

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadības katedra

DARBINIEKU NOVĒRTĒJUMA VEIKALĀ ZARA
EVALUATION OF ZARA STORE EMPLOYEE'S

BAKALAURA DARBS

Autore: **Vadības zinību bakalaura**
studiju programmas
Organizācijas vadība
Studiju virziens
4. kursa studente
Elīna Kokina

Darba vadītājs:
LU lektors
Gundars Bērziņš

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba „Darbinieku novrtšana veikal ZARA” mērķis ir novrtēt darbinieku vrtšanas sistēmu un rast priekšlikumus tās uzlabošanai, kā arī pārbaudīt vai darbinieki zinot, kā viņi tiek novrtēti, savu darbu veic kvalitatīvāk.

Darba teorētiskaj daļā ir izanalizētas darba novrtšanas metodes, to iedalījums, kā arī biežāk pieauts kādas tās procesi.

Bakalaura darba pētījuma daļā tiek apskatīta un analizēta vadītāja, kolū un pašu darbinieku novrtšana, izmantojot 360 grādu metodi.

Darba nobeigumā apkopoti secinājumi un izteikti priekšlikumi.

Bakalaura darba apjoms – 73 lpp., 7 pielikumi. Darbā tika izmantoti 10 attēli, 1 tabula un 28 literatūras avoti.

Atslēgas vārdi

Darbinieku novrtšana; darbinieku atdeve.

ANNOTATION

Bachelor thesis „Evaluation of Zara store employee’s” goal is evaluate the employee evaluation system and to provide suggestions for improvement, and to examine whether workers in the knowledge that they are valued, their work is done with better quality.

The theoretical part is analyzed in doing the assessment methods, their graduation, as well as common mistakes in its process.

Undergraduate work part of the study is discussed and analyzed Manager, colleagues and their own assessment of employees, using a 360-degree method.

The end of the bachelor’s is summary and proposals.

Bachelor’s workload – 73 p., 7 appendices. Work was used in 10 pictures, 1 table and 28 sources.

Key words

Evaluation of employee’s; employee return.

SATURS

| | |
|--|----|
| ANOTĀCIJA..... | 2 |
| ANNOTATION..... | 3 |
| 1. PERSONĀLA NOVĒRTĪŠANAS TEORĒTISKIE ASPEKTI | 8 |
| 1.1. Personāla novērtēšanas jēdzieni un būtība | 8 |
| 1.2. Novērtēšanas process | 10 |
| 1.2.1. Efektīvas novērtēšanas kritēriji | 11 |
| 1.2.2. Novērtēšanas periods un tā posmi | 12 |
| 1.2.3. Iespējamās kļūdas darbinieku novērtēšanā | 14 |
| 1.3. NOVĒRTĪŠANAS VEIDI..... | 16 |
| 1.3.1. Kompetences novērtēšana | 17 |
| 1.3.2. Darba rezultātu novērtēšana | 21 |
| 1.4. NOVĒRTĪŠANAS METODES..... | 25 |
| 1.4.1. 360 grādu metode | 26 |
| 1.4.2. Vērtējuma skalas metode..... | 28 |
| 1.4.3. Salīdzināšanas metode..... | 29 |
| 1.4.4. Esejas metode | 30 |
| 1.4.5. Vērtēšanas intervija | 31 |
| 2. VEIKALA ZARA PERSONĀLA NOVĒRTĪŠANA..... | 35 |
| 2.1. Veikala Zara pamatinformācija | 35 |
| 2.2. Personāla vadīšana veikalos Zara | 38 |
| 2.3. Uzņēmuma novērtēšanas sistēma | 42 |
| 2.4. Darbinieku novērtēšana ikdienā | 43 |
| 3. PERSONĀLA NOVĒRTĪŠANAS PRAKTISKĀ ANALĪZE VEIKALĀ ZARA T/C SPICE | 45 |
| 3.1. Darbinieku novērtēšana, pielietojot 360 grādu analīzes metodi. | 45 |
| 3.1.1. Bērnu nodaļas analīze..... | 46 |
| 3.1.2. Sieviešu nodaļas analīze | 50 |
| 3.1.3. Vīriešu nodaļas analīze..... | 54 |
| 3.1.4. Klientu vērtējuma analīze..... | 58 |
| 3.1.5. Bērnu nodaļas vērtējuma analīze pārcēdāšas | 60 |
| 3.1.6. Sieviešu nodaļas vērtējuma analīze pārcēdāšas..... | 61 |

| | |
|--|----|
| 3.1.7. V riešu nodas vrtējuma analīze pēdējās | 62 |
| 3.1.8. Klientu vrtējuma analīze par darbiniekiem periodā no 23.04 -29.04 | 63 |
| SECINĀJUMI | 65 |
| PRIEKŠLIKUMI..... | 69 |
| IZMANTOTĀS LITERĀTĀRĀS UN AVOTU SARAKSTS..... | 72 |

IEVADS

M s dien s katrs dz votsp j gs uz mums dom par iesp ju palielin t pe u, notur t savu vietu tirg un konkur t ar citiem, l dz ar to aizvien vair k darba dev ji saprot, ka viens no svar g kajiem un b tisk kajiem priekšnosac jumiem uz muma efekt vai darb bai ir t s darbinieki.

Lai veicin tu uz muma att st bu ir pareizi j izmanto katra darbinieka potenci ls, bet lai noskaidrotu uz ko darbinieks ir sp j gs, tas ir j nov rt . Svar gi ir saprast vai darbinieks atrodas staj amat , vai vi š sp tu lab k izpausties un darbojoties cit jom . Darbinieku nov rt šana pal dz pie emt l mumus par p rvietošanu, algas paaugstin šanu, bet reiz m par nelietder ga darbasp ka atlaišanu.

B tiski ir tas, lai darbinieki saprastu k p c tiek veikta š da nov rt šana. Darba dev jam ir saprotami j izskaidro t s b t ba un nepieciešam ba un, ka tas var pal dz t darbiniekam atrast piem rot kos risin jumus izaugsmei. L dz ar to darbinieku nov rt šana ir j veic sistem tiski, lai darbinieki pie t s jau b tu pieraduši un nejustu nek du diskomfortu, bet gan saprastu, ka tas var pal dz t atkl t neizzin tos dotumus.

Ja b s savstarp ja sapratne starp darbinieku un darba dev ju, tas noteikti sekm s uz muma att st bu, t d j di uz muma galvenais resurss paliks uztic gs savam darbam un nenotiks bieža person la mai a un uz muma ieguld jums darbiniekos nes s nenov rt jamu atdevi pašam uz mumam.

Latvij ir nepieciešams att st t nov rt šanas procesu un person lvad bu kopum , jo labi darbinieki ir uz muma v rt g kie resursi.¹ L dz ar to autore uzskata, ka m s dien s š t ma ir aktu la, jo ja netiks veikta person la nov rt šana, tad iesp jams, ka ilg k laika period uz mum atkl j s, ka tiek realiz ta neatbilstošā person la vad ba, kas ietekm uz muma t l ko att st bu.

Darba autore nol ma veikt person la nov rt šanu vien no veikal „Zara” fili l m, kas atrodas tirdzniec bas centra Spice k . Darbs ik dienu ir saist ts ar klientiem, l dz ar to darba autore v l j s uzzin t k vad t ji nov rt savu person lu, vai tas saskan ar klientu dom m un pašiem darbiniekiem.

¹ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te, 2003.- 269.lpp.

Veiksmīgi darba realizāšanai, ir izvēlējās šādas metodes: pētnieciskā metode – literatūras analīze un vispārīgās informācijas apkopošana, analītiskais darbs – rezultātu analīze un priekšlikumu izstrāde, kā arī monogrāfiskā jeb aprakstošā metode. Vērtēšana periods ir bijis divas nedēļas no 16.04.2012 – 29.04.2012

Pētījuma priekšmets: darbinieku darba rezultātu novērtēšana.

Pētījuma objekts: veikala „Zara” tirdzniecības centrā Spicē darbinieki un nodarbinātība.

Darba mērķis: novērtēt darbinieku vērtēšanas sistēmu un izvirzīt priekšlikumus tās uzlabošanai, kā arī izvērtēt novērtēšanas ietekmi uz darbinieku rezultativitāti.

Darba mērķu sasniegšanai veicamie uzdevumi:

- iepazīties ar personāla novērtēšanas būtību, mērķi;
- apskatīt personāla novērtēšanas metodes;
- noskaidrot iespējamos kādas vērtēšanas;
- veikt veikala „Zara” personāla darba novērtēšanu no trijiem avotiem (darbinieka, nodarbinātāja un klienta)
- veikt salīdzinājumu starp novērtējumiem, kad darbinieki zina, ka viņi tiek vērtēti un kad to nezina.

Lai veiksmīgi sasniegtu izvirzīto mērķi, tika noskaidrots personāla novērtēšanas jautājums un būtība, kā arī tās nepieciešamība uzņēmumā. Tika apskatīts efektīvas novērtēšanas kritēriji, kādi posmi ir novērtēšanas procesā un kādas ir populārākās kādas tajā. Darbā tika apskatīti novērtēšanas veidi un populārākās metodes izmantojot par pamatu Ineses Ešēnvaldes grāmatu „Personāla vadības mērķu metodes” un Ineses Voronovas grāmatu „Personāla vadība”. Tika izmantoti nepublicētie materiāli no uzņēmuma „Apranga”, kā arī rīcībā literatūra un interneta resursi.

Lai varētu veikt pētījumu, visiem veikala Zara darbiniekiem, tika skaidroti vadītājiem, tika izdalītas anketas par novērtēšanu, pārdotājiem/konsultantiem tika izdalītas divas veidu anketas – par kolēģiem un sevi (skat. 1.pielikumu), (skat. 2.pielikumu). Anketas aizpildīja arī klienti, kuriem novērtēja sniegtā servisa kvalitāti, tādējādi novērtējot personālu (skat. 3.pielikumu). Pēc anketu aizpildīšanas norisinājās to rezultātu pārbaude ar darbiniekiem un tika veikta rezultātu analīze

1. PERSONĻA NOVĒRTĪŠANAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Personālvērtēšanas jēdzieni un būtība

Daždos avotos ir sastopamas vairākas personālvērtēšanas definīcijas. Tiek definēta kā novārtēšanas metodoloģija, kuras rezultāts tiek izvērtētas uzņēmuma darbinieku piemērotība iedomājamam amatam, darbinieku potenciāls un spēja iekavēt kolektīvā², individuāli veikuma apskates process, progressdarb un darbinieka potenciālvērtēšana, lai noteiktu paredzamu viņa izaugsmi³, darbinieka darbības efektivitātes noteikšana tiešam amatam pienākumu izpildē un organizācijas mērķu realizācijai⁴, bet pati personāls tiek definēts, kā darbinieku kopums kādā komercsabiedrībā, un tajā ietilpst: strādnieki, kalpotāji, vadošie kalpotāji.⁵

Personālvērtēšana ir katrā atsevišķā darbinieka darba rezultāta vai kompetences izvērtēšana. Tā ir kā individuāla un uzņēmuma plašā aizpildēšana, kas ļauj informācijai brīvi plūst starp vadītājiem un darbiniekiem par nepieciešamajiem vajadzības darbiem. Personāls ir patnījs un oti jātīģ uzņēmuma instruments.⁶

Personāla darbības vērtēšana ir nozīmīga un neatņemama sastāvdaļa, viena no svarīgākajiem personālvadības funkcijām, tādēļ novārtē darbinieku noteiktā laika posmā.

Darbinieks ir uzņēmuma galvenā vērtība, jo ar savu darbu un attieksmi nodrošina tam peļņu un attīstību attiecīgajā jomā, tāpēc cilvēku resursus nepieciešams plānot un katru darbinieku nodarbināt tajā specialitātē, kur viņš ir vispēcīgākais, ja ar pašreizējā brīdā darbiniekam pietrūkst nepieciešamās zināšanas vai kompetences, tad noskaidrojot, kas traucē sasniegt labākus rezultātus, vienojoties kātos var sasniegt, gan darbinieks, gan ar darba devēju var sījusties gandarīts.

Tomēr oti svarīgi, lai vērtēšana tiktu veikta objektīvi, bez stereotipiem, līdz ar to ir nepieciešams, lai darbinieks, kas veic vērtēšanu būtu kompetents, bez aizspriedumiem un

² HR Solutions. Risinājumi personālvērtēšanai. Personālvērtēšana, <http://www.hrsolutions.lv/?cat=308&lang=lv>, skatīts 08.04.2012

³ Inese Voronika. Personālvadība - Rīga: Latvijas Universitāte, 2009., 271.lpp.

⁴

«...», 2000., C. 223.

⁵ Bokums, Z. Personālvadības rokasgrāmata. Rīga: Kamene, 2000., 141.lpp.

⁶ Personālvērtēšana

http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Person%C4%81la_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana
skatīts 08.04.2012

attiektos pret šo darbu ar pilnu nopietnību. Precīzus un komercdarbā izmantojamus personāla noviršanas rezultātus var sasniegt, ja noviršana veikta objektīvi.

Darbinieku noviršanu parasti veic darbinieka tiešais vadītājs (kurators) un pēc tam saņemto informāciju pārskata nodaļas vadītājs. Kurators norāda darbinieka stiprās puses un vājās puses. Šķēršļi, kur darbiniekam ir nepieciešams uzlabojums, kurators var ieteikt apmācības programmas vai kursus, kur darbinieks var piedalīties.⁷

Personāla jeb esošo darbinieku noviršanai ir divi galvenie pamatprincipi: pirmais — noskaidrot darbinieku motivāciju un kompetences; otrs — plānot darbinieku attīstību, kā arī apzināt viņu motivācijas un sasniegumu līmeni⁸

Darbinieku noviršana augsimam

- nodrošināt ar atbilstošas profesionālās kvalifikācijas personālu;
- noteikt darbiniekiem adekvātu atalgojumu;
- mērīt iegūto rezultātu dzekus viņu attīstībai;
- ietaupīt ar personālu saistītās izmaksas;
- uzlabot uzņēmuma funkciju veikšanu;
- paaugstināt darbinieku motivāciju;
- noturēt uzņēmuma svarīgkos darbiniekus.

Savukārt darbiniekiem darbības procesa un rezultātu noviršana liek justies vajadzīgiem un tiekties uz jauniem sasniegumiem. Amata vai darba apraksti nosaka darbinieku pienākumus un atbildību, bet vadītāja uzdevums ir pārliecināt, vai darbinieki tiešām veic šos pienākumus un darba uzdevumus pēc labākās sirdsapziņas un atbilstoši savam spējam. Ja vēlām darba rezultāti, to termiņi un kvalitātes standarti nav iepriekš definēti, vadītājam jārisinās, kā darbinieku sasniegums var būt neapmierinošs, jo viņi, iespējams, neizprot izvirzītās prasības.

Jebkurš darbinieks lielākai vai mazākai mērķa sasniegšanai ir gatavs. Apziņā, ka viņa sniegums tiek atzīts par teicamu, rosina vēlmi strādāt kvalitatīvāk un ceļpašāpziņu. Vadītājam cilvēkresursu kapitāla noviršana sniedz iespēju noskaidrot darbinieku motivāciju, nodrošināt apmierinātības līmeni, novirzt viņu potenciālu un plānot attīstību. Protams, ikviens vēlas saņemt pozitīvu noviršanu, bet tas ne vienmēr ir iespējams. Lai darbinieks bez aizvainojuma pieņemtu negatīvu noviršanu, vadītājam jāizvēlas pareizs veids, kā to pavēstīt. Negatīvu noviršanu ieteicams izteikt darbiniekam personīgi, bet pozitīvu – visiem dzirdot. Bieži un publiski

⁷ Voronika, I. Personāla vadība, Rīga: Latvijas Universitāte 2009., 269lpp

⁸ Boitmane I. Personāla atlase un noviršana, Rīga 2008., 127lpp

uzslav jiet darbinieku par to, kad padar ts labi. Tas v l vair k stimul darbinieku censties un justies gandar tam, ka vi š ir ticis paman ts un darba rezult ti visticam k tikai uzlabosies.

Pirms š procesa uzskāšanas nepieciešams veikt vad t ju un darbinieku teor tisku un praktisku sagatavošanu, k ar konkretiz t v rt šanas m r i, m r a auditoriju un izpild t jus.^{9 10}

Darbinieku nov rt šana ir oti darbietilp gs process. Ir j izstr d pl ns, k to veikt. Past v iesp ja, ka uz mums nosaka, kurus darbiniekus v rt un kurus ne. Tas nav dom ts individu li, bet gan atkar b no kvalifik cijas.¹¹ Autore uzskata, ka maz uz mum lab k b tu veikt piln gi visiem darbiniekiem nov rt šanu, lai nerastos domstarp bas un nesaska as uz muma iekšien , protams, liel uz mum tas ir izdar ms gr t k, bet tas sniedz lielu ieguld jumu att st b , jo k min ts gr mat Empowered teams, tad str d jot komand ir svar gi, lai visi darbotos ar atdevi, jo viena indiv da slinkošana var piespiest p r jiem darbiniekiem sadal t šo slodzi uz sevi.¹²

Kopum v rt jot noda u, autore piekr t teorij min tajam , ka darbinieks ir j t gs darba instruments, l dz ar to pret to vajadz ga pareiz pieeja un nov rt šanas proces katram uz mumam t ir j atrod. Autore uzskata, ka ar nov rt šanas procesa pal dz bu var noteikt darbiniekiem uzlabojam s lietas, nodrošin t tie attiec go kvalifik ciju, nov rt jot darbiniekus motiv t vi us sasniegt lab kus rezult tus, k ar izv rt t atalgojuma sist mu, l dz ar to ieguldot p les objekt v nov rt šan , var pan k oti daudz pozit vu uzlabojumu.

1.2. Nov rt šanas process

Nov rt šanas process sev ietver gan visu sagatavošan s laiku, lai var tu veikt nov rt šanu, gan pašu nov rt šanu, gan ar secin jumu izdar šanu un darbinieku inform šanu par š nov rt juma rezult tiem.

Bieži vien nov rt šanas proces atkl jas iemesli, k p c darbinieks vai nu nepilda k du savu pien kumu, vai dara to ar da ju atdevi. Paties b , iemeslu atkl šana ir viens no nov rt šanas procesa m r iem

⁹ Dombrovska.L.R. Cilv kresursu kapit la vad ba, R ga: Zvaigzne ABC, 2009., 74 lpp

¹⁰ Pikeringa P. Person la vad ba. K prasm gi motiv t darbiniekus un pan kt v lamo rezult tu. No ang u valodas tulkojis Oj rs Bušs, R ga: J a Rozes apg ds 2002., 109 lpp

¹¹ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 269 lpp

¹² Richard S Wellins; William C Byham; Jeanne M Wilson, Empowered teams, San Francisco 1991., P.144

1.2.1. Efektīvas novirzīšanas kritēriji

Personāla novirzīšanas sistēmu darbības efektivitāti nosaka to atbilstība noteiktiem kritērijiem, kas nodrošina tās zinātniskumu un likumību, kā arī praktisko pielietojamību.

Lai novirzīšana būtu zinātniski pamatota un likumīga, tai jāatbilst šādiem prasībām:

- saistība - jāpastāv stingrai sakarībai starp:
 - organizācijas mērķiem, konkrētajam darbam izvirzītajām prasībām;
 - darbības standartiem un novirzīšanas procesā iesaistītajiem parametriem. Ir noteikti skaidri virzīšanas kritēriji un ir skaidra atbilde uz jautājumu, kāds sniegums konkrētajam amatam uzskatāms par sekmīgu un kāds – par nesekmīgu.

Sakarības jeb saistības kritērijs paredz arī periodisku novirzīšanas sistēmu pārskatīšanu un modernizāciju atbilstoši izmaiņām organizācijas mērķos, darba uzdevumos un darbības standartos;

- jūtīgums - novirzīšanas sistēmā jābūt spējīgai atšķirt efektīvu un neefektīvu personāla darbību, darbinieku sekmīgu sniegumu no nesekmīga. Tai jāvirzī visi pēc vienotiem kritērijiem;
- ticamība - novirzīšanas gāla spriedumam jābūt ticamam un drošam, tam jābūt pamatotam;
- pieņemamība - visiem novirzīšanas procesa dalībniekiem ir jāizprot tēmas, tie jāpieņem un jāatbalsta. Akcepti no procesa dalībnieku puses tiek uzskatīti par vienu no svarīgākajiem priekšnoteikumiem;
- pārvades efektivitāte - tam jābūt viegli administrējamam, pēc iespējas lētā un ar nelielu laika ietilpību.¹³

Literatūrā tiek minēta arī precizitāte, atklātība kā novirzīšanas sistēmā izvirzītas prasības, kas ir viegli saprotamas un neprasa papildu izskaidrojumu.

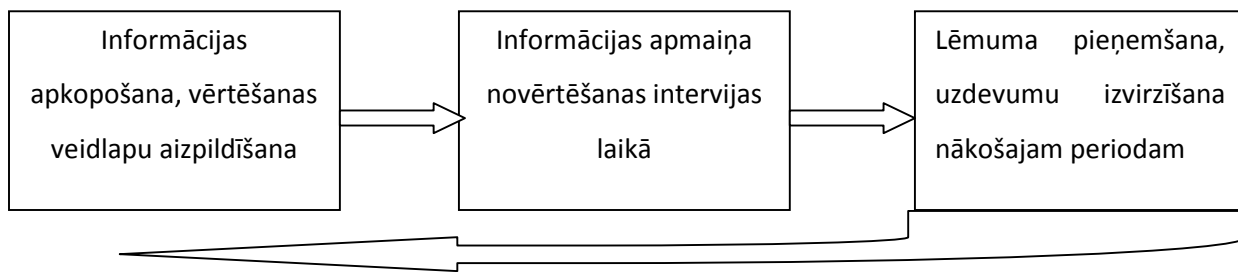
¹³ Arhivi. Inženieru Slaidi. Rekomendācija personāla darbības novirzīšanai, http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf skatīts 10.04.2012.

1.2.2. Novrtšanas periods un t posmi

Novrtšanas periods jeb vrtšanas cikls ir laika periods, kur uzrādītais personāla veikums tiek vrtēts. Novrtšanas perioda garums parasti ir viens gads, bet ir organizācijas, kas savus darbiniekus vrtē reizi pusgadā, reizi ceturksn vai pat reizi mēnesī. Parasti tas raksturīgs organizācijām, kas nav apmierinātas ar saviem rezultātiem kopumā, atrodas pārsturšanas procesā vai mēģina paaugstināt darba efektivitāti. Vrtšanas perioda garums atkarīgs arī no organizācijas mērķu sasniegšanai nepieciešamā darbības tempa. Ir stabilas organizācijas ar nemainīgiem, tradicionāliem mērķiem, kam nav jāpiemērojas mainīgajai apkārtējai videi un rīcībām apstākļiem. Tajā vrtšanas periods parasti ir viens gads. Organizācijām, kuru mērķu sasniegšana atkarīga no elastības un spējās strauji reaģēt uz iekšjo un ārjo apstākļiem, vrtšanas periodi ir īsāki.¹⁴

Novrtšanas periods sastāv no vairākiem posmiem:

- plānošana, darba uzdevumu un mērķu uzstādīšana un darbības standartu noteikšana krtījam vrtšanas periodam;
- darba izpildes krtīj kontrole, savstarpēja informācijas apmaiņa starp vrtšanas procesa dalībniekiem, radušos problēmu risināšana, lai sasniegtu iespējami labākus rezultātus un saņemtu augstāku novrtjumu perioda beigās:
- novrtšanas sesija jeb beigu posms (sk.2.2. att.)



2.1. att. Novrtšanas posmi¹⁵

¹⁴ Arh. vi. Ing. na Slaidi a. Rekomendācija personāla darbības novrtšanai http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf skatīts 10.04.2012

¹⁵ Arh. vi. Ing. na Slaidi a. Rekomendācija personāla darbības novrtšanai http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf skatīts 10.04.2012

Att lotajos novrtšanas sesijas etapos notiek šādas darbības:

- Informācijas savākšana par darbinieku darbību vrtšanas periodā, tās apkopošana, vrtšanas veidlapas aizpildīšana,
- informācijas apmaiņa novrtšanas intervijas laikā.
- Lēmuma pieņemšana par galīgo vrtējumu, mērķu un attīstības vajadzību apmierināšanu, uzdevumu izvirzīšanu kamajam vrtšanas periodam.

Līdz ar to novrtšanas sesijas pēdējais etaps pabeigšanai kamajam vrtšanas perioda plānošanas posmā. Personāla darba novrtšanu tas raksturo kā nepārtrauktu, secīgu un izaugsmi vrtstu procesu.

Viens no svarīgākajiem novrtšanas procesa posmiem ir novrtšanas intervija. Tīr vrtējam un vrtētāja formā tikšanās, kuras laikā tiek apspriesta novrtšanas veidlapā fiksētā informācija un izdarīts gala slēdziens par darbinieku darba vrtējumu attiecīgaj vrtšanas periodā.¹⁶

Novrtšanas intervijas laikā:

- vrtētājs un vrtējamais kopīgi "iziet cauri" vrtšanas veidlapai, apspriežot katru punktu;
- vrtētājs pamato savu atzinumu;
- vrtējamais izsaka savus iebildumus un ierosinājumus;
- apspriež ar darbu saistītās problēmas, to iespējamos risinājumus, vrtējamais izsaka savas vērtības attiecībā uz darba tehnisko nodrošinājumu, darba apstākļu uzlabošanu;
- vrtētājs un darbinieks vienojas par darbam izvirzītajiem standartiem, apspriež darba apraksta atbilstību reālajiem darba uzdevumiem;
- vienojas par darbinieku apmērības vajadzībām un attīstības perspektīvu.

Personāla vadības teorijās, kas vērstas uz cilvēku, viņu attīstību un pašsajūtu, novrtšanas intervijas tiek uzskatītas par būtisku novrtšanas procesa sastāvdaļu.¹⁷

Līdz ar to izziņot lietas, kas ir nepieciešamas uzlabot. Tā kā tiek apkopota iegūtā informācija un tad pēdējais posms atkal liek atgriezties pie pirmā posma, līdz ar to šis novrtšanas process ir nepārtraukts.

¹⁶ Cole G. A. Personnel Management. Theory and Practice. Thomson Learning 1997., P. 337

¹⁷ Arhivi. Inženieru Slaidi. Rekomendācija personāla darbības novrtšanai
http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf skatīts 10.04.2012

1.2.3 Iespējamās kļūdas darbinieku novērtēšanā

Ne vienmēr novērtēšanā viss var veikties gludi. Vienmēr pastāv kļūdas iespēja, kas saņemtie rezultāti nebūs precīzi, tāpēc svarīgi pirms novērtēšanas veikšanas iepazīties ar visizplatītākajām kļūdām, kas tiek pieļautas novērtēšanā.

Bieži vien personāla darbinieku novērtēšanas sistēmas nesniedz gaidītos rezultātus, ja tām izvirzīti nerealizējami, pretrunīgi mērķi, izvēlētajām rādītājiem neatbilstošas vērtēšanas metodes, sistēmas neatbilst kādai noteiktai efektivitātes nodrošinājuma kritērijiem. Šīs kļūdas pieļautas, radot konkrētus iestādes novērtēšanas sistēmas, un ir novēršamas, analizējot konkrēto gadījumu un pilnveidojot konkrēto sistēmu. Tomēr personālvadības teorētiskā un praktiskā arvien biežāk vērš uzmanību uz tām negatīvajām tendencēm, kļūdām, psiholoģiskajiem efektiem, pat diskrimināciju, kas izriet no pašas novērtēšanas būtības un kombinējot ar neprasmiģu menedžmentu var radīt neatgriezeniskas sekas.

Vislielākā kritiku uzmanība vērsta uz pirmo novērtēšanas procesa tiesīgo aspektu, kas pieļauj lielu iespēju izpausties vērtētāju subjektīvismam un tendenciozitātei, un otrā netaisna un negatīvā vērtējuma izraisītājam sekām. Pirmās saistītas ar vērtētāju, otrās - ar novērtējamajam lomu novērtēšanas procesā un sakāojas cilvēku psiholoģijā.¹⁸

Galvenie kļūdu veidi:

- nepiemēroti jautājumi: var tik uzdoti tikai slēgti, neatbilstoši vai neskaidri jautājumi vai ar vienreiz daudzi jautājumi, kurus kandidāts neatceras un neatbild uz tiem. Tas negatīvi ietekmē novērtēšanas objektivitāti;
- iepriekšēji aizspriedumi: pamanot kādu informāciju darbinieka CV, intervētājs var izteikt priekšvērtējumu un nepamatotu vērtējumu, kā arī iepriekšēja pavirša pazīšanās var kaitēt objektīvam vērtējumam;
- intervētāja domināšana: bieža un smaga kāda, proti, visu laiku runā intervētājs pats, bet kandidāts vai novērtējamais darbinieks bijīģi klausīģis;
- uzvedinoši un atbildīģi saturoši jautājumi: attapģis kandidāts saprot, ko no viņa sagaida vērtētājs, un tieši to arī saka, kaut gan domā citādi;

¹⁸ Arhīvi. Ing. nā Slaidiģa. Rekomendāģija personāla darbinieku novērtēšanai
http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf skatģts 10.04.2012

- nimba efekts: pieredzes bagātus un sekmīgus darbiniekus vai kandidātus vērā ar cieņu un respektu pret viņu pagātnes sasniegumiem, ignorējot tagadnes kādas, kompetences nepilnības un dažādas neveiksmes, jo novērtēšanā darbojas skarbs likums: „tu esi tas, kas tu esi, nevis tas, kas tu biji”;
- spēcīgi vērētāja aizspriedumi: ja intervētājs necieš zināma mērķa individuālu, ir aizspriedumains, piemēram, pret sievietēm vai katoļiem, tad šie aizspriedumi visai negatīvi mēdz ietekmēt vērtējumu un devalvēt laba kandidāta raksturojumu;
- apmēcības trūkums: visas iespējamās kādas, ieskaitot likuma pārkāpumus par diskrimināciju, var izraisīt intervētāja kvalifikācijas trūkums;
- neadekvāta, negatīva neverbālā komunikācija: intervētājs ar savu pozu, žestu, balss tembru var sasāistīt un satraukt vērtējamo kandidātu. Ar visiem kandidātiem vai darbiniekiem jācenšas runāt vienādi pieklājīgi, rīmi mainot pozas, saglabājot ieinteresētību un tādējādi neradot dažiem kandidātiem labus vai sliktus apstākļus intervījai.¹⁹

Tāpat tik minētas arī šādas kādas:

- Hallo efekts – vērtējamā cilvēka pācēšanās vai vairāku pirmajā acu mirklī privileģējošām pašbūtēm. Piemēram, X uz novērtēšanas sarunu pākšieradies pašsaposies un rodas secinājums, ka X pret novērtēšanu izturas ļoti nopietni.
- „ES” kādas – „ES” esmu visamēr. Jo kāds lādzīgāks man, jo labāks.
- Konstantās kādas – pastāvīgā tādā, kuri vienmēr dod vienu un to pašu vērtējumu – vai nu par stingru, vai nu par labu, vai nu vienmērīgā.
- Hierarhijas efekts – jo cilvēks ieņem augstāku posteni, jo viņam labāks vērtējums.
- Nikolausa efekts – iespējams, ka šī pirms novērtēšanas perioda beigām darbinieka pānkumi un galarezultāti pākšieruzlabojas.

Pēc novērtēšanas sarunas jā sagatavo šis protokols, kurš kopā ar anketu, jā tādā tiek izmantota, tiek pievienota darbinieka personā gājā lietā.²⁰

Pēc autores domām, tieši vissvarīgākais ir atrast pareizi metodi savam uzņēmumā, kas atbilst tieši šim uzņēmumā un izvēlēties pareizo vērtēšanas kritēriju. Katrā ziņā ir jā izvairās no

¹⁹ Ešenvalde I. Personālvadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 128-129 lpp

²⁰ Vērtēšanas intervijas vai ikgādājspārunas.

http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Lietot%C4%81js:M9_veisa_i#V.C4.93rt.C4.93.C5.A1anas_intervijas_vai_ikgad.C4.93j.C4.81s_p.C4.81rrunas. Skatīts 11.04.2012

jebk das subjektivitātes, kā arī jau darbiniekam izteikt savu viedokli. Tomēr vadītājam ir jāpievērš uzmanību, vai padoto attieksmā nav jūtamas pārmaiņas, jo zinot, ka tie tiks vērtēti, tie pastiprina savu darba intensitāti un attieksmi, līdz ar to arī šīs risks ir jāiekļauj, tādēļ uzskatīja teorētiski D.M.Makgregors. Lai izvairītos no šādās iespējās, autore analizējot literatūru secina, ka svarīgi pirms novērtēšanas laika pastaigāties pa uzņēmumu, paskatīties kā darbinieki strādā, lai varētu secināt vai novērtēšanas laikā attieksme nav mainījusies, tādēļ vadītājs var pziņot par iespējamo personāla novērtēšanu, taču darīt to daudz vēlāk, kad padotie jau būs piemirsuši vai iedomājušies, ka tāda personāla novērtēšana nemaz nebūs.

1.3. Novērtēšanas veidi

Organizācija izšķir divus veidus personāla novērtēšanai, un nereti tiek diskutēts, ko tad īsti ir vērtis novērtēt un kādās situācijās, kuru novērtēšanas veidu izmantot. Parasti mēs varam runāt par kompetences novērtēšanu un par darba rezultātu novērtēšanu.²¹

Šie abi veidi ir vieni no būtiskākajiem, kuros var izprast tieši prasmes un darba rezultātus.

Kompetences novērtēšana un darba rezultātu novērtēšana: bieži abi šie personāla novērtēšanas veidi tiek jaukti, nereti tos apvieno vienā novērtēšanas instrumentā, bet vēl biežāk paši darbinieki nemaz nesaprot, kas tad īsti tiek novērtēts - viņu zināšanas, prasmes un iemaņas vai arī darba rezultāti un sasniegumi (diemžēl nereti ir arī gadījumi, kad tiešie vadītāji nezina, ko tad viņi novērt savos darbiniekos). Lai jucekli padarītu vēl lielāku, vadītājiem dz autoritatīvi pziņot, ka bez kompetences jau nevar būt labu darba rezultātu.²²

Līdz ar to svarīgi ir nodalīt abus šos veidus, lai darbiniekam būtu skaidrs, kad tiek vērtētas viņa darba prasmes un kad kompetence.

²¹ Ešenvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 104-105 lpp

²² Ešenvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 105 lpp

1.3.1. Kompetences novrtšana

Darbinieka kompetences novrtšana ir darbinieka zinšanu, prasmju, pieredzes un piemtošo pašbu izziņas process, "kuras uzdevums ir kvalitatvi un rpgi noteikt darbinieku zinšanu un prasmju lmeni ar mri attstttrkstošs kompetences un piepildt vitli svar gsmc bu vajadzbas"²³

Kompetences novrtšanu svarigi uzs kt jau paš s kum , kad darbinieks tiek pie emts darb , t lk izmantot to darba pl nošan un apm c b . Kompetences novrtšanas rezult ti nosaka priorit tes cit m cilv ku resursu vad bas funkcij m: atlasei, m c b m, karjeras pl nošanai, atalgojuma sist mas ieviešanai.

Šis novrtšanas veids pamatoti tiek uzskat ts par vienu no vissmag kajiem pretreakcijas un daž du psiholo isku un emocion lu probl mu zi : nevienam nepat k sa emt atzinumu, ka vi a prasmes, iemas un zinšanas neatbilst komp nijas izvirz taj m pras b m, un katrs negat v vrt juma sa m js uzskata, ka vrt šan pie autas netaisn bas, k das un subjektivit te.²⁴

Uz muma vad bai ir vajadz gi person la novrtšanas rezult ti, lai var tu:

- analiz t past vošo situ ciju;
- pie emt l mumus par darbinieku apm c bu;
- pie emt l mumus par jaunu darbinieku pie emšanu vai esoš darbinieka atlaišanu;
- pie emt l mumus par darbinieku p rvietošanu;
- noteikt person la atalgojumu (to palielin t vai samazin t);
- pie emt l mumus par uz muma darb bas intensit ti;
- pl not darbinieku izaugsmes iesp jas uz m m ;
- noteikt n kotnes m r us.²⁵

Ta u šie vad bas l mumi ir tikai virspus ji, tie ir j kori un j realiz , un to parasti veic person la vad ba. L dz ar to person la novrtšana ir neat emama person la da as funkcija. Darbinieku novrt jums kalpo ar tam, lai noteiktu, k d m r darbinieks sp j un grib pild t tos.²⁶

²³ Be ikovs, J.Praude J. Menedžments, R gas raj. ekava: Vaidelote, 2001., 373lpp

²⁴ Ešenvalde I. Person la vad bas m sdienu metodes,R ga: Merk rijs LAT, 2008., 105 lpp

²⁵ Braton and J., J. Gold „Human Resource Management. London, MACMILLAN Business, 1999., P 215

²⁶ Person la novrtšana

http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Person%C4%81la_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana skat ts 10.04.2012

Kuru no novrt šanas vaidiem izvēlētās novrt joti darbinieka kompetenci, parasti ir atkarīgs no tā, ar kādu metodi tiek veikta šā novrtšana un kādā sfērā piederšis uz mums, tātad pat ir jāatceras, ka darbinieks ir dzīvās cilvīks ar savām emocijām un sapratni par lietām, tāpēc nedrīkst izmantot agresīvus paņēmienus, lai vērtējums būtu objektīvs un tāj nebūtu atspoguļojies darbinieka stresa rezultāts.

Pastāv vairākas kompetences novrtšanas metodes – intervija, testi un lomu spēles, kuras savukārt atkal iedalās vairākos veidos:

Intervijas veidi;

- strukturētās intervijas;
- daļēji strukturētās intervijas;
- brīvās intervijas.

Lomu spēles veidi:

- uzvedības provokācijas spēles;
- darba situāciju stimulācijas spēles;
- lēmumu pieņemšanas spēles

Testu veidi:

- personības testi;
- intelekta testi;
- psihisko procesu testi;
- speciālo spēļu testi;
- veselības rādītāju testi;
- dažādu fizioloģisko rādītāju testi.²⁷

Kā ar kompetences tiek iedalītas mēkstajās un cietajās kompetencēs, kur mēkstās kompetences tiek vairāk balstītas uz emocionālām sajūtīm, bet cietās uz zināšanām un prasmi. Autore darbu vairāk apskatīs šo abu divu kompetenču atšķirības un nozīmi.

Tieši mēkstās kompetence, kuru galvenokārt veido emocionālā inteliģence, proti – indivīdā spēja tikt galā ar saviem pamatstresiem (bailes, neziņa, dusmas, vainas izjūta), tos apzinoties un apvaldot, kā arī prasme komunicēt un ietekmēt apkārtējos, ir visgrūtākā novrtjama un nosakāmā atlases procedūrās, gan arī iekšējās novrtšanas intervijās. Pie mēkstās kompetences pieder

²⁷ ²⁷ Personāla novrtšana

http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Person%C4%81la_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana skatīts 10.04.2012

visas t s paš bas, intereses un attieksmes, kas izriet no m su person bas. T s ir gr ti nosak mas un main mas, faktiski t s ir relat vi stabilas, veidojas agr b rn b , form joties person bas pamattieksmei pret pasauli un v rt b m. M kst kompetence sag d visliel k s gr t bas person la atlases speci listiem, jo ar god gums, lojalit te un uztic ba ir š s kompetences sast vda as.²⁸

Pie m kstaj m kompetenc m pieder:

- person bas mot vi: vajadz bas, intereses, attieksmes, noslieces
- person bas rakstura paš bas (komunik cijas prasme, paškontrole un sp ja iztur t stresu, m ka pie emt l mumus un risin t probl mas
- izskats un uzved ba

Jo reiz m darbinieks gribot izskat ties lab kam k vi š paties b ir, var pan k tieši ar m ksto kompeten u izmantošanu, parasti tas notiek, kad darbinieks v l tikai tiek pie emts darb , reiz m ar saviem žestiem un skatienu vi š var izskat ties p rliecin ts un rad t labu iespaidu, k , piem ram, lieku ojot un reiz m paužot viedokli, kas nesaskan ar patiesaj m dom m, cenšas izpatikt darba dev jam.

Savuk rt cieto kompetenci veido zin šanas, prasmes un iema as, kuras indiv ds dz ves un karjeras laik iem c s un apg st. Š s kompetences sast vda as ir viegli pier d mas un apstiprin mas ar diplomiem, sertifik tiem un licenc m. Te pieder izgl t bas apliecin jumi, valodas prasmes, datorprasmes un citas apg stamas un nov rt jamas sp jas. Ar š s kompetences sast vda as faktiski ir neiesp jami simul t; pret ji k m kst s kompetences amata kandid ts, piem ram, nevar not lot, ka vi š prot str d t ar Exell, - vai nu vi š p rbaudes laik to prot vai n , savuk rt lojalit ti vai god gumu iesp jamas paust v rdos, žestos, skatien , ta u re lu un drošu pier d jumu tam sniedz tikai ilgstoša sadarb ba ar cilv ku.²⁹

Pie cietaj m kompetenc m pieder :

- profesion l s zin šanas un izgl t ba
- profesion l pieredze, prasmes un iema as
- daž du veidu tehnisk s prasmes un iema as

²⁸ Ešenvalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga: Merk rijs LAT, 2008., 106 -107 lpp

²⁹ Ešenvalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga.: Merk rijs LAT, 2008., 107. lpp.

Darb tiek izmatotas abas šīs kompetences, protams, ja s kum darba dev js p rbaudot vienas un otras kompetences var s kotn ji k d ties par m kstaj m kompetenc m, tad laika gait , darbinieks atkl j savu patieso seju.

Pamatojoties uz ieg tajiem rezult tiem, kas par da iema u vai prasmju nepiln bu, ir nepieciešams izstr d t programmu vai vienoties k darbiniekiem b tu iesp jams lab k apg t š s nepiln bas, dodot noteiktu termi u, p c kura j veic atk rtota p rbaude, l dz ar to str dnekiem b s p rliec ba, ka šis nov rt šanas process nav form ls, bet re li tiek mekl ti risin jumi kompetences paaugstin šanai un tiek dots ar apm c bas pied v jums.

Kompetences nov rt šana ir process, ko raksturo augsta rezistence jeb pretest ba, kura j p rvar, inform jot person lu par nov rt šanas nepieciešam bu, rezult tiem un iesp j m att st ties un m c ties.

Rezistences paz mes:

- augsts darba kav juma l menis;
- darba produktivit tes kritums;
- baumas, bailes un satraukums;
- k das;
- verb la agresija;
- s dz bas vad bai;
- protesta akcijas.³⁰

Autore piekr t Ineses Ešenaldes izteikumam, ka š di aizsargmeh nismi ir darbinieku tieša reakcija uz stresu un p rmai m, kas var rasties nov rt šanas procesa laik . Person la speci listiem ir j b t gataviem paciet gi daudzas reizes izskaidrot kompetences nov rt šanas m r us, uzsverot, ka t ir nevis person ga izr in šan s ar darbiniekiem vai nev lamo atsij šanas meh nisms, bet gan vien gais veids, k uztur t lab form kompetences l meni, no kura konkurences apst k os ir liel m r atkar gi uz muma darba rezult ti.³¹

Ieilgusi person la pretest ba var rad t paaugstin tu demotiv cij u un risku, t d ir ieteicams ar izmantot daž dus komunikat vus un motiv jošus pa mienus, lai šo pretest bu mazin tu un nov rstu, piem ram, kop gus interesantus pas kumus, kas salied komandu (sporta sp les, gada

³⁰ Ešenalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga: Merk rijs LAT, 2008., 130. lpp.

³¹ Ešenalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga: Merk rijs LAT, 2008., 131. lpp.

balles, daž dus kolekt vos izbraukumus utt.), vai ar apm c bas un izaugsmes iesp ju pied v jumu.

Plaš k izmantotie rezistences p rvar šanas pa mieni:

- kompetences nov rt šanas rezult tus ieteicams saist t ar atalgojuma p rskat šanu un izaugsmes iesp j m uz mums : atalgojuma main g s da as sasaiste ar kompetences nov rt jumu pr miju, piemaksu vai nemonet ro motivatoru veid ;
- kompetences nov rt šanas rezult t lab kie darbinieki j virza augšup pa karjeras k pn m, j veido talantu komandas;
- j pilnveido iekš j s atlases un rot cijas meh nismi person la motiv šanai un ieinteres t bas rad šanai;
- j veic darbinieku lojalit tes veicin šanas pas kumi un iekš j s komunik cijas kampa as, kas vairo darbinieku ieinteres t bu organiz cijas att st b un samazina spriedzi un nezi u;
- izaugsme un apm c ba k sp c gi motivatori un kompetences nov rt šanas sekas;
- iekš j s komunik cijas aktivit tes kompetent ko darbinieku godin šanai un pozit va t la veidošanai;
- talant g ko darbinieku komandu veidošana;
- mentora meh nisma ieviešana, kas auj talant g kiem darbiniekiem apm c t citus;
- kompetences k korporat v s v rt bas veidošana un virz šana uz mums .³²

Protams, k dus no pas kumiem par labu sev atz s uz mums ir atkar gs no t cik liels ir budžets, cik akt vi darbojas person lda as speci lists un vai darbiniekos var saskat t perspekt vu.

1.3.2. Darba rezult tu nov rt šana

T pat k person la kompetences nov rt šanai darba rezult tu nov rt šana ir viena no b tisk kaj m person la vad bas funkcij m.

Ar darba rezult tu nov rt šanu m s saprotam sistem tisku procesu, kur tiek izv rt ts indiv da vai strukt rvien bas darbs noteikt laika posm ar m r i uzlabot rezult tus perspekt v , mekl t esošo potenci lu vai veidus, k tos paaugstin t.³³

³² Ešenvalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga: Merk rijs LAT, 2008., 131 lpp

Šis process nav iedom joms bez r p ga un m r tiec ga darba, kas par da krit rijus, lai turpm k var tu izv rt t darbinieka potenci lu un n kotni uz mum . K sav gr mat min Inese Vorun uka, tad „veikuma nov rt šana ir individu l veikuma apskates process, progress darb un darbinieka potenci la nov rt šana, lai n kotn paredz tu vi a izaugsmi. Veikuma nov rt šana ir sistem tiska inform cijas ieg šana, anal ze un pierakst šana.”³⁴

Viens no liel kajiem riskiem šaj proces ir formalit te un birokr tija, šis risks liel koties past v liel s starptautisk s organiz cij s, kur m ir daudz fili les, kur parasti izplat ts anketas tipa forma, kur nov rt darbinieku, t s tiek aizpild tas liel steig , nepiev ršot t m uzman bu un tad noliktas mal , nemaz neizv rt jot.

Darba rezult tu nov rt šanas tieš kie m r i ir:

- darba izpildes anal ze un nepieciešamo uzlabojumu veikšana;
- karjeras pl nošana organiz cijas darbiniekiem;
- komunik cijas uzlabošana starp darbiniekiem un vad t jiem;
- k du un š rš u nov ršana, k ari darba efektivit tes veicin šana.

Darba rezult tu izv rt šana auj saprast, cik liel m r darbinieks iesaist s organiz cijas m r u sasniegšanai, var piefiks t k di sasniegumi ir bijuši darbiniekam vai tieši otr d k kav ja darbiniekam sasniegt savus vai uz muma m r i, l dz ar to atrisinot trauc još s lietas var nodrošin t darbiniekam profesion lu izaugsmi. K ar izrun jot s p gas t mas vai lietas, kas darbiniekus nom c, vad t js k st pieejam ks saviem darbiniekiem, vi i nej tas vientu i ar savu probl mu, bet zina, ka var pa auties uz vad t ju, l dz ar to darbinieki j tas vajadz gi šim uz muma un samazin s person la main ba organiz cij .

Visp r ga darba rezult tu nov rt šanas sh ma:

- vad bas l mums par darba rezult tu noteikšanas nepieciešam bu;
- darba m r u un v rt šanas krit riju izstr de un person la inform šana par šiem m r iem un krit rijiem;
- person la, paši tiešo vad t ju, apm c ba nov rt šanas veikšanai;
- pazi ojums par nov rt šanas uzs kšanu un sarunu jeb interviju pl nošana;

³³ Ešenvalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga.: Merk rijs LAT, 2008., 132 lpp

³⁴ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 271 lpp

- anketu un instrukcijas par to aizpildīšanu izdalīšana (ja novērtēšana notiek elektroniski, to noteikti ieteicams izmantot pilotprojekta veidā);
- vadītāju gatavošanās sarunām, izanalizējot sasniegumus un kļūdas;
- sarunas (ievads, pārrunas, vienošanās, nobeigums);
- savas struktūrvienības datu apkopošana un nosūtīšana uz personālnoda;
- datu apstrāde personālnodā: tiek veikta datu kvalitātes un kvantitatīvā analīze un apkopošana par organizācijas kopumu;
- tiek sagatavots ziņojums par organizācijas attīstības tendencēm, kam seko administratīvie lēmumi un to ieviešana.³⁵

Viens no svarīgākajiem kritērijiem ir izvēlēties ar kļūmēm rīstus veiktāš novērtēšana un kļūdas kritēriju izstrāde, protams, ja uzņēmumā ir vairākas filiāles, oti svarīgi ir savstarpējā komunikācija, kas ir būtiska sastāvdaļa sekmīgas personāla darba rezultātu sistēmas ieviešanai, tādēļ kopīgi ir jānosaka koštie vērtēšanas darbinieku uzvedību, darba rezultātus vai uzlabošanās rādītājus. Parasti tiek vērtēta darba rezultātu kvalitāte un kvantitatīvi, taču jāatceras, ka būtiski varam noteikt, kādi ir labi un izcili sasniegumi, lai vērtēšanas process būtu objektīvs.

Lai ar kļūdas metodes tiktu piemērotas darba rezultātu novērtēšanai, noteicošā metode ir intervija. Intervijas laikā, piemēram, padotais un viņa tiešais vadītājs pārrunā darba rezultātu kvalitāti, kvantitatīvi, iespējamos uzlabojumus, tipiskās kļūdas, gan arī attīstības un apmācības jautājumus: kur darbinieks sevi saredz turpmākā gadu perspektīvā, kāda veida apmācība būtu nepieciešama esošo amata pienākumu veikšanai un kādā būtu nodarbinātais personāls attīstībai un redzesloka paplašināšanai.³⁶ Autore piekrīt Ineses Ešēnvaldes paustajam viedoklim, ka intervijas laikā, visvairāk var uzzināt par personālu, pat oti noslēgtu darbinieku, personālvadītājiem speciālistiem sarunājot ar pašiem metodēm atrast un iedrošināt atklāt.

Tomēr jāatceras, ka šādas pārrunas kompānijai izmaksā dārgi, darbinieki tērš savu laiku, gatavojoties un runājot, personālnoda ieteikumi ir jāorganizē, jākontrolē un iegūtie dati jāapstrādā, turklāt apmācība un darba rezultāti ir savstarpēji oti cieši saistīti, nereti katrā no šiem atsevišķajiem sarunājumiem pieskaras abiem tēmiem, līdz ar to vienas labi pārdomātas intervijas laikā ir racionāli un efektīvi gan novērtēt darba rezultātus, biežāk kļūdas un korekciju

³⁵ Ešēnvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 134 lpp

³⁶ Ešēnvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 134 lpp

variantus, gan ar apmērcības tuvāk sūn t l k s vajadzības, kā arī izaugsmes iespējas.³⁷ Lai efektīvi izmantotu atvērto laiku un resursu, tad tiešajam vadītājam vai personālas speciālistam ir pašīrīgi jāpiestrādā pie intervijas jautājumiem un jābūt kompetentam, lai sasniegtu mērķus.

Vadītāju mērķis novirtošanas procesā :

- Izveidot abpusēju, brīvu dialogu.
- Saprast darbinieku un tikt saprastam.
- Sniegt atbalstu darbiniekam.
- Veikt sasniegto un nesasniegto rezultātu pārskatu.
- Izvērtēt stimulējošos faktoros un apzināt šēršus darba izpildei.
- Apzināt darbinieka potenciālu un novirtošanas kompetenci.
- Izvirzīt jaunus darbamērķus.
- Novirtošanas padarīt.

Novirtošanas sarunās visbiežāk aplūkotie jautājumi:

- Atskaites periodā paveiktie darba uzdevumi, to atbilstība izvirzītajiem kvalitātes un kvantitatīvajiem standartiem.
- Nākošaj atskaites periodā veicamie darba uzdevumi.
- Aktuālo mērķbu vajadzību noskaidrošana.
- Darbinieka izaugsmes vālmju un iespēju noskaidrošana.
- Atalgojums, tē izmaiņas.
- Savstarpējās attiecības komandā, iekšējā komunikācija.
- Darbinieka vispārējā apmierinātība ar darba devību, atalgojuma paketi, darba saturu, darba laiku, ergonomiskajiem darba apstākļiem.³⁸

Tad veiksmīgi novirto jūt darbiniekus, vadītājam vajadzētu identificēt problēmas, rastas jaunas ierosmes un sniegt priekšlikumus problēmu risināšanai, kas savukārt radīs savstarpējo attiecību uzlabošanu un komunikācija attīstību starp darbinieku un padoto, kā arī auj disciplinēt savus darbiniekus.

³⁷ Ešenvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 135 lpp

³⁸ Ešenvalde I. Personāla vadības mēdienu metodes, Rīga: Merkrijs LAT, 2008., 135 lpp

Savukrt padotie var precizizēt vadītāja prasības, kā arī izklāst problēmas un tās apspriest, tai pat laikā sākot personisku uzmanību.

Kopumā vrtētot, tad autore secina, ka svarīgi ir nodalīt kompetenci un darba rezultātu novērtēšanu un saprast to būtību. Svarīgi ir lietderīgi izmantot iegūtos rezultātus, jo kā darbs tika minēts, tad tas ir drošs process ne tikai materiālā ziņā, bet arī laika patērējot, līdz ar to iegūtie rezultāti ir jāapstrādā un jāizmanto personāla līdētājiem, nevis jānovērtē vrtēšanas process.

1.4. Novērtēšanas metodes

Darbinieku novērtēšana un tās process aizņem lielu laika resursu patērējot, tādēļ svarīgi ir izvēlēties piemērotāko metodi. Ir jāizvērtē kura no metodēm būtu atbilstošāk atkarībā no organizācijas lieluma, darbinieku skaita, sektora, kurā uzņēmums darbojas.

Pd j laikā novērtēšanas metodes attīstās un tās tiek lietotas aktīvāk, līdz ar to katrs uzņēmums redzēs metodes pāc saviem ieskatiem, vadoties jau pēc pieredzes un katru gadu novērtēšana notiek aizvien labāk un kvalitatīvāk.

Bieži sastopami dažādu metožu kombinējumi, kā arī elementi no atsevišķām metodēm, un tas nav nekas nepareizs. Nevajadzētu turēties pie stereotipa, ka iespējams rēķinoties tikai un vienīgi šādi un katra novirze no metodes uzskatāma par kļūdu. Kā iepriekš minēja autore, tad kvalificēts un kompetents personāls speciālists kopā ar uzņēmuma vadību, iedziļinoties iepriekšējā pieredzē var veidot savu unikālu novērtēšanas metodi, kas ļauj rūpīgāk izprast novērtēšanas rezultātu un sasniegt vēlamo uzņēmuma mērķi.

Novērtēšana var būt formāla vai neformāla.

Neformālaj novērtēšanā darbinieks gūst informāciju par paveikto darbu un rezultātiem, stiprājam un vājājam pusēm. Neformālaj vērtējumā informācija par darba veikumu nokļūst pie padotajiem.³⁹

Formālais sistēmiskais vērtējums ir formalizēts vērtējuma process, lai izvērtētu padoto pašreizējo sniegumu, noteiktu padotos, kuri ir pelnījuši paaugstinājumu amatā un uzslavu, un

³⁹ Voronika, I. Personāla vadība, Rīga: Latvijas Universitāte 2009., 270.lpp

noteiktu padotos, kuriem nēkotn ir nepieciešama apmēcība.⁴⁰ Formālo novērtēšanu veic noteiktā laika periodā ar dažādu metožu palīdzību, izmantojot anketēšanu vai pieaicinot speciālistus šajā jomā.

Vērtēšanas procesā var ievērojami atvieglot, izstrādājot un ieviešot vērtēšanas kritēriju vai kompetenču sarakstu. Katram kritērijam iespējams noteikt un aprakstīt vērtējuma līmeņus. Tādējādi vērtējumu nosaka, salīdzinot darbinieka reālo veikumu ar šiem līmeņiem. Vērtējuma līmeņu raksturošanai var izmantot dažādas sistēmas un metodes. Autore savā darbā apskatīs dažādas no bēžk lietotajām un pazīstākajām metodēm.

1.4.1. 360 grādu metode

360 grādu novērtēšana ir metode, kurā viedokli par vērtējamās personas kompetencēm, atbildot uz konkrētiem jautājumiem, sniedz vadītājs, padotie, kolēģi un klienti. Darbinieku, kuriem nav padoto, novērtēšanai līdzīgā veidā izmanto 180 grādu novērtēšanas pieeju, kuras ietvaros darbinieka kompetences novērtē vadītājs un kolēģi.⁴¹

Darbinieki novērtēšanas anketu aizpilda anonīmi (izņemot tiešo vadītāju). Darbinieki var šo anketu aizpildīt gan papīra formātā, gan internetā. Visu darbinieku novērtēšanas rezultāti tiek apvienoti vienā atskaitē, ko saņem novērtētais vadītājs.⁴²

Tiek izstrādātas anketas, kas būs tīrā grafiskā vērtēšanas skalu metodes aizgūvums. Katru anketu izstrādā, tas ir atkarīgs no vadītāja vai personāla speciālista, autore min vispazīstamāko prasmju apkopojumu, kurā ir specifiskas profesionālās prasmes (iemaņas), kas ir saistītas ar 18 pamatkompetencēm un tiek iedalītas 8 universālās vadības un līderības kompetenču grupās. Tās ir sekojošas:

- Saskaņošana - ieklausīšanās citos, apstrādāšana informāciju, efektīva komunikācija;
- Līderība - iedvesmots uzticību citos, nodrošina virzību, deleģē atbildību;
- Pielāgošanās spējās - pielāgojas apstākļiem, domā radoši;
- Attiecības - veido personāla attiecības, veicina komandas pārkārtošanu;

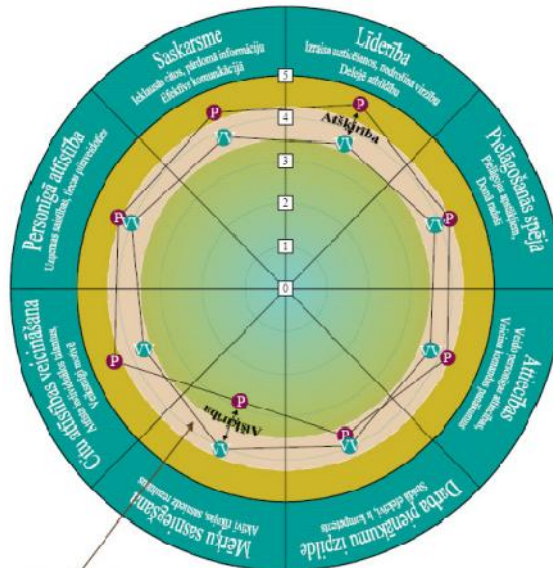
⁴⁰ Vēksna A. Personāla vadība, Rīga: Jumava, 1999., 107.lpp

⁴¹ Kompetenču novērtēšana

http://lv.wikipedia.org/wiki/Kompeten%C4%8Du_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana#360_un_180_gr%C4.81du_nov.C4.93rt.C4.93.C5.A1ana skatīts 11.04.2012

⁴² Metodoloģija. 360 grādu novērtēšana. <http://www.hill-international.lv/page/123> 11.04.2012

- Darba pienākumu izpilde - strādā efektīvi, ir kompetents;
- Mērķu sasniegšana - aktīvi rīkojas, sasniedz rezultātus;
- Citu attīstīšanas veicināšana - attīsta individuālos talantus, sekmīgi motivē;
- Personīgā attīstība - uzemas saistīties, meklē iespējas pilnveidoties.⁴³



4.1. att. Darbinieku novirzīšanas apkojojums pēc 360 grādu metodes.⁴⁴

Atkarībā no novirzīšanu vajadzētu veikt ne tikai pēc 6 mēnešiem. Šādu datu analīze būtu ieteicama izvērtēt darbinieku savstarpējās salīdzināšanas un pārveidojumu izdarīšanas, balstoties tikai uz šajās aptaujās iegūtajiem rezultātiem. Šie dati var kalpot tikai kā papildus informācija personāla politikas stenošanai, galveno akcentu liekot uz rezultātiem, ilgākā periodā novērotiem faktiem, nevis acumirklīgiem, pašreizējiem viedokļiem vai vērtējumiem, jo subjektīvisma momentu šādu aptauju laikā nevar pilnībā izslēgt.

Pēc rezultātu saņemšanas, vieta tiešajam vadītājam būtu jāorganizē tikšanās ar katru vērtēto darbinieku, lai pārveidotu saņemto vērtējumu rezultātus un turpmāk rīkojas. Sarunu gaitā jāievēro stingra konfidencialitāte, jāskar tikai konkrētā darbinieka snieguma vērtējums, nesalīdzinot vienu ar citiem ne labi, ne slikti nozīmīgi.⁴⁵

⁴³ Metadoloģija. 360 grādu novirzīšana. <http://www.hill-international.lv/page/123> 11.04.2012

⁴⁴ Metadoloģija 360 grādu novirzīšana

http://konferences.db.lv/wp-content/uploads/2011/02/Prezentacija_2.pdf skatīts 11.04.2012

⁴⁵ PSI grupa. Kvalitātes vadība http://psi.lv/upload_file/psi_raksts%20par%20personala%20novertesanu.pdf skatīts 12.04.2012

360 grādu atgriezeniskās saites sistēmā ir noderīga, ja darbinieki zina, ka šī informācija tiks izmantota attīstības mērķiem un tiks palīdzēti individuāli, nevis ar tās iegūtajiem rezultātiem kāds tiks sodīts, tad darbinieki godīgi atbildēs uz jautājumiem.⁴⁶

Metodes priekšrocības ir tādas, ka citu darbinieku vērtējums var veicināt pašdarbinieka centību par dārtīgu lietām, kā arī šī metode nodrošina darbinieka visaptverošu skatījumu.

Savukārt pieredzējušiem darbiniekiem var būt, ka šī metode ir laikietilpīga, kā arī šī metode var radīt konflikta situācijas kolēģu vidū, jo visu laiku liekas, ka kāds vēlas saskatīt trūkumus.

1.4.2. Vērtējuma skalas metode

Vērtējuma skalas metode kuratoram ir anketas par katru darbinieku, kur jānovērtē viņa rakstura īpašības, pašvērtējums un spējīgums iesaistīties. Anketas ir ievietoti šādi jautājumi: darba kvalitāte un kvantitatīvi, darba prasme, atkarība, sadarbība, klimats, iniciatīva. Katrai šai īpašībai ir sava vērtējuma skala, un vērtēšanas gaitā kuratoram ir jāatzīmē punkts, kas vislabāk raksturo darbinieka spējības. Vērtējuma skalas metode ir viegli saprotama un lietojama, un, pateicoties ciparu vērtējumam uz skalas, darbiniekus ir viegli savstarpīgi salīdzināt.⁴⁷

Autore uzskata, ka šī metode salīdzinot ar citām ir salīdzinoši vienkārša, bet tajā var būt neobjektīvs vērtējums, jo tas pauž tikai vienas puses domas, līdz ar to nevar izzināt situāciju pilnīgi, tāpat nevar rast risinājumus problēmām, kā vienīgi turpinot ar interviju, tāpat var būt dažādi ierobežojumi, kā savāgrāmā minēja Vorončuka:

- Tāpat jāņem vērā, ka ikviens no faktoriem (darba prasme, darba kvalitāte utt.) ir vienlīdz svarīgs visos darbos. Piemēram, dažkārt darba prasme var būt daudz nozīmīgāka nekā citi faktori. Tas nozīmē, ka ņemot vērā šīs īpašības, kuras var būtiski ietekmēt darba gaitu.
- Tāpat jāņem vērā aizvietojošus faktorus. Tas nozīmē - viena laba īpašība spēj aizstāt sliktu īpašību. Šī uzskata maldīgums ir acīmredzams. Anketas padotais var būt pirmajos

⁴⁶ Aguinis H. Pearson International Edition 2009, London: The Business School University of Colorado Denver P.188

⁴⁷ Vorončuka, I. Personālvērtēšana, Rīga: Latvijas Universitāte 2009., 275.-276 lpp

piecos jaut jumos novrtis izcili, bet p d jos piecos - neapmierinoši, un tom rviš sa ems vidju vrtjumu.

- Tai ir skaidri standarti. Tas nozīmē, ka parasti šai metodei izmanto skaitus, ar kuriem palīdz būtiekami vrtēt jums. Tvarb t piecu vai desmit ballu sistēmā. Kaut gan bieži vien nevar salīdzināt vrtējumu, jo viena vrtētāja atziņa - "vidji" var sakrist ar otra vrtētāja atziņu - "zem vidji".

- Tignor pirms rēģistrācijas un stingrību. Bieži vien kuratoru vrtējums var būt neobjektīvs. Pastāv varbūtība, ka kurators vienu darbinieku novrtīs labāk, vēlāmām saglabāt labas attiecības ar viņu, vai arī pret viņu, zinot vadītāja subjektīvo viedokli par darbinieku, novrtīs zemāk, lai izpatiktu vadītājam.

- Tignor "hallo" (stereotips vai vrtējums pēc pirmās iespaida) efektu.

- Tliek pirms rēģistrācijas uzsvērt uz personiskajām rakstura iezīmēm, nevis objektīvi novrtēt veikumu.⁴⁸

Autore uzskata, ka šie metodi varētu uzlabot, ja arī pats darbinieks sniegtu par sevi vrtējumu un, protams, pēc tam rezultātus tiktu pārrunāti.

1.4.3. Salīdzināšanas metode

Darbinieku salīdzināšanas metode ļauj visus darbiniekus sadalīt dažādās kategorijās, pamatu emot izstrādāt 6-8 kritērijus. Katrs vrtēšanas kritērijs par darbinieku, piemēram, prasmi vai neatlaidību, tiek ierindots attiecīgā vrtēšanas skalā - teicami vai vidji utt. Vrtēšanas skala procentu lietošana šādi:

- 30% teicami;
- 25% virs vidji;
- 20% vidji;
- 15% zemāk par vidji;
- 5% neapmierinoši.

Uzmūmā vadība, salīdzinot darbinieku vrtējumu, var konstatēt ne tikai katra darbinieka, bet arī esošo darbinieku grupas kvalitāti, kā arī veikt priekšdarbus, lai izņemtu, ko

⁴⁸ Voronika, I. Personālvadība, Rīga: Latvijas Universitāte 2009., 276 lpp

dar t ar tiem darbiniekiem, kuri ierindoti 5% grup . Savuk rt tos darbiniekus, kuri ierindojušies 30% grup , var papildus izv rt t person la rezervei.⁴⁹

Ar šo metodi vad t js sarindo visus darbiniekus sec b no lab k l dz v j kajam, pamatojoties uz sasniegtajiem darba rezult tiem. Š metode ir diezgan stingra un var ar aizvainot k du no darbiniekiem, jo tie tiek sarindoti un tas var aizvainot darbiniekus, kas v l vair k var iespaidot darba rezult tus, pasliktinot tos, tom r ja kritika ir pamatota, tad pareizi to izskaidrojot darbiniekam, var sasniegt ar rezult tus.

Sal dzin t vienu personu ar otru ir sarež ti, t p c dažk rt sarindošanas metod s darbinieki tiek v rt ti, izvietojot tos pa trešda m. Šo metodi var izmantot gad jum , ja j sal dzina darbinieki, kuri izpilda vien dus darbus, kuriem ir vien di amati.⁵⁰

Autore sav praks šo metodi neizmanto, jo rezult tam ir liela iesp ja b t neobjekt v am, jo p r k gr ti ir sarindot darbiniekus no lab k uz slikt ko, jo katr sl pjas k da kvalit te, kas nav citam darbiniekam.

1.4.4. Esejas metode

Esejas metod netiek lietotas ne skalas, ne ranž šana. To viet kuratori uz lapas uzraksta iespaidus par katru no darbiniekiem. Vi u koment ri var b t visp r gi vai sagrup ti zem virsrakstiem - sadarb ba, zin šanas par darbu, veikums utt. Š metode prasa no kuratora lielu uzman bu un apdom šanu, turkl t tas aiz em daudz laika. Lai pielietotu šo metodi, nepieciešami kuratori, kas prot liter ri izteiksm gi paust savas domas. Ja kuratoram nav š du dot bu, rezult ts neb s pozit vs, ciest var darbinieks, vi a v rt jums var neb t tik labs, cik tas paties b ir, vai ar pret ji. T tad, ja izmanto šo metodi, liela uzman ba j piev rš, kas un k d form rakst s šo eseju.⁵¹

Var izmantot metodes variantu, ka v rt jamajam darbiniekam ir iesp ja izteikt savas domas un pievienot piez mes esejas beig s.

Metodes liel k priekšroc ba ir iesp ja br vi izteikties, k ar esejas limits nav ierobežots, kas var b t ar par tr kumu, jo k iepriekš autore min ja, tas aiz em daudz laika, k ar t ir

⁴⁹ Forands, I. Pal gs person la speci listam, R ga: Latvijas Izgl t bas fonds 2007., 123. lpp

⁵⁰ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 277 lpp

⁵¹ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 277 lpp

subjekt va un t tad gr ti sal dzin t ar citiem darbiniekiem un izdar t secin jumus par organiz cijas vajadz b m.⁵²

Š metode ir izmantojama tikai t d gad jum , ja vad t ja un darbinieka starp valda savstarp ja izpratne un uztic šan s, k ar šo metodi nevajadz tu emt k pamata metodi.

1.4.5. V rt šanas intervija

P c darba nov rt šanas otrais solis ir p rskat t v rt jumu kop ar darbiniekiem. Slikti vad tas intervijas var rad t p rpratumus un pat konfliktus. Nepieciešama pl nošana, prasme un pieredze, lai pareizi noteiktu darbinieka paveikto darbu. Intervijai j notiek dr z p c tam, kad ir veikta nov rt šana. Kuratoram ir j p rliecina darbinieks, ka nov rt šanas nol ks nav kritiz t vi u, bet pal dz t vi am uzlabot savu situ ciju darbaviet , t d j di sniedzot pozit vu ieguld jumu ar organiz cij . Daži kuratori dažk rt pirms intervijas iedod darbiniekam anketu, lai vi š pats sevi nov rt . Tas dod priekšstatu darbiniekam, cik gr ti ir nov rt t individualit tes, k ari kuratoram pal dz saprast, cik augstu darbinieks v rt pats savas sp jas. Bieži vien darbinieks nov rt sevi zem k nek kurators, tas padara intervijas viegl kas. Bieži vien intervija notiek nevis starp kuratoru un darbinieku, bet gan starp darbinieku un tiešo priekšnieku. Pirms tam darbinieku ir nov rt jis kurators vai person la noda as darbinieks ar anketu pal dz bu, p c tam apkopotie rezult ti un ieg t inform cija tiek nodota tam, kurš veiks interviju.⁵³

Autore uzskata, ka intervija ir neat emama sast vda a darbinieku nov rt šan , jo sav d k nevar sa emt atgriezenisko saiti starp darbinieku un darba dev ju, kas ir oti svar gi, lai sastr d tos.

Interv šana pal dz noskaidrot ne tikai profesion lo kompetenci, bet ar darbinieka iekš jo motiv ciju.⁵⁴ P c autora dom m šis apgalvojums ir pamatots, jo intervijas laik darbinieks pauž savus uzskatus un turpm kos m r us, k ar kas pal dz vi am tos sasniegt.

Intervijas m r is ir noteikt darbinieka izaugsmi jeb progresu kopš p d j s nov rt šanas, ja t da pirms tam ir bijusi, ja š ir pirm reize, tad materi li ir j saglab , lai n kamaj reiz b tu ar ko sal dzin t un just vai ir bijusi izaugsme.

⁵²North Archer. Nov rt šanas metodes <http://www.performance-appraisal.com/essay.htm> skat ts 11.04.2012

⁵³Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 277 -278 lpp

⁵⁴Forands, I. Pal gs person la speci listam, R ga: Latvijas Izgl t bas fonds 2007., 127 lpp

Darbiniekam ir j izsaka komplimentī par liet m, kur s vi š ir veicis re lus uzlabojumus. Liet s, kur nav bijis progresā, b tu j izsaka nor d jumi, lai veiktu uzlabojumus. Tiem ir j b t specifiskiem ieteikumiem, piem ram, ierosin t piedal ties k d apm c bas programm , inform t, kur t notiek, k taj iest ties.

Nekad nevar zin t, k uz š du darb bu rea s darbinieks. Vi š r ji var piekrist savas situ cijas uzlabošanai, bet taj paš laik neko nemain t. Intervija vienm r b s neveiksm ga, ja kurators neatkl s darbiniekam vi a k mes. Ja visas k das atkl j vienlaikus, tas var satriekt darbinieku un izrais t vi aizsargreakciju. T viet , lai nor d tu uz k d m, lab k ir orient ties uz m r iem.⁵⁵

Svar gi, lai intervijas laik tiktu izrun tas ar sas p jušas lietas, darbinieks intervijas laik var ar papildin t un formul t k p c vi am ir bijis t ds vai cit ds rezult ts, jo tieši š ir t iesp ja, kad vad t jam paust ar negat v s lietas, kas trauc sasniegt lab kus rezult tus, savuk rt darba dev jam, k iepriekš autore ir min jusi, j atrod veids k atrisin t probl mas un j pied v varianti, k var tu uzlabot darba rezult tus.

Intervijas laik j uzsver fakts, ka nov rt šana ir veikta katram darbiniekam un ka interv jamais nav vien gais, kam tiek nor d tas k das vai ieteikta apm c bas programma. Ja darbinieks izr da interesi, jums j par da, k ir veikta vi a nov rt šana, k ar p r jo darbinieku atbilst ba darba piepras jumam.

Intervijas rezult tam j b t taisn gam, lai rezult tiem piekristu gan darbinieks, gan vad t js.⁵⁶ Autore uzskata, ka šis ir viens no svar g kajiem r d t jiem, ka interv šana ir norisin jusies veiksm gi, jo ja k da no pus m nej tas apmierin ta ar rezult tu, tas var ietekm t turpm ko sadarb bu un tikai pasliktin t darba rezult tus.

Pirms intervijas ir j sagatavo materi ls, anketu apkopojums, j zina, par ko run t ar padoto, j zina probl mas un darbinieka pan kumi, par ko vi u uzslav t, un j atceras, ka nedr kst tikai kritiz t, jo tas darbiniek var izrais t depresiju st vokli. T tad, sagatavojoties nov rt šanas intervijai, ir j dara sekojošais:

- j notur grupas diskusija ar padotajiem, kuri tiks v rt ti, un j inform par krit rjiem, p c kuriem vi i tiks v rt ti;
- nesaska as starp interv t ju un darbinieku ir j atrisina pirms nov rt šanas, nevis intervijas laik ;

⁵⁵ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 278 lpp

⁵⁶ Voron uka, I. Person la vad ba, R ga: Latvijas Universit te 2009., 279 lpp

- padoto atalgojuma pieaugums j p rskata pirms intervijas;
- ja padotais iepriekš ir bijis vair k k rt negat vi nov rt ts, j b t gatavam uz stingru r c bu.

N kamais svar gais nosac jums, kas j iev ro vad t jam, ir pareiza intervijas vad šana, jo labv l gs rezult ts 80% gad jumu ir atkar gs no vad t ja, bet tikai 20% ir atkar gs no darbinieka, kuru interv .⁵⁷ Autore piekr t š dam apgalvojumam, jo tikai prasm gs vad t js ar pieredzi var veikt sekm gu nov rt šanas procesu, kas dod gandar jumu gan darbiniekam, gan ar vad t jam.

I.Esenvalde uzskata, ka intervijas var iedal t p c vair kiem veidiem, k , piem ram,:

- neform las sarunas tipa intervijas - izmanto augst k l me a vad t ju darba rezult tu nov rt šanai, š s nov rt šanas rezult ti starp vad t jiem nav sal dzin mi;
- intervijas saska ar vadl nij m - izmanto radošu profesiju un sarež tu produktu izstr des amatu veic ju vai akad misk person la darba rezult tu nov rt šanai;
- standartiz tas atv rtas intervijas - visplaš k izmantotais interviju veids, piem rots daž du amatu veic ju darba rezult tu nov rt šanai;
- sl gtas standartiz tas intervijas - izmanto vienk ršu un monotonu amatu veic ju darba rezult tu nov rt šanai.⁵⁸

Ar autore uzskata, ka visas š s metodes ir izmantojamas, vien gi ir j saprot, kura no t m ir vispiem rot k tieši konkr tajam uz muma. Ja darbs ir saist ts ar rut nu, jo papildus vair k ir j izmanto daž das normas, skalas un m r jumus, bet ja darbs vair k ir radošs, tad š intervija vair k l dzin sies intervijai.

Autore uzskata, ka katr metod ir pozit v s lietas, t pat k negat v s. P c, autores dom m, visobjekt v ko rezult tu var sniegt 360 gr du v rt šanas metode , jo nov rt jamais tiek v rt ts no daž diem avotiem, p c kuras noteikti vajadz tu sekot intervijai un kop gai rezult tu izv rt šanai. V rt juma skalas metod tiek apskat ta tikai viens viedoklis, l dz ar to taj var izpausties subjektivit te un ja pirms tam ir bijis k ds aizvainojums, tas neprofesion la nov rt jum var atst t negat vu v rt jumu. Izmantojot sal dzin šanas metodi, darbinieki tiek sarindoti no lab k l dz slikt kajam, bet, autore uzskata, ka katram darbiniekam ir daž da veida kvalit tes, ko ar vienu r d t ju nav iesp jams sal dzin t, l dz ar to autore sav praks šo nov rt šanas metodi

⁵⁷ V rt šanas intervijas vai ikgad j s p rrunas.

http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Lietot%C4%81js:M9_veisa_i#V.C4.93rt.C4.93.C5.A1anas_intervijas_vai_ikgad.C4.93j.C4.81s_p.C4.81rrunas. skat ts 12.04.2012

⁵⁸ Ešenalde I. Person la vad bas m sdienu metodes, R ga: Merk rijs LAT, 2008., 141 -142 lpp

neizmantoju. Autore savā praksē neizmantoju ar eseju tipa metodi, jo tās apraksts ir atkarīgs no kuratora literārajām prasībām, ja tā nav perfekta, tad novērtšanai var nebūt nekāds efekts, vienīgi pazaudēts laiks un to ir grūti salīdzināt ar citu darbinieku sniegumu.

2. VEIKALA ZARA PERSONĻĀNOVĀRTŠANA

2.1. Veikala Zara pamatinformācija

Veikals Zara ir apģērbu veikals, kas pieder Spāņu uzņēmumam Inditex. Inditex grupa sev ietver vairākus simtus uzņēmumu, kas saistīti ar audumu, apģērbu un aksesuāru ražošanu un izplatīšanu. Inditex ir viens no pasaulē lielākajiem modes preču (galvenokārt, apģērbu) vairumtirgotājiem, kas ir pārstāvēti ar 8 zīmoliem – Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home un Uterqüe.

Zara piedāvā apģērbus sievietēm, vīriešiem un bērniem, kā arī apavus un dažādus aksesuārus. Pull and Bear un Bershka piedāvā apģērbus un aksesuārus jauniešiem, Oysho – apakšveču un mājās apģērbus, Uterqüe – apavus, somas un rotaslietas, Zara Home – modernas preces mājās iekārtošanai.

2011. gada nogalē, Inditex grupa bija 5527 veikali 82 valstīs, kas salīdzinot ar 2010. gadu ir pieaudzis par 483 veikaliem. Kompānija atvērta jaunus veikalus Austrālijā, Taivānā, Azerbaidžānā, Dienvidāfrikā un Peru.

No 2011. gada septembra Inditex grupai pieder online veikali un ir pieejami 18 Eiropas valstīs, Amerikas Savienotajās valstīs un Japānā.

Inditex grupā strādā aptuveni 92 tūkstoši darbinieku, puse no viņiem Spānijā. Centrālās birojs atrodas Spānijā, LA Coruña pilsētā, bet apģērbus, aksesuārus un apavu ražotnes atrodas dažādās valstīs visā pasaulē – ne tikai Spānijā, bet arī Marokā, Bangladešā, Indijā un citur. Inditex grupas apgrozījums 2010. gadā pārsniedza 12,527 miljardus EUR, bet neto ieņēmumi bija 1,732 miljardi EUR.⁵⁹

Latvijā pašlaik ir četři veikali Zara, pasaulē – 1631. Kopā Latvijā ir 11 Inditex veikali – četři veikali Zara, trīs veikali Bershka, trīs veikali Pull and Bear un viens veikals Stradivarius. Tie visi ir atvērta lietuviešu uzņēmuma Apranga starpniecībā. Apranga grupai Latvijā ir 5 meitas uzņēmumi – SIA „Apranga LV”, kam pieder veikali Zara, SIA „Apranga BPBLV” (Bershka), SIA „Apranga PLV” (Pull and Bear), SIA „Apranga SLV” (Stradivarius) un SIA „Apranga”, kam pieder visi pāršie veikali – Mexx, Mango, Apranga, Mosquito, Miss Sixty, Hugo Boss, Emporio Armani un citi. Pašlaik uzņēmums Apranga Latvijā ir lderis apģērbu tirdzniecībā, un

⁵⁹ Inditex Group. Our group. http://www.inditex.es/en/who_we_are/our_group 18.04.2012

tam pieder ievrojama da a veikalu R g . Šobrīd grupai Apranga Baltijas valstīs pieder 10 Zara veikali.⁶⁰

Galvenie veikala Zara darbības principi ir nepārtukta attiecība un sekošana jaunajām modes tendencēm, kā arī lojālas attiecības ar klientiem. Zara modes filozofija – radoša pieeja un kvalitāte vs dizains, tīra reakcija uz tirgus pieprasījumu. Veikala mārketa auditorija ir cilvēki ar augstiem un vidējiem ienākumiem, kam ir svarīgi, lai apģērbs būtu moderni, kvalitāte vs, un izceltu viņu individuālo stilu.

Pirmais veikals Zara tika atvērta 1975. gadā Spānijā A Coruñā pilsētā. 1988. gadā tika atvērta pirmais veikals ārpus Spānijas – Portugālē, bet jau pēc gada tika atvērti veikali Ņujorkā un Parīzē. 2004. gadā Inditex uzsāka sadarbību ar lietuviešu uzņēmumu Apranga un tika atvērti veikali Baltijas valstīs.⁶¹ Pirmais veikals Zara tika atvērta Tallinā, pēc tam sekoja vienam veikalam Rīgā un Viļņā. Pirmais veikals Latvijā tika atvērta 2004. gada 20. augustā Tērbatas ielā. Tas ir arī vienīgais Zara veikals, kas neatrodas tirdzniecības centrā un ir izvietots divos stāvos. Tas atšķiras arī ar to, ka tam ir vecā dizaina veikala iekārta, bet pārējās veikalos tā ir nedaudz atšķirīga. Otrais veikals tika atvērta tirdzniecības centrā „Spice”, trešais – tirdzniecības parkā „Alfa” un – 2009. gada 31. Martā – tika atvērta arī ceturtais veikals tirdzniecības centrā „Rīga Plaza”. Veikals Plaza nopirka arī tādēļ, ka būvniecība netiek pildīta, apavi un aksesuāri zaudēti. Tā kā pārējās veikalos, salīdzinot ar citām precēm, zaudēti un precēm bija vismaz kāds pieprasījums, vadība nolēma, ka atvērtā vienā zaudēti un nebūs izdevīgi.

Kā iepriekš autore minēja, tad pašlaik pasaulē kopā ir 1631 veikali Zara. Zara apģērbi vienmēr ir bijuši populāri daudzu valstu iedzīvotāju vidū, tādēļ pieprasījums pēc Zara apģērba ir pastāvīgi palielinājies un ar katru gadu veikalu skaits pasaulē palielinās. Zara mārkets ir nodrošināts cilvēkus ar modernu, jaunajām modes tendencēm atbilstošu apģērbiem un aksesuāriem par pieņemamām cenām un lielisku klientu apkalpošanu, kas jāpanāk arī pilnīgi visu veikalu darbošanās pēc vienota standarta.

Veikalos Zara ir nopirkami apģērbi sievietēm, vīriešiem un bērniem, kā arī apavi un dažādi aksesuāri kā somas, šalles, jostas. Visplašākais piedāvājums, protams, ir sievietēm, kas galvenokārt ar nodrošina veikalam atpazīstamību un lielko daļu ienākumu (vidēji 50 – 60% peļņas nodrošina tieši sievietēm nodarbinātās). Zara filozofija ir piedāvāt apģērbiem, kas atbilst

⁶⁰ Apranga. Zara <http://www.apranga.lt/index.php/customers/zara/zara/921> skatīts: 17.04.2012

⁶¹ SIA Apranga LV nepublicētā materiāli.

jaunajām modes tendencēm, ir piemērotas sievietēm – sīvas, baltas un vīnas. Liela uzmanība tiek pievērsta dažādu apģērba detaļām, lai izceltu katras sievietes individuālo stilu un figūru.

Katrai sievietei ir savs nodaļas – sievietēm, bērniem un vīriem nodaļas. Ar katru nodaļu var sadalīties katrā. Sievietēm nodaļas atsevišķi var izdalīt jaunietēm nodaļu (TRF), kur apģērbs vairāk atbilst skolnieču un studētāju stilam. Tomēr galvenais uzsvārs tiek likts tieši uz sievietēm apģērbiem. Veikalā var atrast piemērotu apģērbu gan darbam, gan atpūtai, gan izklaidim. Pie tam apģērbiem sev var atrast sievietes, kas dažādu gaumiem, jo piedāvātais apģērbs ir saskaņots ar klasiskiem kostīmiem līdz moderniem, spilgtiem un izaicinošiem kleitiem. Bez apģērba sievietēm nodaļas iespaidams iegādāties ar somas, makus, lietussargus, saulesbrilles, jostas, cimdus, šalles, cepures, zeķes un zeķubikses, un apavus. Lai gan šobrīd precīzā nav plašs piedāvājums, tomēr pircējiem ir iecienījuši. Iemesls tam ir tāds, ka līdz galam precīzā citos veikalos atrast ir praktiski neiespējami – uzsvārs tiek likts uz interesantām detaļām un jaunajām tendencēm, kas ar atšķirībām ir tālrunī citiem veikalumiem.

Ar vīriem nodaļas apģērbu piedāvājums ir ļoti plašs. Tur ir atrodami gan klasiski uzvalki, gan brīvstila uzvalki, kreklis un mēteļi, gan T-kreklis, džemperis, džinsi u.t.t. Tpat katrā sievietēm nodaļā ar vīriem tiek piedāvāti apavi un dažādi aksesuāri (somas, apavi, maki, jostas, tauriņi, zeķes, apro pogas). Vienīgi atšķirībā no sievietēm nodaļas vīriem tiek piedāvāta arī apakšveļa.

Bērniem nodaļas katrā tiek sadalīta tāpat – apģērbi meitenēm, apģērbi zēniem un apģērbi mazuliem (no 0 līdz 2 gadiem). Vienīgi veiklā Zara, kas atrodas t/c Rīga Plaza nav apģērba mazuliem, toties tur ir ievērojami plašs kaszānu un meiteņu nodaļas. Bērniem nodaļas lielākais trūkums ir tāds, ka tajā gandrīz nemaz netiek piedāvāti klasiski apģērbi. Jāpiebilst, ka arī citos veikalos šobrīd precīzā ir ļoti šauri klāsts.

Katrai nodaļai ir ar kase, vienīgā izņēmumā ir dažādi veikali, kur ir mazas bērniem nodaļas un līdz ar to kases tur nav.

Atbilstoši nodaļām, katrā veikalā ir 4 zāles – sievietēm, jaunietēm, vīriem un bērniem. Dažs valsts bērniem nodaļas ir iekārtota katrā atsevišķs veikals ar nosaukumu „Kiddy’s Class”, tāpat Latvijā tāda nav.

Katrai nodaļai ir iekārtota tā, lai klientam būtu vieglāk tajā orientēties un atrast nepieciešamo. Nodaļas tiek sadalītas katrā zonā un katrā sienā izkārtoti apģērbi, kas ir vienota stila un labi izskatās kopā gan pēc auduma, gan krāsām.

Zara piedāvā iegādāties ar veikala dāvanu kartes 10 Ls un 20 Ls vērtībā. Dāvanu kartes klienti ar diezgan bieži iegādājas. Viņi atzīst, ka šādā dāvana viņiem patīk, jo daudz labāk ir uzdevināt tieši karti, nevis apģērbu - gandrīz neiespējami ir iegādāties cilvēkam apģērbu, ja viņš to nav uzlaicījis – nekad nevar zināt, vai tas viņam derēs un piestīs, tomēr veikals ir oti pretimnākošs, jo klients var precīzi samainīt 30 dienu laikā no iegādētajiem.

Aprangas veikalu tīklam nekad nav bijušas klientu kartes, ar kurām varētu iegādāties atlaidi. Tomēr oti daudzi klienti izsaka vēlmi pāriet uz Zara, jo Zarai ir savi pastāvīgi klienti, kas iepirkas vairāk reizes mēnesī un iztērē lielas summas. Klientu kartes motivētu klientus atgriezt pirkumus tieši Zara, kā arī piesaistīt jaunus klientus.

2.2. Personāla vadīšana veikalos Zara

Visus ar personālu saistītos jautājumus risina uzņēmums Apranga, uzņēmums Inditex šo jautājumu risināšanā praktiski nepiedalās. Apranga birojos Rīgā ir izveidota personāla daļa, kas tad atbild par personāla plānošanu, novirtošanu, atalgošanu, motivāciju un pārjēgšanu ar personālu saistītiem jautājumiem. Protams, tas viss tiek saskaņots ar atbildīgajiem darbiniekiem Lietuvā.

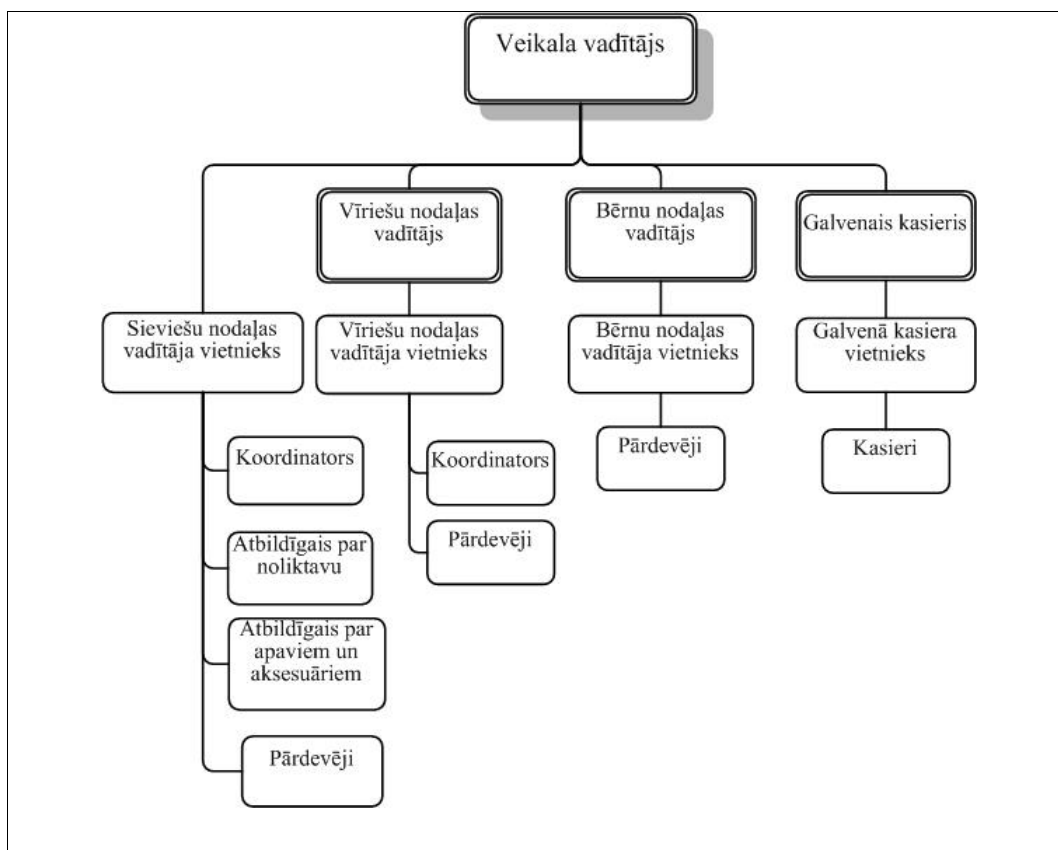
Kopā SIA „Apranga LV”, kas ir veikalu Zara pašnieks Latvijā, nodarbina nedaudz vairāk nekā 100 cilvēkus. Aptuveni 20 no tiem ir vadītāji un vadītāju vietnieki, pārējie ir pārdotāji. Gandrīz visi uzņēmuma darbinieki ir vecumā no 18 līdz 30 gadiem, lielā daļā ir sievietes.⁶²

Kad ir nepieciešamais darbinieku skaits, tiek izspriests un izstrādāts pamatojoties uz iepriekšējā perioda finanšu rezultātiem. Ja apgrozījums ir liels, parasti tas saskan ar arī cilvēku plāsmu, kas nozīmē, ka vairāk klientu ir, jo lielāks darbinieku skaits ir nepieciešams.

Tā kā veikala vadītāji lielu sava darba laika daļu pavada tirdzniecības zālēs, viņi arī ar novirtošanu, vai esošais personāls tiek galā ar pienākumiem, vai arī nepieciešams personāla skaitu palielināt vai samazināt.

Uzņēmuma struktūra ir veidota atbilstoši sadalījumam nodarbinātības produkcijas principa.

⁶² SIA Apranga LV neregistrētie materiāli.



2.1 att. Uz muma organizatorisk struktūra⁶³

Pēc organizatoriskās struktūras var redzēt, ka katrai nodaļai ir savs vadītājs, bet veikala vadītājs ieņem arī sieviešu nodaļas vadītāja lomu.

Katra nodaļas pārdevēju skaits ir atšķirīgs, to nosaka vadītāji, vadoties pēc tā cik liela ir nodaļa un kāda ir cilvēku plūsma.

Kā autore uzskata, ka viena no Zara vadības priekšrocībām ir tā, ka darbiniekus var plānot atbilstoši plūsmām, jo darba grafiks tiek sastādīts vienu nedēļu uz priekšu, līdz ar to nav jābūt tik liela prognozjamība, kā būt jābūt, ja darbiniekiem grafiks tiktu sastādīts mēnesi uz priekšu.

Lielko daļu personālu uzdevumi sastāv no pārdevējām. Pats galvenais pārdevēja pienākums ir tirdzniecības zales uzraudzība, kas sev ietver preces izlikšanu plauktos, kurtības ieviešanu tirdzniecības zālē, regulāru preču papildināšanu un klientu apkalpošanu. Bez darba tirdzniecības zālē, pārdevēja pienākumos ietilpst arī darbs noliktavā – preču pieņemšana, etiķešu līmēšana, preču kārtošana noliktavā. No pārdevējiem tiek prasītas labas komunikācijas prasmes, veikala

⁶³ SIA Apranga LV nepublicētie materiāli.

pieņemumu perfekta pārzināšana un sekošana līdzi jaunajām modes tendencēm, zināšanas par audumiem un to kopšanu un, protams, precīza veikala standartu ieviešana.

Labākajiem pārdavjiem ir iespējams iegūt kaudz no atbildībām. Protams, par to pārdavjiem saņem piemaksu pie algas. Katrā nodalījumā ir atbildīgā par noliktavu, kas vairākus strādā noliktavā – atbild par preces pieņemšanu un kaudzbu noliktavā. Tāpat ir koordinatori – darbinieki, kas atbild par preces izkārtojumu tirdzniecības zālē. Mentors apmāca un ievada darbā jaunos darbiniekus.

Veikalu vadītājiem un vietniekiem ir ļoti daudz dažādu pienākumu un uzdevumu. Tas galvenokārt ir saistīts ar to, ka, pirmkārt, veikali ir ieviejami lielākajās dzīvojamajās rajonā – veikalos, un, otrkārt, katrs veikals ir daļa no milzīgā starptautiskā uzņēmuma. Inditex standarti paredz, ka veikala vadītājiem jābūt par piemērotām personām. Tādēļ vadītājiem lielu darba laiku daudz pavada tirdzniecības zālē. Lai gan, galvenokārt, zālē viņi nodarbojas ar jauno preču izkārtošanu un darba uzraudzību, vadītājiem jābūt patērētājiem, kas par katru veikalu un kontaktos ar klientiem. Bez saviem ikdienas pienākumiem veikala vadītājiem regulāri jākomunicē ar kolēģiem pār jās Latvijas veikalos un Apranga birojos, gan Lietuvā un Spānijā.

Ļoti daudz noteikumu veikala darbiniekiem jāievieš, lai nodrošinātu tirdzniecības zālē un apkalpojot klientus. Ikdienas darba pamatprincipi – neviens darbinieks nekad nestāvē bez darba. Katra veikala nodalījums ir sadalīts zonās, un katrā zonā ir jābūt pārdavjiem. Pārdavjiem jāatbild par katru klientu apkalpošanu savā zonā. Viņam jāseko līdzi, lai plauktos netrūktu prece, lai tūlīt būtu glābta un pārģērbta. Pirms darba uzsākšanas katram pārdavjam tiek norādīts, kad un kurā zonā vai noliktavā viņam jāstrādā. Savu zonu drīkst pamest tikai iepriekš brīdinot tuvāko kolēģi. Ar pusdienām drīkst doties tikai tam paredzētajā laikā. Šādi veidoti tiek panākumi, ka neviena nodalījuma netiek atstāta bez uzraudzības un klienti netiek atstāti novārt, kā ar tīk samazināta zagšanas iespēja.

Darbiniekiem jāievieš arī vairāki pamatnoteikumi, ko ir izvirzījis Zara vadība:

- pārdavjiem vienmēr jāizskatās draudzīgi un pozitīvi, jo pieņemamā darbinieka neviens nevēlēsies vērsties;
- vienmēr jāatrodas savā darba zonā, lai nepieciešamā gadījumā pārdavjiem vienmēr būtu pieejams klientam;
- vienmēr jāpieņem alternatīvas. Tas nozīmē, ja klientam atrastajai precei nav izmēra, tad darbinieks piemeklā kaut ko atbilstošā šai precei, ja tomēr klientam interesē konkrēta kleita/bikses, darbinieks sazvina citus Zara veikalus un to norezervē klientam uz 24h;

- vadītājam ir jānodrošina darbiniekiem, jo svarīgi ir mēģināt nozinošiem un pieredzes bagātiem darbiniekiem, kas spēj ar savu pieredzi iedvesmot un rādīt priekšzīmī, lai arī nākotnē varētu konkurēt uz vadītāja amatu;
- pielaišana kā nākotnes komunikācija ar pircējiem, jo tur var pierādīt visvairāk. Pielaišana kā nesākot bez uzraudzības, pirmkārt lai varētu pienest klientam interesējošo aprūbi, kā arī lai novērstu zāģāšanas iespējas;
- tā, kas kasieris ir padarījis kontaktpersona ar klientu, viņa attieksme nosaka, cik apmierināts būs klients, izejot no veikala. Kasierim vienmēr jāsasveicina ar klientu un jāpasaka paldies par pirkumu, kā arī jāpaskaidro klientam kāpēc nepieciešams saglabāt kases iekšu un jāsniedz cita klientam interesējoša informācija, piemēram, par preču apmaiņu, atgriešanu.⁶⁴

Protams, darbiniekiem vienmēr tiek uzsvērts, ka pats svarīgākais ir klients. Pārdevējiem vienmēr jābūt laipniem un draudzīgiem. Ja tuvojās klients, tad darbinieki veikala kārtošana, aprūbe izlikšana plauktos un tamlīdzīgi, ir jāpārtrauc un jāpievēršas klientam. Atrodoties tirdzniecības zālē ir aizliegts stāvēt vai košļāt košļājamo gumiju, izmantot mobilo telefonu, privāti sarunāties ar kolēģiem un izteikt negatīvas piezīmes par klientiem, kolēģiem vai uzņēmumu.

Darbam visos Inditex veikalos, tai skaitā ar veikaliem Zara, pamatā ir stingri izstrādāti standarti. Zīmola Zara pašnieks Inditex ir milzīgs starptautisks uzņēmums, un tam ir jāspēj nodrošināt, lai tie veikaliem visā pasaulē būtu nozīmīga atširbība. Viens no Inditex panākumu iemesliem ir tas, ka darbs veikalos norit pēc vienotiem standartiem, un nevienam no veikaliem nav būtisku atširbību ne telpu dizainā, ne aprūbes kvalitātē, ne klientu apkalpošanas kvalitātē. Uzņēmums Apranga ir tiesīgs izmantot zīmolu Zara tikai tirdzniecībā, ja tas apņemas nodrošināt Inditex izstrādāto standartu ieviešanu visos veikalos.

Lai gan neviens no veikaliem nav identiski viens ar otru, ikvienam, ieejot veikalā, ir jābūt skaidrs, ka viņš atrodas veikalā Zara. Veikalu kopīgais būtiskais neatširbības – spilgti, pamanāmi skatlogi, trāsnodašas, vienādas mēbeles, pārdevēju izskats un preces iesaiņojums, vienāda aprūbe un aksesuāru kolekcijas. Tātad, kā veikala mēbeles un preces izkārtojums, jau ir atkarīgs no konkrētā veikala personāla. Protams, uz katru veikalu regulāri tiek sūtīti attēli, kā aptuveni kolekcijai ir jāizskatās, tātad tie vairāk kalpo kā vadlīnijas. Pie tam uz visiem veikaliem regulāri dodas atbildīgā darbinieki no Apranga biroja Latvijā, kā arī no Lietuvas un

⁶⁴ SIA Apranga LV nepublic tie materiāli.

Spējības, lai pārbaudītu, vai veikals izskatās atbilstoši Inditex prasībām un vai prece ir pareizi izvietota zīlī.⁶⁵

Uzņēmuma noteikumi nav tikai formāli, bet stingri tiek ieviesti. Ja kāds darbinieks tos pārkāpj, seko brīdinājums. Ja situācija nemainās, darbinieks tiek aicināts uz pārrunām. Ja ar tas nelīdz, seko atlaišana.

2.3. Uzņēmuma novērtēšanas sistēma

Formāla darbinieku novērtēšana veikalā Zara tika ieviesta tikai pirms gada, līdz ar to nav iespējams salīdzināt pagājušo gadu rezultātus ar šī gada rezultātiem. Pirms tam darbinieku novērtēšana norisinājās neformālā veidā, darbinieki tika saukti uz intervijām un tika apspriesti darbinieka plusi un mīnusi, bet tas, kas to tikai apsprieda un nekas netika dokumentēts, tad ir gūti salīdzināt kāda ir konkrēta darbinieka izaugsme, ko viņš ir teicis iepriekš un ko tagad domā darīt lai uzlabotu rezultātus.

Pašreizējā novērtēšana uzņēmumā ir balstīta uz vērtēšanas intervijas metodi, kur pirms intervijas tiek izdalītas anketas, darbinieks tās aizpilda un pēc tam dodas uz interviju, kur tiek apspriesti tās rezultāti. Atsaucoties uz pagājušā gada rezultātiem, darbiniekiem ir patīkami šāda veida novērtēšana, jo tajā varēja izteikt savas domas un vadītājs reizēm par darbinieku uzrunā viņu nepamanātās lietas.

Darbiniekus vadītājs sīkoti iepazīstināja ar vērtēšanas metodi, kā arī izskaidroja tās nepieciešamību, līdz ar to darbinieki nejutās apdraudēti un nebija jūtama neapmierinātība.

Šogad darbinieku novērtēšana norisināsies pēc šī paša principa, darbiniekiem tiks izdalītas novērtēšanas anketas un pēc tam tiks uzaicināti uz pārrunām. Šogad vadītājs varēs salīdzināt novērtējumu ar pagājušā gada rezultātiem, kas ir liels ieguvums, jo tad jau var apskatīt, ko darbinieks ir mainījis kopš pagājušās novērtēšanas.

No savas pieredzes autore min to, ka būtisks trūkums novērtēšanas sistēmā ir tas, ka netiek izcelti darbinieku individuālie sasniegumi. Lai darbinieku vēl vairāk motivētu darboties ir gūti svarīgi, lai viņi tiktu novērtēti. Ne vienmēr tam ir nepieciešams materiālais novērtējums, reizēm svarīgāk ir publiska paslavēšana, kas darbiniekam vēl vairāk liek tiekties uz pozitīvu rezultātu.

⁶⁵ SIA Apranga LV nepublicētie materiāli.

2.4. Darbinieku novrtšana ikdien

Katru rtu veikalos Zara notiek piecpadsmit minšu gara sapulce, kur tiek apspriesta iepriekš j s dienas pieredze, k di ir š s dienas nospraustie m r i, k di rezult ti iepriekš j dien bija katrai noda ai. Tiek apspriestas ar jaun k s modes tendences, k ar apskat ta jaun k krava.

Vismaz reizi m nes no r tiem tiek p rbaud tas ar darbinieku zin šanas, piem ram, par audumu paš b m, preces p rzin šanu un valodu prasmes. Zin šanas tik p rbaud tas gan testu veid , gan ar tiek izsp l tas lomu sp les, kur darbinieki iej tas gan pirc ju lom , gan ar konsultantu lom ar re l m situ cij m.

R ta sapulces veicina aktu lu jaut jumu apspriešanu, zin šanu paaugstin šanu vai atk rtošanu, k ar oti b tiski ir tas, ka darbinieki var izteikties un rast atbildes uz jaut jumiem un l dz ar to ir komunik cija starp vad t jiem un konsultantiem, t d veid ir att st ta inform cijas nodošana starp darbiniekiem.

Ikdien darbs ir noteikts p c stingriem standartiem, kas nov rt šanu ietekm gan pozit vi, gan negat vi. Negat vais izpaužas taj , ka darbinieks dara noteikt s darb bas un nev l s rad t jaunas idejas, bet savuk rt pozit vi ir tas, ka person lam ir skaidri defin tas nepieciešam s darb bas un vi š zina konkr tos pien kumus.

K autore iepriekš darb bija min jusi, ka viens no Zaras pamatnoteikumiem ir t ds, ka vad t js r da piem ru saviem padotajiem, l dz ar to vi š oti daudz laika pavada z l nevis ofis , k rezult t vad t js redz uz ko katrs darbinieks ir sp j gs, protams, nav izsl dzams, tas, ka darbinieki vair k saros s un ir tend ti par d t savas lab k s puses tikai tad, kad vad t js ir z l un redz savus darbiniekus.

Pirms diviem gadiem visos veikalos tika ier kotas nov rošanas kameras, kuru m r is bija samazin t z dz bu skaitu. Taj paš laik š s kameras tiek izmantotas, lai nov rotu, kas notiek z l , kad tur neatrodas vad t ji. Tas, protams, ir v rt jams pozit vi, ka vad t ji var sekot l dzi notiekošajam, bet darbinieki bija neapmierin ti ieviešot kameras, jo jut s, ka tie past v gi tiek kontrol ti, l dz ar to bija j tama iekš ja pretest ba.

Kopum analiz jot noda u, autore uzskata, ka pozit vi ir tas, ka darba grafiks person lam tiek sast d ts tikai ned u uz priekšu, l dz ar to ir viegl k piel goties main gajiem apst k iem, pozit vi ir ar tas, ka darbinieki katru dienu no r ta r ko sapulces, lai p rrun tu aktu los

jaut jūmus. Diemž l šaj uz mūm vrt šanas process ir tikai s kuma stadij , l dz ar to nevar ja ieg t datus, lai sal dzin tu pag juš gada rezult tus.

3. PERSONĻA NOVĒRTĪŠANAS PRAKSTISKĀ ANALĪZE VEIKALĀ ZARA T/C SPICE

3.1. Darbinieku novērtēšana, pielietojot 360 grādu analīzes metodi.

Autore nolmā pati veikt darbinieku novērtēšanu, izmantojot anketu analīzes metodi, lai varētu analizēt, kas ir nepieciešams, lai uzlabotu līdzšinējo novērtēšanu, kā arī palielinātu darbinieku atdevi, jo kā iepriekš darba autore minēja, tad formālā novērtēšana šajūzņēmumā ir jauns process, kurš ir sīcīes gadu atpaka, līdz ar to nevar salīdzināt datus ar iepriekšējiem gadiem.

Autore veica darbinieku novērtēšanu tirdzniecības centrā Spice veikālā Zara, izmantojot 360 grādu metodi. Tika izdalītas anketas darbiniekiem, nodotavas vadītājiem un klientiem, kā arī pašam darbiniekam vajadzēja novērtēt sevi.

Darbinieki tika vērtēti pēc noteiktiem kritērijiem: saskarsme ar klientu, līderība, attiecības ar kolēģiem, pielāgošanās spējas, darba pienākumu izpilde, mērķu sasniegšana, un personīgā attīstība. Katrāno kritēriju tika iekauti vairāki jautājumi, kas dziļāk izskaidroja kritēriju būtību.

Novērtēšana tika veikta divos piegājienos, tas tikai veikts tādēļ, lai izvairītos no iespējas, ka darbinieki uz novērtēšanas periodu mainī attieksmi pret kolēģiem, darbu un tas ietekmētu novērtēšanas rezultātus.

Katrāperiodā ilga vienu nedēļu. Pirmajā nedēļā darbinieki zināja, ka viņi tiek paši novērtēti gan no kolēģu puses, gan klientiem, vadītājiem un nedēļas beigās par viņiem tiks aizpildītas anketas, kā arī viņi veiks sevi novērtēšanu. Tika izdalītas anketas, darbiniekiem tika skaidri formulētas prasības, novērtēšanas mērķis. Darbiniekiem bija skaidrs anketu aizpildīšanas process.

Savukārt otrajā nedēļā neviens no darbiniekiem netika informēts, ka viņiem nedēļas beigās jāaizpilda tieši tās pašas anketas, kā pagājušajā nedēļā, līdz ar to darba autore veica salīdzinājumu kā mainī darbinieku atdevi tad, kad tie zināja, ka viņi us pastiprināti novērtēti.

Pēc pirmās nedēļas datu apkopošanas, katrāi nodotavai tika pastāstīti rezultāti un kopīgā sapulcē tie bija pārrunāti par katru nodotavu kopumā un tika rasti ieteikumi problēmārisināšanai, savukārt otrās nedēļas beigās autore iedeva atkārtotas anketas visiem respondentiem un tie tās aizpildīja vēlreiz. Autore salīdzināja datus vai ir radušies uzlabojumi pēc konkrētās problēmas izrunāšanas, kā arī vai tas ietekmē veikala apgrozījumu.

Kopumā tika novērtēti 5 darbinieki no vīriešu nodalās, 4 darbinieki no bērnu nodalās un 12 darbinieki no sieviešu nodalās. Darbinieki veica kolēģu novērtējumu nodalās ietvaros un katras nodalās vadītājs veica novērtēšanu par nodaluma kopumu, kā arī katram darbiniekam bija izdalītas aptaujas anketas par pašnovērtēšanu. Pie katrām tika novietotas arī klientu aptaujas, kuras varēja aizpildīt pircēji, paužot attieksmi par apkalpošanu.

Anketās tika piedāvātas atbildes ar vārdiem, savukārt novērtēšanas apkopojumā tās ir aprakstītas ar koeficientiem, kas atbilst norādītajai tabulai.

7.1. tabula (Autores veidota)

Vērtējuma koeficienti.

| Vērtējums | Koeficients |
|---------------|-------------|
| J | 4 |
| Vairāk nekā n | 3 |
| Vairāk nekā j | 2 |
| N | 1 |

3.1.1. Bērnu nodalās analīze

Bērnu nodalās vadītāja vērtējums par darbiniekiem.

Saskarsmi ar klientiem vadītāja ir novērtējusi gandrīz maksimālajiem punktiem visos rādītājos, viņa uzskata, ka darbinieki spēj izprast klientu vēlmes un, ka tas pierd šī ikdienas situācijās, jo viņa spēj, darbinieki spēj arī katru klientu atrast kopīgus valodu un tādējādi saprot klientu vēlmes. Maksimālo novērtējumu ir guvuši visi darbinieki jautājumu par klienta viedokļa uzklaušanu, kas šajā nozarē ir būtiski, jo klienti, kas jūtas saprasti, nekā atkārtoti veikt pirkumus. Vadītāja ir novērojusi arī to, ka darbinieki pirmvietā izvirza klientu vēlmes un tikai pēc tam savas personīgās vērtības.

Atbildot uz jautājumiem par darbinieku līderību, var secināt, ka vadītāja ir ļoti apmierināta ar savu kolektīvu. Maksimālos punktus ir ieguvuši visi darbinieki trijos apgalvojumos. Tik ļoti maz nodalās, kas sastāv no četriem darbiniekiem ir ļoti svarīgi, lai kolektīvā būtu pat kama

atmosfēra un vadītāja t. Darbinieki viens otram izpalīdz un nodot svarīgus informāciju kolīem, kas veiksmīgi sekmē darbinieku sadarbības šanos. Karš trešajā apgalvojumā, ka darbinieks spēj aizstāt savu viedokli un pamatot to vadītāja dodamā maksimuma punktu skaitu. Mazāko koeficientu iegūva apgalvojums, ka darbinieks ar savu darbu iedvesmo kolēģus, kas, autore sprūst, ir svarīgā radītājs, lai darbinieks būtībā deris un višķar savu pozitīvo piemēru radītu kolīem svarīgās lietās un ar to mēģinātu ieinteresēt arī pārējos.

Kā iepriekš autore minēja, tad šī nodaļa sastāv tikai no četriem darbiniekiem, līdz ar to ir svarīgā attiecībā ar kolīem. Kā norādīja nodaļas vadītāja, tad šie darbinieki spēj sadarboties viens ar otru ļoti labi, ir izveidota komanda, kas spēj viens otru papildināt, kā arī tika norādīts, ka darbinieki nepiesavinās citu kolēģu nopelnus, kas ir būtiski, lai saglabātu draudzīgā attiecībā. Tomēr vadītāja norādīja, ka tikai daži piekrīt apgalvojuma, ka darbinieki izrādās iniciatīvi kopā kolektīva pasākumā. Tas būtiski izskaidrojams ar to, ka ir ļoti grūti saplnot kopā grupu brīvdienu, jo tirdzniecības centrs Spice strādā katru dienu, līdz ar to darbinieki kopā nevar satikties kā vien darba apstākļos.

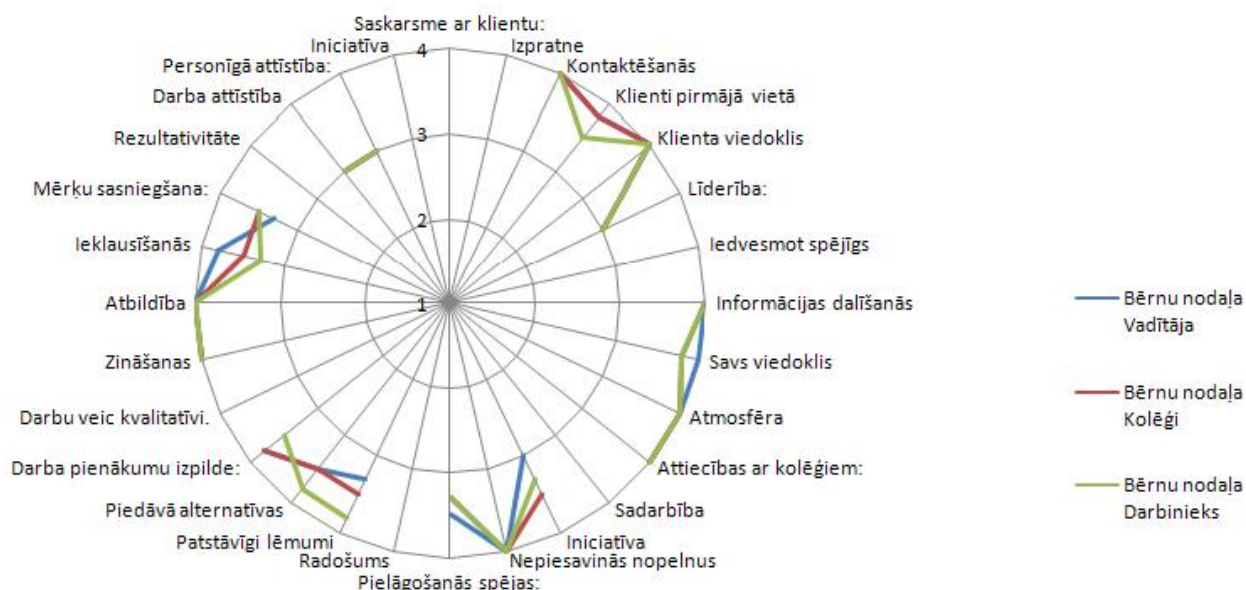
Kā norādīja vadītāja, tad (3.5) koeficientu ir iegūvis jautājums par to vai darbiniekiem piemīt radošā pieeja problēmu risināšanā, kā arī jautājums par to vai darbinieki piedāvā alternatīvas. Vadītāja pārbaudīja jautājumu minējot, ka darbinieki reizēm izvēlās vieglāko ceļu – piezvana uz citu ZARA veikalu un pajautā vai tur ir nepieciešamā prece, bet labāk būtu, ja darbinieki piemēklētu kaut ko līdzīgu tajā pašā vietā un līdz ar to ietilpīgāk būtu lielāks. Vadītāja uzskata, ka darbinieki var būt nedaudz patstāvīgāki lēmumu pieņemšanā, jo šis jautājums ir iegūvis koeficientu 3.3.

Ar maksimuma līmeņiem punktiem par darba izpildi tiek novērtēti divi apgalvojumi, kas ir, ka darbiniekiem piemīt atbilstošs zināšanu līmenis, lai veiksmīgi pildītu savas amata prasības un par to, ka darbinieki spēj uzņemties atbildību. Autore domā, ka šie apgalvojumi ir vieni no svarīgākajiem novērtējumiem, jo patstāvīgākais, ka darbinieki ir kompetenti, zina savas nepieciešamās lietās un dara to uzņemties pilnīgu atbildību un notās neizvairās. Par kvalitāti darbu, vadītāja novērtēja ar gandrīz maksimuma punktu skaitu, viā tomēr saskata uzlabojumus kā kāds no darbiniekiem varētu veikt un tas arī ir tikai pozitīvi, jo tas nozīmē, ka vadītāja redz arī uzlabojamās lietās un tas palīdz sāgt uzņēmuma darbiniekiem attīstīties. Tādā pašā novērtējumu 3.8 vadītāja sniedz apgalvojumā, ka darbinieki uzklausa ieteikumus un gandrīz vienmēr tos arī īsteno, kas ir panākums uz attīstību.

Par m r u sasniegšanu un person go att st bu vad t ja gan ir nedaudz kritisk ka, bet tom r tie ar nav pavisam zemi, k , piem ram, jaut jum par noteikto m r u sasniegšanu, vad t ja nor da, ka kopum darbinieki var tu sasniegt lab kus rezult tus , k ar mekl t iesp jas k uzlabot savu darba kvalit ti. K ar vad t jai pietr kst iniciat vas no darbiniekiem, lai var tu atrast risin jumus darba uzlabošanai, vi a labpr t uzklaustu re lus pied v jumus, k kop gi sastr d joties var tu uzlabot darbinieku atdevi, nepast joties jau pie zin maj m liet m, bet pamekl tu ar k du inov ciju.

Kopum analiz jot vad t jas aizpild t s anketas, autore saskata tendenci, ka darbinieki tiek nov rt ti diezgan augstu, gandr z visos r d t jos ir redzams koeficients tuvu maksim lajam.

P c aptaujas rezult tiem var spriest, ka vad t jai ir saj ta, ka ir izveidota laba komanda un vien gais, kas taj tr kst ir pašu iniciat va.



7.1.att. Vad t jas, kol u, darbinieka nov rt jumu sal dzin jums.(Autores veidots)

Kol u un darbinieku pašnov rt jums.

Autore nol ma sal dzin t, k darbinieki paši sevi v rt un vai tas sakr t ar kol u dom m. Analiz jot datus, autore saskata oti mazu uzskatu nesakrit bu šaj noda , tikai dažos jaut jumos viedok i nesaskan ja. Autore uzskata, ka tas ir t p c, ka šaj noda darbinieki viens otru labi paz st un zina uz ko katrs ir sp j gs.

Jaut jūm par saskarsmi ar klientu, gan pašnovrt jūms, gan kolūvrt jūms bija gandrīz vienāds, vienīgi vien jaut jūm pašnovrt jūms bija mazāks par 0.3 un atbilda novrt jūmam 3.5 un tas bija par klientu vīlumu izvirzīšanu pirmajā vietā, līdz ar to var secināt, ka darbinieki ne vienmēr nostāda klientu pirmajā vietā, kā, piemēram, tika minēta situācija, ka klienti, kas ienāk tīrā minētās pirmsveikala sliekšņos netiek apkalpoti tik pat kvalitatīvi kā pārējie klienti, tam trikdaut kas tiek parādīts un gribas tikai tīrā skriet uz mājām.

Pārjos jaut jūmos par saskarsmi ar klientiem saskaņā atbildes ne tikai kolūiem un pašnovrt jūm, bet tīdu pašu novrt jūmu bija sniegusi arvad tīja.

Ar nīkamajī kritīrijī par līderību visas atbildes saskaņā jī, tīs bija vienas gan kolūa novrt jūm, gan arī darbinieki pašī sevi bija novrt jūšī tīēšī tīpat. Abos divos variantos darbinieki norīdīja, ka nelīdzī galamspījīedvesmot savus kolūus, kas ir izskaidrojams ar pašūmotivīcijas tīrkumu. Maksimālīkoeficientu 4 ieguva divī apgalvojumī - kolūi savīstarpīdalīsarīnoderīgu informīciju un, ka kolektīvītīek radīta patīkama atmosfīra. Kas tīkai norīda uz to, ka šīs kolektīvs ir salīdīts un viens otram palīdzīkdīenī. Darbinieki norīda, ka ne visi 100% spījī aizstīvītu savū vīedoklī, reizīm vīeglīkīrīpakīautīes cītu spīedīenam. No sadzīves vīedoka īespījīams tas arīrīlabīk, ka visi darbinieki nav īzteiktī līderī, jō šīda tīpa cīlvīkiem bītu grītī sadzīvot, jō katrs vīlītos pīerdītu savū tīsnību.

Attīec bīsarīkolūiem divos apgalvojumos no tīrijīem, gan kolūu, gan pašū novrt jūm, 100% tīkai norīdīta atbīlde „Jī”. Kīvarījīa nīprast, tad šīs kolektīvs spījī sadarbotīes viens ar otru, kīarīcīta kolūa laurīnetīek plīkti. Vīengīis kas pīetrīkst šājī sadaīrītas, ka netīek īzrīdīta īncīatīva pasīkumu vīedošanī, kurīrīnīdaudz atšīrīspāšnovrt jūms un kolūu novrt jūms, kas bija par 0.2 mazāks tīēšī pašnovrt jūm.

Parīseviīaugstīkīsdomīsbījadarbinieki jaut jūmos par patstīvgīlīmuma pīemīšanu un alternatīvas pīedvīšanu klientīem. Darbinieki uzskatī, ka pīemīlīmumus patstīvgī, to norīdījīkoefīcents 3.8, savukīrtīkolūi vīens par otru norīdījī, ka tas ir 3.5, bet jījīsalīdzīnādātus arvad tījas novrt jūmu, tad tas bija 3.3. Īespījīams, šīs rezultīts parīda to, ka darbinieks pīemot kīdu līmumu, kas nešīiet pīrīkīsvārīgs, nīskrīen pīevad tījīvai kolūiem un nīestīstā, ka to īrīatrīsinījis, līdz ar to nevīens par to neko neuzzīnā, tomīr, lāi līdzīgalam novrt tū, ka darbinieks to spījī, vīšīvarīiemīntīes kīdīnorītas sapulcīm, ka vīšīrītīcis ar šīdu situīciju galī - to darot nīevīslīelotīes, bet pastīstot savū pīeredzī, tīdījīdīvīšībīspīaman tīsarīnovad tījas pīuses.

K nor da aptaujas rezult ti, tad maksim lais rezult ts ir atz m ts jaut jumos par zin šanu l meni un darbinieku atbild bu. Kol i viens otru ir nov rt juši k zinošus sav jom , k ar , ka tie sp j uz emties atbild bu par savu r c bu – šis nov rt jums saskan ar pašu darbinieku sevis nov rt šanu. Savuk rt darbinieki pietic g ki bija sevis nov rt šan , kad jaut jums sk ra darba kvalit ti un sp ju uzklaut ieteikumus un tos stenot. Darbinieki sevis nov rt jum uzskata, ka vi i darbu var tu veikt kvalitativ k nek pašlaik tiek dar ts un, ka ir j piestr d pie ieteikumu pie emšanas. Savuk rt kol i viens otru bija nov rt juši t pat k to izdar ja noda as vad t ja. Tas tikai nor da to, ka darbiniekos v l sl pjas potenci ls, kas ar nov rt šanas pal dz bu var tikt atkl ts.

V rt šanas krit rijos par m r u sasniegšanu un person go att st bu, rezult ti gandr z 100% sakr t visos trijos viedok os, gan no vad t jas, gan kol u, gan pašnov rt juma. Darbinieki nor da, ka gandr z sasniedz noteiktos rezult tus, kas šaj ned a bija aptuveni 10000 LVL, darbinieki ar cenšas mekl t iesp jas k uzlabot darba kvalit ti, tom r pietr kst iniciat vas pašiem mekl t profesion lo att st bu un netiek pied v tas jaunas idejas darba uzlabošanai.

P c rezult tu apkopošanas ar darbiniekiem un vad t ju tika p rrun ti rezult ti un tika ieteikts vienam ar otru vair k run t par atrisin taj m situ cij m, kas autu tikt nov rt tam no p r jo puses, k ar tas par d tu pozitvu piem ru saviem kol iem un liktu censties dar t t pat.

Svar gi ir iem c ties ieklaus ties citu padomos un censties tos realiz t, jo parasti šie padomi ir dom tu lai k ds att st tos, nevis lai nosod tu. K ar vad t ja saviem darbiniekiem nov l ja, lai tr s min tes pirms darba laika beig m neb tu par š rslu kvalitativ apkalpot klientus.

3.1.2. Sieviešu noda as anal ze

Vad t jas v rt jums par darbiniekiem.

Sieviešu noda as vad t ja, kas ir ar visa veikala vad t ja, v rt ja 12 sieviešu noda as darbiniekus.

V rt jot saskarsmi ar klientiem, vad t ja sniedz v rt jumu 3.5, nor dot, ka vair kumam ir maksim lais koeficients, bet tom r citiem v l ir nepieciešamas uzlabot sp ju izprast klienta v lmes, taj pašā laikā darbinieki sp j kontakties ar jebkuru klientu un pirmaj viet izvirza klientu v lmes un vajadz bas, kas ir viens no svar g kjiem aspektiem klientu apkalpošan . Šajos

jaut jūmus darbinieki iegūva kopā rezultātu 3.7. Vislabākais novērtējums šajā sadaļā bija 3.9 un tas tika iegūts jautājumu par klienta viedokļa uzklaušanu un iemšanu vērtēšanā, kas ir svarīgi, lai klienti vēlētos atgriezties un justos, ka viņiem ir kļūda teikšana.

Izvērtējot sadaļu par līderību, tad vādātāja norāda, ka vislielākās problēmas ir ar spējību iedvesmot savus kolēģus, kas ir novērtēts ar koeficientu 3. Šim rādītājam laika gaitā vādātāja pievērš uzmanību, lai tas tiktu uzlabots. Galvenais, lai darbinieks ir apmierināts ar to ko viņš dara, ja viņu neinteresē un viņš nav stāj vietā, tad oti grūti ir kļūdu iedvesmot. Gandrīz maksimālo koeficientu iegūva apgalvojums par spējību pamatot savu viedokli, vādātāja paskaidro, ka darbinieki pārsvarā ir pārliecināti par sevi un zina ko dara un kļūdas tam ir pamatojums. Svarīgi ir tas, ka darbinieki daļēji ar iegūto informāciju, jo, piemēram, tikai puse no darbiniekiem ir uzrādīta sapulcē, otra puse darbinieku pievienojās pēc pusdienām, tādēļ nepieciešams, lai kolēģi tiktu informēti par lietām, kas tika pārrunātas rādītāju vādātāja norādītajā ar maksimālo rādītāju – 4.

Novērtējot attiecībā ar kolēģiem vādātāja norāda, ka visi darbinieki spēj sadarboties viens ar otru un viņa uzskata, ka kolektīvs ir draudzīgs, kā arī, pēc vādātāja domām, kolektīvs neviens nepiesavinās citu darbinieku nopelnus, sniedzot maksimālo novērtējumu. Tāpat, kā bērnība vādātāja norādīja, ka darbiniekiem pietrūkst iniciatīvas veidot darbu pasākumu, kā arī šajā nodalījumā pastāv tendence, ka darbinieki reti izsaka viedokli veidot kopīgus pasākumus, iegūstot novērtējumu 3.

Sadaļā par pielāgošanu spējībām, visos jautājumos darbinieki tiek novērtēti ar vairākiem punktiem, kas atbilst koeficientam 3. Vādātāja uzskata, ka darbinieki spēj pieiet radoši problēmrisināšanai, bet tas nenotiek vienmēr, ka dažreiz darbinieki izvēlās vieglāko ceļu. Tāpat ne vienmēr darbinieki pieņem lēmumus patstāvīgi un nepaaužas uz savu viedokli. Kā arī vādātāja norāda, ka darbinieki ne vienmēr piedāvā alternatīvas klientiem, bet oti bieži zvana uz citiem veikalumiem, vādātāja norāda, ka klienti jau ir pieraduši, ka darbinieki tādā, tad viņi paši prasa, lai sazvana citus veikalumus un neapskatās līdz galam piedāvājumu turpat uz vietas.

Vādātāja uzskata, ka gandrīz visiem darbiniekiem piemīt atbilstošais zināšanu līmenis un darbinieki tiek novērtēti ar koeficientu 3.9, protams, piebilstot, ka darbiniekiem, jau tik un tik ir kur tiekties, ja viņi grib iemēģināt augstāku amatu, līdz ar to nevajag uzskatīt, ka tagad viss ir apgūts un nav nekā nepieciešama papildus kaut ko mēģināt. Vādātāja ar norāda, ka gandrīz visi spēj uzņemties atbildību, kā arī darbs tiek veikts kvalitatīvi, kaut gan tajā netiek norādīta 100% atdeve, ir lietas, kas ir jāpilnveido un ir kur tiekties. Ja tiek apskatīts jautājums par spējību

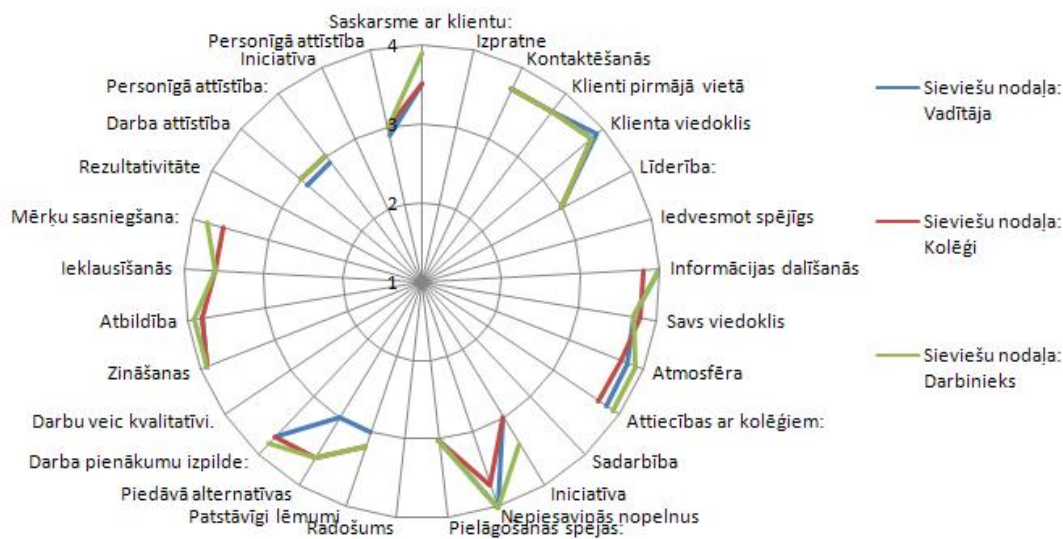
uzklaust ieteikumus, tad tas tiek novērtēts ar koeficientu 3.4, ja atceramies, ka klienta viedoklis tika uzklausts 3.9 gadījumos, tad var secināt to, ka darbinieki labāk ieklausās klienta viedoklī, jo ja tas tiek izteikts no klientu puses, tas paliek spilgtāki atmiņā, ja padomus dod vadītāja, tad ir sajaukta, ka kaut kas tiek uzspiests.

Izvērtējot mērķu sasniegšanu un personāla attīstību, tad vadītāja norāda, ka šajā nedēļā gandrīz tika sasniegts noteiktais rezultāts un pietrūka vien 2. tūkstos, lai izpildītu plānu, bet tas, kas plāns ir noteikts visam mēnesim, nevis konkrētā mēnesim, tad vadītāja cer, ka nākamās nedēļas rezultāti būs vēl labāki un tiks sasniegti mērķi.

Vadītāja norāda, ka nāmajos punktos, darbinieki kopumā ir ieguvuši novērtējumu 2.9 un min, ka daudzi darbinieki pašlaik nemeklē nekādu attīstību darba kvalitātes uzlabošanai, ne patstāvīgi turpina savu profesionālo attīstību, kaut gan anketā tika norādīts, ka pieci darbinieki iegūva maksimālo punktu skaitu un viņiem ir vēlme tikt uz augstāku posteni. Tātad tiek norādīts, ka kopumā darbiniekiem trūkst iniciatīvas un jaunu ideju piedāvājumu darba uzlabošanai.

Kopumā vērtējot sievietes nodaļu, tika secināts, ka daudzi darbinieki vadītāja saskata lielāku potenciālu un, ja darbinieki izrādītu lielāku iniciatīvu, tad tie spētu kandidēt uz augstāku posteni.

Tātad anketas apkopojot tika novērots, ka daudzi darbinieki iegūva maksimālos punktus, bet otra puse novilka kopējo rezultātu uz leju. Līdz ar to veicot kopējo sadalījumu pa nodaļām, darbs nevar atspoguļot katra darbinieka individuālos sniegtumus.



7.2. att. Vadītāja, kolēģu, darbinieka novērtējumu salīdzinājums. (Autore veidots)

Kolū un darbinieku pašnovrtjums.

Veicot salīdzinājumu starp kolū un novrtjumu un darbinieku pašnovrtjumu, autore saskatīja tendenci, ka dažs sadaļās pašnovrtjums bija nedaudz augstāks, kā kolū un novrtjums, bet tas bija normas robežs.

Sadaļās par saskarsmi ar klientiem, domas par svarīgāko saskatīja, lielākā atširbā bija jautājums par darbinieku spējām izprast klienta vēlmēs. Paši darbinieki sevi bija novrtējuši augstāka nekā par viņiem bija aizpildējuši anketu vadītāja un kolū. Viedoklis saskatīja par jautājumu ne tikai starp kolū un pašnovrtjumu, bet arī vadītāja pusē, kas, autore sprūta, ir vislabākie rezultāti, kad novrtjums valda vienotībā, jo tad starp kolū un valda izpratne un vadītāja ar redzamo ainu.

Jautājums par lderību gan paši darbinieki, gan kolū norāda, ka tikai reizēm spēj iedvesmot savus kolūkus un izrunāties ar darbiniekiem šos situācijus, viņi norāda, ka vēl tos lielāku motivāciju paredzēt darbu, viņi vēlas justies novrtēti, ja viņi tirdi būs – viņi centīsies ar savu labo piemēru ar iedvesmot savus kolūkus. Jautājums par dalīšanos informācijā, kolū un novrtjums ir mazāks par 0.2 nekā domā paši darbinieki. Kolū uzskata, ka ne vienmēr informācija tiek nodota darbiniekiem laicīgi, reizēm tiek uzzināta par vēlu. Tāpat kolū par 0.2 mazāku koeficientu ir novrtējuši tāpat kā atmosfērā starp kolū un, kur darbinieks izpaužas kā lderis.

Nonkot pieņemkam šis sadaļās par attiecībām ar kolū un, var novrot, ka katrā sadaļā darbinieki paši sevi ir novrtējuši labāka, nekā to ir izdarējuši kolū. Lielākā atširbā ir jautājums par citu kolū nopelnu piesavināšanos, kolū uzskata, ka ir tirdi darbinieki, kas plačlaurus nepamatoti, parasti tie ir darbinieki, kam ir izveidojies paši labas attiecības ar vadību. Ja apskatāmies vadītāja novrtjumu šaj jautājumā, tad vadītāja uzskata, ka šeit viss ir pilnīgākā kārtībā un sniedza 100% vērtjumu, ka darbinieki nepiesavinās citu nopelnus. Autore sprūta, šeit ir redzama aizvainotības sajūta starp darbiniekiem un to vajadzētu savstarpēji izrunāt, kā arī informēt vadību par radušos situāciju. Ar jautājumu par spēju sadarboties ar visiem kolū un nav vienotība starp viedokļiem. Apspriežot šo jautājumu, izskatīja viedokli, ka 12 mēnešos ne vienmēr visos jautājumos saskatīja viedokli un sieviešu kolektīvā dzīvē iezāģties ar intrigas.

Visbeidzot jautājums par pielgošanā spējam viedokli pilnībā saskatīja starp kolū un pašu darbinieku sevis novrtēšanu. Darbinieki uzskata, ka vairumā gadījumu viņiem piemērotādoša pieeja problēmā risināšanā. Laika gaitā ir izstrādājušies dažādi modeļi, kā tikt galā un parasti problēmsituācijās tiek veiksmīgi atrasti risinājumi, protams, kā liecina novrtjums 3 – ir uz ko tiekties. Jautājums par alternatīvu piedāvāšanu darbinieku novrtjums ir augstāks nekā

vadītājs, tas atširas par 0.6. Darbinieki uzskata, ka vadītāja lielu laiku pavada kabinetā un neredz patieso situāciju, kas norisinās uzliedz ar to nepiekrīt vadītāja novērtējumam.

Sadaļā par pienākumu izpildi viedokļi par svarīgākām, mazas nobīdes 0.1 robežā ir jāņem vērā darba kvalitāti, kur katrai vienojuma novērtējuma 3.7, bet pašdarbinieki 3.8, bet atširas ir bažir nēcīgā un var secināt, ka kopumā darbinieki darbu veic kvalitatīvi un ir apmierinātie gan ar savu veikumu, gan ar kollektīvu darbu. Kā ar iepriekš minējumu, tad vadītāja uzskats, ka gandrīz 100% visai nodarbinātajiem atbilstošs zināšanas, lai veiktu sava amata prasības, tāpat uzskata ar darbinieki, tas tika izskaidrots ar to, ka pārdrošā mērķu laika šajā nodarbinieki nav mainījušies.

Vērtējot mērķu sasniegšanu, var secināt, ka pašdarbinieki uzskata, ka viņi ir kļūdu noteikto rezultātu sasniegšanai un, ka reizēm vadītāja redzot rezultātus nevis paslavē, bet saka, ka nu tagad šādi ir jānotur. Līdz ar to darbinieki norāda, ka meklē iespējas uzlabot darba kvalitāti, bet tas nav primārais, tāpat kā sadaļā par personāla attīstību, darbinieku starpvaldā vienprātība, ka pietrūkst iniciatīvas jaunu ideju darba uzlabošanai, kā arī pietrūkst motivācijas pašiem patstāvīgi attīstīties profesionāli.

Pratējamot rezultātus starp darbiniekiem un vadītāju, tika secināts, ka vadītāji vajadzētu vairāk uzturēt tieslielunrādīt darbiniekiem piemēru, kā ar tad vadītāja skaidrāk redzētu darbinieku sasniegumus. Kā ar apkopojot rezultātus var jāsecināt, ka pašdarbinieki bija sevi labāk novērtējuši, nekā vadītāja un kollektīvi.

Tāpat tika ieteikts, lai darbinieki izrunātu saspējušos jautājumus ar vadītāju, piemēram, par citu kollektīvu nopelnu piesavināšanas, kā arī ir jāuzlabo savstarpējā komunikācija un informācija nodošana starp kollektīviem.

3.1.3. Vērtēšanu nodarbināto analīze

Vadītāja vērtējums par vērtēšanu nodarbinātajiem.

Vadītāja vērtējuma 5 savas vērtēšanu nodarbinātos. Atširas ir bēnno sieviešu vērtēšanu un bēnno vērtēšanu, tad šeit strādā divi puiši.

Vērtējot saskarsmi ar klientiem, vadītāja savus darbiniekus novērtē ar maksimālajiem punktiem visos jautājumos. Pēc vadītāja domām pašas svarīgākās ir spējās izprast klientu, mēģināt atrast kopīgu valodu un pieeju katram klientam. Vērtēšanu nodarbinātajiem ir būtiski, jo jāievēro iet

skat ties pa veikalu sti nezinot ko vi as v las atrast, tad v rieši parasti n k ar noteiktu m r i un parasti izv l s ar to preci, ko vi am pal dz izv l ties konsultants, t p c ir j prot komunic t ar daž da tipa klientiem, lai var tu izprast vi a gaumi.

Run jot par l der bu, t pat k p r j s noda s vad t ji v rt ja savus darbiniekus, t pat š s noda as vad t js, jaut jum par darbinieku sp ju iedvesmot kol us nor d ja, ka da ji piekr t apgalvojumam, bet ne l dz galam, vad t js uzskata, ka darbinieki akt vi darboj s, r dot labo piem ru citiem, bet ir reizes, kad darbinieki atsl bst un padal s pieredz , kas tieši pret ji demotiv darbiniekus darbam. Taj paš laik darbinieki dal s svar gaj inform cij un vad t js ir p rliecin ts, ka ikviens no darbiniekiem nesl p svar gu inform ciju, kas b tu noder ga ar p r jiem darbiniekiem.

Str d jošajiem šaj noda a ir auts izpausties ar radoši, piem ram, ja darb nav atbild g darbinieka, kura p rzi a ir z les izk rtojums, tad p r jie darbinieki ar var piedal ties radoš s izpausm s, bet darbiniekiem ir j m k pamatot k p c izv l jies tieši š du izvietojumu un vad t js uzskata, ka to vi a padotie sp j, kopum v rt jot ar koeficientu 3.6.

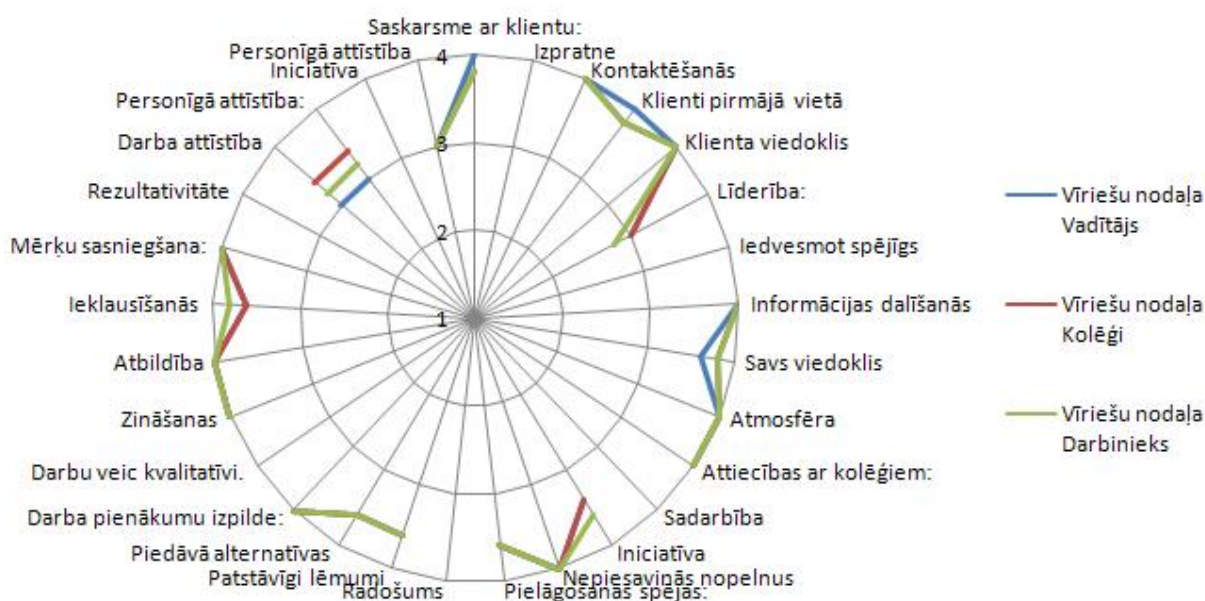
Run jot par attiec b m starp kol iem, tad šaj nod ir gandr z ide las attiec bas, k min ja vad t js, tad te nav j tamas intrigas, jo kolekt vs nesast v tikai no sieviet m. Darbinieku attiec bas tiek nov rt tas p rsvar visos jaut jumos ar maksim lo nov rt jumu, iz emot apgalvojum par iniciat vas izr d šanu kolekt vu pas kumu veidošan , bet tas ir izskaidrojams, t pat k b rnu noda , ar to, ka darbiniekiem kop noorganiz t pas kumu ir gandr z neiesp jami, jo tik un t k dam ir j str d , jo veikals ir atv rts katru dienu un ja pas kums tiek r kots vakar , k dam no r ta jau j b t darb , bet re li tas nav izdar ms.

V rt jot darbinieku piel gošanas sp ju, vad t js atz m , ka t visos jaut jumos atbilst koeficientam 3.6. Vad t js uzskata, ka darbiniekiem piem t radoša pieeja probl mu risin šana, iz emot p ris gad jumos, bet t p rsvar darbinieki šoned labi tika gal ar to, k ar l mumi tika pie emti diezgan patst v gi un var ja uz saviem darbiniekiem pa auties, ka vi i tiks gal . V rt jot alternat vu pied v šanu klientiem, vairum gad jumum ar darbinieki to cent s dar t, mekl ja l dz gas preces, pie ma pas t jumus no klientiem n kamajai ned ai, jo ir iesp ja redz t k das preces n ks n kamaj ned a, l dz ar to jau tur ir prece ko klients v las, ir iesp ja to norezerv t klientam. Tas šaj ned tika akt vi ar dar ts.

Analiz jot darba pien kumu izpildi, vad t js savus darbiniekus trijos no etriem apgalvojumiem ir nov rt jis ar maksim lajiem punktiem. Vi š uzskata, ka darbinieki savu darbu veica kvalitat vi, k ar vi iem piem t atbilstošais zin šanu l menis, lai pild tu savas amata

prasmes, kas ar vadītājs norādīja, ka divus no darbiniekiem tuvākajā laikā viņi tos virzīt uz paaugstināšanu uz muma ietvaros. Vadītājs novērtējumu 3.6, sniedza atbildi par ieteikumu uzklaušanu un stenošanu, viņš to pamatoja, ka ir darbinieki ar augstu pašnovērtējumu un viņiem ir grūtāk pieņemt aizņēmumus.

Runājot par mērķu sasniegšanu un personīgā attīstību, vadītājs norādīja, ka šajā nedēļā ir bijis labs ietirgojums, kas ir par 9% lielāks kā pagājušajā nedēļā, bet nevar atslēgt, jo kopējā rezultativitāte tiek vērtēta par mēģinājumu. Vienīgi vadītājs norādīja, ka varētu uzlabot darbinieku iniciatīvu profesionālās attīstības veidošanā, kas nedaudz pietrūkst darbinieku idejas darba uzlabošanai.



7.3. att. Vadītājs, kolēģi, darbinieka novērtējumu salīdzinājums. (Autores veidots)

Kolēģu un darbinieku pašnovērtējums.

Vērtējot sadarbību par saskarsmi ar klientiem, visos apgalvojumos pašiem darbiniekiem ar kolēģu vērtējumu domas saskan, abas puses uzskata, ka spēj kontaktēties ar jebkuru klientu, tātad 100% vērtējuma klienta viedoklis, pēc tam paskaidrojot, ka šī atbilde bija sniegta, ja klienti izteica adekvātu viedokli. Divos apgalvojumos tika sniegtas atbildes, kuru koeficients bija 3.8 un tās bija par jautājumiem, par darbinieku spēju izprast klienta vēlmēm un, ka pirmajā vietā tiek izvirzītas klienta vajadzības, minot, ka bija situācijas šonedēļ, ar klientiem, kuru vēlmēm saprast tiešām bija grūti. Jautājums par personīgām irtībām minēja, ka tātad tika apskatīts būvniecības vērtējums, tad darbadienas pārdzīvošana klientu apkalpot ir visgrūtāk.

Apskatot l der bu šaj noda , var redz t tendenci, ka darbinieki paši sevi ir nov rt juši l dz gi, k to ir dar jis vad t js un kol i. Vien gi jaut jum par citu kol u iedvesmošanu atš ir ba bija visai niec ga, kas bija par 0.2 maz ka un paši darbinieki par sevi t veica nov rt šanu. Run jot par to, darbinieki izteica viedokli, ka vi i tik oti tam nepiev rsa uzman bu, lai vi i b tu paraugs kol iem. Visi k viens nor d ja, ka ar svar gu inform ciju sav starp dal s un katrs k indiv ds rada pat kamu atmosf ru ar kolekt v .

T pat v rt jot n kamo sada u, visi nor da, ka sp j sadarbotes ar visiem kol iem un nek d gad jum netiek piesavin ti kol u nopelni. T pat k vad t js nor d ja, tad gr t bas sag d kolekt va pas kumu veidošana, bet t iemesli jau ir apzin ti.

Analiz jot piel gošan s sp jas, visos apgalvojumos tika ieg ts rezult ts 3.6. Šajos apgalvojumos bija j tama piln ga vienot ba starp kol iem, pašnov rt jumu un vad t ju, jo visi prec zi nov rt jumi atbilda. K nov rt ja vad t js, t pat ar darbinieki uzskata, ka vairum situ ciju veiksm gi tika gal ar probl msitu cijam, jo dien s, kad vad t js nebija darb , l mumi tika pie emti past v gi un nebija nek das pašas probl mas.

Sada par pien kumu izpildi, kol u un pašnov rt jums sakr t trijos no etriem apgalvojumiem. Vien gais apgalvojums, kur ar atš ir ba bija niec ga - 0.2, bija par sp ju uzklaut un stenot ieteikumus. Paši darbinieki uzskata, ka veiksm g k tika gal ar ieteikumu stenošana, nek uzskata gan vad t js, gan kol i. P r jos apgalvojumus viedok i 100% sakrita vis s aptauj to pus s.

T , k iepriekš j sada tika nov rt ts, darbinieki savu darbu veic kvalitat vi, ir sasniegts ar noteiktais rezult ts, kas provizoriski bija noteikts šai ned ai. Vien gi apgalvojum par iesp ju mekl t sava darba uzlabošanu darbinieki nor d ja, ka da ji piekr t šim apgalvojumam, k ar vair k j nek n patst v gi turpina savu profesion lo izaugsmi.

Analiz jot kopum v riešu noda u gan no darbinieku, gan vad t ja viedok a, tad š noda a nes labu atdevi kopum uz muma, jo šaj komand str d draudz gs kolekt vs ar radošu pieeju darbam, k ar ir sp j gi sasniegt nor d tos m r us.

P rrun jot rezult tus vienoj mies, ka darbinieki paši izr d s iniciat vu tam, ka v l s k pt pa karjeras k pn m un, ka tagad ir sapratuši to, ka ar savu darbu sp j iedvesmot citus kol us, jo tikai no stipr kajiem darbiniekiem var kaut ko m c ties.

3.1.4. Klientu vrtējuma analīze

Kopumā tika aptaujāti 54 respondenti, kas brīvprātīgi aizpildīja aptaujas anketas par servisu veikalā Zara. Kopumā klientu viedoklis ir ļoti labs un tikai dažos gadījumos klienti ar servisu nebija ļoti galam apmierināti.

Jautājumu par darbinieku pieejamību un izpalīdzību 48 respondenti apstiprināja, ka darbinieki tieši bija un tikai divi klienti šajā jautājumā atbildēja vairāk nē, nekā jā. Pēc autorenes pieredzes, visvairāk darba strādājošajiem ir pirmdienas un ceturtdienas, kad ir kravas dienas, reizēm darbinieki, to ievērojot, un liek tur drošības elementus uz apbruģēm, kā arī cenoties, lai dzīvotājiem būtu mazāk uzmanība tiek pievērsta klientiem.

49 gadījumos darbinieki spēj uztvert klienta sacīto un atbilstošos gadījumos – daļēji un tikai viens klients uzskata, ka viedoklis vairāk tika nesaprasts kā saprasts.

Jautājumu par nepareizu situāciju mājās tās rastas vai bija radušās, respondenti atbildēja, ka 50 gadījumos darbinieki tiktu ar to mēģinātu, kā arī tikai divi aptaujātie pauda viedokli, ka uzskata, ka daļēji tiktu mēģināts, bet vairāk nosliecas uz atbildi jā. Līdz ar to var secināt, ka darbinieki parādīja priecību, ka viņi to spēj izdarīt.

Gadījumos, kad klients neatrada kāroto preci, 48 respondenti atzīst, ka viņiem tika piedāvātas alternatīvas, atbilstošos gadījumos vairāk piekrita šim apgalvojumam kā jā un divi respondenti vairāk nepiekrita kā nepiekrita. Kopumā šis viedoklis ir pozitīvs, jo ar darbiniekiem izdevās pārrunāt novērtēšanas anketas, bet klienti tikai aizpildīja tās un atstāja, lai dzīvotājiem būtu galam nav zināms, kāpēc ir sniegtas tās atbildes, iespējams, viņam nebija nepieciešama precīza alternatīva, jo viņam bija pieejama meklētā prece.

Ļoti labi tika pārdomāti jautājumi par preču sortimenta pārzināšanu. Gandrīz visi aptaujātie atzina, ka darbinieki spēj pārzināt to un tikai divi respondenti vairāk piekrita šim jautājumam kā nepiekrita. Tas ir ļoti labi, ņemot vērā, ka preču izvietojums vairāk reizes nedrīkst mainīties, reizēm tas notiek vairāk reizes dienā, jo koordinators, kas atbild par preču izvietojumu, tas izkārto pēc pārdošanas rezultātiem, tiek salīdzināti dati par to, kura prece konkrētajā veikalā ir pārdota labāk, lai dzīvotājiem būtu vairāki varianti ar izvietojumu, lai dzīvotājiem būtu sīkta pirkšana.

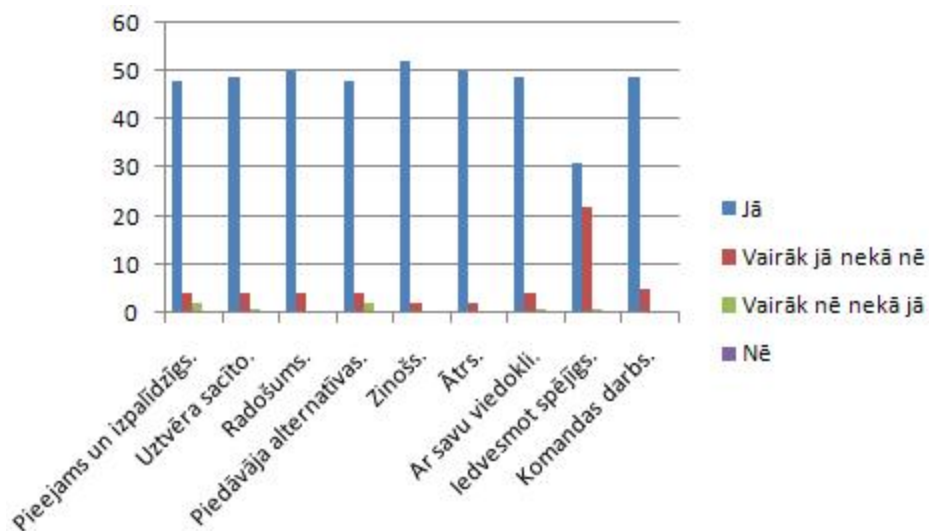
Tu pašā rīdītāju respondenti pauž jautājumu par sniegt pakalpojuma trūmi. Ja salīdzina šos divus jautājumus, tad tie ir saistīti, jo ja darbinieks pārzina preču sortimentu, tad viņš arī to var piegādāt klientiem, līdz ar to šis rīdītājs viens otru papildina.

Ja darbiniekam prasīju viedokli par precī, viņš spēj pārliecināties paust to – vairums no respondentiem piekrita šim apgalvojuma, tie bija 49, cētri daļi piekrita un viens pāuda, ka vairāk nepiekrīt kā piekrīt.

Jautājumu par kolu iedvesmošanu ar savu piemēru, 31 klients pāuda viedokli, ka piekrīt šim apgalvojuma, 22 piekrīt daļi, bet viens vairāk nepiekrīt kā piekrīt. Šajā gadījumā var spriest, ka darbinieks veica savu darbu kā pienākas, ko parādīja pirmie jautājumu, ar šīs norāda, ka gandrīz visi respondenti uzskata, ka viņu apkalpošana ir kā labs piemērs kolēģiem.

Gandrīz pārliecināšu atbildi respondenti sniedza jautājumu par to, ka darbinieki spēj darboties komandā, šajā atbildē bija saskatāms tikai pozitīvs vērtējums, 49 respondenti pilnībā piekrita apgalvojumam un 5 – vairāk piekrita kā nepiekrita.

Kopumā vērtējot klientu viedokļus var secināt, ka pārsvarā tie bija apmierināti, jo netika saņemta neviena pavisam noliedzīga atbilde. Iespējams, ka šajā nedēļā darbinieki pievērsa pašu nozīmi klientu apkalpošanai, jo tie zināja, ka viņi tiks vērtēti arī no klientu viedokļa. Tāpēc lai izvairītos no šīs kļūdas tika veikta otrā novērtēšanas nedēļa, kad novērtēšanas anketas tika iedotas pārdienā, lai visi gan darbinieki, gan vadītāji un klienti tās atkārtoti aizpilda un tāstād parādītu vai ir redzama starpība darbinieku apkalpošanā, kad darbinieki zina, ka viņi tiks novērtēti vai nav būtiskas izmaiņas.



7.4. att. Klientu sniegtais novērtējums par Zara darbiniekiem (Autores veidots)

3.1.5. B rnu noda as v rt juma anal ze p c ned as

Sal dzinot pirm s ned as v rt jumu ar pag juš s ned as v rt jumu, var secin t, ka b tiska atš ir ba rezult tos netika nov rota. Darbinieku atdeve tikai bija uzlabojusies un ietirgojums no pag juš s ned as ar šo ned u bija audzis par 7%, l dz ar to autora izvirz t hipot ze par to, ka darbinieki lab k veic savu darbu zinot, ka vi i tiek nov rt ti, netika apstiprin ta.

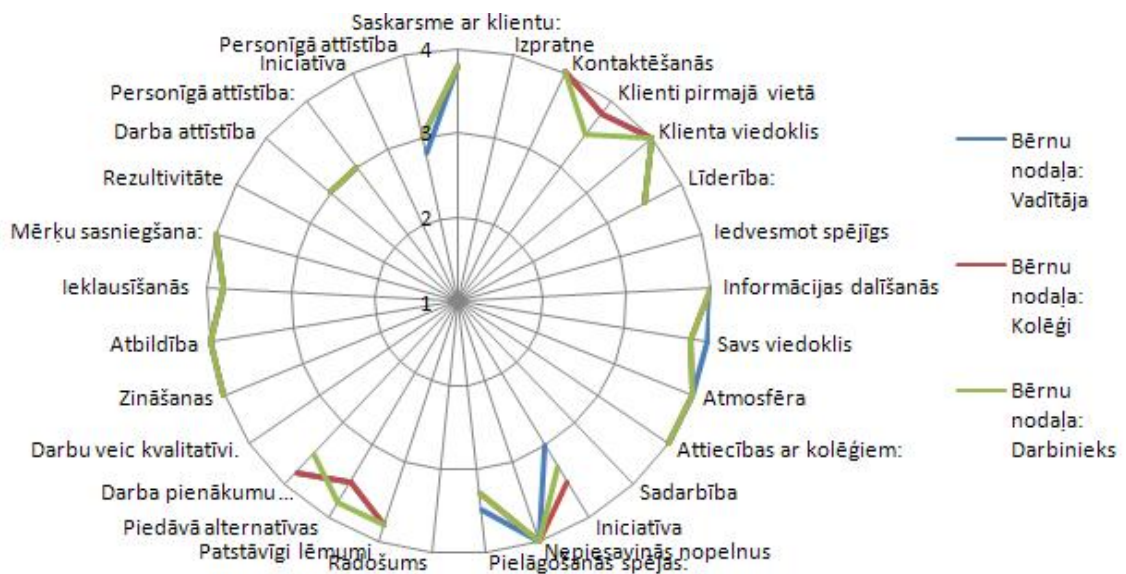
P c pirm s nov rt šanas darbiniekiem tika ieteikts past st t kol iem par savu pozit vo pieredzi un p c nov rt šanas anket m šaj ned ir j tams uzlabojums, gan vad t ja nov rt jum , gan pašu darbinieku nov rt jum , ka ir audzis no koeficenta 3 uz 3.5 – t nor da visas aptauj t s puses, p c rezult ta var spriest, ka šim ietikumam darbinieki ir tieš m piev rsuši pašu uzman bu un cenšas ar savu piem ru iedvesmot kol us.

T pat vad t jas un kol u aptauj main j s nov rt jums par sp ju pie emt l mumus patst v gi, kur to auj darba specifika, tas palielin j s l dz 3.8, izskaidrojums ir t ds, ka darbinieki s ka dal ties pozit vaj pieredz .

T pat tika izrun ta probl ma par sp ju iem c ties ieklaus ties citu padomos un censties tos realiz t, p c vad t ja nov rt juma izmai as netika konstat tas, bet kol u un pašnov rt jum koeficients pieauga un paši darbinieki otraj ned uzskat ja, ka sp j lab k pie emt ieteikumus.

Sal dzinot datus ar pag jušo ned u tad atdeve ir palielin jusies un noda a kopum sasniedza uzst d tos m r us, k v l k vad t ja koment ja, pal dz ja ar tas, ka laika apst k i strauji k uva labv l g ki un k uva silt ks, l dz ar to klienti steidza papildin t savu b rnu garderobi v l jo vair k, ka b rni aug oti tri un pag juš s sezonas ap rbi tiem vair k neder.

L dz ar to autore non k pie secin juma, ka š nov rt šana darbiniekiem ir n kusi par labu, tika izrun tas sas p juš s lietas un rasti risin jumi un tas ir bijis labs treni š pirms gada p rrun m.



7.5.att. Vadītāja, kolēģu, darbinieka novērtējumu salīdzinājums procentos (Autores veidots)

3.1.6. Sieviešu nodaļas vērtējuma analīze procentos

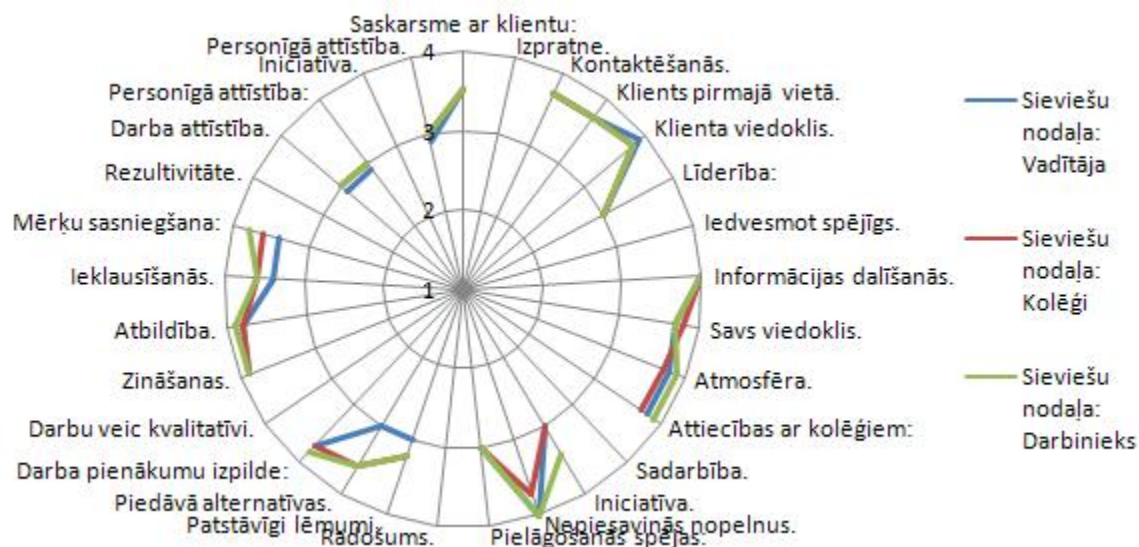
Salīdzinot datus par pagājušo nedēļu un šo nedēļu, sieviešu nodaļā nav redzams tendences uzlabojums, kas tika konstatēts bērnu nodaļā. Sieviešu nodaļas ietirgojums palika pagājušās nedēļas līmenī. Vismaz labā rādītājs ir tas, ka tas nepasliktinājās, zinot, ka darbiniekiem netiek pievērsta pastiprināta uzmanība.

Procentuāli pagājušās nedēļas rezultātiem tika secināts, ka vadītāji vajadzētu vairāk uzturēt tiesītlunrādītājus darbiniekiem piemēru, kā tad vadītāja skaidrāk redzētu darbinieku sasniegumus un kolēģu starpnevaldītājs, ka viņu nopelnus piesavinās kolēģi. Diemžēl šajā nedēļā vadītāja atzina, ka neesot bijis vairāk laika uzturēt tiesītlunrādītājus, salīdzinot ar pagājušo nedēļu, līdz ar to tas vēl ir uzlabojams.

Analizējot novērtējumu, būtiskas izmaiņas novērtēšanā nav saskatāmas. Rādītāji par darbinieku spēju izprast klientu vārdus, pašnovērtējums ir pazeminājies līdz koeficientam 3.5, kas atbilst pagājušās nedēļas kolēģu un vadītāja novērtējumam.

Izmaiņas ir redzamas kolēģu novērtējumā par citiem darbiniekiem jautājumā par svarīgās informācijas dalīšanos, tagad novērtējums ir audzis līdz maksimālajam koeficientam, līdz ar to var secināt, ka šī novērtēšana guva panākumus.

Run jot ar darbiniekiem, vi i atzina, ka j tamas ir tikai pozit vas saj tas, p c pag juš s ned as nov rt šanas. Vi i priec jas, ka tika izrun tas svar gas lietas, kas uzlabotu darbu un vi i nejut s, ka k ds vi us grib tu sod t par k du nepaveiktu darb bu.



7.6. att. Vad t jas, kol ū, darbinieka nov rt jumu sal dzin jums p c ned as(Autores veidots)

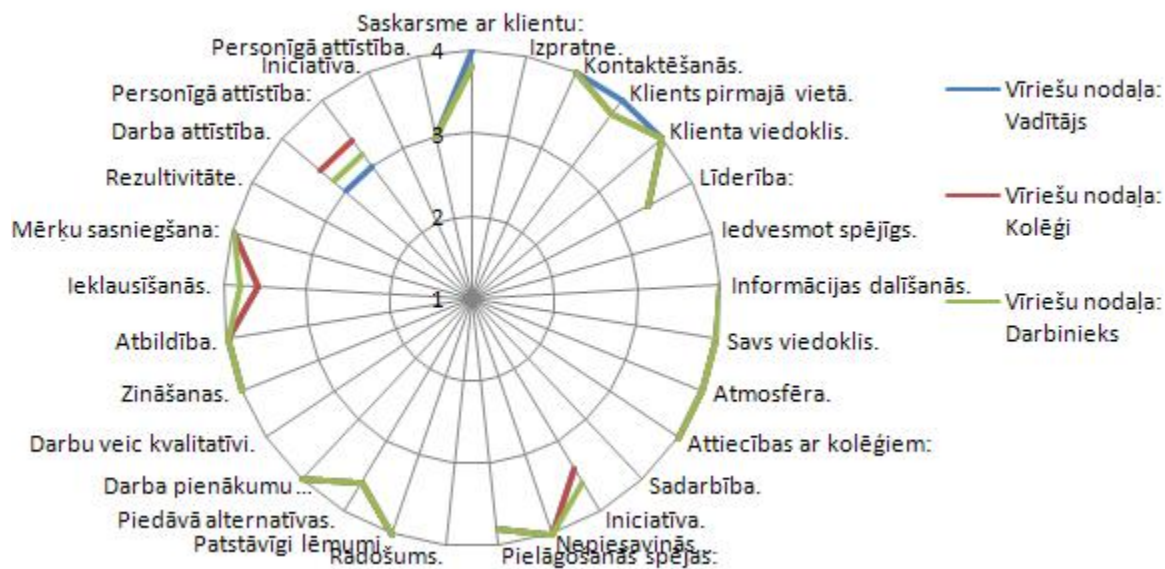
3.1.7. V riešu noda as v rt juma anal ze p c ned as

V riešu noda as komanda šaj ned pašu uzman bu piev rsa citu kol ū iedvesmošanai ar sava darba piem ru, tas atspogu oj s ar rezult tos, ka vis s grup s nov rt jums par l der bu paaugstin j s, p c pirm s nov rt šanas tika p rrun ta š probl ma un n kamaj ned darbinieki sa m s, lai par d tu, ka vi i katrs k individualit te ar ir oti sp c gi un p r jie kol i var smelties idejas apkalpošan , klientu uzrun šan un servis .

Ar n kamaj punkt par viedok a aizst v šanu, nov rt jums ir paaugstin jies gan no vad t ja puses, gan ar no darbiniekiem. Vad t js past st ja to, ka šaj noda str d diezgan sp c gas person bas un vi m bija nepieciešamas neliels pagr dies, lai vi i sp tu ar paši par sevi b t p rliecin t ki.

Uzlaboj s r d t js šaj ned par patst v gu l mumu pie emšanu. Paši darbinieki sevi nov rt ja uz maksim lajiem punktiem, t pat k to dar ja vad t js un kol i, k ar tika uzlabots r d t s šaj ned par radošumu probl mu risin šan . Šis r d t js nerasniedza maksim lo, bet atrad s tuvu tam, kas ir 3.8 – v rt jum no visiem darbiniekiem.

Kopumā darbinieki bija pievēršies līderības paaugstināšanai. Cenšoties pierādīt, ka viņi ir spējīgi uz kaut ko vairāk, tas atspoguļojas arī ietirgojumā – salīdzinot ar pagājušo nedēļu, tas bija pieaudzis par 5%.



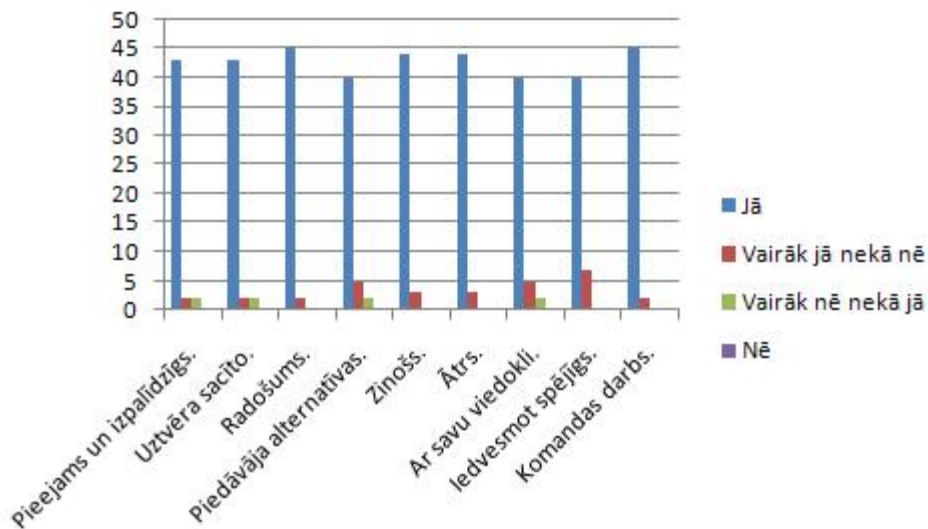
7.7. att. Vadītājs, kolēģi, darbinieka novērtējumu salīdzinājums pēdējās nedēļās (Autores veidots)

3.1.8. Klientu vērtējuma analīze par darbiniekiem periodā no 23.04 -29.04

Kopumā tika aptaujāti 47 respondenti, kas salīdzinot ar pagājušo nedēļu ir par 7 respondentiem mazāk.

Paši lielas izmaiņas novērtējumā nav saskatīmas. Pārsvāris saskaņā ar rezultātiem atšķiras tikai ar dažiem balsu starpiem, līdz ar to darbinieku secinājums, ka šajās konkrētajās veikalos, darbinieki vienlīdz labi apkalpo klientus zinot, ka viņi tiek novērtēti un vērtēti kā nezinot, ka par viņiem tiks veikta analīze ar nākamajās nedēļās.

Vienīgā lielā atšķirībā bija novērojama jautājums par darbinieku spēju iedvesmot kolēģus. Novērtējumā bija jāatbild uz pozitīvās atbildes. Pirmajā nedēļā klienti nespēja pierādīt, ka darbinieki spēj iedvesmot kolēģus, tad tagad tikai 7 respondenti nav šādu pierādījumu, un nebija neviens klients, kas atbildētu noliedzoši.



7.8. att. Klientu vrtējums par darbiniekiem pēc nedēļas (Autore veidots)

Kopumā vrtējot darbiniekus, izmantojot 360 grādu metodi, kur tika pievērta uzmanība saskarsmei ar klientu, lderībai, attiecībām ar kolēģiem, pielgošanās spējam, darba pienākumu izpildei, mērķu sasniegšanai, un personīgā attīstībai, katrai no daļiņām tika uzrādīti dažādi rezultāti.

Vrtējot darbiniekus otrajā nedēļā, secināju, ka šajā uzņēmumā netika uzrādītas izmaiņas darbinieku uzvedībā, gādājumos, ka darbinieki zina, ka viņiem tiek pievērsta pastiprināta uzmanība, viņi veica savu darbu kā vienmēr.

Pēc pirmās nedēļas datu apkopošanas, tika izrunāti iegūtie rezultāti un pārrunātas problēmas lietas, kas jāsalīdzina ar otro nedēļu, tad tika uzlabotas, līdz ar to autore uzskata, ka šīs novērtēšanas process bija izdevīgs un tas bija labs izmaiņām stajam uzņēmuma novērtēšanas procesam.

SECINĀJUMI

1. Viens no svarīgākajiem un būtiskākajiem priekšnosacījumiem uzņēmuma efektīvai darbībai ir tās darbinieki.
2. Personāla novērtšana ir katra atsevišķa darbinieka darba rezultāta vai kompetences izvērtēšana. Tā ir pastiprinātā komunikācija, kas ļauj informācijai brīvi plūst starp vadītājiem un darbiniekiem par nepieciešamajiem vajadzības darbiem.
3. Darbinieku novērtšana ļauj uzņēmumam noteikt darbiniekiem atbilstošu algu, nodrošināt tiesār profesionāliem darbiniekiem, uzzināt darbinieku motivāciju, kā arī tas ļauj apzināt lietās, kas ir nepieciešamas uzlabot.
4. Emotīvā vērtēšanas rezultātus, vadītājs var izvirzīt turpmākos mērķus, piemēram, uzlabot produktu vai pakalpojumu kvalitāti, un sekot tam, kā darbinieks šos mērķus sasniedz. Sistemātiskā vērtēšana ļauj vadītājam konstatēt, vai darbinieks cenšas uzlabot savu sniegumu un emotīvi iepriekšējās vērtēšanas laikā izteiktos norādījumus un ieteikumus.
5. Lai arī kādas metodes tiktu pielietotas darba rezultātu novērtšanai, noteicošā metode ir intervija, kuras laikā padotais un viņa tiešais priekšnieks pārrunā darba rezultātu kvalitāti, kvantitāti, iespējamos uzlabojumus, tipiskās kļūdas, attīstības un apmācības jautājumus. Kompetences novērtšana norit gan intervijas formā, gan rakstiski testu un uzdevumu formā, izvērtējot darbinieku zināšanas, pieredzi, prasmi.
6. Bieži sastopami dažādu metožu kombinējumi, kā arī elementi no atsevišķām metodēm, un tas nav nekas nepareizs. Nevajadzētu turēt pieskārienu stereotipa, ka iespējams rīkoties tikai un vienīgi šādi un katra novirze no metodes uzskatāma par kļūdu.
7. Galvenās kļūdas, kas ir sastopamas novērtšanā ir nepiemēroti jautājumi, iepriekšēji aizspriedumi, intervētāja domināšana, uzvedinoši un atbildi saturoši jautājumi, nīmba efekts, spēcīgi vērtētā aizspriedumi, apmācības trūkums, kā arī darbinieku pastiprinātā centība zinot, ka viņi tiek novērtti.
8. Autore darbā analizēja darbinieku novērtšanu veikalā Zara, kas ir apģērbu veikals un tas pieder Spānijai uzņēmumam Inditex. Inditex grupa sev ietver vairākus simtus uzņēmumu, kas saistīti ar audumu, apģērbu un aksesuāru ražošanu un izplatšanu.

9. Latvij pašlaik ir etri veikali Zara, pasaul – 1631. Baltijas valst s kopum ir 10 veikali Zara.
10. Kop SIA Apranga LV, kas ir veikalu Zara pašnieks Latvij , nodarbina nedaudz vair k k 100 cilv kus. Aptuveni 20 no tiem ir vad t ji un vad t ju vietnieki, p r jie ir p rdev ji. Gandr z visi uz muma darbinieki ir vecum no 18 l dz 30 gadiem, liel k da a ir sievietes. SIA Apranga nodarbojas ar person la atlasi, bet darbinieku nov rt šanu veic tieš s noda as vad t js.
11. Form la darbinieku nov rt šana veikal Zara tika ieviesta tikai gadu atpaka , l dz ar to nav iesp jams sal dzin t pag jušo gadu rezult tus. Pirms tam darbinieku nov rt šana norisin j s neform l veid , darbinieki tika saukti uz intervij m un tika apspriesti darbinieka plusi un m nusi, bet t , k tas tika tikai apspriests un nekas netika dokument ts, tad nevar spriest cik daudz ir darbinieks att st jies.
12. Pašreiz j nov rt šana uz mum ir balst ta uz v rt šanas intervijas metodi, kur pirms intervijas tiek izdal tas anketas, darbinieks t s aizpilda un p c tam dodas uz interviju, kur tiek apspriesti t s rezult ti.
13. Ikdien darbiniekus nov rt katras noda as vad t ji, kas atrodas tur pat z l un r da piem ru saviem darbiniekiem. Tom r k tika noskaidrots darb , tad vismaz k z l uzturas sieviešu noda as vad t ja, kas ir ar veikala vad t ja, bet vislab ko piem ru saviem darbiniekiem r da v riešu noda as vad t js.
14. Autore darbinieku nov rt šanu veica t/c Spice Zara, t s periodi biji sadal ti div s ned s, vien ned darbinieki zin ja, ka vi i tiek pastiprin ti nov roti no kol u un vad t ju puses un otr ned , kad darbinieki to nezina. Tas tika dar ts lai sal dzin tu darbinieku atdevi, laik kad darbinieki zina, ka vi i tiek nov rt ti un tad kad to nezina.
15. Katra noda a veica nov rt šanu tieši par t s noda as darbiniekiem, jo vi i str d kop ik dienas, l dz ar to v rt jums ir objekt v ks, jo kol i viens otru labi paz st. P c tam katr noda tika p rrun ti rezult ti par noda u kopum .
16. Darbinieku nov rt šana tika veikta izmantojot 360 gr du metodi. Tika noteikti galvenie krit riji, p c kuriem darbinieki tika v rt ti - saskarsme ar klientu, l der ba, attiec bas ar kol iem, piel gošan s sp jas, darba pien kumu izpilde, person g att st ba, m r u sasniegšana.

17. Darba autore izveidoja tabulu, kur ir salīdzinājums starp vadītāja novērtējumu, kollektīvu novērtējumu un pašnovērtējumu. Kopumā vērtējot viedokli atšķirība nebija lielāka par koeficientu 0.6, kas ir ļoti labs rezultāts.
18. Analizējot būvniecības vadītāja vērtējumu, tas 68% pilnīgi sakrīt ar kollektīvu vērtējumu par darbiniekiem un 55% pilnīgi sakrīt ar pašdarbinieka vērtējumu, pārējās gadījumos vērtējuma atšķirība bija maznozīmīga.
19. Kopumā vērtējot būvniecības vadītāja vērtējumu, viņa ir apmierināta ar saviem darbiniekiem un maksimālā vērtējumi ir iegūti 9 apgalvojumos no 22. Pēc rezultātiem var secināt, ka ir izveidota laba komanda un vienīgais, kas jāturpina ir pašu iniciatīvu.
20. Kolektīvu novērtējums 73% gadījumos sakrīt ar darbinieku pašnovērtējumu. Tā, kas šis ir mazs kolektīvs, tikai 4 darbinieki, tad kollektīvi viens otru gandrīz precīzi vērtē.
21. Veicot atkārtotu darbinieku novērtēšanu pēc nedēļas, autore secināja, ka būtiska atšķirība rezultātos netika novērota. Darbinieku atdeve tikai bija uzlabojusies un ietilpīgums nopagājušās nedēļas ar šo nedēļu bija audzis par 7%. Tas tika izskaidrots ar to, ka pēc iepriekšējās nedēļas rezultātu apkopošanas ar darbiniekiem tika pārrunātas problēmas lietas un tās tika uzlabotas, kas atspoguļojas arī anketas rezultātos.
22. Par sieviešu nodaļas vadītāja vērtējumu tika secināts, ka daudzi darbinieki vadītāja saskata lielāku potenciālu un, ka tie jāizvērtē kā iniciatīvi, spējīgi kandidāti uz augstāku posteni. Rezultāti ar darbinieku novērtēšanu sakrīt 41%, bet ar pašdarbinieku novērtēšanu sakrīt 31% gadījumos, bet pārējās gadījumos nebija novērojama būtiska atšķirība, parasti tie bija 0.2, bet lielākā starpība bija 0.6.
23. Paši darbinieki sevi sieviešu nodaļā bija vērtējuši labāk nekā to izdarīja vadītāja un kollektīvi. Kā tika secināts, ka jāuzlabo savstarpējā komunikācija un informācijas nodošana starp kollektīviem.
24. Veicot atkārtoto novērtēšanu pēc nedēļas, autore secināja, ka sieviešu nodaļā ietilpīgums palika pagājušās nedēļas līmenī. Vismaz labā veidā ir tas, ka tas nepasliktinājās, zinot, ka darbiniekiem netiek pievērsta pastiprināta uzmanība. Un uzlabojums bija redzams jauktajam par svarīgās informācijas dalīšanu ar kollektīviem, kas bija pieaudzis līdz maksimālajam vērtējumam.
25. Vērtējot nodaļas vadītāja domas 82% sakrīt ar kollektīvu vērtējumu un 64% ar pašdarbinieka vērtējumu. Kopumā vadītājs 12 jautājumos darbiniekiem sniedza maksimālo

- vrt jumu un ir apmierināts ar savu kolektīvu, vienīgi darbiniekiem jāuzlabo iniciatīva un spēja iedvesmot savus kolēģus ar savu piemēru.
26. Pašu darbinieku nodaļā vrt jumi atšķiras tikai 5 jautājumos, kas ir ļoti labs rādītājs, jo tas parāda, ka kolēģi izprot viens otru un jūtama ir vienotība. Analizējot kopumvārtību nodaļā no darbinieku, gan vadītāja viedokļa, tad šī nodaļa nes labu atdevi kopumā uz muma, jo šaj komandā strādā daudz grūti kolektīvs ar radošu pieeju darbam, kā arī ir spējas sasniegt norādītos mērķus.
 27. Analizējot vārtību nodaļā darbiniekus pārcēlās, tad autore secina, ka darbinieki bija pievēršies lēnām paaugstināšanai. Cenšoties pierādīt, ka viņi ir spējas vairāk kā pirms tam bija pārdarīti, tas atspoguļojas ar ietirgojumu –salīdzinot ar pagājušo nedēļu, tas bija pieaudzis par 5%. Kā arī šaj gadījumā pierādījis, ka nodaļā nav novrojama rezultātu uzlabošana periodā, kad viņi pastiprināti tiek novēroti.
 28. Kopumā klienti bija ļoti apmierināti ar sniegto servisu. Klientu anketās vispozitīvākās atsauksmes bija par preču sortimenta pārcēlāšanu, spēju radoši tikt galā ar situāciju. Un vismaz kāis novērtējums bija jautājums par darbinieku spēju iedvesmot kolēģus.
 29. Veicot analīzi pārcēlās, autore secināja, ka arī šaj gadījumā klienti novroja, ka serviss nav pazeminājies un klientu novērtējums ir līdzīgs ar iepriekšējo nedēļu, vienīgi būtisks uzlabojums ir spējas ar savu labo piemēru iedvesmot kolēģus.
 30. Autore secina, ka katrā nodaļā uzlabojumi bija jāatīn kamaj nedēļā tieši tiem jautājumiem, kuriem pārcēlās tika pievērsta pārcēlā uzmanība, kā arī atdevē div m nodaļā m paaugstinājās, bet sieviešu nodaļā tika palika nemainīga, līdz ar to, autore uzskata, ka šī vārtība bija lietderīga.

PRIEKŠLIKUMI

1. K iepriekš secinājumi, ka viens no svarīgākajiem un būtiskākajiem priekšnosacījumiem uzņēmuma efektīvai darbībai ir tiesiskie darbinieki. Katrā uzņēmumā ir saspringts ritms, tomēr noviršanās laiks ir jāatrod, jo, piemēram, šogad noviršana veikalā ZARA netika veikta, līdz ar to autore iesaka uzņēmumam vismaz reizi gadā veikt darbinieku noviršanu, neskatoties uz to, ka ir daudz citi papildus pienākumi.
2. Noviršanas procesā svarīgi ir salīdzināt pagājušā gada rezultātus ar šā gada noviršanas rezultātiem, lai varētu noteikt atbilstošu algu, apzināt tiesīcīgoti darbinieki ir auguši un saskaņot darbinieka izaugsmes iespējas, tomēr kā iepriekš tika minēts darbī, šogad noviršana netika veikta, līdz ar to autore iesaka steidzīgi veikt šo procesu, lai varētu salīdzināt darbinieks sevi ir attīstījis.
3. Katru reizi pirms darbinieku noviršanas, darbiniekiem jāizskaidro ties nepieciešamība un būtība, kā arī jāpaskaidro, kā tā ir viena no organizācijas kultūras elementiem, kas uzņēmumam var palīdzēt attīstīties. Pirms pagājušās noviršanas tas tika izdarīts, autore iesaka arī šogad neaizmirst to izdarīt un neatstāt to pašplūsmā, jo darbinieki var nepareizi to uztvert un rasties pretreakcija.
4. Pēc darbinieku noviršanas, uzņēmumam var veikt darbinieku aptauju par noviršanas procesu, jo tikai zinot darbinieku viedokli, to var uzlabot un pilnveidot. Aptauju var veikt anonīmi, piemēram, izveidot aizslēgtu kastīti, kur visi iemet ieteikumu lapas, kuras pēc tam tiek apkopotas. Pašlaik uzņēmumam netiek pielietota šāda prakse, tādēļ autore iesaka, uzņēmumam pamēģināt šādu veida metodi, lai palīdzētu atklāt lietas, par kurām darbinieki baidās runāt.
5. Svarīgi katrā uzņēmumā atrast sava veida metodi, lai pilnveidotu katrā gadā varētu veikt noviršanu. Uzņēmumam autore iesaka neturēt pieskārienu stereotipiem un kombinēt noviršanas metodes, neizvēloties vienu metodi, kā pašu pilnveidošanu, bet izvēlēties labākos elementus, kā arī katru gadu pilnveidot un pārskatīt savu noviršanas metodi, lai tā sīkāk ir aktuāla. Pēc autores domām uzņēmums varētu pielietot 360 grādu metodi, jo tajā tiek analizēti vairāku pušu viedokļi, līdz ar to tas ir objektīvāks, kā arī pēc tam veikt interviju ar darbinieku, kurā tiek pārrunāti iegūtie rezultāti un rasti risinājumi tie pilnveidei.

6. Veicot vrtšanas procesu uz mūmu, nereti var satapties ar k d m, kas var izmainīt rezultātus, t p c, lai izvairtos no visbiežāk sastopamaj m k d m autore iesaka, veikt darbinieku uzvedības novērošanu pirms oficiāl s paziņošanas, ka tiks veikta vrtšana, t d j di var saskatīt vai mainīs darbinieku attieksme zinot, ka s ksies ikgad j novrtšana. Kar personl da as vad t jai ir j izvrt situ cija katr veikal , lai noskaidrotu vai noda u vad t j i ir kompetenti veikt novrtšanu un t s apkopošanu.
7. K iepriekš tika min ts, tad liel k da a uz muma darbinieku ir sievietes, kas savukrt var radīt labu gaisotni intrig m un nesaska m, lai š probl ma tiktu risin ta autore iesaka samazināt starpību starp sieviešu p rsvaru un vriešu p rsvaru kolekt v . Visviegl k to b tu izdarīt, pie emot vriešus vriešu noda vai jauniešu z l , kur tiem b tu piem rot ki apst k i.
8. Veicot p t jumu uz mūmu , autore secina, ka izrun jot k du noteiktu probl mu, n kamaj ned var redzēt to uzlabojumu, l dz ar to autore iesaka, lai noda as vad t j i biež k ar darbiniekiem p rrun iemeslus par nepietiekamu ietirgojumu vai liet m kas ir j uzlabo.
9. Katras noda as vad t jam vajag vair k uzturties ar darbiniekiem z l , lai pirmkrt var tu sekot l dzi vi u darba izpildei un otrkrt ar savu r c bu r d t piem ru darbiniekiem, diemž l šobr d tas vismaz k izdodas sieviešu noda as vad t jai.
10. Pašlaik veikal Zara darbinieki novrtšanas proces p c pašreiz j s metodes izmatošanas nevar paust viedokli par saviem kol iem, l dz ar to novrtšana nevar b t piln ga, jo vad t js ne vienm r var b t l dz s un re li novrt t darbinieku t p c novrtšana var b t neobjekt va. Autore iesaka uz muma, lai ievieš kol u novrt jumu šaj proces vai vismaz pajaut kontroljaut jumus.
11. Analiz jot viedok u sakrītību starp darbiniekiem un vad t ju, pati liel k atš ir ba bija 0.6., lai samazin tu šo r d t ju, autore iesaka, darbiniekiem un vad t jiem vair k komunic t un p rrun t ikdienas aktu l kos notikumus.
12. B rnu noda as darbiniekiem ir vair k j run par atrisin taj m situ cij m, kas autu tik novrt tam no p r jo puses, k ar tas par d tu pozit v u piem ru saviem kol iem un liktu censties dar t t pat. Lietas, kuras tiek izrun tas šaj noda tiek emtas v r , t p c autore iesaka noda as vad t ja ik pa laikam atk rtot un izcelt uzlabojam s lietas.
13. Sieviešu noda as vad t jai paša noz me ir j piev rš kontaktam ar darbiniekiem, jo pašiem darbiniekiem par sevi bija liel ks novrt jums, l dz ar to, k iepriekš darb tika min ts, vad t jai biež k j uzturas tuvum saviem darbiniekiem, taj paš laik j auj saviem

darbiniekiem pieņemot lēmumus patstāvīgi, kur to ļauj darba specifika, lai darbinieki varētu attīstīties.

14. Arvien biežāk nodarbinātajiem ir jārisina problēmas, kas izrunājas bijušajai lielai kaitēšanai, līdz ar to darbiniekiem ir svarīgi ik pa laikam atgādināt nepieciešamās lietas, kas ir vajadzīgas uzlabot un rādīt jebkādas augstības.
15. Kopumā visu nodarbināto darbiniekiem, vajadzētu vairāk izskaidrot alternatīvās būtības, jo pašlaik darbinieki izvēlās vieglāko ceļu – zvana uz citiem veikalumiem un jautā vai tur nav šķēršļu, bet lai ietirgojums būtu tieši konkrētajam veikalumam, pareizāk būtu piemēlēt līdzīgus precīzus pieņemot pasākumus un kamajai kravai.
16. Darbiniekiem ir nepieciešams sniegt uzslavu par labu paveiktu darbu. Vismaz reizēm nesi vajadzētu apkopot rezultātus par darbinieku veikumu un iekļaut tos savulcī un nepieciešams uzslavēt savus darbiniekus par viņu paveikto darbu, jo tas materiāli nemaksā neko, bet tas būtu liels ieguldījums gan tādā darbinieka attīstībā, kurš tika uzslavēts, kā arī citiem darbiniekiem tas liks censties uzlabot rādītājus.

20. Metadolo ģija. 360 gr du nov rt šana. [tiešsaiste]. – [atsauce 11.04.2012]. Pieejams:
<http://www.hill-international.lv/page/123>
21. Metadolo ģija 360 gr du nov rt šana [tiešsaiste]. – [atsauce 11.04.2012]. Pieejams:
http://konferences.db.lv/wp-content/uploads/2011/02/Prezentacija_2.pdf
22. North Archer. Nov rt šanas metodes [tiešsaiste]. – [atsauce 11.04.2012]. Pieejams:
<http://www.performance-appraisal.com/essay.htm>
23. PSIgrupa.Kvalit tesvad ba [tiešsaiste]. – [atsauce 12.04.2012]. Pieejams:
http://psi.lv/upload_file/psi_raksts%20par%20personala%20novertesanu.pdf
24. Slaidi a I. Rekomend ģija person la darb bas nov rt šanai, [tiešsaiste]. – [atsauce 10.04.2012]. Pieejams: http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf
25. Vikip ģija, br v enciklop ģija Kompeten u nov rt šana [tiešsaiste]. – [atsauce 11.04.2012]. Pieejams:
http://lv.wikipedia.org/wiki/Kompeten%C4%8Ddu_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana#360_un_180_gr.C4.81du_nov.C4.93rt.C4.93.C5.A1ana
26. Vikip ģija, br v enciklop ģija. Person la nov rt šana [tiešsaiste]. – [atsauce 08.04.2012]. Pieejams:
http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Person%C4%81la_nov%C4%93rt%C4%93%C5%A1ana
27. Vikip ģija, br v enciklop ģija .V rt šanas intervijas vai ikgad j s p rrunas. [tiešsaiste]. – [atsauce 11.04,2012]. Pieejams:
http://wiki.venta.lv/mediawiki/index.php/Lietot%C4%81js:M9_veisa_i#V.C4.93rt.C4.93.C5.A1anas_intervijas_vai_ikgad.C4.93j.C4.81s_p.C4.81rrunas.

Nepublic tie materi li:

28. SIA Apranga LV nepublic tie materi li.

Darbinieku novrt šanas anketa.

Noda a: b rnu sieviešu v riešu

Darbinieka v rds un uzv rds _____ Darbinieka amats _____

V rt šanas periods: 23.04.2012- 30.04.2012

| Ievelciet „X” atbilstošaj ail ! | J | Vair k j nek n | Vair k n nek j | N |
|--|---|----------------------|----------------------|---|
| Saskarsme ar klientu: Darbinieks sp j izprast klienta v lmes. | | | | |
| Darbinieks sp j kontakt ties ar jebkuru klientu. | | | | |
| Pirmaj viet izvirza klientu v lmes un vajadz bas nevis savas person g s rt bas | | | | |
| Darbinieks uzklausa un em v r klienta viedokli. | | | | |
| L der ba: Darbinieks ar savu darbu sp j iedvesmot kol us. | | | | |
| Dal s ar svar gu inform ciju, kas pal dz kol iem. | | | | |
| Sp j pamatot uz aizst v t savu viedokli. | | | | |
| Rada pat kamu atmosf ru kolekt v . | | | | |
| Attiec bas ar kol iem: Sp j sadarboties ar visiem kol iem. | | | | |
| Izr da iniciat vi kolekt va pas kumu veidošan . | | | | |
| Nepiesavin s citu kol u nopelnus. | | | | |
| Piel gošan s sp jas: Darbiniekam piem t radoša pieeja probl mu risin šanai. | | | | |
| Sp j pie emt l mumus patst v gi, kur to at auj darba specifika. | | | | |
| Ja pied v jum nav klientam interes još prece, darbinieks pied v alternat vas. | | | | |
| Darba pien kumu izpilde: Darbu veic kvalitati vi. | | | | |
| Piem t atbilstošs zin šanu l menis, lai veiksm gi pild tu savas amata pras bas. | | | | |
| Darbinieks sp j uz emties atbild bu. | | | | |
| Sp j uzklaust ieteikumus un steno tos. | | | | |
| M r u sasniegšana: Sasniedz noteiktos rezult tus. | | | | |
| Darbinieks mekl iesp jas k uzlabot sava darba kvalit ti. | | | | |
| Person g att st ba: Izr da iniciat vu un pied v jaunas idejas darba uzlabošanai. | | | | |
| Patst v gi turpina savu profesion lo att st bu. | | | | |

Paldies!

Novrt šanas anketa.

Noda a: b rnu sieviešu v riešu

V rds un uzv rds _____ Ie emamais amats _____

V rt šanas periods: 23.04.2012- 30.04.2012

| Ievelciet „X” atbilstošaj ail ! | J | Vair k j nek n | Vair k n nek j | N |
|---|---|-------------------------|-------------------------|---|
| Saskarsme ar klientu: Es sp ju izprast klienta v lmes. | | | | |
| Sp ju kontakt ties ar jebkuru klientu. | | | | |
| Pirmaj viet izvirzu klientu v lmes un vajadz bas nevis savas person g s rt bas. | | | | |
| Es uzklaušu un emu v r klienta viedokli. | | | | |
| L der ba: Ar savu darbu sp ju iedvesmot kol us. | | | | |
| Dalos ar svar gu inform ciju, kas pal dz kol iem. | | | | |
| Sp ju pamatot uz aizst v t savu viedokli. | | | | |
| Es radu pat kamu atmosf ru kolekt v . | | | | |
| Attiec bas ar kol iem: Sp ju sadarbotes ar visiem kol iem. | | | | |
| Izr du iniciat vi kolekt va pas kumu veidošan . | | | | |
| Nepiesavinos citu kol u nopelnus. | | | | |
| Piel gošan s sp jas: Man piem t radoša pieeja probl mu risin šanai. | | | | |
| Sp ju pie emt l mumus patst v gi, kur to at auj darba specifika. | | | | |
| Ja pied v jum nav klientam interes još prece, sp ju atrast alternat vas. | | | | |
| Darba pien kumu izpilde: Darbu veicu kvalitat vi. | | | | |
| Man piem t atbilstošs zin šanu l menis, lai veiksm gi pild tu savas amata pras bas. | | | | |
| Sp jiu uz emties atbild bu. | | | | |
| Sp ju uzklauš t ieteikumus un stenoju tos. | | | | |
| M r u sasniegšana: Sasniedzu noteiktos rezult tus. | | | | |
| Es mekl ju iesp jas k uzlabot sava darba kvalit ti. | | | | |
| Person g att st ba: Izr du iniciat vu un pied v ju jaunas idejas darba uzlabošanai. | | | | |
| Patst v gi turpinu savu profesion lo att st bu. | | | | |

Paldies!

Klientu aptauja.

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes 4. kursa studente.

Sava bakalaura darba izstrādei, veicu veikala Zara darbinieku darba izpildes novērtēšanu, līdz ar to vēlos noskaidrot Jūsu viedokli par sniegtajiem pakalpojumiem.

Ierakstiet atbilstošo novērtējumu dotaj viet :

| Ievēlējiet „X” atbilstošaj ail ! | J | Vairāk nekā | Vairāk nekā | N |
|---|---|-------------|-------------|---|
| Darbinieks bija pieejams un izpalīdzīgs. | | | | |
| Darbinieks uztvēra sacīto. | | | | |
| Ja radās/rastos neparasta situācija darbinieks spēj (-tu) radoši ar to tikt galā. | | | | |
| Ja nebija meklētā prece, darbinieks piedāvāja alternatīvu. | | | | |
| Darbinieks pārzināja preču sortimentu. | | | | |
| Darbinieks spējēja laikā sniegt pakalpojumu. | | | | |
| Ja darbiniekam prasījū viedokli par precī, viņš spējēja pārliecināties par to. | | | | |
| Darbinieks ar savu piemēru spējēja iedvesmot arī pārējos darbiniekus | | | | |
| Darbinieks spējēja sastrādāt ar saviem kolēģiem. | | | | |

Paldies par atsaucību!

Novrt šanas rezultātu apkopojums periodā no 16.04-22.04.

| Novrt šanas kritēriji | Bērnu nodaļa | | | Sieviešu nodaļa | | | Vīriešu nodaļa | | |
|--|--------------|--------|------------|-----------------|--------|------------|----------------|--------|------------|
| | Vadītāja | Kolīģi | Darbinieks | Vadītāja | Kolīģi | Darbinieks | Vadītājs | Kolīģi | Darbinieks |
| Saskarsme ar klientu: Darbinieks spēj izprast klienta vērtības. | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.5 | 3.9 | 4 | 3.8 | 3.8 |
| Darbinieks spēj kontaktēties ar jebkuru klientu. | 4 | 4 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 4 | 4 | 4 |
| Pirmajā vietā izvirza klientu vērtības un vajadzības nevis savas personīgās vērtības | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 4 | 3.8 | 3.8 |
| Darbinieks uzklausa un ņem vērā klienta viedokli. | 4 | 4 | 4 | 3.9 | 3.8 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Liderība: Darbinieks ar savu darbu spēj iedvesmot kolēģus. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2.8 |
| Dalās ar svarīgām informācijām, kas palīdz kolēģiem. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Spēj pamatot uz aizstāvēt savu viedokli. | 4 | 3.8 | 3.8 | 3.7 | 3.8 | 3.7 | 3.6 | 3.8 | 3.8 |
| Rada patīkamu atmosfēru kolektīvā. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.7 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Attiecības ar kolēģiem: Spēj sadarboties ar visiem kolēģiem. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.7 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Izrāda iniciatīvu kolektīvā pasākumu veidošanā. | 3 | 3.5 | 3.3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.4 | 3.4 | 3.6 |
| Nepiesavinās citu kolēģu nopelnus. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Pielūgšanās spējās: Darbiniekam piemīt radoša pieeja problēmu risināšanai. | 3.5 | 3.3 | 3.3 | 3 | 3 | 3 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Spēj pieņemt lēmumus patstāvīgi, kur to atļauj darba specifika. | 3.3 | 3.5 | 3.8 | 3 | 3.2 | 3.2 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Ja piedāvājumi nav klientam interesanti, jošprece, darbinieks piedāvā alternatīvas. | 3.5 | 3.5 | 3.8 | 3 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Darba pienākumu izpilde: Darbu veic kvalitatīvi. | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.7 | 3.7 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Piemīt atbilstošas zināšanas lēmējiem, lai veiksmīgi pildītu savas amatprasības. | 4 | 4 | 4 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Darbinieks spēj uzņemties atbildību. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.8 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Spēj uzklaut ieteikumus un īstenot tos. | 3.8 | 3.5 | 3.3 | 3.4 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.8 |
| Mērķu sasniegšana: Sasniedz noteiktos rezultātus. | 3.3 | 3.5 | 3.5 | 3.4 | 3.6 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Darbinieks meklē iespējas kā uzlabot sava darba kvalitāti. | 3 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.2 |
| Personīgā attīstība: Izrāda iniciatīvu un piedāvā jaunas idejas darba uzlabošanai. | 3 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.2 |
| Patstāvīgi turpina savu profesionālo attīstību. | 2.8 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Klientu novērtēšanas rezultāti periodā 16.04 – 22.04.

| Kritērijs | Vērtējums | J | Vairāk nekā n | Vairāk nekā j | N |
|--|-----------|----|---------------|---------------|---|
| Darbinieks bija pieejams un izpildījis pasākumus. | | 48 | 4 | 2 | |
| Darbinieks uzdeva sākot. | | 49 | 4 | 1 | |
| Ja radās/rastos neparedzamas situācijas darbinieks spēj (-tu) rīkoties ar to efektīvi. | | 50 | 4 | | |
| Ja nebija nekādas preces, darbinieks piedāvāja alternatīvu. | | 48 | 4 | 2 | |
| Darbinieks pārzina precu sortimentu. | | 52 | 2 | | |
| Darbinieks spēj īsā laikā sniegt pakalpojumu. | | 50 | 2 | | |
| Ja darbiniekam prasīju viedokli par precēm, viņš spēj pārlicināties par to. | | 49 | 4 | 1 | |
| Darbinieks ar savu pieredzi spēj iedvesmot arī pārējos darbiniekus. | | 31 | 22 | 1 | |
| Darbinieks spēj sadarboties ar saviem kolēģiem. | | 49 | 5 | | |

Novrt šanas rezultātu apkopojums periodā no 23.04-29.04.

| Novrt šanas kritēriji | Bērnu nodaļa | | | Sieviešu nodaļa | | | Vīriešu nodaļa | | |
|--|--------------|--------|------------|-----------------|--------|------------|----------------|--------|------------|
| | Vadītāja | Kolīti | Darbinieks | Vadītāja | Kolīti | Darbinieks | Vadītājs | Kolīti | Darbinieks |
| Saskarsme ar klientu: Darbinieks spēj izprast klienta vēlmēs. | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 4 | 3.8 | 3.8 |
| Darbinieks spēj kontaktēties ar jebkuru klientu. | 4 | 4 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 4 | 4 | 4 |
| Pirmajā vietā izvirza klientu vēlmēs un vajadzības nevis savas personīgās vēlmēs | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 4 | 3.8 | 3.8 |
| Darbinieks uzklausa un ievieš klienta viedokli. | 4 | 4 | 4 | 3.9 | 3.8 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Liderība: Darbinieks ar savu darbu spēj iedvesmot kolēģus. | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Dalās ar svarīgām informācijām, kas palīdz kolēģiem. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Spēj pamatot uz aizstāvēt savu viedokli. | 4 | 3.8 | 3.8 | 3.7 | 3.8 | 3.7 | 4 | 4 | 4 |
| Rada patīkamu atmosfēru kolektīvā. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.7 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Attiecības ar kolēģiem: Spēj sadarboties ar visiem kolēģiem. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.7 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Izrāda iniciatīvu kolektīvā pasākumu veidošanā. | 3 | 3.5 | 3.3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.4 | 3.4 | 3.6 |
| Nepiesavinās citu kolēģu nopelnus. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Pielūgšana s p jās: Darbiniekam piemērotā radošā pieeja problēmu risināšanai. | 3.5 | 3.3 | 3.3 | 3 | 3 | 3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| Spēj piemērot lēmumus patstāvīgi, kur to atļauj darba specifika. | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3 | 3.2 | 3.2 | 4 | 4 | 4 |
| Ja piedāvājumi nav klientam interesanti, jošprece, darbinieks piedāvā alternatīvas. | 3.5 | 3.5 | 3.8 | 3 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Darba pienākumu izpilde: Darbu veic kvalitatīvi. | 3.8 | 3.8 | 3.5 | 3.7 | 3.7 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Piemērotā atbilstošā zināšanu līmenī, lai veiksmīgi pildītu savas amata prasības. | 4 | 4 | 4 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Darbinieks spēj uzņemties atbildību. | 4 | 4 | 4 | 3.8 | 3.8 | 3.9 | 4 | 4 | 4 |
| Spēj uzklaut ieteikumus un ievieš tos. | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3.4 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.8 |
| Mērķu sasniegšana: Sasniedz noteiktos rezultātus. | 4 | 4 | 4 | 3.4 | 3.6 | 3.8 | 4 | 4 | 4 |
| Darbinieks meklē iespējas kā uzlabot sava darba kvalitāti. | 3 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.2 |
| Personīgā attīstība: Izrāda iniciatīvu un piedāvā jaunas idejas darba uzlabošanai. | 3 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3.4 | 3.2 |
| Patstāvīgi turpina savu profesionālo attīstību. | 2.8 | 3 | 3 | 2.9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Klientu novērtēšanas rezultāti periodā 23.04- 29.04

| Kritērijs | Vērtējums | J | Vairāk nekā | Vairāk nekā | N |
|---|-----------|----|-------------|-------------|---|
| Darbinieks bija pieejams un izpalīdzīgs. | | 43 | 2 | 2 | |
| Darbinieks uztvēra sākotnējo. | | 43 | 2 | 2 | |
| Ja radās/rastos neparedzamas situācijas darbinieks spēj (-tu) radoši ar to tikt galā. | | 45 | 2 | | |
| Ja nebija meklētā prece, darbinieks piedāvāja alternatīvu. | | 40 | 5 | 2 | |
| Darbinieks pārzina precu sortimentu. | | 44 | 3 | | |
| Darbinieks spēj īsā laikā sniegt pakalpojumu. | | 44 | 3 | | |
| Ja darbiniekam prasīju viedokli par precēm, viņš spēj pārlicināties par to. | | 40 | 5 | 2 | |
| Darbinieks ar savu pieredzi spēj iedvesmot arī pārējos darbiniekus. | | 40 | 7 | | |
| Darbinieks spēj sadarboties ar saviem kolēģiem. | | 45 | 2 | | |

Bakalaura darbs „**Darbinieku novrtšana veikal ZARA**” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pat jums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai taj norādītie informācijas avoti un iesniegt darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: **Elīna Kokina** _____

(paraksts, datums)

Rekomendācija / nerekomendācija darbu aizstāšanai

Vadītājs: LU lektors Gundars Bērziņš _____

(paraksts, datums)

Recenzents: Sandis Babris

Darbs iesniegts Vadības katedrā _____

(darba pieņemšana paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vrtējums _____

Komisijas sekretāre: _____

(paraksts, datums)