ir atšķirīga – tas pamatā ir atkarīgs no tā, kādā jomā uzņēmums darbojas. Piemēram, pakalpojumu sniegšanas uzņēmumam, kur galvenais darba instruments ir cilvēka prasmes, personāla izdevumi var veidot 70 līdz 80% no

kopējiem izdevumiem.

Lai cik pašsaprotama liktos ideja par to, ka investīcijas cilvēkresuros atmaksājas, veikt konkrētus aprēķinus praksē, lai to pierādītu, nav vienkārši. Tāpēc uzņēmumu stratēģijas cilvēkresursu investīciju jomā ir vismaz piecas (sk. 1. tabulu).

**1. tabula. Investīciju stratēģija cilvēkresuros – 5 pieejas (Vintiša, 2010)**

**I. „Lai iegulda citi”**

| <b>Motivācija</b>  | <b>Pieeja</b>   | <b>Ieguvumi</b>  | <b>Trūkumi</b>   |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmaksu kontrole</li> <li>• Infrastruktūras trūkums</li> <li>• Kompetentu darbinieku nozīmes nenovērtēšana</li> <li>• Īstermiņa skatījums</li> <li>• Izdzīvošana</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieņemt darbā pilnībā sagatavotus darbiniekus</li> <li>• Izmantot līgumdarbiniekus</li> <li>• Nodot ārpakalpojumiem lielāko daļu funkciju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zemas izmaksas kompetentu darbinieku nodrošināšanā</li> <li>• Zemas piesaistīšanas un atlases izmaksas (līgumdarbinieku izmantošanas gadījumā)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarežģīti izveidot pilnvērtīgi funkcionējošu komandu, nodrošinot visas nepieciešamās prasmes</li> <li>• Pazemināta izpildes kontroles iespēja (ārpakalpojumu gadījumā)</li> </ul> |

Avots: (Vintiša, 2010)

„Lai iegulda citi” – šī stratēģija paredz īstermiņa skatījumu uz cilvēkresursiem, tā ir uzņēmuma izdzīvošana. Darbā tiek pieņemti jau pilnībā darbam sagatavoti cilvēki, izmantoti līgumdarbinieki, kā arī lielāko daļu funkciju nodotas ārpakalpojuma veicējiem.

„Cik maz vien iespējams” – arī īstermiņa skatījums, uzņēmums personālā investē pašu minimumu. Šis skatījums rada sliktu darba ņēmēju vērtējumu, kā arī uzņēmumam ir jāreķinās ar biežu kadru mainību.

## II. „Ci k maz vien iespējams”

| Motivācija   | Pieeja  | Ieguvumi   | Trūkumi   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mērķtiecīga izmaksu minimizēšana</li> <li>• Augsta konkurence nozarē, kas pieprasa saglabāt zemas algas un minimālus labumus</li> <li>• Neizpratne par darbinieku vērtību</li> <li>• Darbinieku mainības patieso izmaksu nenovērtēšana</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zems atalgojums</li> <li>• Minimāli labumi</li> <li>• Minimālas rūpes par darbiniekiem</li> <li>• Mācības, vērstas uz šībrīža funkciju nodrošināšanu, bez nākotnes perspektīvas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zemas tiešās izmaksas</li> <li>• Vispiemērotākā stratēģija uzņēmuma izdzīvošanai īstermiņā</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmantojama vienīgi vienkāršam darbam, kuru var sadalīt konkrētās darbībās</li> <li>• Darbinieku mainības izmaksas parasti ir augstākas, nekā uzņēmuma vadība domā</li> <li>• Negatīvs uzņēmuma tēls darba tirgū, tāpēc ir sarežģīta jaunu darbinieku piesaistīšana</li> </ul> |

Avots: (Vintiša, 2010)

## III. „Ieguldīsim tāpat kā citi ”

| Motivācija  | Pieeja  | Ieguvumi   | Trūkumi  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekošana līdzī „labajai praksei” un paraugiem industrijā</li> <li>• Zema riska stratēģija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizēt un sekot līdzī pētījumiem par investīcijām cilvēkkapitālā nozarē nacionālajā un globālajā līmenī</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veicina jaunāko un progresīvāko ideju izplatību</li> <li>• Sasaistot ar stratēģiju, investīcijas, sekojot „labās prakses” paraugam, var būt veiksmīgas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne vienmēr „labā prakse” patiešām ir ”labā prakse”</li> <li>• Paraugs var būt pārāk atšķirīgs no konkrētā uzņēmuma – iespējami kļūdaini lēmumi</li> </ul> |

Avots: (Vintiša, 2010)

„Ieguldīsim tāpat kā citi ” – tiek sekots līdzīgu citu uzņēmumu piemēram, personālvadības tendencēm. Šajā pieejā risks pastāv, jo ne vienmēr tas, ka der vienam uzņēmumam, strādās otrā. Šī pieeja veicina jaunāko un progresīvāko ideju izplatību.

„Jo vairāk, jo labāk” – tiek izmantotas visas iespējas investīcijām cilvēkkapitālā, tādējādi arī investīciju apjoms bieži vien pārsniedz optimāli nepieciešamo. Darbinieki ir apmierināti, taču vadītāji ne vienmēr apzinās, ka pārmērīgi ieguldījumi nesniedz atdevi.

#### IV. „Jo vairāk, jo labāk”

| Motivācija  | Pieeja   | Ieguvumi  | Trūkumi   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmantot visas iespējas investīcijām cilvēkkapitālā</li> <li>• Pārliecība, ka jebkurš ieguldījums kādreiz atmaksājas</li> <li>• Arodbiedrību spiediens</li> <li>• Centieni noturēt darbiniekus</li> <li>• Plašas finansiālās iespējas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investēt visās pieejamajās attīstības programmās</li> <li>• Nodrošināt visus tirgū pieejamos labumus</li> <li>• Investīciju apjoms parasti pārsniedz optimāli nepieciešamo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augsta darbinieku apmierinātība, pozitīvs uzņēmuma tēls darba tirgū</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadītāji ne vienmēr apzinās, ka pārmērīgi ieguldījumi nesniedz atdevi</li> <li>• Apdraudējums finanšu stabilitātei un peļņas rādītājiem</li> </ul> |

Avots: (Vintiša, 2010)

„Investē, ja atmaksājas” – ieguldījumi tiek veikti, ja ir pārliecība, ka tie atmaksāsies. Informācija tiek analizēta, tāpat arī ieguldījumu efektivitāte. Šī pieeja gan var pat par 5% palielināt cilvēkresursu funkcijas darba apjomu. Personāla darbiniekiem ir nepieciešamas specifiskas prasmes.

## V. „Investē, ja atmaksājas”

| Motivācija  | Pieceja   | Ieguvumi  | Trūkumi  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ieguldījumi tiek veikti, ja ir pārliecība, ka tie atmaksāsies</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizēt ieguldījumu efektivitāti (<i>ROI</i>), izmantojot mērījumu sistēmu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piemērota vidējiem un lieliem uzņēmumiem, kas seko līdzi un analizē investīcijas un to atdevi</li> <li>Iespēja pierādīt Cilvēkresursu programmu efektivitāti</li> <li>Iespēja iegūt uzticamus datus Cilvēkresursu stratēģijas plānošanai un īstenošanai</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Par 3–5% palielina cilvēkresursu funkcijas darba apjomu</li> <li>Nepieciešamas specifiskas prasmes mērījumu veikšanā un <i>ROI</i> aprēķināšanā</li> <li>Nepieciešama pāreja uz rezultātu orientētu pieeju</li> </ul> |

Avots: (Vintiša, 2010 pēc *Phillips J. Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little – or Too Much.2* )

### 1.3. Vadītāja un personāla vadītāja lomas un atbildība

#### *Kas vada personālu?*

Pavisam nelielā uzņēmumā tā īpašnieks vai vadītājs var pietiekami labi pārredzēt un kontrolēt visus jautājumus, kas saistīti ar darbiniekiem, bet, tiklīdz darbinieku skaits tuvojas 50, rodas daudz juridisku un tehnisku jautājumu, kas saistīti ar darbinieku meklēšanu, atlasī, pieņemšanu darbā, kvalifikācijas paaugstināšanu, atalgošanu, tāpēc ir vajadzīgs kāds, kam ir nepieciešamās zināšanas un prasmes personāla jautājumos.

Ja vēlamies, lai cilvēkkapitāls radītu iespējami lielāku pievienoto vērtību, tad arī vadības praksei – procesiem, procedūrām un tradīcijām – jātiecas uz mūsdienīgiem risinājumiem un augstāko kvalitāti. To var palīdzēt nodrošināt cilvēkresursu vadības jomā zinošs, prasmīgs un pieredzējis speciālists.

Kā liecina Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas un Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas 2009. gadā veiktais pētījums „Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā”, organizācijās ar darbinieku skaitu *no 50 līdz 250*

*darbiniekiem* 52% gadījumu ir viens personāla vadības speciālists, 33% – personāla vadības nodaļa. Savukārt organizācijās, kurās darbinieku skaits ir līdz 50 darbiniekiem, 46% gadījumu personāla vadības funkcijas veic organizācijas vadītājs, 26% organizāciju strādā viens personāla vadības speciālists, 22% gadījumu personāla vadības funkcijas ir sadalītas vairākiem darbiniekiem. (Vintiša, 2010)

### ***Personāla lietvedība vai personāla vadība?***

Personāla jautājumus var skatīt divējādi: no juridiskā, formālo prasību un procedūru viedokļa un no vadīšanas, proti, plānošanas, organizēšanas, kontroles un attīstīšanas viedokļa. Nenoliedzami, uzņēmuma vadītājs un struktūrvienību vadītāji ir tie, kas ikdienā vada darbiniekus: uzdod tiem uzdevumus, kontrolē izpildi, sniedz atbalstu, koriģē darbību, motivē un stimulē, un šo funkciju nevar deleģēt kādam citam – sekretārei, grāmatvedim vai personāla vadītājai. Taču arī personāla vadītājam, kā bieži sauc šo amatu, ir tiešs sakars ar vadīšanu.

Personāla vadītājs ir cilvēks, kurš ir kvalificēts (tātad izglītots un pieredzējis) veikt specifiskas funkcijas, kuras ir saistītas ar darbinieku vadīšanu: kā atlasīt darbiniekus, kā ievadīt darbā, kā identificēt attīstības vajadzības, kā motivēt un kā atalgot.

Tātad, kaut arī personāla vadītājs nevar aizstāt uzņēmuma vadītāju un struktūrvienību vadītājus viņu vadīšanas darbā, tomēr viņš var dot labus padomus, veidot sistēmas, kas palīdz attīstīt darbiniekus uzņēmumā, un piedalīties uzņēmuma stratēģijas izstrādē kā cilvēks, kuram ir redzējums par 4. dimensiju – darbinieku vajadzībām konkrētajā uzņēmumā un uzņēmuma vajadzībām darbinieku jomā. (18, 216)

### ***Kā personāla vadītājs var pievienot vērtību***

Bieži vien personāla vadītājam ir uzticēta vienīgi personāla lietvedība, varbūt vēl algu aprēķināšana, un, protams, visa ikdienas komunikācija ar darbiniekiem par jautājumiem, kas saistās ar darba attiecībām, mācībām un atalgojumu. Tas, visticamāk, nozīmē, ka kāds būtisks resurss, kas varētu palīdzēt nodibināt ciešāku saikni (labāku savstarpēju izpratni, pilnvērtīgāku visu resursu un iespēju izmantošanu) starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem, netiek izmantots pilnībā.

Jau noskaidrojām, ka personāla izmaksas var sasniegt līdz pat 80% no kopējām uzņēmuma izmaksām. Tātad personāla vadītāja ikdienas pārziņā ir 80% uzņēmuma izdevumu, un personāla vadības funkcijas darbībai ir būtiska ietekme uz biznesa izdošanos. Pētījumi pierāda, ka bez efektīva cilvēkkapitāla uzņēmuma

veiksme – peļņas apjoms – ir maza vai neliela<sup>4</sup>, savukārt uzņēmumiem, kuri aktīvi cenšas pilnveidot personāla vadības praksi, ir augstāka tirgus vērtība uz vienu darbinieku. Var secināt, ka personāla vadības praksei patiešām ir kritiska ietekme uz uzņēmuma tirgus vērtību un panākumiem. (21, 1).

Personāla vadītājam organizācijā var būt trīs dažādas lomas, kuras īstenojot tas var radīt pievienoto vērtību:

- personāla vadītājs,
- biznesa partneris,
- stratēģiskais partneris.(21.2)

Personāla vadītājs, veicot pamatā kontroliera un auditora funkciju, personāla administrēšanas funkciju, noteikti dod labumu organizācijai, jo nodrošina atbilstību likumdošanas prasībām un novērš neatbilstības, ja tādas rodas. Kā biznesa partneris, piedaloties ar cilvēkresursiem saistītu stratēģisku jautājumu risināšanā un nodrošinot, lai uzņēmumā būtu pieejamas nepieciešamās kompetences, personāla vadītājs seko līdzi, lai personāla vadības sistēmas atbalstītu un palīdzētu īstenot biznesa stratēģiju, nevis darbotos tām paralēli – sniedz ieguldījumu uzņēmuma rezultātu sasniegšanā. Kā stratēģiskais partneris personāla vadītājs, pateicoties savam redzējumam par cilvēku kā pamatresursu attīstības iespējām, virza un vada biznesa stratēģijas formulēšanu.(21.2)

Personāla vadītāja kā stratēģiskā vai vismaz biznesa partnera lomas nozīmība un iespējamība pieaug līdz ar uzņēmuma lielumu. Ir saprotams, ka uzņēmumā, kurā ir nodarbināti 10 darbinieki, nebūs atsevišķa personāla vadītāja amata vai arī personāla vadītāja funkcija tiks apvienota ar citām funkcijām un viņa iespējas izpausties stratēģiskajā personāla vadībā būs ierobežotas.

Tiek aprakstītas piecas pieejas cilvēkresursiem pēc naudas ieguldīšanas tajos, taču būtiski ir saprast, ka parasti uzņēmumos šīs pieejas tiks izmantotas vairākas, vismaz divas, jo tīras teorijas lietas praksē ir grūti sastopamas. (21, 5)

Ja uzņēmējs vēlas, lai cilvēkresursu kapitāls radītu iespējami lielāku pievienoto vērtību, tad liela uzmanība ir jāpievērš arī vadības praksei – procesiem, procedūrām un tradīcijām. Visiem šiem uzskaitījumiem parametriem ir jāattiecas uz mūsdienīgiem risinājumiem un augstāko kvalitāti, jo pētījumi pierāda, ka personāla vadītāja ikdienas pārziņā ir pat 80% uzņēmuma izdevumu, un personāla vadības funkcijas darbībai ir būtiska ietekme uz biznesa izdošanos.

#### 1.4. Personāla plānošanas procesa raksturojums

Kad ir skaidrība par misiju, vīziju, mērķiem, kas uzņēmumam jāsasniedz, jāpadomā par resursiem, ar kādiem šo mērķi var sasniegt.

Cilvēkresursu plānošana nozīmē nodrošināt:

- īstos cilvēkus,
- ar īstajām prasmēm,
- īstajās vietās,
- īstajā laikā.(17.14)

Gandrīz ikvienā uzņēmumā, izņemot mikrouzņēmumus, cilvēkus, kas ir iesaistīti uzņēmuma darbības nodrošināšanā, iespējams iedalīt šādās grupās:

- *centrālā grupa*: biznesa virzītāji jeb nozīmīgākie darbinieki – *atslēgas cilvēki*. Šie darbinieki ir nodarbināti pastāvīgā, pilnas slodzes darbā, ir augsti kvalificēti uzņēmuma darbības jomā un veic pienākumus, no kuriem ir primāri atkarīgi uzņēmuma panākumi;
- *perifērā grupa*: darbinieki, kuru prasmes nav tik attīstītas kā atslēgas cilvēkiem, viņi ir vieglāk pieejami darba tirgū un viņu darbība nav tik kritiska uzņēmuma panākumiem. Var būt nodarbināti pastāvīgā, pilnas slodzes darbā vai arī uz noteiktu termiņu un nepilnu slodzi;
- *līgumdarbinieki* – parasti neatrodas darba attiecībās ar uzņēmumu, bet ir nodarbināti konkrētu uzdevumu veikšanai noteiktā laika periodā kā ārpalpojumu sniedzēji vai apakšuzņēmēji.(17.13)

Pat, ja uzņēmumā nepastāv šāda veida darbinieku dalījums, visas minētās grupas jāņem vērā, plānojot uzņēmuma cilvēkresursus.

Cilvēkresursu plānošana ir stratēģisks jautājums, jo tiek veikta, lai nodrošinātu biznesa plānu izpildi. Galvenie soļi cilvēkresursu plānošanā ir šādi:

- noteikt, cik darbinieku un kādas prasmes un zināšanas būs nepieciešamas īstermiņā un ilgtermiņā, lai sasniegtu biznesa mērķus;
- prognozēt cilvēkresursu pieejamību, balstoties uz ārējo un iekšējo apstākļu novērtējumu;
- noteikt atšķirību starp nepieciešamajiem un pieejamajiem resursiem un paredzēt veicamos pasākumus trūkumu novēršanai.(17.24)

Pazīstamas vairākas metodes nepieciešamā darbinieku skaita noteikšanai, piemēram,

- *pagātnes pieredzes analīze* un rezultātu ekstrapolācija, ņemot vērā prognozes par darba tirgū noteiktā jomā nepieciešamo darbinieku skaitu nākotnē,
- *darba analīze*, novērojot un analizējot konkrēta darba veikšanu un izdarot secinājumus par optimālo darbinieku skaitu tā izpildei;
- *pagātnes pieredzes analīze kopā ar produktivitātes tendenču analīzi* – šajā gadījumā aprēķinos tiek ņemtas vērā produktivitātes pieauguma tendences attiecīgajā sektorā.

Diemžēl minētajām metodēm ir visai būtiski lietojamības ierobežojumi, un neviena no tām, visticamāk, nebūs izmantojama darbinieku skaita plānošanai mazā vai vidējā uzņēmumā. Tādēļ MVU visbiežāk piemērotā darbinieku skaita plānošanas metode ir *vadības vai ekspertu vērtējums*.

Šai metodei ir šādas priekšrocības:

- ātrums,
- iespējams ņemt vērā lielu skaitu dažāda līmeņa faktoru un ierobežojumu,
- veicot vadītāju (ekspertu) aptauju, iespējams iegūt un izmantot lielu skaitu viedokļu. (17, 27)

Vadības vērtējums nozīmē, ka vadītāji, ņemot vērā savu redzējumu par uzņēmuma mērķiem nākotnē, prognozē nepieciešamo darbinieku skaitu un kvalifikāciju. Šīs prognozes, protams, var būt visai aptuvenas, bet, rūpīgi analizējot uzņēmuma darbības plānus, sava un citu uzņēmumu pagātnes pieredzi, var iegūt pietiekami skaidru priekšstatu par dažādiem cilvēkresursu nodrošinājuma scenārijiem. (16, 373-374)

### **Iekšējā un ārējā nodrošinājuma prognozēšana**

*Iekšējā nodrošinājuma prognozēšanā jāņem vērā esošais darbinieku sastāvs:*

- vecums un dzimums,
- kvalifikācija un amati,
- norises darba tirgū kopumā.

Tas tāpēc, ka darbinieku mainībā novērojamas noteiktas vispārējas tendences, mainības līmenis ir zemāks vecāku darbinieku un darbinieku ar lielāku darba stāžu

grupā, tā samazinās arī periodā, kad darba tirgū paaugstinās bezdarba līmenis.

Savukārt *ārējā nodrošinājuma* prognozēšanā jāņem vērā:

- bezdarba līmenis,
- populācijas blīvums,
- izglītības iestāžu absolventu skaits,
- augstāko izglītību ieguvušo cilvēku proporcija,
- prasmju līmenis darba tirgū,
- vecuma struktūra konkrētajā apvidū.

Cilvēkresursu plānotājam ir svarīgi rūpīgi analizēt šos faktoros un sekot līdzi, lai informācija būtu aktuāla, jo kļūdas cilvēkresursu nodrošinājumā parasti uzņēmumam izmaksā dārgi. (Gallagher, 1997)

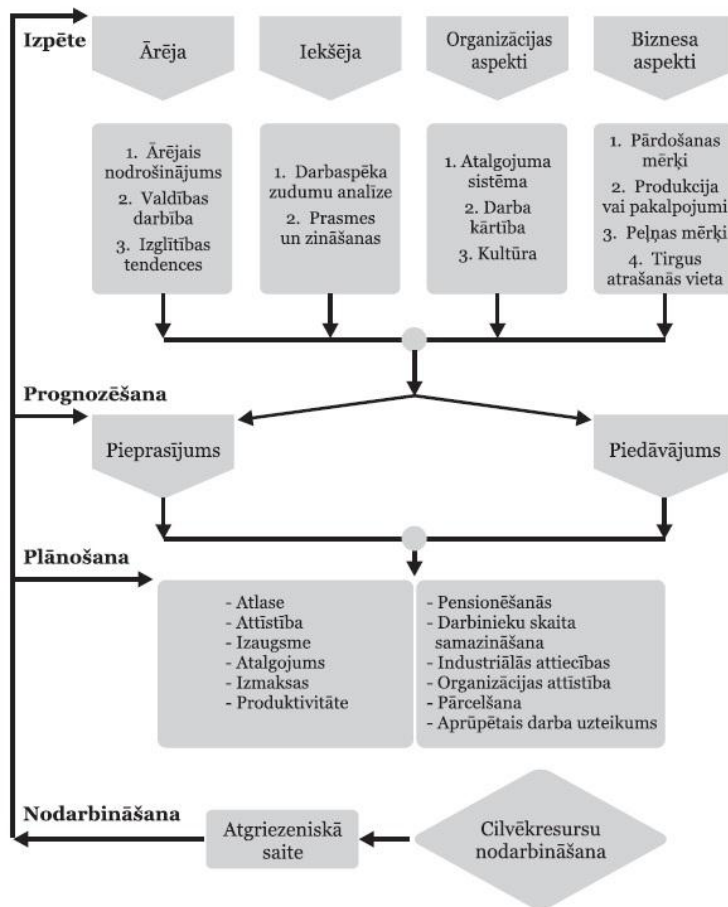
Viens no vienkāršākajiem veidiem, kā plānot cilvēkresursu skaitu, apskatīts šajā piemērā:

- pašlaik nodarbināto darbinieku skaits: 70;
- ikgadējais atbirums, balstoties uz pagātnes pieredzi: 10%;
- sagaidāmais darbinieku zudums gada laikā: 7;
- darbinieku skaits gada beigās: 63;
- nepieciešamais darbinieku skaits perioda beigās: 75;
- darbinieku skaits, kas jāpieņem: 12.

Šis un līdzīgi aprēķini izmantojami vienīgi tad, ja esošais darbinieku skaits uzskatāms par optimālu.

Apkopojot visus apsvērumus, kas saistīti ar cilvēkresursu nodrošinājuma plānošanu uzņēmumā, var izveidot karti (skatīt 2.attēlu). Karte parāda, cik daudz un dažādi iemesli un procesi veido cilvēkresursu plānošanu uzņēmumos, akcentē būtiskākos procesus, sistēmas. Tiek uzsvērts, ka liela nozīme ir izpētes procesam, kurš kvalitatīvi veicis ļauj veiksmīgāk veikt personāla plānošanas prognozēšanu, kā arī pēc tam arī pašu plānošanu un darbinieku nodarbināšanu.

2.attēls. Cilvēkresursu plānošanas karte (Gallagher, 2000)



### Lomas analīze

Nākamais solis cilvēkresursu plānošanā ir lomas analīze. Ar lomu saprotam amata vietu organizācijas sistēmā – tā esamības jēgu. Lomas analīzes mērķis ir iegūt šādu informāciju par amata vietu un nozīmību organizācijā:

- mērķis – kāpēc amats eksistē un kāds ir tā ieguldījums organizācijas darbībā;
- vieta organizācijā – amata pakļautība, kā arī, kādi amati atrodas tā pakļautībā;
- svarīgākās rezultātu jomas un atbildība – kas amata veicējam ir jāsasniedz katrā savas lomas elementā;
- kompetenču prasības – specifiskās profesionālās prasības (tiek sauktas arī par tehniskajām kompetencēm), kas amata veicējam ir jāzina un jāprot, kā arī prasības darbinieka uzvedībai un rīcībai. (Armstrong, 2000)

### *Amata analīze*

Kad ir skaidrība par to, kāpēc amats uzņēmumā nepieciešams, nākamais solis ir amata detalizēta analīze. Amata analīze ir process, kura mērķis ir noteikt un aprakstīt amata sastāvdaļas, lai iegūtu precīzu priekšstatu par to un varētu sniegt atbildes uz visiem jautājumiem, kas ir svarīgi no vadības viedokļa. Amata analīzes rezultātā iegūtajai informācijai ir nozīmīga loma:

- personāla piesaistes un atlaides procesā,
- atalgojuma noteikšanā,
- mācību vajadzību noteikšanā,
- darba izpildes mērķu noteikšanā,
- organizācijas struktūras veidošanā.

Veicot amata analīzi, jāgūst skaidrība šādos amata aspektos:

- amata pienākumu izpildei nepieciešamās zināšanas,
- prasības profesionālajai pieredzei,
- nepieciešamās profesionālās prasmes,
- amata kompetences,
- amata pienākumu un atbildības definējums,
- darba un domāšanas sarežģītības definējums,
- sadarbības loka, iekšējo un ārējo sadarbības partneru definējums.

Amata analīzes **pamatprincipi** ir šādi:

- analizē darbu, nevis cilvēku, kas darbu veic;
- analizē, nevērtējot, cik lietderīgs vai nelietderīgs ir darbs kopumā vai atsevišķas tā sastāvdaļas (to dara, analizējot amata lomu);
- amata sastāvdaļu apraksts, nevis tikai veicamo uzdevumu uzskaitījums - amata analīzei jāparāda tā vieta un loma organizācijā, nevis konkrētās ikdienas darbības, kuras jāveic, to pildot;
- amats jāanalizē tāds, kāds tas ir pašlaik, nevis būs nākotnē vai bija pagātnē.

Amata analīzes **metodes** ir šādas:

- *anketēšana*. Ar strukturētas anketas palīdzību var iegūt detalizētu, strukturēt un salīdzināmu informāciju par noteiktu amatu no vairākiem amata veicējiem. Piemēram, anketā var iekļaut šādus jautājumu blokus:

- darbam nepieciešamās informācijas avoti (kā un kur darbinieks iegūst darbam nepieciešamo informāciju);
- darba veikšanai nepieciešamie intelektuālie procesi (domāšanas sarežģītība, problēmu veidi, lēmumu pieņemšana, plānošana u.c.);
- izmantojamās metodes (fiziskās darbības, instrumenti un aprīkojums);
- sagaidāmie darba rezultāti;
- mijiedarbība ar citiem cilvēkiem – attiecību veids un līmenis;
- fiziskā un sociālā vide, kādā darbs tiek veikts;
- darba laiks un slodze;

- *intervija*. Trenēts un pieredzējis intervētājs sarunā ar amata veicēju var iegūt visu nepieciešamo informāciju par darbu, pēc tam to salīdzinot ar citu darbinieku stāstīto. Jāņem gan vērā, ka cilvēkiem ir tendence pārspīlēt amata sarežģītību un atbildīgumu, it īpaši, ja ir cerības uz augstāku atalgojumu. Tādēļ, ja iespējams, ir lietderīgi veikt grupu intervijas, aptaujājot vairākus amata veicējus kopā. Precīzāku informāciju iespējams iegūt no darbinieka, kurš amatā strādā neilgu laiku, nekā no ļoti pieredzējuša amata veicēja;

- *novērošana*. Viena no visprecīzākajām amata analīzes metodēm, bet arī dārga un laikietilpīga, turklāt novērotajiem darbiniekiem, ja viņi zina, ka tiek novēroti, ir tendence mainīt savu uzvedību.

Papildus šīm metodēm ir vairāki informācijas ievākšanas veidi, kuru pamatā ir darbinieka paša veiktā informācijas apkopošana un sniegšana: *darbinieka ziņojumi*, *dienasgrāmatas* un *anketas*, kurās darbinieks no saraksta izvēlas dažādus iepriekš apkopotus darba aspektus, kuri, viņaprāt, attiecas uz attiecīgo amatu. Šī informācija jāvērtē kritiski un uzmanīgi, ņemot vērā to, ka cilvēkiem var būt atšķirīga izpratne, motīvi un iemaņas sava darba izvērtēšanā.

Amata analīzes rezultāts parasti ir *amata apraksts*. Amata apraksts ir svarīgs instruments, kas kalpo dažādiem mērķiem:

- *darbinieku piesaistīšanai* – palīdz formulēt atlases sludinājuma tekstu un definēt prasības pretendentiem;

- *darbinieku atlasei* – lēmumus par pretendenta atbilstību amatam balstot uz aktuālu amata aprakstu, iespējams izvairīties no subjektivitātes un vērtējuma kļūdām;
- *darba līguma izstrādei* – darba līgumos nereti ir atsauce uz amata aprakstu vai tas tiek pievienots pielikumā. Tādējādi darba strīdu risināšanā amata apraksta saturam ir nozīmīga loma;
- *aizsardzībai pret diskrimināciju* – amata apraksts var būt nozīmīgs pierādījums gadījumos, kad darbiniekam ir aizdomas par diskrimināciju paaugstināšanas, atalgojuma izmaiņu vai citos jautājumos.

Praksē amata apraksta autors bieži ir amata tiešais vadītājs, kurš detalizēti pārzina amata parametrus. Personāla vadītāja loma ir palīdzēt un konsultēt amata apraksta izstrādē.

Ieteikumi amata aprakstu izstrādē:

- definēt *optimālās* kvalifikācijas prasības amatam – ne pārāk augstas, ne pārāk pieticīgas. Amata apraksts ir galvenais dokuments, pēc kura vadās, izstrādājot darba sludinājumu, tādēļ, jo precīzākas būs prasības, jo lielāka cerība atlases procesā ātrāk nonākt līdz īstajam amata pretendentam;
- amata aprakstam nav jābūt sarežģītam un detalizētam, pienākumi nav jāapraksta līdz sīkumiem precīzi – nav jācenšas izsmeļoši aprakstīt katru sīkāko darbību, kas varbūt kādreiz amata pienākumu ietvaros ir jāpaveic – tas traucē pamanīt būtiskāko un ierobežo elastības iespējas uzdevumu izpildē un noteikšanā;
- amata pienākumus sakārtot prioritārā secībā, sākot ar vissvarīgāko, un censties iekļauties 10 punktos;
- amata aprakstam nevajadzētu būt garākam par divām, maksimāli trīs lappusēm;
- atstāt tiešajam vadītājam elastīguma iespējas darba uzdevumu noteikšanā, jo nav iespējams paredzēt pilnīgi visas situācijas, kas var veidoties darba procesā;
- rūpīgi apdomāt atbildības apjomu, kurš amatam tiek uzticēts;
- regulāri aktualizēt amata aprakstus. Mūsdienu mainīgajā darba vidē panākt, lai amatu apraksts būtu vienmēr aktuāls, nav viegls uzdevums, tāpēc ieteicams

pietiekami plaši formulēt amata pienākumus, neuzskaitot detalizēti katru ikdienas darbību. (Gallagher, 1997)

### ***Kompetenču modeļi***

Svarīga amata sastāvdaļa ir amata veikšanai nepieciešamās kompetences. Kompetenču jēdzienu praksē definē un interpretē dažādi, Latvijā tas vēl arvien ir relatīvi jauns un neierasts termins, taču svarīga ir būtība – kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, *kā* (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jādarā.

Kompetences ir viens no instrumentiem, kas vienkāršos rīcības aprakstos skaidro darbiniekiem, kādu rīcību uzņēmums no viņiem sagaida. Kompetenču apraksti ir palīgs vadītājam vajadzīgās rīcības standartu definēšanā, skaidrošanā un novērtēšanā un palīgs darbiniekam uzņēmuma un vadītāja prasību skaidrošanā.

Kompetences var iedalīt *tehniskajās* un *uzvedības* kompetencēs. Pie tehniskajām kompetencēm pieder *profesionālās zināšanas, prasmes un iemaņas* (piemēram, prasme veikt darījumus ar skaidru naudu vai noteiktu datorprogrammu pārzināšana), kas nepieciešamas, lai darbu varētu paveikt, savukārt *uzvedības kompetences* ir *sociālās prasmes*, kas raksturo nepieciešamo darbinieka rīcību darba situācijās (piemēram, rūpīgums, prasme plānot savu darbu vai pārliecināšanas spēja).

Kompetences var definēt katram amatam atsevišķi, bet iespējams veidot arī kompetenču grupas jeb kompetenču modeļus. Kompetenču modelī iekļauj noteiktu skaitu amatam vai amatu grupai svarīgo kompetenču (ieteicams ne vairāk par 5–7 kompetencēm vienā modelī). Kompetenču modeļa ieteicamā struktūra ir šāda:

- kompetences nosaukums;
- kompetences skaidrojums jeb definīcija;
- uzvedības indikatori jeb rīcības apraksti, kas skaidro, kā kompetence izpaužas veiksmīga vai izcila darbinieka rīcībā. Parasti tiek aprakstīta pozitīvā uzvedība, bet, ja vajadzīgs, var aprakstīt arī negatīvos uzvedības indikatorus, skaidri norādot, kāda rīcība uzņēmumā ir nepieļaujama. (Armstrong, 2006)

## 2. tabula. Kompetences apraksta piemērs

| Kompetences nosaukums   | Kompetences definīcija  |
|---|---|
| <b>Klientu apkalpošana</b>  | Vēlme sniegt kvalitatīvus, klientu vajadzībām atbilstošus pakalpojumus, censties noskaidrot un īstenot klientu vajadzības.  |
| <b>Vēlamā rīcība</b>  | <b>Nevēlamā rīcība</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laipni uzklausa klientus un atbild uz jautājumiem;</li> <li>• Uzklausa, izvērtē un ņem vērā klientu sūdzības;</li> <li>• Vienmēr cenšas piedāvāt klientam izdevīgāko risinājumu;</li> <li>• Ja nepieciešams, informē vadību par klienta vajadzībām;</li> <li>• Profesionāli sniedz informāciju;</li> <li>• Rūpējas par uzņēmuma tēlu klientu vērtējumā.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu – izturas nelaipni, neuzklausa;</li> <li>• Uzskata, ka klienti rada apgrūtinājumu;</li> <li>• Neinformē vadību par klientu vajadzībām vai sūdzībām;</li> <li>• Nesniedz klientam svarīgu informāciju;</li> <li>• Neņem vērā savas rīcības ietekmi uz uzņēmuma tēlu klientu vērtējumā.</li> </ul> |

Amata kompetences var iekļaut amata aprakstā vai arī veidot atsevišķu dokumentu, kurā apkopoti amatu kompetenču modeļi, amata aprakstā norādot vienīgi kompetenču nosaukumus. Amata apraksts ir tik svarīgs tāpēc, ka nereti ir vienīgais dokuments, kur darbinieks var izlasīt, kādu rīcību no viņa sagaida uzņēmums, kāds ir viņa darba mērķis un kādi ir sagaidāmie rezultāti. Tāpēc ieteicams amata aprakstus izstrādāt pat ļoti nelieliem uzņēmumiem, jo darbinieks noteikti strādās labāk, ja zinās, kas no viņa tiek sagaidīts.

## **Personāla plānošanas process**

Lai sasniegtu konkrētus mērķus, nepietiek ar vispārēji sakārtotu organizatorisko sistēmu uzņēmumā. Liela nozīme ir personāla plānošanai. Personāla plānošana ir sistemātiska pieeja cilvēku piesaistei, izmantošanai un nodarbināšanai organizācijā. Tā ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam, ņemot vērā kā organizācijas iekšējās, tā arī ārējās vides faktorus. Personāla plānošana ir viens no svarīgākajiem personāla vadīšanas uzdevumiem. Personāla plānošanas mērķis ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā. Savukārt personāla plānošanas uzdevumi ir:

- 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 iesaistes un izmantošanas plānošana;
- personāla attīstības plānošana (darbinieku kvalifikācija un prasības nākotnē).

Bez jau iepriekš minētā, personāla plānošanā ir svarīgas četras personāla kategorijas. Un speciālistiem, kas nodarbojas ar šīm kategorijām, jāpieņem dažādi lēmumi.

Personāla plānošanā ne tikai pieņem lēmumus, bet arī izmanto šādus dokumentus:

- darba vietu plāni;

Tie nosaka, kādas un cik darba vietas nepieciešamas, lai organizācija vai tās struktūrvienības varētu izpildīt paredzētos uzdevumus un sasniegtu izvirzītos mērķus. Darba vietu plāns parasti tiek sastādīts uz ilgu laiku.

- štatu saraksti;

Štatu saraksts norāda cik darba vietas ir nodrošinātas ar darbiniekiem, vai arī ir vakantas. Štatu sarakstā ieraksta amatu nosaukumus, profesijas kodus, darba kategorijas, štata vietu skaitu, pamata darba algu mēnesī, kā arī darbinieka vārdu un uzvārdu.

- darba apraksti

Darba apraksts tiek veidots balstoties uz darba vietu plānu un štatu sarakstu. Tajā ieraksta darba vietas mērķi, vadības uzdevumus, speciālos uzdevumus, tiesības un pilnvaras, organizatoriskās saites.

- darba izvirzītie prasību profili;

Izvirzītās prasības pret darbinieku, kurš pilda noteikto darbu, vai prasības pretendentiem uz noteikto darbavietu, ir balstītas uz darba aprakstu. Līdz ar to, šīs prasības var būt ļoti dažādas, atkarībā no veicamajiem uzdevumiem.

Parasti ar cilvēkresursu plānošanu organizācijā nodarbojas personāla pārvalde jeb personāla daļa. Personāla pārvalde (daļa) organizācijā nodarbojas ar visu personāla sfēras administratīvo un dienesta jautājumu kārtošānu, kas gandrīz vienmēr balstās uz pastāvošo darba likumdošanu, piemēram, pieņemšana darbā, atvaļinājuma noformēšana.

Personāla daļa nodrošina ar personālu saistītās informācijas vākšanu, uzglabāšanu, apkopošanu un analīzi. Tas ļauj kontrolēt veikto pārmaiņu radīto efektu. Tas attiecas uz jebkādam pārmaiņām personāla jomā. Tās varētu būt saistītas gan ar personāla sastāvu, algām, prēmijām, darba pienākumiem vai organizācijas struktūru.

Ļoti nozīmīgu vietu personāla vadīšanā ieņem arī personāla statistika. Tā parāda attiecības starp organizācijas darbiniekiem skaitlisku rādītāju formā. Visbiežāk lietotie rādītāji, kurus apkopo un analizē, ir:

- personāla struktūra (vecums, dzimums, atalgojums, izglītība);
- personāla kustība (pieņemtie, atlaistie, atvaļinājumos esošie, slimojošie u.c.);
- personāla nodarbinātība;
- izdevumi personālam (algas, prēmijas u.c.);
- sociālie izdevumi (pabalsti, apdrošināšanas u.c.).

Sociālās izmaksas var būt regulāras (invaliditāte, braukšanas maksas dotācija, bērnu pabalsts, komandējuma naudas) un neregulāras (sarīkojumu organizēšana, finansiālā palīdzība īpašos gadījumos, sporta dzīves organizēšana u.c.). Vēl statistiskajā analīzē salīdzina darbinieku izglītības līmeni, kā arī personāla attīstību.

Personāla plānošana ir viens no svarīgākajiem veiksmīgas personāla vadības programmas elementiem. Tādējādi personāla plānošana organizācijās mērķus pārvērš noteiktā skaita cilvēkos, kam piemīt noteiktas prasmes.

## Darbspēka pieprasījuma novērtējums

**Darbspēka pieprasījuma** novērtējums ietver apsvērumus par galvenajiem spēkiem, kuri ietekmē pieprasījumu un nākotnes prognozes. Pieprasījumu pēc darbspēka ietekmē šādi faktori:

- Vide
- Organizācijas prasību maiņa
- Iekšējās darbspēka izmaiņas

### **Pieprasījuma prognozēšanas metodes:**

- 1) vadītāja vērtējums (Managerial judgement)
- 2) darba izpētes tehnika (Work study techniques)
- 3) statistiskā analīze (Statistical Analysis)

Tātad var izmantot gan kvalitatīvas, gan kvantitatīvas personāla pieprasījuma prognozēšanas metodes.

### **Darbspēka piedāvājuma novērtēšana**

Piedāvājuma prognozēšana:

- esošie personāla resursi
- iespējamie darbinieku zaudējumi
- izmaiņas sakarā ar paaugstināšanu un darbinieku pārcelšanu
- darba apstākļu izmaiņu efekti un darba kavējumu ietekme
- piedāvājums uzņēmuma iekšienē
- piedāvājums ārpus uzņēmuma

Darbspēka piedāvājums savukārt iedalās divās grupās:

- Iekšējais darbspēka piedāvājums
- Ārējais darbspēka piedāvājums

**Iekšējais darbspēka piedāvājums** – ir pašreizējie darbinieki, kuri varētu pārkvalificēties vai tiktu paaugstināti, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbspēka.

**Ārējo darbaspēka piedāvājumu** – izmanto, organizācijai paplašinoties vai darbiniekiem nomainoties. Informācija par darbaspēka piedāvājumu atrodama dažādās aģentūrās, statistikas birojos un darba departamentos.

Darbaspēka piedāvājumu ietekmē dažādi faktori:

- Demogrāfiskā situācija
- Migrācija
- Ekonomika
- Darba tirgus.
  - Iekšējais
  - Ārējais
    - Lokālais
    - Nacionālais

**Personāla vadības sistēmas - ir datu bāze, kas satur svarīgu informāciju par darbiniekiem.(2, 56)**

**Aizvietošanas shēmas** - satur informāciju par tuvākajā nākotnē nomaināmiem darbiniekiem un to iespējamiem aizvietotājiem.

Labā personāla informācijas sistēma Jūs nodrošinās ar sekojošo informāciju:

- Dzimšanas datumu/ vecumu
- Dzimumu un rasi
- Invaliditāti
- Izglītību / kvalifikāciju
- Darbā stāšanās datumu
- Darba aprakstu
- Darba algu
- Darba kavējumiem
- Darba vēsturi, ieskaitot apgūtās prasmes
- Paaugstināšanu un/vai darba rezultātu novērtējumu
- Saņemto apmācību

Nepieciešamā personāla plānošana

Nepieciešamo personāla skaitu un kvalitāti var noteikt, izmantojot:

- Personāla kvantitatīvo vai kvalitatīvo plānošanu;
- Personāla individuālo vai kolektīvo plānošanu;
- Personāla plānošanu pēc sastāva

Var izdalīt dažādus nepieciešamā personāla plānošanas veidus;

- Kvantitatīvā plānošana;
- Kvalitatīvā plānošana;
- Plānošana laika aspektā;
- Plānošana vietas aspektā.

**Kvantitatīvā plānošana** - ir personāla daudzuma noteikšana, lai izpildītu noteiktu darbu. Lai aprēķinātu pieprasījumu pēc personāla, var izmantot dažādas metodes.

➤ *Nepieciešamā personāla kvantitatīvās aprēķināšanas metodes:*

- 1) **statistiskās** – balstās uz dinamiskajām rindām (ekstrapolācija, interpolācija, trendi, regresijas un korelācijas analīzes u.c.)
- 2) **kopējās** – balstās uz personāla daudzumu un laika nepieciešamo vērtību analīzi (agregēto rādītāju metode, vietu plāna metode, kopējo izmaksu vērtības analīze u.tml.)

➤ *Aizejošo-pienākošo aprēķins*

Ir svarīgi zināt arī cik ilgi jūsu darbinieki varētu palikt jūsu vadītajā uzņēmumā. Lai to uzzinātu ir jāveic personāla kustības analīze (cik aiziet, cik atnāk, cik ilgi nostrādā). Vienkāršākais veids kā to darīt ir lietojot sekojošu formulu:

*No darba aizgājušo skaits gadā / ar vidējo nodarbināto darbinieku skaitu gadā × 100*

Piemērs:

15 (aizgājušie) / 150 (vidējais nodarbināto skaits gadā) × 100 = 10%

Iegūtais rezultāts mums dod iespēju aprēķināt cik daudz darbinieku paliks strādāt uzņēmumā. Tomēr šī kalkulācija var būt diezgan neprecīza par cik pastāv tāda tendence, ka jaunie (nesen pieņemtie) darbinieki aiziet no darba biežāk nekā tie, kas uzņēmumā jau strādājuši ilgāku laiku. Tāpēc labāk ir rēķināt darbinieku stabilitātes indeksu, kas parāda darbinieku zaudēšanas (paturēšanas) līmeni. Formula šī indeksa aprēķināšanai ir sekojoša:

Darbinieku skaits, kas uz doto brīdi uzņēmumā ir nostrādājuši 12 vai vairāk mēnešus /  
Kopējais darbinieku skaits 1 gadu atpakaļ  $\times 100$

Ja mums kopā ir 150 darbinieki no kuriem 130 ir uzņēmumā nostrādājuši vairāk par  
12 mēnešiem un gadu atpakaļ uzņēmumā strādāja 150 darbinieku, tad

$$130 / 150 \times 100 = 86.6\%$$

Šis stabilitātes indekss parāda cik firma ir veiksmīga pieredzējušāko un ilgāk  
nostrādājušo darbinieku paturēšanā uzņēmumā.

#### Piedāvājuma saskaņošana ar prognozēto pieprasījumu:

Kad mēs zinām cik daudz cilvēku un ar kādām prasmēm mums ir un cik daudz  
cilvēku iespējams pametīs mūsu uzņēmumu mēs varam sākt pieprasījuma un  
piedāvājuma saskaņošanu.

Lai to izdarītu mums jāanalizē cik un kādi cilvēku mums būs nepieciešami  
nākotnē un vai mēs varam šo pieprasījumu apmierināt no iekšējiem darbinieku  
resursiem vai arī būs nepieciešami cilvēki no ārpuses.

Kā arī ja ir redzams, ka darbinieku būs par daudz, jāizlemj kā rīkoties šādā  
situācijā. Uzņēmums var izvēlēties paplašināt savu darbību, lai nodarbinātu  
pārpaliekošos darbiniekus. Ja darbinieku ir par daudz kādā noteiktā nodaļā var  
pieņemt lēmumu par darbinieku pārkvalificēšanu un pārcelšanu darbā citā  
struktūrvienībā. Kā pēdējais līdzeklis vienmēr ir iespējama lieko darbinieku atlaišana.  
Vienkāršākais veids kā analizēt darbaspēka pieprasījumu ir konstruēt zemāk redzamo  
tabulu.

Ja šī analīze rāda, ka uzņēmumam ir vajadzīgi papildus darbinieki, tad ir  
jāizstrādā plāns jaunu cilvēku pieņemšanai darbā, lai apmierinātu pieprasījumu. (2,67)

**Kvalifikācijas plānošana** – šis plānošanas veids nosaka, kādas ir prasības  
pretendentam, lai pildītu darbam izvirzītos pienākumus:

- Kādas personiskās iezīmes (minimālais vecums, pilsonība u.tml.) ir nepieciešamas, lai ieņemtu vakanto vietu?
- Kāda izglītība ir nepieciešama pretendentam?
- Kādas profesionālās zināšanas un pieredze ir nepieciešama?

- Kādas citas prasības, piemēram, tekstu apstrāde ar datoru, valodu prasme, auto vadīšanas tiesības, ir jāapmierina?

**Plānošana laika aspektā** – saistīta ar plānošanas laiku.

- 1) īstermiņa – saistīta ar operatīvām izmaiņām darba grafikā, kadru mainību, saslimstību u.tml.
- 2) ilgtermiņa – saistīta ar vides izmaiņām, tātad prognozējama tikai daļēji.

**Plānošana vietas aspektā** – šis plānošanas veids ir saistīts ar izmaiņām organizatoriskajās struktūrās, kas balstītas uz noteiktu ģeogrāfisko vietu, piemēram, firmas filiāļu dibināšanu.(17, 1787)

Kā jebkura plānošana, arī personāla skaita iepriekšēja aprēķināšana izriet no noteiktiem mērķiem. Atbilstoši katrai situācijai vai atkarībā no izstrādātiem uzdevumiem ir jāuzstāda pretim vajag-vērtība un ir-vērtība. Parasti tās nozīmē personāla esoša un nepieciešama skaita salīdzināšanu. Gadījumā, ja šāda starpība pastāv, ir jāveic speciālie pasākumi. Veicot personāla plānošanu, vispirms nākotnē darbinieku skaits iespējami precīzi ir jānosaka pēc kvantitātes, kvalitātes, vietas un laika.

Jaunu darbinieku pieņemšana darbā ir atkarīga no:

1. Vajadzības pēc jauna personāla:

- uzņēmuma dibināšana;
- uzņēmuma paplašināšana;
- produkcijas paplašināšana;
- jaudas palielināšana.

2. Vajadzības pēc rezerves personāla:

- personāla dabīgais nolietojums;
- ilgstošas slimības.(17, 482)

Par pamatu savlaicīgai personāla plānošanai kalpo statistiskie dati. Tie dod informāciju, piemēram, par strādājošo kolektīva vecumu; par iepļānotiem laika

periodiem, kad darbinieks dodas pensijā; par laika periodiem, kad darbinieks vēlas iet atvaļinājumā.

## **Personāla plānošanā ir izdalītas divas metodes:**

### ***1. Rādītāju metode.***

Daži uzņēmuma saimnieciskie rādītāji, kā piemēram apgrozījums, darba algas izdevumi, laika patēriņš noteiktai darbībai, kalpo kā statistisks pamats personāla skaita aprēķināšanai. Šīs metodes priekšnoteikums ir tāds, ka starp rādītāju un pieprasīto darbinieku skaitu pastāv saskatāmā un pārbaudāmā sakarība.

### ***2. Darba vietu plānošanas metode.***

Darba vietu plānošanas metode tiek pielietota, ja darba vietu aprēķins nav atkarīgs no uzņēmuma saimnieciskajiem rādītājiem. Darba vietu plāns tiek sastādīts uz ilgu laiku vai garākam laika periodam.(16, 687)

Personāla plānošanas pasākumu arī var izskatīt kā **īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānošanu.**

#### *1. Īstermiņa personāla plānošana.*

Personāla daļa atkarība no situācijas uzņēmumā var veikt īstermiņa personāla plānošanu. To var aprēķināt statistiski:

$$\begin{aligned} & \underline{\text{Pašreizējā personāla skaits}} \\ & \quad - \underline{\text{atlaistā personāla skaits}} \\ & \quad + \underline{\text{pieņemtā personāla skaits}} \\ & \quad = \underline{\text{nepieciešamais personāls}} \\ & \quad + \underline{\text{rezerves personāls (piemēram, sezonas darbam)}} \\ & \quad + \underline{\text{papildus personāls (piemēram, uzņēmuma paplašināšanai)}} \\ & \quad = \underline{\text{Plānotais personāla skaits}} \end{aligned}$$

#### *2. Ilgtermiņa personāla plānošana.*

Ilgtermiņa personāla plānošanu parasti ietekmē pavisam citi apstākļi nekā īstermiņa

personāla plānošanu. Svarīgākie faktori, kuri ietekmē ilgtermiņa personāla plānošanu:

□ - tirgus konjunktūras ilgtermiņa prognozes, kā arī nozares attīstības ilgtermiņa prognozes;

- ražošanas tehniskā attīstība un biroju attīstība;
- kolektīva vecuma struktūra;
- cita līmeņa tehnisko un speciālo zināšanu prasības gan ražošanā, gan vadīšanā;
- darbinieku zināšanu un spēju analīze, kas saistītas ar vadīšanas funkcijām;
- darbinieku apmācības nepieciešamības analīze, sevišķi, ja darba tirgū nepieciešamie speciālisti nav grūti atrodam;
- personāla izmaksu attīstība, jo tās ietekmē preces realizācijas cenu. (16, 437)

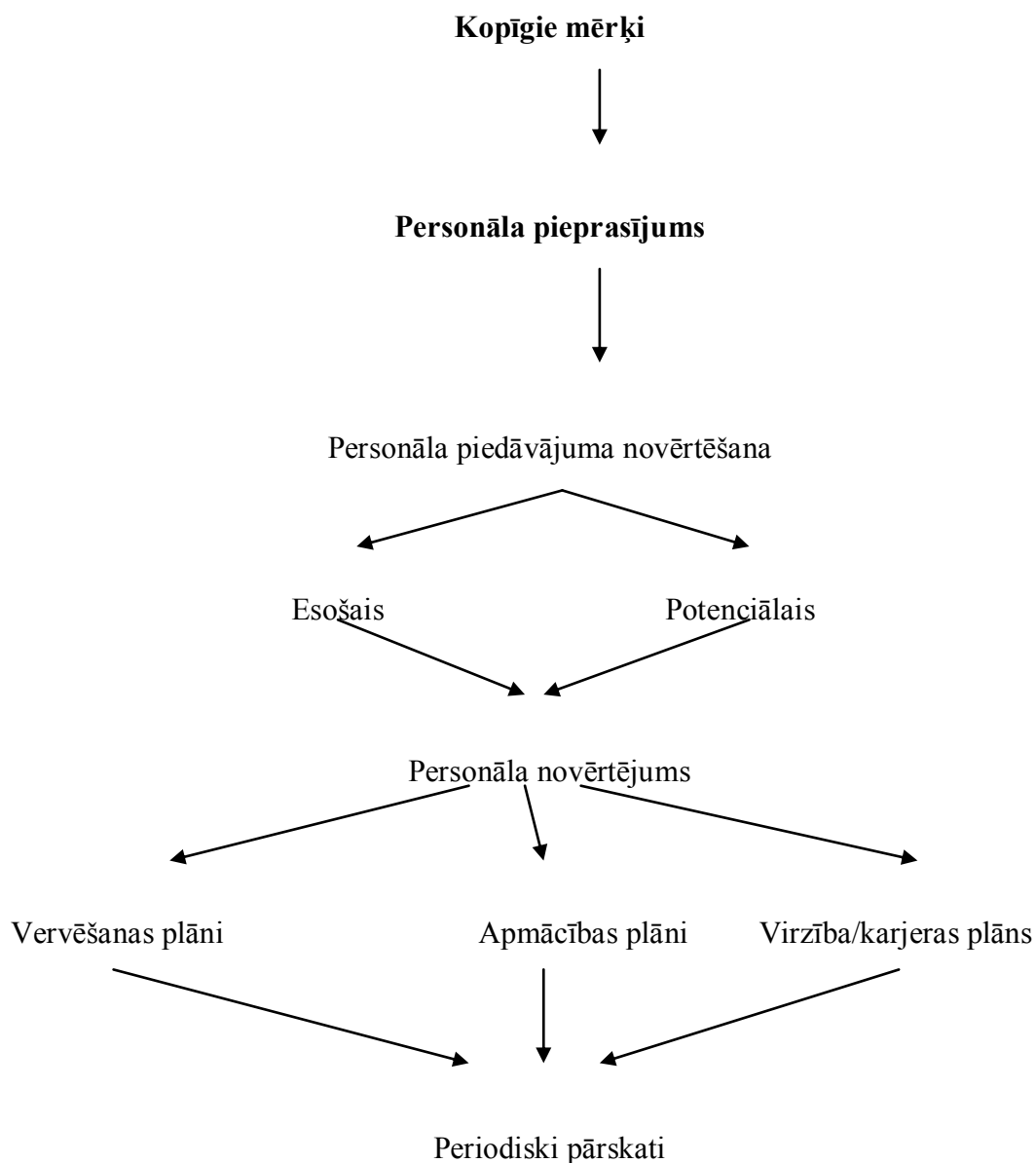
Personāla plānošanā ir svarīgas četras personāla kategorijas:

1. Jaunie darbinieki / vervējamie.
2. Potenciālais personāls.
3. Eksistējošais personāls.
4. Aizejošie darbinieki.

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

Personāla plānošanas tiešās un netiešās ilgtermiņa sekas ietekmē personāla vadības ikvienu aspektu: vervēšanu, apmācību, atlīdzināšanu, darba novērtējumu u.tml. Vēl vairāk, tas ir process, kas ir cieši saistīts gan ar kopējiem organizācijas mērķiem, gan ar tās ekonomisko, sociālo un politisko vidi (16, 387).

Shēmā procesu var attēlot šādi(16):



### Personāla plānošanas informatīvais nodrošinājums

Personāla plānošanai izmanto šādus dokumentus:

- Darba vietu plāni;
- Štatu saraksti;
- Darba apraksti;
- Darba izvirzītie prasību profili.(11)

**Darba vietu plāns** – nosaka, kādas un cik darba vietas nepieciešamas, lai organizācija vai tās struktūras vienības varētu izpildīt paredzētos uzdevumus un sasniegtu

izvirzītos mērķus. Darba vietu plāns parasti tiek sastādīts uz ilgu laiku. Tajā atspoguļo:

- Organizatorisko struktūru
- Darba vietu nosaukumus;
- Darba vietu skaitu katrā struktūras vienībā

Darba vietu paplašināts plāns satur arī informāciju par faktiski aizņemtajām darba vietām, kā arī vārdus, uzvārdus, pilnas slodzes ekvivalentus un darbinieku vecumu, kas aizņem šīs vietas.

Darba vietu plāns parāda organizatorisko struktūru, kādas un cik darba vietas jāparedz organizācijā.

**Štatu saraksts** – norāda vai šīs darba vietas ir nodrošinātas ar darbiniekiem vai arī ir vakantas. Štatu sarakstā ieraksta amatu nosaukumus, profesiju kodus, darba kategorijas (algas tarifa grupu). Štata vietu skaitu, pamata darba algu mēnesī, kā arī katra darbinieka vārdu un uzvārdu.

Balstoties uz darba vietu plānu un štatu sarakstu, tiek veidots nākamais dokuments – **darba apraksts**. Tajā ieraksta darba vietas mērķi, vadības uzdevumus, speciālos uzdevumus, tiesības un pilnvaras, organizatoriskās saites.

**Prasību profils** – uz darba apraksta balstītas pret potenciālo darbinieku izvirzāmās prasības.

#### Personāla plānošanas stratēģijas ieviešana:

- 1) **iegūšanas stratēģija** – definē kā uzņēmums iegūs darbiniekus, kas tam ir nepieciešami
- 2) **paturēšanas stratēģija** – norāda kā uzņēmums paturēs esošo personālu
- 3) **attīstības stratēģija** – izskaidro, kas ir darāms, lai paplašinātu un paaugstinātu darbinieku prasmes, lai tie varētu uzņemties lielāku atbildību, kā arī definē paredzamos apmācību programmu rezultātus.

- 4) **izmantošanas (utilizēšanas) stratēģija** – norāda produktivitātes un izdevumu efektivitātes uzlabošanas nolūkus
- 5) **elastīguma stratēģija** – parāda, kā uzņēmums nodrošinās elastīgumu darba izpildē
- 6) **darbinieku samazināšanas stratēģija** – definē, kas jādara, ja būs nepieciešams samazināt darbinieku skaitu.(7)

**Darba analīze** - ir sistemātiska darba pienākumu izpēte, kas ietver to aktivitāšu identificēšanu un izskaidrošanu, kas notiek darba procesā. Tā ir tehniska procedūra, ko lieto, lai noteiktu darba pienākumus un atbildību, kā arī darba izpildīšanai nepieciešamās zināšanas un prasmes, lai to adekvāti izpildītu.

#### **Darba analīzes metodes**

- Novērojumu metode
- Individuālo interviju metode
- Grupas interviju metode
- Strukturētas aptaujas metode
- Tehniskās konferences metode
- Dienasgrāmatas metode (3)

#### **Darba analīzes realizēšana**

Darba analīzes veikšana ietver vairākus soļus.

- 1) Saprast darba analīzes veikšanas nolūku
- 2) Saprast darba lomu un vērtības organizācijā
- 3) Identificēt izejas pozīcijas
- 4) Jāizvēlas visefektīvāko metožu kombināciju.
- 5) Kad vien nepieciešams lūdziet paskaidrojumus
- 6) Darba apraksta pirmā uzmetuma rakstīšana
- 7) Pārskatiet uzrakstīto darba apraksta uzmetumu ar vadītājā, kura pārzina ir dotas darba vieta (3).

Darba specifikācija - nosaka minimālās kvalifikācijas prasības, kas ir nepieciešamas, lai atbilstoši veikto konkrēto darbu. Tā identificē - nepieciešamās zināšanas,

prasmes, izglītību, pieredzi, sertifikāciju un spējas, kas vajadzīgas, lai darbu izpildītu sekmīgi. Darba specifikācija ir nozīmīga darbinieka izvēles procesā.

Darba novērtējums - tām ir nozīme sastādot darba atalgojuma shēmas, par ko runāsim turpmāk. Vienādu vai līdzīgu darbu izpildītājiem vajadzētu saņemt līdzīgu atalgojumu.(16)

Tā kā darba analīzes process ir svarīgs visu personāla vadības funkciju veikšanai, tad ja organizācija neveic pienācīgu darba analīzi, tad tā droši vien pienācīgi nerealizē arī pārējās personāla vadības funkcijas. Tātad darba analīze ir labas personāla vadības pamatā.

Šajā nodaļā apskatītais teorētiskais ietvars par personāla plānošanu, liek secināt, ka personālu plānot var izmantojot daudz un dažādas metodes, pastāv vairākas iespējas gan īstermiņa, gan ilgtermiņa plānošanai, taču pats būtiskākais ir saprast, ka plānošanai ir jābūt. Kāda tā ir – tas atkarīgs gan no personāla vadītāja, uzņēmuma vadītāja kompetences, kā arī uzņēmuma finansiālajām iespējām.

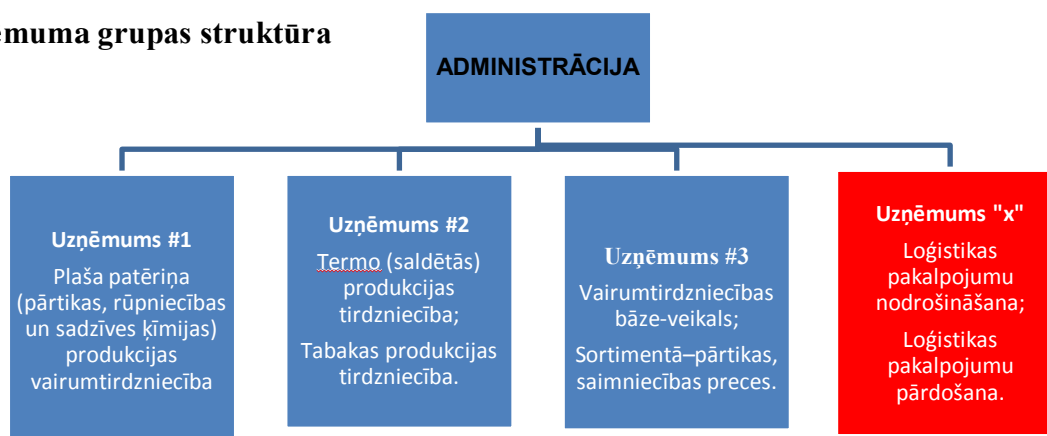
## 2. UZŅĒMUMA „X” RAKSTUROJUMS

Uzņēmums ir viens no lielākajiem un stabilākajiem loģistikas uzņēmumiem Baltijā, kas piedāvā pilnu loģistikas pakalpojumu klāstu 3 temperatūras režīmos. Uzņēmuma loģistikas centri, kas atbilst visaugstākajiem kvalitātes standartiem, stratēģiski ir izveidoti valsts lielākajos reģionos.

Kopš 2010.gada uzņēmums ietilpst lielā korporācijā, kura darbojas Baltijas valstīs, taču bakalaura darba ietvaros aprakstīts un analizēts tikai uzņēmums „x”, kurš darbojas Latvijā.

3.attēls

### Uzņēmuma grupas struktūra



Avots: Uzņēmuma „x” informācija

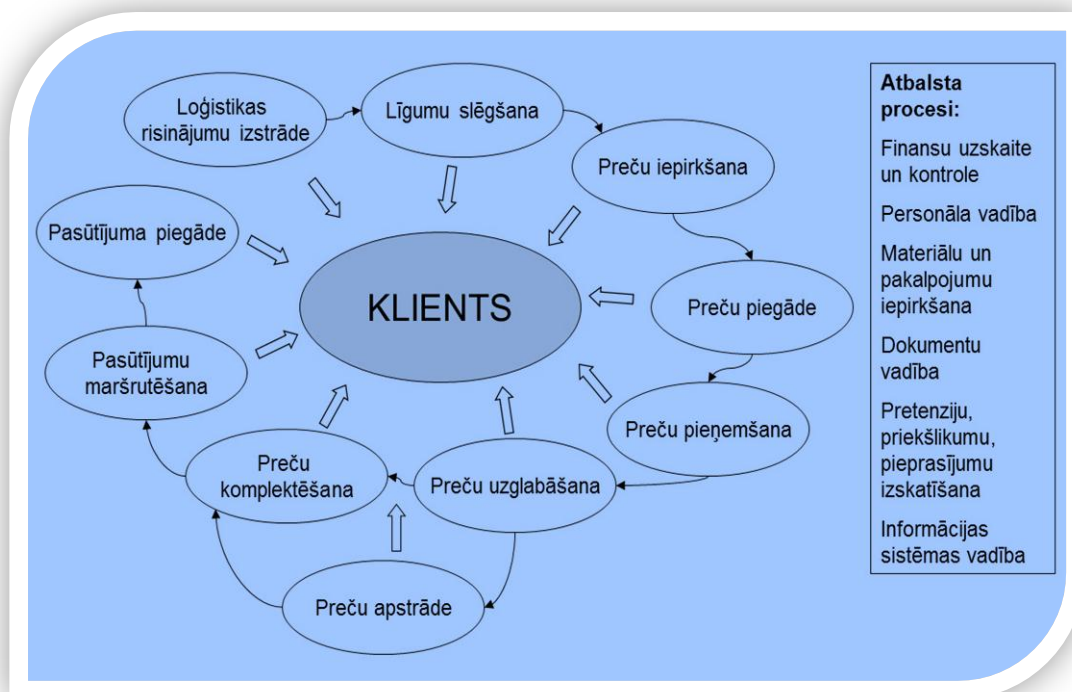
Jauns automobiļu parks un uzglabāšanas iekārtas, moderns procesa kontroles programmatūras nodrošinājums, pieredzējuši un profesionāli darbinieki sniedz mūsu klientiem visaugstākās kvalitātes loģistikas risinājumus. Uzņēmums piedāvā ātrus un efektīvus 3 temperatūras režīmu kravu pārvadājumu risinājumu starp Baltijas valstīm un to vietējos tirgos – Lietuvā, Latvijā un Igaunijā.

Galvenā darbība vērsta uz ātras aprites preču (pārtikas preces, sadzīves ķīmija, suņu-kaķu barība, telekartes u.c.) uzglabāšanu un piegādi klientiem visā Latvijā.

Uzņēmums koncentrējas uz efektīvu un izmaksu ziņā optimālu loģistikas risinājumu piedāvāšanu klientiem, tādējādi nepārtraukti pilnveidojot savu darba izpildi un iekšējos procesus, kā arī meklējot klientam visizdevīgākos risinājumus. Uzņēmumā strādā 302 darbinieki.

Uzņēmuma darbība sīkāk atspoguļota 4.attēlā. Tajā redzams, ka uzņēmumam pats būtiskākais ir klients un viņa vēlmes un vajadzības.

#### 4.attēls Uzņēmuma darbība



Avots: Uzņēmuma „x” informācija

**Uzņēmuma vīzija** - sasniegt augstākas kvalitātes pakalpojumus ar pareizām izmaksām, kas nodrošina līderpozīcijas katrā Baltijas valsts tirgū.

#### Uzņēmuma stratēģija :

- Stiprināt un pilnveidot esošos pakalpojumus un attīstīt jaunas jomas, kas nodrošina paplašināšanos un ilgtermiņa izaugsmi.
- Attīstīt augstāku darbinieku profesionalitāti un veidot vidi, kas nodrošina apmierinātību ar darbu.

#### Uzņēmuma vērtības:

- Pilns loģistikas pakalpojumu klāsta nodrošinājums mūsu klientiem saskaņā ar augstākajiem kvalitātes standartiem.

- Ilgtermiņa un stabilas attiecības ar klientiem, balstītas uz savstarpēja izdevīguma principu).
- Profesionālisms, atbildība, biznesa ētikas principi – stūrakmeņi, kas veido un uztur stabilu uzņēmuma reputāciju.
- Sociāli orientēta kompānija, kas piedāvā saviem darbiniekiem drošus darba apstākļus un sociālās garantijas, ko regulē Latvijas likumdošana.
- Vides standartu ievērošana visā piegādes ķēdē.

#### **Uzņēmuma darbības principi:**

- Loģistikas pakalpojumus integrācija mūsu klientiem, maksimāla efektivitāte loģistikas ķēdē
- Pieredze loģistikā kopš 1994. gada, nepārtraukta attīstība ieguldot investīcijas loģistikas infrastruktūrā, modernas iekārtas un transports, jaunākās IT tehnoloģijas un darbinieku apmācība
- Nepārtraukta, pašreizējo vajadzību loģistikas tirgus analīze un efektīvāko risinājumu pārskatīšana īpašiem klientiem.

#### **Darbības principi – sadarbības modelis uzņēmumā:**

- Mijiedarbība un savstarpējā komunikācija – labāku rezultātu sasniegšanai;
- Definēti pienākumi, funkcijas un mērķi;
- Plaša savstarpējā sadarbība lēmumu pieņemšanā;
- Augstāka atbildība;
- Optimizēta birokrātija.

#### **Darbības principi – vērtības**

- Profesionālisms

Darbs komandā;

Disciplīna;

Pašattīstība.

- Atbildība

Atbildība par klientiem un partneriem;

Pilna atbildība par uzņēmuma mērķu sasniegšanu, savas kompetences ietvaros.

- Ilgtermiņa attīstība

Koncentrēties uz ilgtermiņu;

Katrs ir atbildīgs par savu karjeru un attīstību.

### 5. attēls Uzņēmuma struktūra (Avots: Uzņēmuma „x” informācija )



Uzņēmuma struktūra attēlota x.attēlā. Cipari iekavās norāda darbinieku skaitu konkrētajā nodaļā. Attēlā arī var nojaust atbildības sfēras. Katrai nodaļai ir vadītājs un tam pakļauti darbinieki. Lielākajā daļā nodaļu (izņemot Transporta un Loģistikas procesu) darbiniekiem ir augstākā, nepabeigta augstākā vai vidējā speciālā izglītība. Savukārt Transporta un Loģistikas nodaļās lielākā daļa darbinieku ir fiziski smaga darba veicēji un viņiem ir pamata vai vidējā izglītība. Daļai darbinieku ir specifiska izglītība, prasmes (šoferiem, piemēram, nepieciešama C vai CE autovadītāju kategorija).

Katras nodaļas darbiniekiem ir nepieciešama specifiska izglītība – piemēram, IT cilvēkiem ir nepieciešama izglītība, prasmes attiecīgajā jomā, tāpat arī finansistiem, personāla cilvēkiem, kā arī klientu servisa darbiniekiem (izcilas komunikācijas prasmes).

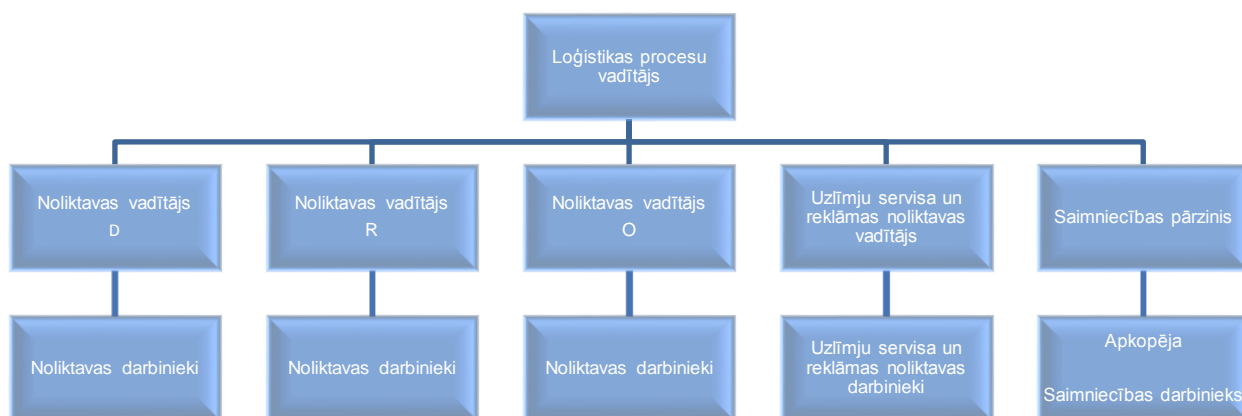
Kopumā uzņēmumā strādā vairāk nekā 300 darbinieku. Kā atzīst uzņēmuma personāla vadības speciālisti, tad darbinieku vidū pastāv liela mainība – sevišķi tas novērojams loģistikas procesu vadības nodaļā zem kuras atrodas noliktavas darbinieki. Katras nodaļas vadītājs regulāri atskaitas valdes loceklim.

Pārdošanas vadītāja uzdevums ir piesaistīt jaunus klientus, strādāt ar jau esošajiem un paplašināt esošo sadarbību. No šī cilvēka veiksmēm un neveiksmēm ir atkarīga pārējo darbinieku noslodze.

Biznesa attīstības nodaļas uzdevums ir attīstīt un pilnveidot uzņēmuma darbības produktus, izstrādāt jaunus produktus un pakalpojumus, piesaistīt jaunus investorus.

Loģistikas procesu vadītājs strādā ar noliktavas darbiniekiem visā Latvijā, plāno to ikdienu darbus, dod uzdevumus. Tā kā Transporta un loģistikas procesu nodaļas ir cilvēkresursu bagātākās, tad to struktūra parādīta 6. un 7. attēlos.

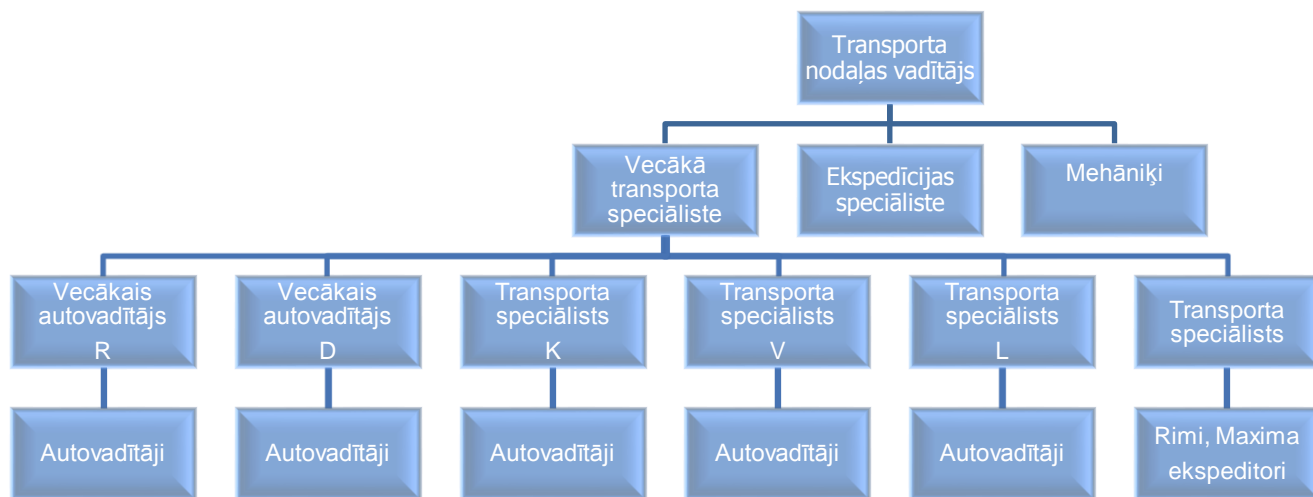
**6.attēls. Loģistikas procesu nodaļas struktūra**



Avots: Uzņēmuma „x” informācija

Transporta nodaļas uzdevums ir saistīts ar loģistikas pakalpojumiem – tie ir šoferi, kuri nogādā klientu preces norādītājā vietā un laikā.

**7.attēls. Transporta nodaļas struktūra**



Avots: Uzņēmuma „x” informācija

Krājumu uzskaites nodaļa uzskaita krājumus, veido un plāno tos īstermiņā un ilgtermiņā. IT nodaļā strādā viens cilvēks, kurš ir atbildīgs, lai uzņēmuma IT sistēma darbotos nevainojami, jo no tā ir atkarīga uzņēmuma darbības veiksmīga izpilde.

Klientu servisa nodaļa strādā ar klientiem – informē, cik tālu ir kravas, kad tās nonāks galamērķī, kā arī maina maršrutus, ja tas nepieciešams.

Personāla nodaļā strādā 2 cilvēki, viņu atbildība - uzturēt cilvēkresursu sistēmas atbilstoši LR likumdošanai, kā arī uzņēmuma īstermiņa un ilgtermiņa mērķiem.

Saimniecības nodaļas funkcija ir uzturēt esošās telpas un noliktavas darba kārtībā.

Finanšu nodaļas uzdevums ir gādāt par grāmatvedības jautājumiem, kā arī plānot un paredzēt uzņēmuma finanšu plūsmas.

### 3. PERSONĀLA PLĀNOŠANA UZŅĒMUMĀ „X”

Uzņēmumā ir izveidota personāla nodaļa, kurā strādā trīs cilvēki – nodaļas vadītāja un divi speciālisti. Personāla vadītājas pienākumos ietilpst personāla plānošanas jautājumi, taču šis darbs notiek sadarbībā ar citu nodaļu vadītājiem. Personāla speciālistu uzdevums ir veikt darbības, lai uzturētu personāla lietvedību.

Uzņēmumā regulāri apkopo un analizē personāla struktūru – analizētajā uzņēmumā darbinieku vidējais vecums ir 36 gadi, sievietes – 30%, vīriešu īpatsvars 70% - to var skaidrot ar faktu, ka uzņēmumā lielākā daļa darbinieku veic fiziski smagu darbu. Izglītības dati par uzņēmumā strādājošajiem netiek apkopoti, taču personāla speciālisti atzīst, ka lielākoties te strādā darbinieki ar vidējo tehnisko izglītību.

Personāla kustība 2012.gada 10 mēnešos analizētajā uzņēmumā attēlota 3.tabulā.

3.tabula **Personāla kustība uzņēmumā 2012.gada 10 mēnešos**

|                   | Darbinieku skaits mēneša sākumā | Pieņemtie | Atlaistie | Darbinieku skaits mēneša beigās |
|-------------------|---------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------|
| <b>Janvāris</b>   | 312                             | 14        | 10        | 316                             |
| <b>Februāris</b>  | 316                             | 11        | 10        | 317                             |
| <b>Marts</b>      | 317                             | 4         | 9         | 312                             |
| <b>Aprīlis</b>    | 312                             | 8         | 10        | 310                             |
| <b>Maijs</b>      | 310                             | 23        | 14        | 317                             |
| <b>Jūnijs</b>     | 317                             | 24        | 15        | 326                             |
| <b>Jūlijs</b>     | 326                             | 19        | 19        | 327                             |
| <b>Augusts</b>    | 327                             | 17        | 16        | 328                             |
| <b>Septembris</b> | 328                             | 10        | 17        | 323                             |
| <b>Oktobris</b>   | 323                             | 14        | 18        | 318                             |

Avots: Uzņēmuma „X” informācija

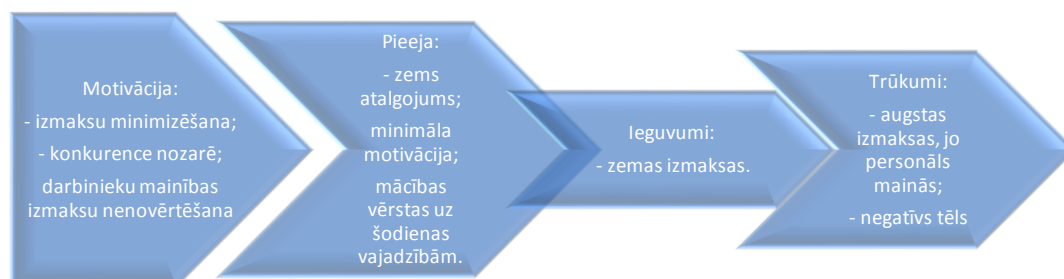
Šie dati parāda, ka vidēji 5-7% uzņēmuma darbinieku katru mēnesi mainās – un šis skaitlis ir ļoti liels. Tas nozīmē, ka regulāri līdzekļi tiek izmantoti jaunu darbinieku apmācībā. Cipari parāda arī tendenci, ka uzņēmumam vairāk darbinieku ir nepieciešam tieši otrajā pusgadā, kad pieaug darba apjoms. Tad arī var novērot, ka trūkst darbinieku un tiek pieņemti ļoti daudzi jauni. Tas nozīmē, ka darbinieku kustība notiek katru mēnesi, kā atzīst uzņēmuma personāla vadītāja, tad kustība notiek loģistikas un transporta nodaļās.

Uzņēmumā nav stingri noteiktu darbinieku pieprasījuma prognozēšanas metožu. Plānojot darbinieku skaitu noliktavās, tiek analizēts reālo darbu apjoms. Tiek caurskatīta katras darbinieku grupas statistika un pēc tā noteikts, cik darbinieki būs vajadzīgi. Šie dati tiek salīdzināti ar mātes uzņēmumu Lietuvā, taču nekādi secinājumi vai lēmumi netiek pieņemti, jo īsti nevar likt vienādības zīmi starp uzņēmumu Latvijā un Lietuvā. Pastāv vairākas darbinieku grupas, kuru vadītāji pēc savas pieredzes analizē darba apjomu un nepieciešamības gadījumā palielina/samazina darbinieku skaitu.

Darbspēka piedāvājums novērtēšana netiek prognozēta ilgtermiņā, uzņēmuma vadošie darbinieki skatās pēc reālās vajadzības, savukārt jaunajiem projektiem darbiniekus plāno mēnesi līdz sešus uz priekšu. Ja parādās vakances, vispirms tiek pārskatīti iekšējie resursi – ja ir iespējams, šī ir iespēja jau esošu darbinieku izaugsmei. No malas, lielākoties, tiek pieņemti darbinieki zemākiem amatiem – noliktavas darbiniekiem, šoferiem, operatoriem. Šajos amatos arī novērojama vislielākā personāla kustība.

Šobrīd uzņēmumā nav izstrādāti īpaši personāla plānošanas dokumenti. Personāla pārstāvji sarunās atzīst, ka ilgtermiņā plānot šobrīd īsti nevar, jo nav zināms – cik un kādi projekti tiks realizēti, cik daudz/maz jauni līgumi un darbi būs. Tādējādi uzņēmuma vadības viedoklis ir, ka plānot ilgtermiņā uz papīra var, taču tam būs maza saistība ar reālo dzīvi. Tādēļ plānošana ilgtermiņā nenotiek, lai gan uzņēmuma mērķis ir ilgtermiņa saistības ar klientiem. Var novērot neatbilstību starp uzņēmuma nospraustajiem mērķiem un vadlīnijām, kā arī ar personāla plānošanas politiku.

Analizējot iegūtos datus, var secināt, ka uzņēmums „x” Investīciju stratēģijā cilvēkresursos no 5 pieejām izvēlējies otro – „cik maz vien iespējams” (Phillips, 2005).



8.attēls **Investīciju stratēģija cilvēkresursos uzņēmumā „x”** (Autors pēc Phillips, 2

Kā attēlots 8. attēlā, uzņēmums cenšas pēc iespējas savas izmaksas minimizēt, šādi rīkoties spiež arī konkurenti. Taču sarunas ar personāla speciālistiem liek saprast, ka līdz galam uzņēmuma vadība nenovērtē darbinieku mainības izdevumus. Likumsakarīgs ir arī uzņēmuma negatīvais tēls darbinieku un darba ņēmēju vidū. Iespējams, ka uzņēmuma vadībai galvenais iemesls šādai pieejai ir īstermiņa ieguvums – zemās izmaksas. Autors gan vēlas oponent, jo katru mēnesi apmācīt gandrīz 10% jaunu darbinieku, tas prasa ne tikai līdzekļus, bet arī kavē maksimālo darba ritmu, neļauj strādāt kvalitatīvi.

Tā kā uzņēmums nodrošina likumā noteiktās minimālās sociālās garantijas, tad var teikt, ka darbiniekiem ir minimāla motivācija strādāt. Arī mācības, kursi ir vērstas uz šodienas vajadzību apmierināšanu, netiek domāts tālāk par degungalu. Līdz ar to var rasties situācija, ka mācības, kas aktuālas šodien, rīt varbūt vairs nebūs svarīgas.

Ja apskatām personāla plānošanas uzdevumus (skatīt 4.tabulu), tad analizējot esošo situāciju var secināt, ka uzņēmumā „x” plānošana notiek tikai īstermiņa. Autors uzskata, ka, lai arī iemesls šādai plānošanai ir saprotams, taču, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties, ir nepieciešama arī ilgtermiņa plānošana.

*4.tabula* **Personāla plānošanas uzdevumi**

| <b>Personāla plānošanas uzdevumi</b>                 |   |
|--|---|
| <b>Teorētiskais aspekts</b>                          | <b>Situācija uzņēmumā „x”</b>   |
| <b>Darbinieku skaita un kvalitātes noteikšana</b>    | Notiek, taču tikai īstermiņa plānošanā (max līdz 3 mēnešu intervālā)  |
| <b>Personāla izmaksu plānošana</b>                   | Ir zināms, cik kurš amats izmaksā, taču netiek plānots, cik, piemēram, šoferus vajadzēs pēc 6mēn                                    |
| <b>Personāla meklēšanas plānošana</b>                | Personāla meklēšana notiek pēc izstrādātiem noteikumiem:<br>1) Tiek meklēts jau esošo darbinieku vidū;<br>2) Sludinājumi internetā; |
| <b>Personāla iesaistes un izmantošanas plānošana</b> | Pienākumi ir atrunāti, taču bieži vien tiek uzdoti papildus pienākumi, ja jāaizvieto kāds kolēģis                                   |
| <b>Personāla attīstības plānošana</b>                | Personāla plānošana notiek vien tad, kad ir kāds jauns līgums.  |

Avots: Autors pēc Uzņēmuma „x” informācijas

Personāla plānošanas procesu ir jāsaista ar uzņēmuma biznesa mērķiem. Ja uzņēmumam ir mērķis 2013.gadā palielināt darbības apjomu par 10%, tad personāla vadītājam ir jābūt skaidram, kurās amatu grupās personāls papildus būs nepieciešams.

Autors uzskata, ka šobrīd uzņēmumā tiek izmantoti tikai paši nepieciešamākie personāla vadības moduļi, lai nodrošinātu vienkāršākās personāla vadības funkcijas. Iespējams, ka sistēmas sakārtošana un pilnveidošana, uzņēmumam ļautu racionālāk plānot un vadīt personālu.

Autors, ņemot vērā pieejamo informāciju veicis aprēķinus, lai noteiktu, kāds varētu būt uzņēmuma plānotais personāla skaits 2013.gadā. Šis aprēķins ir paredzēts īstermiņa personāla plānošanai.

Tā kā uzņēmumā vērojama salīdzinoši liela darbinieku mainība, autors aprēķinājis arī aizejošo – pienākošo darbinieku aprēķinu, kas ļauj noteikt personāla daudzumu, lai tiktu veikts noteikts darbs. Jāpiebilst, ka vēl ir vairākas citas metodes, taču autoram pieejamā informācija un zināšanas par uzņēmumu, ļauj izmantot šo aprēķinu.

*No darba aizgājušo skaits gadā / ar vidējo nodarbināto darbinieku skaitu gadā × 100*

$$138 / 319 \times 100 = 43.26 \%$$

Iegūtais rezultāts mums ļauj saprast, cik daudz darbinieki paliks strādāt uzņēmumā. Jāatzīst, ka aprēķinātais procents šķiet milzīgs, taču personāla vadītāja atzīst, ka tā ir reālā situāciju.

Vadoties no šī aprēķina rodas jautājums, vai tiešām neviens uzņēmumā nav veicis aprēķinus, cik daudz līdzekļu tiek pazaudēts pie tik lielas darbinieku mainības? Šis jautājums šajā darbā paliek neatbildēts.

Tomēr šī kalkulācija var būt arī neprecīza par cik pastāv tāda tendence, ka jaunie (nesen pieņemtie) darbinieki aiziet no darba biežāk nekā tie, kas uzņēmumā jau strādājuši ilgāku laiku. Tāpēc labāk ir rēķināt darbinieku stabilitātes indeksu, kas parāda darbinieku zaudēšanas (paturēšanas) līmeni.

Formula šī indeksa aprēķināšanai ir sekojoša:

*Darbinieku skaits, kas uz doto brīdi uzņēmumā ir nostrādājuši 12 un vairāk mēnešus /  
Kopējais darbinieku skaits 1 gadu atpakaļ × 100*

$$140 / 312 \times 100 = 44.8 \%$$

Šis stabilitātes indekss parāda cik uzņēmums ir veiksmīgs pieredzējušāko un ilgāk nostrādājušo darbinieku paturēšanā uzņēmumā. Skaitļi nav iepriecinoši analizētajām uzņēmumam.

Operējot ar pieejamo informāciju, autors veicis arī personāla īstermiņa plānošanu pēc sekojošas formulas:

$$\begin{aligned} & \text{Pašreizējā personāla skaits } \mathbf{323} \\ & \text{- atlaistā personāla skaits } \mathbf{138} \\ & \text{+ pieņemtā personāla skaits } \mathbf{114} \\ & \text{= nepieciešamais personāls } \mathbf{299} \\ & \text{+ rezerves personāls (piemēram, sezonas darbam) } \mathbf{7} \\ & \text{+ papildus personāls (piemēram, uzņēmuma paplašināšanai) } \mathbf{10} \\ & \text{=Plānotais personāla skaits } \mathbf{316} \end{aligned}$$

Šī formula parāda, ka pastāv atšķirības starp nepieciešamo un plānoto personālu. Tāpat var redzēt, ka arī šobrīd strādājošo skaits ir lielāks nekā matemātiski sanāk nepieciešamais personāls. Te gan gribas pieminēt, ka šie aprēķini ir jāveic un jāanalizē kopainā, ņemot vērā daudz un dažādus apstākļus.

Jebkuras nozares vai organizācijas dzinējspēks ir stratēģija. Tas ir intelektuālais spēks, kas palīdz organizēt, noteikt prioritātes un aktivizēt organizācijas darbību. Nav stratēģijas – nav enerģijas. Nav stratēģijas – nav noteikta darbības virziena. Nav stratēģijas – nav virzītājspēka. Nav stratēģijas – nav iedarbības (Lukaševskis 1998).

Šodien no personāla vadītāja sagaida ne tikai personāla vadības funkcijas kvalitatīvu realizēšanu, ne tikai reaktīvu lomu, biznesa un finansu procesu izpratni, bet galvenokārt proaktīvu rīcību, ar to domājot jaunradi personāla vadības jomā - jaunu inovatīvu personāla vadības instrumentu izstrādi, vadītāju konsultēšanu,

pārmaiņu procesa veicināšanu, vadīšanu un atbalstu. Katram personāla vadītājam ir savs plāns, un atšķirībā no zinātniekiem, praktiķu atziņas rodas no tā, kam paši ir *gājuši cauri*.

Lai pilnveidotu plānošanu, uzņēmums veido atziņas par nākotnē sagaidāmo rīcību. Uzņēmumā iekšienē tas nozīmē veikt nemitīgus un būtiskus pārkārtojumus.

Jāatzīst, ka tas, kas der vienā organizācijā, citā organizācijā būs pilnīgi nepiemēroti. Personāla vadītājiem ir nepieciešams saprast to, kas ir izmantojams tieši mūsu organizācijā, un nonākt pie lēmuma, analizējot pastāvošo organizācijas kontekstu, kā arī to, cik lielā mērā piedāvātais process ir piemērots un efektīvs tieši mums.

Analizētajā uzņēmumā tiek izmantots ļoti maz teorētisko aspektu, uzņēmuma vadība paļaujas uz uzņēmuma darbinieku, kuri ir atbildīgi par darbu izpildi, pieredzi un prasmēm. Īstermiņa raugoties, darbs tiek padarīts, taču skatoties nākotnē, uzņēmumam nav skaidras rīcības – kā darboties, lai sasniegtu nospraustos mērķus. Tādējādi darba autors iesaka uzņēmumam pievērst uzmanību personāla plānošanas jautājumiem, sakārtot no sākot no augšas uz leju. Autors uzskata, ka šajā gadījumā analizē, teorija neiet kopā ar praksi vai arī tiek izmantots pats minimums vai daļa, kāds teoriju aspekts.

Šodien uzņēmumu vadībai un personāla speciālistiem darot savu darbu (t.sk. darbības, kas samazina izmaksas), nākas secināt, ka ir jāņem vērā ne tikai iespējamo pasākumu efektivitāte (t.i., sasniegts vajadzīgais rezultāts, lietderīgi izmantojot resursus), bet arī to iespējamā ietekme uz darbinieku attieksmi un lojalitāti. Šis laiks ir izšķirošs pārbaudes kritērijs uzņēmuma kultūrai, kā uzņēmums izturas pret saviem darbiniekiem nelabvēlīgos apstākļos, jo kad „labie laiki” atgriezīsies, tad darbinieks to atcerēsies, līdz ar to – personāla plānošanas jautājumi ir kļuvuši ļoti būtiski uzņēmuma vai organizācijas veiksmīgai pastāvēšanai.

### **3.1. Darbinieku vērtējums par personāla plānošanu uzņēmumā**

Lai iegūtu datus, autors veica intervijas ar uzņēmuma darbiniekiem, kurās skaidroja vai un kā notiek personāla plānošanas procesi.

Kopumā tika veiktas 14 intervijas ar :

- Latvijas filiāles uzņēmuma vadītāju,
- Personāla vadītāju,
- Loģistikas procesu, kā arī Transporta nodaļas vadītājiem,
- 10 darbiniekiem (7 noliktavās darbiniekiem, 3 autovadītājiem).

Tika jautāts darbinieku, vadības, vadītāju un personāla speciālistu viedoklis par esošo situāciju, plusiem un mīnusiem. Informācija pārskatāmi apkopota x. tabulā. Tā kā personāla plānošana ir saistīta ar uzņēmuma mērķiem, tad intervija notika ar uzņēmuma vadītāju. Viņš atzina, ka lai gan uzņēmumam ir nosprausti ilgtermiņa plāno, personāla plānošana pēc tiem nenotiek, jo to būtu grūti izdarīt. Autors secina, ka uzņēmuma mērķi nosprausti vispārīgi, nav iespējas izmērīt vai tie ir sasniegti. Ja būtu iespējams mērķus izmērīt, būtu iespējams paredzēt arī nepieciešamo darbinieku apjomu. Tas pavērtu iespējas personāla plānošanu uzņēmumā veidot ne tikai īstermiņa, bet arī ilgtermiņā.

Tā kā ikdienā ar lielāko daļu darbinieku darba plānošanu nodarbojas loģistikas procesu, kā arī transporta nodaļas vadītāji, tika intervēti arī viņi. No sarunām var secināt, ka plānošana notiek īstermiņa, kad ir zināmi darbi, kas jāpadara tekošajā mēnesī vai arī tuvākajos divos, trīs mēnešos. Nodaļu vadītāji sarunās atzīst, ka esošajā situācija ilgtermiņa plānošana īsti nav iedomājama.

Personāla vadītāja sarunā atklāja, ka ir ļoti nepieciešama nopietnāka detalizētāka personāla plānošana, taču pašreizējā situācijā ikdienas darbu ir tik daudz, ka plānošanai laika neatliek.

Tāpat viņa uzsver zemāk atalgoto darbinieku lielo mainību, viņa uzskata, ka šeit neko nevar darīt – tā tas esot arī citos līdzīgos uzņēmumos.

Personāla plānošana šobrīd paredz iespējas izaugsmei, taču vidējā un augstākā līmenī darbinieku mainība ir minimāla. Pie mīnusiem tiek uzsvērts tas, ka biežā darbinieku mainība prasa arī zināmus līdzekļus – katrs jaunais darbinieks ir jāapmāca, jo kā ikkatrā darbā ir sava specifika. Kamēr notiek apmācība, darbi nenotiek tik ātri kā ar patstāvīgiem darbiniekiem.

Viedokļu apkopojumu par personāla plānošanu uzņēmumā „x” autors sīkāk aprakstījis 5.tabulā.

## Personāla plānošana uzņēmumā „x”. Viedokļu apkopojums

|                  | Personāla speciālisti  | Vadība   | Darbinieki   | Nod.vadītāji   |
|------------------|--|--|--|--|
| <b>Vērtējums</b> | Personāla plānošana notiek maksimāli 3 mēnešus uz priekšu – to pieprasa reālā situācija.<br>Plānot lielākam laika periodam varētu, taču tas tāpat būtu tikai minējums. Nav zināmi darbu apjomi ilgākam laika periodam. Personāla mainīgā daļa ir zemāk atalgoto amatu darbinieki – noliktavu strādnieki, šoferi u.c. | Skatāmie cik daudz darba mums ir un pēc tā arī plānojam, cik daudz un kādas kvalifikācijas cilvēkus vajadzētu. Rezervē cilvēkus neturam, jo tas maksā naudu. | Plānošana jau notiek, taču ļoti īsiem periodiem. Tie, kas strādājam noteiktu laiku, nevaram zināt, vai pēc mēneša mums būs darbs vai nebūs. Tāda gan laikam ir darba specifika.  | Personālu plānojam, bet īsam brīdim gan – lielākoties jau nākamajam mēnesim, maksimums diviem. Ilgākam laika periodam neplānojam, jo nezinām kādi un cik daudz darbi būs – to uzzinām tikai tad, kad ir noslēgti līgumi. |
| <b>Plusi</b>     | Ieguvums - esošie darbinieki tiek nodarbināti pilnībā, nav tādu darba laika atsēdēšanu.<br>Ir iespējama izaugsme.  | -  | Bieži ir dažādas vakances, ir iespēja mainīt darbu uzņēmumā uz kādu sev vairāk interesējošu  | Neturam liekos darbiniekus – cik darbinieku ir, tie ir pamatīgi nodarbināti.   |
| <b>Mīnusi</b>    | Ir brīži, kad jāatlaiž daudz darbinieki, taču atpakaļ tik viegli nav viņus dabūt. To grūti ieplānot, jo viss atkarīgs no noslēgtajiem līgumiem par veicamajiem darbiem.<br>Jauno darbinieku apmācības – paiet laiks kamēr iestrādājas, līdz ar to netiek sasniegts maksimālais efekts.                               | -  | Šie apstākļi nerada drošības sajūtu, nerada stabilitāti un lojalitāti uzņēmumam.<br>Liela darbinieku mainība, nāk jauni, jāapmāca no jauna.<br>Vienam esi iemācījis, tad pakāpjas uz augšu hierhijā vai arī aiziet prom. Sākas viss no sākuma.<br>Darbi neiet tik ātri kā varētu | Darbinieku mainība zemākajā līmenī – šodien viņš ir , rīt vairs nav. Nāk atkal jauni, jāapmāca, līdz ar to darbi nerit tik raiti kā ar ilggadējiem darbiniekiem.   |

Avots: Autors pēc interviju rezultātiem uzņēmumā „x”

Darbinieku intervijām tika izvēlēti darbinieki no nodaļām, kurās ir visvairāk darbinieku un kurās novērojama vislielākā darbinieku rotācija. Darbinieku atbildes dažādās nodaļās būtiski neatšķīrās. Darbinieki atzina, ka darbi tiek plānoti īstermiņa – nākamai nedēļai, maksimums mēnesim. Bieži esot situācijas, kad izmaiņas notiek katru dienu – nevari ieplānot cikos beigsies darba diena. Darbinieku mainību viņi skaidro ar neziņu par rītdienu, jo darbs var arī pēc dienas vai mēneša nebūt. Pie iespējām darbinieki min to, ka tā kā bieži tiek izsludinātas vakances, ir iespējams uzņēmuma ietvaros mainīt darbu uz vairāk interesējošo, iespējams arī vairāk atalgoto. Darbi raisās lēnāk, jo gandrīz katru mēnesi ir jauni darbinieki, kuri ir jāapmāca un tādējādi maksimālās iespējas netiek izmantotas.

Uzņēmuma vadība īpaši sarunās neizplūda, jo uzskata, ka teorija ir viena lieta, bet prakse pavisam kas cits. Tiek uzsvērts, ka darbinieku mainību var skaidrot ar to, ka darbinieki rezervē netiek pieturēti – ja darba nav, viņi tiek atlaisti un ja darbs atrodas – no jauna tiek pieņemti darbā.

Interviju rezultāti parāda, ka kopumā viedoklis par uzņēmumā valdošo situāciju ir vienāds/līdzīgs, būtiskas viedokļu nesaskaņas nav vērojamas. Pārsteidz, ka uzņēmuma vadība to visu apzinās, taču necenšas šo jomu sakārtot, jo ņemot vērā teorētiskās atziņas, ir skaidrs, ka uzņēmums personāla jomā varētu ietaupīt būtiskus līdzekļus un tos novirzīt, piemēram, darbinieku algu paaugstināšanai.

Darbinieki sarunās ir atklāti, jo to vārdi netiek prasīti. Lai gan viņi saprot, ka darbs var būt un nebūt, viņi neizprot to, ka labus darbiniekus atlaiž, pēc pāris dienām pat atkal aicina darbā.

Reālā situācija uzņēmumā arī neveicina darbinieku uzticību uzņēmumam, līdz ar to – pie pirmās izdevības, tiek meklēts cits darba devējs. Ne vienmēr citā vietā tiek piedāvāta lielāka alga, bet gan beztermiņa darba līgums.

Analizējot iegūto informāciju, autors secina, ka personāla plānošana uzņēmumā „x” notiek tikai daļēji – vadoties no zinošāko darbinieku pieredzes un zināšanām, notiek īstermiņa plānošana, savukārt plānošana ilgtermiņā, kā arī dažādu personāla aprēķinu veikšana, lai noteiktu nepieciešamo darbinieku skaitu ilgtermiņā – nenotiek vispār.

### **3.2. Uzņēmuma Personāla plānošanas stratēģija 2013.–2017.gadam**

Jaunākās tendences rāda, ka kolektīva plānošana un veidošana ir viena no svarīgākajiem uzdevumiem uzņēmumā, jo, izveidojot labu komandu, var kāpināt darba efektivitāti.

Lai izdotos īstenot un realizēt šo būtisko mērķi – noturēt un stabilizēt kolektīvu –, nepieciešams rūpīgi izstrādāt personāla plānošanas un attīstības stratēģiju, kas ir pasākumu kopums, kas vērsts uz investīcijām cilvēkkapitālā.

Svarīgākā uzņēmuma prioritāte ir cilvēks un viņa zināšanas – būtisks resurss, uz kura balstās uzņēmuma turpmākā ekonomiskā izaugsme. Zināšanas pilnveido darbaspēka kvalitāti, kapitāla izmantošanu un tehnoloģiju attīstību, kopumā nosakot organizācijas darbības efektivitāti un sekmējot augšupeju.

Uzņēmuma Personāla plānošanas stratēģiju autors ir izstrādājis, ņemot vērā jau esošās un izstrādātās uzņēmuma stratēģijas. Tā kā tās ir izstrādātas pieciem gadiem, arī personāla plānošanas stratēģija izveidota šādam laika periodam.

#### **1. Vīzija**

*Uzņēmums ir pievilcīgs darba devējs, kurā strādā kvalificēts, profesionāls personāls, kam piemīt augsta atbildības izjūta, vienota izpratne par organizācijas mērķiem un godprātīga attieksme pret darbu.*

Uzņēmumam ir laba reputācija, darbinieki vēlas strādāt šajā uzņēmumā, palīdzēt piepildīt uzņēmuma nospraustos mērķus. Darbinieki ir lojāli darba devējam. Vērojama zema darbinieku mainība.

#### **2. Personāla plānošanas mērķi**

*Vispusīga personāla plānošanas un attīstības vadība.*

*Nepārtraukta un kvalitatīva apmācība.*

*Efektīva motivācijas sistēma.*

*Personāla vadības procesos integrētas informāciju tehnoloģijas.*

Personāla plānošanas mērķi nodrošina to, ka tiks veikta rūpīga esošas situācijas analīze, resursu pārvērtēšana, sasaiste ar uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem. Uzņēmums iegulda cilvēkresursos, taču atpakaļ saņem zinošu, lojālu un uzticamu darbinieku. Jaunās tehnoloģijas, programmu moduļi personālvadībā ir lielas izmaksas

raugoties īstermiņa, taču daudzu uzņēmumu pieredze ļauj secināt, ka iegūtā informācija ļauj efektīvi plānot un vadīt uzņēmuma cilvēkresursus.

### ***3. Uzdevumi personāla plānošanas stratēģijas mērķu sasniegšanai***

#### 3.1. Uzdevumi vispusīgas personāla plānošanas un attīstības vadības nodrošināšanai:

Izveidot un uzturēt standartizēto amatu aprakstu sistēmu:

- noteikt obligāto nepieciešamo izglītības līmeni un specialitāti katram amatam, ņemot vērā profesiju standartu;
- standartizēt amatu aprakstus, ņemot vērā amatam nepieciešamo kvalifikāciju, prasmes un darbavietas specifiku.

Pilnveidot un attīstīt personāla ilgtermiņa un īstermiņa plānošanas procesu.

Pilnveidot personāla atlases procesu.

Pilnveidot personāla novērtēšanas sistēmu.

Izstrādāt personāla karjeras izaugsmes sistēmu

1. Amata apraksts – tiesisks dokuments, kas nosaka amata nosaukumu, vietu uzņēmuma struktūrā, amatā veicamā darba saturu, pienākumus, tiesības un atbildību, kā arī šī amata pienākumu veikšanai nepieciešamās prasības.
2. Profesiju standarts – nosaka profesionālās kvalifikācijas pamatprasības, kā arī attiecīgās specifiskās prasības, kas nepieciešamas galveno darba uzdevumu veikšanai attiecīgajā profesijā.
3. Prasme – indivīda spēja realizēt noteiktus darba uzdevumus. Tā ietver spējas apgūt, atjaunot un paplašināt teorētiskās zināšanas un spējas, radoši tās izmantot praksē darba uzdevuma izpildē.
4. Izveidot mērķtiecīgu kvalificēta personāla rezervju veidošanas sistēmu

#### 3.2. Uzdevumi nepārtrauktas un kvalitatīvas apmācības nodrošināšanai

Izveidot un uzturēt nepārtrauktas secīgās profesionālās apmācības sistēmu, kas ietver:

- profesionālo izglītību;
- pamatapmācību;
- secīgu, nepārtrauktu, sistemātisku profesionālo apmācību un kvalifikācijas paaugstināšanu;

Izveidot mērķtiecīgu zināšanu un pieredzes apmaiņas sistēmu

### 3.3. Uzdevumi efektīvas motivācijas sistēmas nodrošināšanai

Sekmēt vienlīdzīgu sociālo garantiju nodrošināšanu visam uzņēmuma personālam:

- veikt esošās situācijas analīzi un izstrādāt priekšlikumus sociālo garantiju uzlabošanai;

Veicināt drošu, veselīgu un psiholoģiski labvēlīgu darba vidi.

Pilnveidot uzņēmuma materiālās stimulēšanas sistēmu.

### 3.4. Uzdevumi personāla vadības procesos integrētu informācijas tehnoloģiju izveidošanai

Pilnveidot personāla uzskaites sistēmu atbilstoši mainīgajām prasībām.

Nodrošināt jaunu informācijas bloku piesaisti un izmantošanu personāla uzskaites sistēmā

## SECINĀJUMI

1. Personāla plānošana ir sistemātiska pieeja cilvēku iesaistei, izmantošanai un nodrošināšanai organizācijā – pētītajā uzņēmumā „x” personāla plānošana notiek tikai īstermiņā.
2. Uzņēmumā „x” Personāla plānošanas jomā nav analizēti šādi plānošanas uzdevumi:
  - Organizācijai nepieciešamā skaita un kvalitātes noteikšana;
  - Personāla izmaksu plānošana;
  - Personāla iesaistes un izmantošanas plānošana;
  - personāla attīstības plānošana.
3. Uzņēmums šobrīd cilvēkresursos iegulda „cik maz vien iespējams”, jo esošā situācija – vadības nostāja, konkurenti, nedod iespēju pielietot citas pieejas personāla plānošanā.
4. Plānošana uzņēmumā „x” notiek intuitīvi, ņemot vērā atbildīgo darbinieku pieredzi.
5. Esošajā situācijā uzņēmums ļoti daudz finanses tērē jaunu darbinieku apmācībā, jo darbinieku mainība uzņēmumā ir liela.
6. Šobrīd nav saiknes starp uzņēmuma finanšu mērķiem un cilvēkresursu plānošanu.
7. Uzņēmumā strādājošie trīs personāla speciālisti nespēj pievērsties plānošanas jautājumiem, jo viņiem ir jāveic tekošie tehniskie darbi.
8. Uzņēmumā „x” šobrīd personāla vadības speciālisti kopā ar nodaļu vadītājiem personāla jautājumus plāno tikai īstermiņā – vidēji 1-3mēnešiem. Autors uzskata, ka lai plānošana sniegtu ieguvumus uzņēmumam, ir nepieciešams garāks un plašāks redzējums. Lai arī uzņēmuma biznesa mērķi ir uzstādīti un sīki izanalizēti, rodas jautājums,

kādēļ līdzīgi nav izvērtēta personāla vadības un konkrēti personāla plānošanas joma.

9. Pētījumā gūtie rezultāti apliecina, ka šobrīd personāla vadības un plānošanas jomā tiek veikts pats minimums, lai uzņēmums varētu eksistēt, izdzīvot, taču lai tas varētu piepildīt uzstādītos biznesa mērķus, arī šī joma ir jāsakārto un jāpilnveido.

## PRIEKŠLIKUMI

### **Uzņēmuma augstākā līmeņa vadībai un personāla daļas vadītājam:**

1. Sasaistīt personāla plānošanu ar uzņēmuma finansiālajiem mērķiem un uzdevumiem sākotnēji vismaz nākamajam gadam.
2. Izstrādāt personāla karjeras izaugsmes sistēmu, lai darbinieki redzētu iespējas sevi pilnveidot un attīstīt. Šis jautājums ļaus darbiniekiem sevi redzēt uzņēmumā ne tikai šodien, bet arī pēc vairākiem gadiem.
3. Izveidot un uzturēt nepārtrauktas secīgās profesionālās apmācības sistēmu, kas ietver:
  - profesionālo izglītību;
  - pamatapmācību;
  - secīgu, nepārtrauktu, sistemātisku profesionālo apmācību un kvalifikācijas paaugstināšanu.
4. Ir nepieciešams sakārtot Personāla plānošanas procesu, jo tas ilgtermiņā ļaus racionāli izmantot gan cilvēkresursus, gan finanses.
5. Iepazīstoties ar situāciju, rodas pārlicība, ka uzņēmumā nepieciešams pārstrukturizēt personāla nodaļu, pārdaļīt pienākumus, personāla vadītājam būtu laiks un iespēja plānot ilgtermiņā.

### **Personāla daļas vadītājam:**

1. Izstrādāt personāla vadības rokasgrāmatu - izveidot amatu aprakstus, konkrētiem amatiem nepieciešamās prasmes, zināšanas.
2. Izveidot un uzturēt standartizēto amatu aprakstu sistēmu:
  - Noteikt obligāto nepieciešamo izglītības līmeni un specialitāti katram amatam, ņemot vērā profesiju standartu;

- standartizēt amatu aprakstus, ņemot vērā amatam nepieciešamo kvalifikāciju, prasmes un darbavietas specifiku.
3. Pilnveidot personāla atlases procesu, personāla novērtēšanas sistēmu.
  4. Izveidot mērķtiecīgu zināšanu un pieredzes apmaiņas sistēmu uzņēmuma iekšienē.
  5. Sekmēt vienlīdzīgu sociālo garantiju nodrošināšanu visam uzņēmuma personālam:
    - veikt esošās situācijas analīzi un izstrādāt priekšlikumus sociālo garantiju uzlabošanai.
  6. Veicināt drošu, veselīgu un psiholoģiski labvēlīgu darba vidi, lai darbinieki vēlētos strādāt uzņēmumā.
  7. Pilnveidot uzņēmuma materiālās stimulēšanas sistēmu. Ja darbinieki būs novērtēti, viņi būs uzņēmuma lojāli un būs motivēti palīdzēt sasniegt uzņēmuma nospraustos mērķus.
  8. Uzturēt un attīstīt personāla uzskaites sistēmu atbilstoši mainīgajām prasībām.
  9. Nodrošināt jaunu informācijas bloku piesaisti un izmantošanu personāla uzskaites un plānošanas sistēmā.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. **Caune J. Dzedons A. Pētesons L.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga, 2001, "Kamene".
2. **Ešenvalde, Inese.** *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs. 2009, 349.lpp.
3. **Ešenvalde, Inese.** *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs. 2004, 308.lpp
4. **Garleja, Rasma.** *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: Raka, 2003, 200.lpp.
5. **Harward Business Review** „*Sadarbība uzņēmumā*”, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2011, 183lpp
6. **Kehre Maira** *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Turība, Biznesa augstskola, 2004, 230lpp.
7. **Pikeringa Pega** *Personāla vadība*. Rīga: Jāna Rozes apgāds, 2002, 124lpp.
8. **Plūmīte E.** 2004. Eiropa, lūdzu atļauju sākt nosēšanos! Publicēts 14.08.2004  
<http://www.biznesam.lv/pages/11.php?view=article&id=106> Resurss  
aprakstīts 2012.gada 20.martā.
9. **Praude, Valērijs. Beļčikovs, Jakovs.** *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1996, 410.lpp. ISBN-9984-507-27-0
10. **Renģe, Viesturs.** *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne: 2007, 215.lpp.
11. **Spulle Ārvaldis Alvils** *Praktiskais personālmenedžments*. Rīga: Turība, Biznesa augstskola, 2004, 302lpp.
12. **Ukolovs Vladimirs. Mass Aleksandrs. Bistrjakovs Igors.** *Vadības teorija* Rīga: Jumava, 2006, 246.lpp.
13. **Vadības prasme**, Katalogs, Biznesa augstskola „Turība”. Rīga: 1997. 235.lpp
14. **Vintiša K.,** „*Latvijas Darba devēju konfederācijas Cilvēkresursu plānošana un novērtēšana mazam un vidējam uzņēmumam*”, 2010, 60.lpp
15. **Vīksna Aiga**” *Personāla vadība*” Jumava 1999, 119lpp
16. **Armstrong Michael** „*A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGMENT PRACTICE*” 10th edition, Kogan Page, 2006, 987p
17. **Gallagher, P.** *Human Resource Planning*. Scitech Educational, 2000. p.
18. **David Fred R.** *Strategic management* Sixth edition, Prentice Hall Inc., 1997, 352lpp

19. **Phillips J.** *Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little – or Too Much.* AMACOM, 2005, p. 303
20. Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija Pētījums „*Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā*”, 2009. [http://www.lpva.lv/UserFiles/pv\\_petijums\\_oktobris09.pdf](http://www.lpva.lv/UserFiles/pv_petijums_oktobris09.pdf)
21. **Lawler, E., Boudreau, J., Mohrman, S.** *Achieving Strategic Excellence : An Assessment of Human Resource Organizations*, Stanford University Press, 2006, p.157,

Bakalaura darbs „**Personāla plānošanas pilnveidošana uzņēmumā „X”**”  
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: **Kaspars Bērziņš** \_\_\_\_\_

**Rekomendēju/nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: mag.paed. lekt. **Maruta Putniņa**

\_\_\_\_\_

Recenzents: Dr.oec., asoc.prof. **Vizma Niedrīte**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

\_\_\_\_\_

(darba pieņēmēja paraksts, paraksta atšifrējums, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_. prot. Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_

(paraksts, paraksta atšifrējums, datums)