

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

*Cilvēkresursu vadīšanas sistēmas raksturojums un tās pilnveidošanas iespējas
apsardzes uzņēmumā SIA „AVOKO”*

*Characteristics of human resource management system and its improvement
opportunities in security company LLC „AVOKO”*

BAKALaura DARBS

**Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas**

studiju virziena

Organizāciju vadība

4.kursa students

Staņislavs Ņekrasovs

sn08030

Darba vadītājs:

Dr., assoc.prof. Jānis Ēriks Niedrītis

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Mūsdienās uzņēmumu labklājību nosaka to konkurētspēja tirgū. Globalizācijas apstākļos katrai organizācijai ir jābūt īpašai konkurences priekšrocībai, kuru radīšanu var nodrošināt pareizi realizējot cilvēkresursu vadīšanas sistēmu.

Bakalaura darba „Cilvēkresursu vadīšanas sistēmas raksturojums un tās pilnveidošanas iespējas apsardzes uzņēmumā SIA „AVOKO” mērķi ir, pamatojoties uz teorētiskajām atziņām, analizēt un novērtēt uzņēmumā, šobrīd realizējamo cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, un izstrādāt priekšlikumus sistēmas pilnveidošanai.

Bakalaura darbs sastāv no 4 nodaļām, darba apjoms 77 lapas, satur 1 tabulu, 17 attēlus un 4 pielikumus.

Atslēgvārdi: cilvēkresursi, vadīšana, personāls.

ABSTRACT

Nowadays prosperity of an organization in the market is determined by its competitiveness. In context of globalization every organization must have a special competitive advantage, which creation can be provided by a proper implemented human resource management system.

Bachelor thesis “Characteristics of human resource management system and its improvement opportunities in security company LLC „AVOKO”” aims to analyze and evaluate currently implemented human resource management system in the organization using theoretical knowledge basis, and to develop a proposal to improve the system.

Bachelor thesis consists of 4 chapters, 77 pages, contains 1 table, 17 pictures and 4 annex.

Key words: human resources, management, staff.

SATURS

Saturs.....	4
Terminu saraksts.....	5
Ievads	6
1. Cilvēkresursu loma uzņēmuma attīstībā.....	8
1.1. Vadīšanas būtība un resursi	8
1.2. Cilvēkresursu vadīšanas sistēma	14
2. Apsardzes uzņēmuma SIA AVOKO raksturojums un problēmas	28
2.1. Apsardzes sfēras un uzņēmuma raksturojums	28
2.2. Cilvēkresursu vadīšanas sistēma	32
3. SIA AVOKO cilvēkresursu vadīšanas sistēmas pilnveidošanas iespējas	41
3.1. Vadītāju un darbinieku cilvēkresursu vadīšanas sistēmas pašnovērtējums....	41
3.2. Veikala apmeklētāju viedoklis	51
Secinājumi un priekšlikumi.....	64
Izmantotā literatūra un avoti.....	66
Pielikumi	69
1. pielikums. Vadīšanas sistēmas funkcijas savstarpējas saistības	70
2. pielikums. Uzņēmuma valdes priekšsēdētāja intervēšana.....	71
3. pielikums. Uzņēmuma darbinieku anketēšana	72
4. pielikums. Veikala apmeklētāju anketēšana.....	74

TERMINU SARAKSTS

Apsardzes darbība – apsardzes pakalpojumu sniegšana, ko veic apsardzes komersants, kā arī iestādes, komersanta vai organizācijas apsardzes un iekšējās drošības nodrošināšana, ko veic štata darbinieki.

Apsardzes darbinieks – fiziskā persona, kas veic apsardzes darbību, ir sasniegusi 18 gadu vecumu un apsardzes sertifikātu saņēmusi šajā likumā noteiktajā kārtībā vai apsardzes sertifikātu vai tam pielīdzināmu personas profesionālo kompetenci apliecinošu dokumentu saņēmusi citā Eiropas Savienības dalībvalstī vai Eiropas Ekonomikas zonas valstī.

Apsargājamais objekts – fiziskā persona, krava un cita kustamā manta un vērtības vai nekustamais īpašums, teritorija vai cits objekts, kā arī objektos notiekoši pastāvīgi vai atsevišķi pasākumi.

Apsardzes pakalpojumi – pasākums vai pasākumu kopums, ko veic, lai novērstu prettiesiskus vai citādus apsargājamā objekta apdraudējumus.

Apsardzes sertifikāts – fiziskās personas profesionālo kompetenci apliecinošs dokuments.

Apsardzes komersants – komersants, kas saņēmis speciālo atļauju (licenci) apsardzes darbības veikšanai un sniedz apsardzes pakalpojumus.

Iekšējās drošības dienests – iestāžu, komersantu vai organizāciju struktūrvienība, kas nodrošina to apsardzi un iekšējo drošību.¹

¹ <http://www.likumi.lv/doc.php?id=136109>

IEVADS

Uzņēmējdarbības veiksmīgai un sekmīgai attīstīšanai ir nepieciešami piecu veidu resursi – tie ir finanšu resursi, materiālie resursi, informācijas resursi, laika resursi un cilvēku resursi. Uzņēmuma eksistēšana un darbība var būt realizēta tikai ar visu resursu saistītu izmantošanu. Pirmos četrus resursus, ne bez grūtībām, bet var administrēt salīdzinoši viegli. Šajā bakalaura darbā būs apskatīts, pēc autora domām, visnozīmīgākais un visneprognozējamākais no pieciem resursiem – cilvēki. Cilvēki ir zināšanu nesēji, vienīgie, kas var nodrošināt uzņēmējdarbības konkurētspēju un gūtu panākumus, bet kuru mērķi var atšķirties no uzņēmuma.

Tēmas aktualitāte. Cilvēkresursi sastāda nozīmīgu daļu no uzņēmuma izmaksām, tādēļ cilvēkresursu vadīšana var būtiski ietekmēt vispārējo uzņēmuma darbības veiksmi vai neveiksmi. Šim izteikumam arī piekrīt Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācijas biedri, pēc kuru viedokļa efektīva cilvēkresursu vadīšana pozitīvi ietekmi uz uzņēmumu veiksmīgu darbību.²

Darba mērķis. Bakalaura darba mērķis ir noskaidrot esošas cilvēkresursu vadīšanas sistēmas praksi apsardzes uzņēmumā SIA „AVOKO” un izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Uzdevumi. Vadoties no izvirzītā mērķa, tā sasniegšanai autors nosaka sekojošus nepieciešamos risināmos uzdevumus:

- ❖ Noskaidrot cilvēkresursu vadīšanas sistēmas teorētiskus aspektus, izmantojot pieejamus informācijas avotus;
- ❖ Uz speciālas literatūras pamata, analizēt SIA „AVOKO” uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas sistēmas nozīmi un politiku;
- ❖ Veikt nepieciešamus pētījumus, ar mērķi novērtēt esošo sistēmu un atrast trūkumus;
- ❖ Izejot no iegūtiem datiem, izdarīt secinājumus un izvirzīt cilvēkresursu vadīšanas sistēmas pilnveidošanas priekšlikumus;

Pētīšanas metodes, kas tika pielietotas bakalaura darba izstrādāšanas gaitā:

1. Intervēšana – darba autors veica interviju ar uzņēmuma valdes priekšsēdētāju, lai noteiktu cilvēkresursu vadīšanas sistēmas politiku uzņēmumā;
2. Darbinieku anketēšana – darba autors izstrādāja jautājumu sarakstu un anketēja 50 uzņēmuma darbiniekus ar mērķi noskaidrot šobrīd pielietotas cilvēkresursu vadīšanas sistēmas efektivitāti;

² <http://www.lpva.lv/index.php/lv/about/>

3. Veikala apmeklētāju anketēšana – darba autors izstrādāja jautājumu sarakstu un anketēja 150 veikala apmeklētājus, ar mērķi iegūt neatkarīgu un taisnīgāku viedokļi par SIA „AVOKO” fiziskās apsardzes darbinieku darbu.

Pētāmais periods. Uzdevumu risināšanai pētāmais laika periods ir 2011. un 2012. gads, jo šajā periodā var iegūt aktuālus un reālus datus par tirgus situāciju, uzņēmuma darbību un realizētu cilvēkresursu vadīšanas sistēmas politiku ar mērķi izdarīt objektīvus secinājumus par uzņēmuma saimniecisko darbību.

Literatūras un datu avoti. Bakalaura darba teorētiskais pamats ir veidots izmantojot Latvijas Republikas likumu un Ministru kabineta noteikumus, ASV un Eiropas Savienības valstīs izdoto literatūru par organizāciju vadīšanu un cilvēkresursu vadīšanu, zinātniskos rakstus, publikācijas un interneta resursus, uzņēmuma SIA „AVOKO” npublicētus materiālus. Par grāmatām kalpoja L.R.Dombrovskas, I.Ešenvaldes, I.Vorončukas, I.Boitmanes, un citu autoru izdota literatūra. Statistiskus datus nodrošināja Uzņēmuma Reģistra datu izmantotājs SIA Crefo Rating. Informācija par konkurentiem tika iegūta, pētot mājas lapas internetā.

1. CILVĒKRESURSU LOMA UZŅĒMUMA ATTĪSTĪBĀ

1.1. Vadišanas būtība un resursi

Katrs nopietns uzņēmums sava eksistēšanas laikā definē misiju, vīziju, mērķus, nosāka stratēģiju, kas ir organizācijas pastāvēšanas pamats un cēlonis, kā arī tiecas pēc konkurētspējīgas priekšrocības ģenerēšanas tirgū. Lai to visu realizētu un attīstītu ilgtspējīga periodā uzņēmumam ir nepieciešama pareiza vadīšanas procesa izmantošana.

Uzņēmuma vadīšana ietver zināšanas, prasmes, iemaņas, paņēmienus, procedūras, darbības algoritmus, cilvēku motivāciju, proti, visu to, ko ietver cilvēka faktora aktivizēšanas tehnoloģija. Organizācijas darbību nosaka objektīvie faktori, kas veicina vai kavē attīstību un potenciālas iespējas, kas ietekmē attīstības dinamiku. Līdz ar to organizācijas vadības uzdevums ir savlaicīgi noteikt darbinieku vadības objektīvas tendences, faktoros, kā arī potenciālu, lai tos prasmīgi izmantotu darbības procesā. Organizācijas attīstības pamatā ir cilvēka kapitāls, savukārt vadības uzdevums ir pārvērst cilvēka zināšanas, pieredzi un novācības par procesa virzošu spēku.³

Uzņēmums eksistē ar kādu noteiktu mērķi vai iemeslu, un vadītāji ir atbildīgie par organizācijas resursu izmantošanu, apvienošanu un uzdevumu noteikšanu organizācijas locekļiem. Jā tas paveikts efektīvi, tad katra uzņēmuma darbinieka darbība sekmēs tuvošanās noteiktam mērķim.

Vadīšana ir process, kurā visi uzņēmuma resursi – finanšu, informācijas, kapitāl- un cilvēkresursi – ir izmantoti ar nolūku sasniegt organizācijas mērķus⁴. Gala rezultātā vadīšanas mērķis ir izveidot efektīvu organizāciju, kas mainās tādā veidā, lai tās darbība atbilstu funkcionēšanas ārējās un iekšējās vides uzdevumiem un nosacījumiem. Attiecīgi, vadītājam jāprot sasniegt nospraustus mērķus, izmantojot savu darbinieku darbu, intelektu un uzvedības motivāciju.

Vadīšana kā zinātne un vadības prakse sāka veidoties 20.gadsimta sākumā, kopš tā laika veicot interesantu un saturīgu bagātu ceļu. Šajā ceļā ir pieņemts nodalīt vairākas skolas, kas tiek sauktas arī par koncepcijām vai virzieniem, kuras nomainīja cita citu, atspoguļojot priekšstatus par apkārtējo pasauli cilvēka sirdī un apziņā evolūcijas gaitā: klasiskā, administratīvā, psiholoģiskā, uzvedības, garīgi orientētā. Galvenā domā, kas izriet no vadīšanas attīstības ir tas, ka vadīšanas metodēm, tehnoloģijām, personālam, organizācijas

³ Forands, I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. – 39.lpp.

⁴ Badenhorst, JA un citi. *Introduction to Business Management*. – 122.lpp.

struktūrām un varas institūcijām jāatbilst filozofijas priekšstatiem par mūsdienu vadību un jābūt orientētiem uz šīs vadīšanas sistēmas efektīvu praktisku lietošanu.

Visa vadīšana radīšanas un attīstības prakse liecina par lielu nozīmi, kas piemīt pamatotai vadīšanas funkciju klasifikācijai. Ar funkcijām tiek saprasti specializēti vadīšanas veidi, kuriem raksturīgs veicamo darbību viendabīgums un mērķu virziens. Sekmīgu vadīšanas darbību būtiski ietekmē tas, cik dziļi vadītājs ir apguvis vadīšanas funkciju darbu un saturu, kā arī to profesionālās realizācijas līmenis. Vadīšana ietver četras pamatfunkcijas - plānošana, organizēšana, motivēšana un kontrole. Vadīšanas process ir savstarpējā sakarība starp vadīšanas funkcijām, resursiem un uzņēmuma efektivitāti.

Plānošana ietver sevī nepieciešamo uzdevumu izvēli, kas ir jāizpilda, lai panāktu uzņēmuma mērķus, šo uzdevumu izpildes kārtību un termiņus. Plānošanas aktivitātes koncentrējas uz mērķu sasniegšanu. Izmantojot plānus, vadītāji tieši noteic, kas ir jādara, lai uzņēmums būtu veiksmīgs un sekmīgs. Plānošana ir saistīta ar uzņēmuma panākumiem īsa un ilgā laika periodā. Plānošanas procesā tiek noteiktas ilgtermiņa perspektīvas, formulēti organizācijas darbības konkrēti uzdevumi, izstrādātas noteikto uzdevumu risināšanas stratēģijas un ceļi.⁵

Plānošanā ir nepieciešams pēc iespējas precīzāk noteikt plānošanas sākotnējo pamatu, jo neviena organizācija nespēj attīstīties, ja tai nav skaidra priekšstata par to, kur tā pašlaik atrodas. Tikai pietiekama informācija par situāciju spēj pasargāt no nepamatotu lēmumu pieņemšanas.

Plānošanas vienotība arī ir ļoti svarīga. Tā izriet no apakšnodaļu savstarpējo sakaru faktora, kas prasa darba koordināciju. Ikvienas apakšnodaļas darba sekmīga plānošana nav iespējama ārpus konteksta, neņemot vērā citas apakšnodaļas, kas saistītas ar to. Tādēļ visām izmaiņām, kas tiek izdarītas vienas apakšnodaļas plānā, jāatspoguļojas blakus apakšnodaļu plānos.

Katram organizācijas darbiniekam jāpiedalās plānošanā, neatkarīgi no tā, kādas funkcijas viņš veic un kādu amatu ieņem. Tādai pieejai ir daudz priekšrocību, viens no piemēriem ir tas, ka plāni pārstāj būt par kaut ko ārēju darbinieku priekšstatā, kā arī piedalīšanas izraisa darbiniekam radās papildus motivējošais faktors strādāt.

Plānošanai ir jābūt kompleksai, lai tas iekļautu gan ilgtermiņa, gan tekošo plānu, un nepārtrauktai, kas paredz pastāvīgu uzraudzību un plānu korekciju sakarā ar pārmaiņām organizācijas ārējā vidē. Kā arī jāņem vērā plānošanas elastīgumu un to saskaņošanu ar

⁵ Badenhorst, JA un citi. *Introduction to Business Management* – 8.lpp.

nepārtrauktības principu, lai nepieciešamības gadījumā plānos varētu ieviest nepieciešamās korekcijas bez būtiskiem zaudējumiem.⁶

Visas minētās plānošanas funkcijas principi kopumā nosaka darbības vispārējo virzienu, kas nodrošina organizācijas attīstību, tās pozīciju, nostiprināšanu un tēla uzlabošanu. Izstrādājot plānus, bieži vien jāērķinās ar nepilnīgu un ne vienmēr ticamu informāciju, un tas liek koncentrēt uzmanību uz kritiskajām jomām un ar to saistīto problēmu risināšanu. Savukārt sākotnēja plānu sistēmizstrādne dod daudz manāmākus rezultātus nekā darbības, kurām trūkst plānveidības un kuras tiek veiktas saskaņā ar konkrēto situāciju. Tieši tāpēc nedrīkst nepietiekami nenovērtēt plānošanas funkcijas svarīgumu un nepieciešamību.

Organizēšanu var definēt kā plānošanas funkcijas definēto uzdevumu piešķiršana, jeb uzticēšana dažādiem indivīdiem vai grupām uzņēmumā. Organizēšana izveido mehānismu plānu īstenošanai. Cilvēki uzņēmumā saņem rīkojumus, kas ir saistīti un saskaņoti ar organizācijas mērķiem. Uzdevumi ir organizēti tā, lai individuālo cilvēku pūles rezultātā ietekmētu departamenta panākumus, kas savukārt ietekmētu nodaļas panākumus, un galu galā – uzņēmuma panākumus.⁷

Organizēšana nozīmē, ka vadītājam jāveido mehānismu, kas realizēs izstrādātus plānus. Mehānismā noteikts kādas darbības jeb aktivitātes ir jāpilda, kādi resursi ir nepieciešami, un kas pildīs darbus. Tas iekļauj uzdevumu sadali starp organizācijas darbiniekiem, resursu iedalīšanu starp darbiniekiem un nodaļām, un nepieciešamu pilnvaru piešķiršanu noteiktiem cilvēkiem, lai tie pārliecinātos par darbu izpildīšanu. Turklāt jābūt komunikācija, kooperācija un koordinēšana starp darbiniekiem un nodaļām kas veic uzdevumus.⁸

Organizēšana ir ļoti svarīga vadīšanas funkcija, jo tas ir galvenais mehānisms, kuru vadītāji izmanto, lai realizētu plānus. Motivēšana un kontrole, kurus arī izmanto, lai vadītu organizāciju, nav iespējami, ja vadītāju un citu darbinieku aktivitātes nav organizētas vai nav skaidri definētas personas, kas atbild par konkrētiem uzdevumiem.

Organizēšana ietver detalizētu darba un resursu, kas ir nepieciešami, analīzi, lai paveiktu organizācijas mērķus uzdevumus. Ar organizēšanas palīdzību ir iespējams sistematizēt uzdevumus un resursus, kā arī metodes un procedūras. Katram ir jāzina savus pienākumus, pilnvaras, atbildību, procedūras kurus jāievēro vai metodes kurus jāpieņem, kā arī resursus, kurus var izmantot. Pareizi izmantojot organizēšanas funkciju var nodrošina to, ka kopīgiem un koordinētiem vadīšanas pūlēm ir daudz labāki un efektīvāki rezultāti nekā individuālas pūles summētas kopā.

⁶ Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. – 108.lpp

⁷ C.Certo, S., S.Trevis, Certo. *Modern Management*. – 8.lpp.

⁸ Badenhorst, JA un citi. *Introduction to Business Management*. – 158.lpp.

Organizēšana sadala kopējo darba slodzi atsevišķas aktivitātes, kurus var ērti paveikt kāds indivīds vai grupa. Uzdevumi piešķirtas saskaņā ar darbinieku kvalifikāciju un prasmēm, tāda veida pārliecinoties ka nevienam nebūs pārāk daudz vai otrādi pārāk maz pienākumu. Galīgais rezultāts ir augstāka produktivitāte.⁹

Sekmīga organizēšana dot iespēju sasniegt mērķus. Tā koordinē vadītāju un darbinieku aktivitātes, lai izvairīties no nevajadzīgu uzdevumu dubultošanu, kā arī no iespējamu konfliktu rāšanu. Ar šo funkciju izmantošanu samazinās šaubas un nesaprašanas rašanas varbūtība, ļaujot uzņēmējdarbībai sasniegt izvirzītus mērķus efektīvi.

Motivēšana ir nākoša pamatfunkcija vadīšanas procesā. Šī funkcija – bieži tiek saukta arī iedarbība – attiecas galvenokārt uz cilvēkiem uzņēmuma iekšienē. Motivēšana var būt definēta kā uzņēmuma locekļu aktivitāšu pavadība atbilstoša virzienā. Atbilstošs virziens ir jebkurš virziens kas palīdz tuvoties mērķim. Pamatuzdevums ir ražīguma celšana.

Motivēšana ir ļoti dinamisks process, kura, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.¹⁰ Darbinieki patstāvīgi motivējas, kad viņu ieceres īstenojas, un zaudē motivāciju, ja tas nenotiek. Uzņēmuma vadītājam jāapzina cilvēku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību un ieceres īstenošanu. Motivēšana var būt materiāla (atalgojums) un nemateriāla. Pēc autora domām nemateriāla motivēšana ir sarežģīta un svarīga un var būt nodrošināt izmantojot līderību.

Līderība pēc autora domām ir motivēšanas funkcijas sastāvdaļa, kurai ir spēja ietekmēt indivīdu vai cilvēku grupu, lai kopīgi sasniegt mērķus, neizmantojot piespiešanas vai citas formālās varas metodes. Vadītājs ar līderību var iedrošināt citus doties nenoteiktības situācijā, sniegt atbalstu plašam cilvēku lokam, nevis tikai tiem, kuri viņiem simpatizē. Pēc būtības līderība uzliek pienākumu palīdzēt cilvēkiem un virzīt viņus noteiktā virzienā. Īpaši svarīga līderības procesā ir saskarsme jeb vadītāju spēja komunicēt ar savu grupu un cilvēkiem, spēja izveidot atgriezenisko saiti, kas ietver sevī ne tikai savas domas izklāstu, bet arī prasmi klausīties, lai saklausītu.

Pēc autora domām ir svarīgi atdalīt motivēšanu no manipulāciju, kas ir vienādi pēc būtības, bet tajā pašā laikā atšķiras ar savu attieksmi pret objektu uz kuru šīs funkcijas ir izmantotas. Ņemot vērā visu informāciju par motivēšanu, var secināt ka tā ir ļoti svarīga un plaša funkcijas, kas palīdz vadītājam strādāt ar cilvēkresursu organizācijā un mainīt to uzvedību pēc nepieciešamības.

⁹ Badenhorst, JA un citi. *Introduction to Business Management*. – 159.lpp.

¹⁰ Forands, I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. – 50.lpp

Kontrole ir vadīšanas funkcijas, kas palīdz vadītājam:

1. Savākt informāciju kas novērtē darba ražīgumu uzņēmumā;
2. Salīdzināt esošo ražīgumu ar izvirzītiem standartiem;
3. Izejot no salīdzināšanas rezultātiem, noteikt uzņēmuma modificēšanas nepieciešamību, lai atbilstu standartiem.

Kontrole ir neizbeidzamais process. Vadītāji nepārtraukti savāc informāciju, salīdzina to, un mēģina atrast jaunas iespējas modificēt uzņēmumu ar mērķi palielināt un uzlabot ražīgumu. Pēc autora domām kontrole ir vadības konstruktīva, universāla un visaptveroša funkcija, kas paredz organizācijas attīstības novērošanu saskaņā ar noteikto virzienu. Tā ir pārbaudīts līdzeklis īstenot organizācijas misiju un sasniegt tās mērķus.

Daudziem cilvēkiem kontrole izraisa negatīvu attieksmi, jo viņiem tas nozīmē patstāvības ierobežošanu, piespiešanu darīt to, ko negribas darīt. No vienas puses tā ir stingra uzraudzība un pakļautības nodrošinājums, bet no otras ir ļoti svarīgs vadīšanas sistēmas elements, kas palīdz pārbaudīt vai mērķis ir sasniegts un salīdzināt plānotus un faktiskus rezultātus.

Vienkārši runājot kontrole ir funkcija, kas padara situāciju notikt tā, kā tas bija plānots. Definīcija norāda uz to, ka plānošana un kontrole ir virtuāli nesadalāmas funkcijas. Autors piekrīt Roberta L.Develta (Robert L.Dewelt) teicienam: Plānošanas funkcijas nozīme un svarīgums ir acīmredzams. Jā mums nav rīcības plāna, mēs nekad nezināsim kādas aktivitātes ir nepieciešamas, lai izpildītu uzdevumus. Mums ir nepieciešama karte, lai identificētu laiku un apjomu visam iecerētam darbībām. Šī karte tiek nodrošināta izmantojot plānošanas funkciju. Bet vienkārši ar uztaisītu karti nepietiks. Jā mēs to nesekosim vai mūsu rīcība nebūs saskaņota ar to, ir iespēja ka mēs nekad nerasniegsim vēlētus rezultātus. Plāni ir tik labi, cik ir labas mūsu spējas izpildīt tos. Mums ir nepieciešams izveidot mērīšanas metodes un kontrolēt visu procesu, lai nepieciešamības gadījumā veiktu korektīvas darbības.¹¹

Autors uzskata, ka visos gadījumos kontroles ideja ir noskaidrot faktisko lietu stāvokli, salīdzināt to ar projektējamiem mērķiem un uzdevumiem, objektīvi novērtēt situāciju un nepieciešamības gadījumā veikt attiecīgas korekcijas. Efektīvas kontroles īstenošana ir saistīta pirmām kārtām ar kontroliera prasmi kvalificēti noteikt uzdevumus, no kuru formulējuma precizitāte lielā mērā ir atkarīga vadības darbības mērķa īstenošana. Pretējā gadījumā kontroles mehānisms darbosies bez manāma labuma, neattaisnos ieguldītos līdzekļus un galvenais – tas var diskreditēt kontroles sistēmu kopumā.

¹¹ C.Certo, S., S.Trevis, Certo. *Modern Management*. – 480.lpp.

Neskatoties uz to ka kontrole ir tikai viena no vadīšanas funkcijām, tā palīdz samazināt uzņēmuma kļūdu rašanas risku un kalpo par pārēju funkciju „vadītāju”. Lai efektīvāk izmantot kontroles funkciju, stingri un kvalificēti jādefinē kontroles mērķus, veidus un uzdevumus. Kontroles funkcija neizslēdz kļūdas rašanu, jo tās nav iespējams. Tā aprobežo to skaitu. Pasaulē viss jābūt sabalansēts un arī kontroles izmantošanas daudzums nav izņēmums.

Visas funkcijas tiek izmantotas, lai varētu pilnīgāk izmantot organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursus, kas palīdz laikā sasniegt noteiktos stratēģiskos mērķus un kvalitatīvi izpildīt uzdevumus, kā arī veidot darba vidi, kurā darbiniekam, pamatojoties uz viņa darba kvalitāti un kvantitāti, tiktu nodrošināts atalgojums un iespēja pilnībā attīstīt savas prasmes un iemaņas un izmantot savas zināšanas.

Neskatoties uz to ka četras vadīšanas sistēmas funkcijas tika apskatīti atsevišķi, plānošana, organizēšana, motivēšana un kontrole ir pilnīgi saistītas, jo vienas funkcijas izpilde ietekme citu funkciju izpildi, un tāpēc praksē viņus nedrīkst šķirt. Darba pielikums Nr.1 liecina par minēto funkciju savstarpējam saistībām un parāda ka vadītāji izmanto tos uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Vadības funkcijas veic uzņēmuma vadītājs, kuram savukārt jāpārzina vadības filozofija, jābūt pietiekami profesionālam, jāpārvalda funkcionālās zināšanas, kā arī prasmes. Jēdzienam vadītājs var piešķirt dažādu nozīmi, un tas ir dabīgi, vismaz tā iemesla dēļ, kā pastāv dažādu līmeņu vadītāji, bet ir svarīgi, lai būtu vispārpieņemta principiālā izpratne par to, kas ir vadītāja kā profesionāļa darbības saturs.¹²

Visos gadījumos **vadītājs** ir amatpersona, reālās varas centrs, kura pakļautībā ir noteikts darbinieku skaits un kuram ir tiesības pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas saistīti ar attiecīgā vadības orgāna darbību. Vadītājs lemj, kas jādara, kā jādara un uzņemas par to atbildību. Realizējot savas tiesības pieņemt lēmumus, vadītājs iegūst iespēju būtiski ietekmēt vadāmā objekta funkcionēšanu.¹³

Vadības uzdevumi tiek risināti atšķirīgā veidā atkarība no vadītāja personības, viņa darba stila, pieredzes un sagatavotības līmeņa. Šajā sakarā tiek noteikti organizācijas vadības iespējamie varianti un sekas. Vadītājs atlasa cilvēkresursus pēc savas līdzības un tādējādi veido noteiktu darba stilu, noteiktā veidā ietekmējot darbiniekus. Svarīgi ir tas, lai viņš prastu atlasīt piemērotus cilvēkus, kas spētu izveidot pareizu vadības stilu, deleģējot viņiem vadību un uzlikt atbildību, kontrolēt vispārējo darba gaitu un sekot, lai neatpaliktu no tehnikas prasībām un laika nosacījumiem.

¹² Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. – 47.lpp

¹³ Turpat – 48.lpp.

Uzņēmuma vadītājam arī ir jāpieņem uzņēmībai. Tā ir attapība, apvienota ar enerģiju un praktiskumu. Attiecīgi, uzņēmīgs vadītājs ir cilvēks, kas spēj darboties patstāvīgi, domāt vērienīgi un perspektīvi, prot analizēt, atpazīt un izmantot apstākļus savas organizācijas interesēs. Uzņēmīgam vadītājam ir raksturīga neordināru un riskantu lēmumu pieņemšana uz situācijas dziļas ekonomiskas analīzes pamata.

Praktiskajā darbībā uzņēmība ir darbinieka prasme atrast un izmantot rezerves personīgās un kolektīva darbības un efektivitātes celšanai, racionāli izturēties pret grūtību pārvarēšanu darbā un saskarsmē ar citiem darbiniekiem. Uzņēmība – tā ir radoša un atbildīga attieksme pret pienākumu veikšanu, spēja patstāvīgi risināt saimnieciskās problēmas.

Apkopojot visu informāciju, var secināt ka vadīšana ir nenovērtējami svarīgs un obligāts elements, bez kura nevar eksistēt neviena organizācija. Aprakstot vadīšanas sistēmas teorētiskos aspektus darba autors nonāk pie domas, ka otrais pēc svarīguma organizācijas elements ir viens no resursiem – tie ir darbinieki, jo tieši no viņiem ļoti bieži ir atkarīga organizācijas darbība. Lai izveidotu noteiktu personāla politiku uzņēmumā, ir jāizveido konkrētu un atbilstošu cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, kas tiks sīkāk apskatīts 1.2. nodaļā.

1.2. Cilvēkresursu vadīšanas sistēma

Vienīgais resurss, it īpaši pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā, kas var nodrošināt konkurētspējīgu elementu radīšanu – ir cilvēki. No tā zināšanām, pieredzes, kompetences, darbības un citiem faktoriem ir atkarīga piedāvāta produkta kvalitāte. Lai nodrošinātu cilvēkresursu atdeves līmeņa nepieciešamo efektivitāti ir jāattīsta uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas sistēmu.

Cilvēkresursu vadīšanas sistēma – tā ir metožu, procedūru, paņēmieni un funkciju komplekss, kuru izmantošana un pilnveidošana nodrošina organizācijas funkciju izpildei nepieciešamo cilvēku skaitu ar vajadzīgajām kompetencēm (zināšanām, prasmēm un spējām) atbilstošos termiņos. Cilvēkresursu vadīšanas pamatmērķis ir esošas un nākotnes uzņēmuma darbības nodrošināšana ar efektīvi strādājošiem darbiniekiem nepieciešamajā daudzumā.¹⁴

Efektīvi strādājošā uzņēmumā cilvēkresursu vadīšanas sistēma ietver sevī noteiktus funkcionālus blokus.

- ❖ Cilvēkresursu politikas izveidošana;
- ❖ Cilvēkresursu vadības plānošanas pasākumi:
 - Personāla nepieciešamības noteikšana;
 - Darbības plānošanas ar personālu;

¹⁴ http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=183

- ❖ Uzņēmuma nodrošināšana ar nepieciešamo kvalifikāciju darbiniekiem:
 - Personāla atlase;
 - Personāla adaptācija;
 - Personāla atlaišana;
- ❖ Cilvēkresursu attīstītas un apmācības pasākumi:
 - Apmācības vajadzības noteikšana;
 - Personāla apmācība;
 - Apmācības efektivitātes analīze;
- ❖ Cilvēkresursu motivēšanas pasākumi:
 - Personāla stimulēšana;
 - Darba apstākļu nodrošināšana;
- ❖ Kadru lietvedība un cilvēkresursu vadīšanas analīze;¹⁵

Cilvēku resursu vadīšana ietver gan finanšu, gan laika, gan kompetences resursu plānošanu. Tā ir ļoti būtiska organizācijas sastāvdaļa, kas pievieno uzņēmējdarbībai reālo vērtību, ietekmē darbinieku uzvedību, organizācijas darba efektivitāti un rada priekšnosacījumus veiksmīgai konkurencei tirgus ekonomikas apstākļos. Cilvēkresursu vadīšanai noteikti ir jābūt saistītai ar uzņēmuma kopējās attīstības stratēģiju, jo pretējā gadījumā tā vairāk atgādinās kadru daļu, kuras uzdevums ir veikt ikdienas personāla lietvedības funkcijas.¹⁶

Ārējas vides straujas attīstības izmaiņas, konkurences cīņas saasināšanās rada cilvēkresursu vadīšanas mehānisma īpašu nozīmi. Ieguldījumi cilvēkresursu vadīšanas sistēmas attīstībai var būt uzskatīti nevis par izmaksām, bet par investīcijām, kas var sekmēt uzņēmuma konkurētspēju paaugstināšanu. Personāla attīstība, tā nepārtraukta apmācība, efektīva organizācijas vadīšanas sistēma, labi atstrādāta motivācijas sistēma kļūst par ķīlu uzņēmuma konkurētspēju paaugstināšanā inovatīvas ekonomiskas apstākļos.¹⁷

Cilvēkresursu vadīšana ir ļoti daudzveidīga un katrā organizācijā savādāka. Populārais teiciens, ka personāla vadībai jānodrošina pareizais cilvēks pareizajā laikā un vietā, kurš darītu pareizi nepieciešamo darbu, ir pareizs, bet pārāk plašs un nekonkrēts.

Tipiskākās cilvēkresursu vadīšanas sistēmas sastāvdaļas ir – cilvēku resursu plānošana un optimizēšana, darbinieku atlase, apmācība, novērtēšana, atalgojuma sistēma, motivēšana,

¹⁵ http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=183

¹⁶ http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_0411_p2.pdf

¹⁷ Vedļa, A., Lukjanova, J. *Cilvēkresursu radošo spēju attīstīšana* – 1.lpp.

kontrole, karjeras plānošana u.c.¹⁸ Šie procesi ir atkarīgi no ārējiem un iekšējiem faktoriem, daži no tiem pēc autora viedokļa ir svarīgākas nekā citi un tiks sīkāk apskatīti turpmāk.

Cilvēkresursu plānošana ir sistemātiska cilvēkresursu plānošana nākotnes periodam, analizējot pašreizējos uzņēmuma iekšējos un ārējās vides diktētos nosacījumus. Tā ietver personāla skaita, ar personālu saistītu finanšu un personāla attīstības plānošanu.¹⁹ Cilvēkresursu vadīšanas procesā vadītājam ir jāanalizē esošās un nākotnes vajadzības attiecībā uz cilvēku resursiem. Ir jānodrošina personāla resursu kapacitāte (pieņemšana darbā, norīkošana, attīstība), lai izpildītu uzdevumus atbilstoši stratēģijai. Cilvēkresursu plānošana ir viens no visatbildīgākajam un vissarežģītākajam cilvēkresursu sistēmas procesiem. Cik kvantitatīvi, kvalitatīvi, savlaicīgi un atbilstoši uzņēmuma vajadzībām tiks saplānoti cilvēkresursi, tik kvalitatīvi, savlaicīgi un ekonomiski izdevīgi tiks sniegti pakalpojumi vai saražoti produkti.

Vadītājs nosaka, vērtē un analizē, vai ar pieejamajiem resursiem var nodrošināt darba uzdevumu izpildi nākamajā periodā un arī to, ko iepļānots attīstīt. Netiek vērtēts, vai katram darbiniekam ir izglītība/kompetences u.t.t., bet – vai esošo darbinieku kopums nosedz nepieciešamās kompetences un vajadzību apjomu. Ir dažādas pieejas darbinieku skaita noteikšanai. Var izmantot:

1. kādus universālus rādītājus un koeficientus, kas nosaka darbinieku skaitu proporcionāli klientu skaitam;
2. laika mērījumus konkrētas darbības veikšanai. Ja ir noteikts un aprakstīts process, tad katra tā posma izpildei var prognozēt noteiktu laiku. Paredzot laiku ceļam (ja attiecas uz pienākumu izpildi) un tiesību aktos noteiktiem pārtraukumiem var noteikt procesa izpildei nepieciešamo cilvēkstundu kopsummu un tādējādi arī nepieciešamo slodžu skaitu;
3. iepriekšējā perioda pieredzi un paredzamās pārmaiņas

Katrai metodei ir savas priekšrocības un trūkumi – vai nu tā atbilst/neatbilst konkrētās organizācijas specifikai, vai nu tā prasa/neprasa laiku un iemaņas precīzai darba apjoma noteikšanai un izpildes laika mērīšanai (normēšanai), vai nu to var/nevar sekmīgi izmantot spriedumu pamatojumam.

Plānojot cilvēkresursus uzņēmuma izaugsmes gadījumā, uzņēmuma vadībai jānosaka, kas ir ekonomiski izdevīgāk: attīstīties kvantitatīvi, palielinot darbinieku skaitu, vai kvalitatīvi, pilnveidojot struktūru, komunikāciju un ieguldot līdzekļus darbinieku attīstībā. Neatkarīgi no tā, kādas ir katras organizācijas vajadzības un kādas prioritātes organizācija

¹⁸ http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_0411_p2.pdf

¹⁹ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība.* – 21.lpp.

izvirzījis cilvēkresursu plānošanā, pasākumi, kurus izmanto plānošanas procesā, visās organizācijās ir līdzīgi un tiek veikti, ņemot vērā esošo, aizejošo un potenciālo darbinieku skaitu un kvalifikāciju.

Viens no cilvēkresursu plānošanas būtiskākajiem posmiem ir personāla novērtēšana. Analizējot veicamos darbus, rodas izpratne par nepieciešamo personālu un pasākumiem attiecīgās amata vietas aizpildīšanai.

Veidojot uzņēmuma struktūru, kurā nosaka gan darbinieku skaitu, gan atbildības hierarhiskos līmeņus, gan struktūrvienību savstarpēju sadarbību, vajadzētu atcerēties uz dažādu uzņēmumu darbības analīzi pamatotu atzinumu, ka viens vadītājs efektīvi spēj vadīt ne vairāk par astoņiem radošiem darbiniekiem un ne vairāk par trīsdesmit standarta darbību veicējiem (ļoti talantīgiem vadītājiem pārvaldībā varētu būt nedaudz vairāk darbinieku).

Cilvēkresursu plānošanas informatīvais nodrošinājums ir uzņēmuma biznesa plāns, darba vietu plāns, amatu un personāla saraksti, amatu un darbu apraksti, personāla uzskaites kartītes vai darba gaitas apraksti, darbinieku karjeras plāni, kā arī intervijas un anketas. Personāla dienests analizē iegūtos datus un izmanto tos cilvēkresursu plānošanas procesa.

Plānojot darbinieku skaitu ir jāparedz papildu personāls, tādēļ ka katrs darbinieks saimnieciskā gada četras kalendārās nedēļas ir atvaļinājumā, divas kalendārās nedēļas var veltīt mācībām un, iespējams, vienu kalendāro nedēļu slimo.

Plānojot personālu jāreķinās ar sekām, kuras var izraisīt neprecīza plānošana. Personāla pārpalikuma gadījumā izmaksas būs neadekvātas, bet trūkuma gadījumā uzņēmums nespēs sekmīgi attīstīties un esošajiem darbiniekiem būs jāstrādā ar palielinātu slodzi, ka rezultāta uzņēmumam jāreķinās ar papildu izdevumiem, lai samaksātu darbiniekiem par nostrādātajām virsstundām.²⁰

Jebkuram uzņēmumam, kas vēlas sekmīgi darboties mūsdienu strauji mainīgajos tirgus apstākļos, ir nepieciešams pastāvīgi meklēt jaunas iespējas, lai augtu un attīstītos. Savukārt izaugsme ir saistīta ar izmaiņām personālā. Tādējādi nākama funkcijas pēc plānošanas – ir cilvēkresursu meklēšana. Tas nozīmē, ka personāla dienesta speciālistiem ir jāizvēlas pareizā niša darbaspēka tirgū, kurā meklēt potenciālos darbiniekus, jāizraisa viņos interese par darbu uzņēmumā, jānovērtē viņu kompetences un jāatlasa izvirzītajām prasībām visatbilstošākie pretendenti.

Darba vakances tiek izziņotas dažādos veidos. Darba devēja uzdevums ir izlemt, kā efektīvāk informēt potenciālos darba meklētājus par vakancēm un uzņēmuma piedāvājumu. Personāla meklēšanas procesa var izmantot daudzas metodes, piemēram draugu un kolēģu aptaujāšana, sludinājumu ievietošana laikrakstos, TV, radio, internetā, darba meklētāju

²⁰ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. – 26.lpp.

piedāvājumu analīze, sadarbība ar augstskolas un citam mācību iestādēm, iepriekšējo darbinieku un pretendentu datu bāzes izpēte, profesionālu personāla atlases firmu pakalpojumu izmantošana, darbinieku pārpirkšana.²¹ Meklēšanas metodes izvēli lielā mērā ietekmē vakantā amata hierarhiskais līmenis un pretendentam izvirzāmās prasības.

Cilvēkresursu atlase ir funkcijas, kuras galvenais mērķis ir pieņemt darbā nepieciešamo skaitu attiecīgas kvalifikācijas cilvēku, kuri ir spējīgi pēc iespējas ātrāk pildīt vakanto vietu amata pienākumus, ir orientēti uz attīstību un kuru morālās un ētiskās vērtības atbilst uzņēmuma korporatīvajai kultūrai. Pēc būtības cilvēkresursu atlase ir uzdevums, kura veikšanai vajadzīga prognozēšanas prasmes. Atlase ir saistīta ar diezgan augstām izmaksām, tāpēc atlases speciālistiem jācenšas šo procesu nodrošināt tādā kvalitātes līmenī, lai tas nedarītu nevajadzīgus finansiālus, juridiskus vai citādus ar atlasītiem saistītus riskus. Cilvēkresursu atlases procesi dažādos uzņēmumos tiek realizēti atšķirīgi. To norisi lielā mērā ietekmē uzņēmuma lielums, tradīcijas un noteikumi, kā arī vakantā amata svarīgums un veicamo pienākumu sarežģītība, tādēļ jāizvēlas piemērotu darbinieku atlases stratēģija.

Cilvēkresursu atlases procesa mērķis ir ne tikai izteikt spriedumu par pretendenta spējām, rakstura iezīmēm vai individuālām dotībām, bet arī novērtēt viņa piemērotību vakantā amata pienākumu veikšanai, motivāciju un nākotnes potenciālu. Tādēļ ir lietderīgi veidot atlases procesu vairākās kārtās, atsevišķi vērtējot pretendentu profesionālās kompetences, cilvēciskās īpašības un atsauksmes no iepriekšējām darbavietām vai sadarbības partneriem. Cilvēkresursu atlases kārtas uzņēmums var kombinēt atbilstoši savām vajadzībām.

Atlases procedūra var sastāvēt no daudzām kārtām. Pirmā iepazīšanās ar pretendentu notiek tad, kad viņš personīgi iesniedz dokumentus. Mūsdienās bieži tas notiek elektroniski, kad ar e-pasta starpniecību tiek nosūtīta CV, pieteikuma anketa vai motivācijas vēstule. Pēc saņemto dokumentu analīze darba devējs izlemj vai ir nepieciešamība un vēlme turpināt atlasīti ar konkrētu pretendentu un jau pēc tam var piedāvāt viņam atnākt uz pārrunām vai interviju. Šajā reizē pretendentam rodas pirmais iespaids par potenciālo darbavietu un viņam tiek dota iespēja iegūt papildu informāciju par vakanto amatu. Savukārt personāla dienesta darbinieki pirmajā tikšanās reizē var novērtēt pretendenta interesi un izpratni par amatu, kā arī izvērtēt cilvēku, viņu atbilstību amatam un izveidot reālāku priekšstatu par pretendentu. Visu iegūtu no pretendenta informāciju pēc iespējas ir jāpārbauda, jo tā var būt ne vienmēr visai patiesa. Intervija var būt gan mutiska, gan rakstiska, tas ir atkarīgs no uzņēmuma un no piedāvāta amata. Dažreiz var arī veikt testus, pārbaudes, lai izprastu pretendenta atbilstību izvirzītam prasībām.

²¹ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība.* – 45.lpp.

Cilvēkresursu atlases process vienmēr ir saistīts ar zināmām izmaksām, taču, ja šajā procesā tiek pieļautas būtiskas kļūdas, uzņēmumam jāērķinās ar krietni vien lielākiem izdevumiem. Tādā gadījumā uzņēmumam ir jāapmaksā ne tikai atlases process, bet arī nepiemēroto jauno darbinieku apmācība, turklāt nav nekādas garantijas, ka uzņēmumam izdosies izvairīties no finansiāliem zaudējumiem, kas iespējams, radīsies jaunā darbinieka nekompetences dēļ.²²

Cilvēkresursu novērtēšana ir cilvēkresursu vadīšanas sistēmas nozīmīga un neatņemama sastāvdaļa. Literatūrā sastopamas neskaitāmas personāla darbības novērtēšanas definīcijas. Visām daudzveidīgajām definīcijām kopīgas ir atziņas, ka tas ir process, saistīts ar vērtēšanu, un ka vērtēšanas objekts ir darbinieks, viņa sniegums darbavietā. Vairākās definīcijās atzīmēts ne tikai procesa vērtējošais, bet arī attīstošais aspekts. Tiek uzsvērtā arī atgriezeniskās saites veidošana – sniegtā vērtējuma paziņošana darbiniekam. Apkopojot literatūrā dotās definīcijas, var secināt, ka personāla darbības novērtēšana ir sistemātisks process, kurā tiek vērtēta darbinieka darbība un tās rezultāti noteiktā laikposmā, lai uzlabotu viņa sniegumu organizācijas kopīgo mērķu sasniegšanā.²³

Jebkurš darbinieks lielākā vai mazākā mērā vēlas būt novērtēts. Apziņa, ka viņa sniegums tiek atzīts par teicamu, rosina vēlmi strādāt kvalitatīvāk un ceļ pašapziņu. Vadītājam cilvēkresursu vērtēšana sniedz iespēju noskaidrot darbinieku motivāciju, nodrošināt apmierinātības līmeni, novērtēt viņu potenciālu un plānot attīstību. Vērtējums var būt gan pozitīvs, gan negatīvs. Lai darbinieks bez aizvainojuma pieņemtu negatīvu vērtējumu, vadītājam jāizvēlas pareizs veids, kā to pavēstīt. Negatīvu vērtējumu ieteicams darbiniekam izteikt personīgi, bet pozitīvu – visiem dzirdot.

Novērtēšanas galvenais mērķis ir uzlabot darbinieka individuālo ieguldījumu darbā. Organizējot novērtēšanas procesu, mērķi var konkretizēt atkarībā no vērtējamā objekta, Ir iespējams vērtēt amatu, darbinieku un darba apstākļus. Darbinieka objektīva novērtēšana tiek veikta pēc vairākiem kritērijiem.

Amata pienākumu pildīšanu vērtē, salīdzinot vēlamo amata pienākumu izpildi ar reālo darbinieka veikumu. Šī vērtējuma mērķis ir noteikt, vai darbinieks pilnībā veic amata aprakstā noteiktos darba pienākumus.

Darbības efektivitāti vērtē, analizējot darbinieka darba izpildi un darba metodes. Šo kritēriju izmanto, lai novērtētu personālu, kas ikdienā veic rutīnas darbu.

Darbības un tā rezultātu kvalitāte, kā arī izpildes termiņi un mērķu realizācija. Šo aspektu iespējams novērtēt tikai tad, ja uzņēmumā ir ieviesta uzdevumu plānošanas un

²² Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. – 59.lpp.

²³ http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf

atskaitīšanas sistēma. Kritēriju izmanto, lai novērtētu vadītājus un speciālistus, kas patstāvīgi veic noteiktas struktūrvienības funkcijas un uzdevumus.

Slodzi un atbildības apjomu vērtē, analizējot darbinieku amata pienākumus, kā arī pārrunājot noslogojumu un atbildību novērtēšanas intervijā. Kritēriju izmanto, lai plānotu personāla nodrošinājumu.

Apmierinājuma līmenis. To objektīvi var noteikt tikai neatkarīgi vērtētāji. Apmierinājuma līmeni vērtē tādēļ, lai noskaidrotu darbinieku motivējošos faktoros.

Kompetences līmeni nosaka, salīdzinot vēlamo un reālo darbinieka kompetences līmeni. Šis vērtējums ļauj precīzāk noteikt mācību vajadzības, kā arī plānot attīstību un karjeras iespējas.

Uzvedību vērtē personālām, kura pienākumos ietilpst klientu apkalpošana. Lai vērtētu darbinieku uzvedību, uzņēmumā ir jābūt noteiktiem uzvedības standartiem, kuru neievērošana ietekmē darba efektivitāti.²⁴

Novērtēšanu parasti veic darbinieks un viņa tiešais vadītājs. Pēc tam, ja nepieciešams, saņemto informāciju var pārskatīt augstāka līmeņa vadītājs. Novērtēšanā var iesaistīt arī kolēģus, iekšējos un ārējos klientus. Personāla dienesta speciālistu uzdevums ir pirms novērtēšanas uzsākšanas organizēt mācības visiem vērtēšanas procesā iesaistītiem darbiniekiem, koordinēt pašu procesu un iesaistīties novērtēšanas intervijā, ja ir paredzams, ka tajā var būt sarežģījumi.

Novērtēšanas metodes izvēli nosaka novērtēšanas mērķis. Atkarībā no mērķa tiek vērtēta darbinieka kompetence, darba izpilde, darba rezultāts vai darbinieka uzvedība. Pieredzējis vadītājs var izteikt darbinieka novērtējumu brīva raksturojuma formā, aprakstot darbinieka stiprās un vājās puses, bet šī metode nedod iespēju salīdzināt darbiniekus citu ar citu. Novērtēšanas procesu var ievērojami atvieglot, izstrādājot un ieviešot novērtēšanas kritēriju un kompetenču sarakstu.

Novērtēšanas process var noteikt četrus posmus, to var nosaukt par ciklu:²⁵

1. Darba uzdevuma un darbības standartu noteikšana
2. Uzdevumu izpildes un darbības novērošana;
3. Novērošanas rezultātu dokumentēšanas un novērtēšanas intervija;
4. Novērtēšanas rezultātu analīze.

Kad novērtēšanas cikls ir pabeigts ir iespējams salīdzināt reālos darba rezultātus ar vēlamajiem un konstatējot neatbilstību, ir svarīgi izprast, kādēļ darbinieks nav ticis galā ar uzdevumu. Tam varētu būt divi cēloņi: darbinieks vai nu nevar, vai arī necenšas pildīt amatam

²⁴ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. – 76.lpp.

²⁵ Turpat – 81-82.lpp.

izvirzītas prasības. Ja tiek noteikts, ka darbinieks vēlas turpmāk strādāt uzņēmumā un grib pildīt visus savus pienākumus, uzņēmums nolemj par to lietderīgumu un nonāk pie nākošas cilvēkresursu vadīšanas sistēmas funkcijas – mācības.

Cilvēkresursu mācības ir sistemātiska attieksmes, zināšanu, prasmju un uzvedības pilnveidošanas, lai apmācītais varētu atbilstoši veikt uzdoto darbu. Mācību mērķis ir paaugstināt darbinieka kompetenci un darba izpildes līmeņi, kā arī viņu izpratni par uzņēmuma darbību un stratēģiskajiem mērķiem.²⁶ Mācības organizēšana apliecina uzņēmuma vadības reakciju uz pārmaiņām, jo mācības ir viens no galvenajiem instrumentiem, kas spēj nodrošināt darbinieku zināšanu nepārtrauktu atbilstību pašreizējām un nākotnes prasībām, jaunu produktu un pakalpojumu ienākšanu tirgū, kā arī noieta tirgus pārmaiņām. Turklāt mācības ir arī efektīvs līdzeklis cilvēkresursu vērtības celšanai.

Stimuls, kas rosina rūpēties par darbinieku apmācību, ir strauji augošā konkurence. Uzņēmumi nepārtraukti sacenšas savā starpā un prasmīgas cilvēkresursu vadība spēj identificēt simptomus, kas liecina par nepieciešamību attīstīt darbiniekus. Šie simptomi ir klientu sūdzības, nepamierinoša darba izpilde, darba negadījumu skaita pieaugums, disciplīnas pazemināšanās, pastiprināta darbinieku mainība u.c.

Mācības procesā darbinieki saņem informāciju, apgūst prasmes un veido attieksmes. Tie var būt orientētas uz dažādu zināšanu un darbību apgūšanu. Dažās var būt kritiski nepieciešamas, citas – vēlamas.

Mācību nodrošināšana ir nepārtraukt process: mācību vajadzību analīzei seko mācību noteikšana un plānošana, tad tiek apzināti konkrēti darbinieki un piemērotākās mācību metodes, un, visbeidzot, tiek novērtēta mācību efektivitāte. Mācība jānotiek loģiskā secībā, proti, jaunajām zināšanām un prasmes jābalstās uz iepriekš iegūtiem. Vadībai jāsaprot, ka uz mācībām tērēti naudas līdzekļi vajag izskatīt nevis ka izdevumus, bet kā investīcijām cilvēk resursā.

Pēc autora domām mācības rezultāts ir atkarīgs no tā, cik precīzi noteiktas mācības vajadzības, cik pārdomāti izveidots darbinieku mācību plāns un cik atbilstoši izvēlēts mācību sniedzējs. Lai noskaidrotu mācību vajadzības, jāsalīdzina reālā situācija ar vēlamu. Turklāt mācību vajadzības noteikti jāsaista ar amata pienākumiem, ņemot vērā uzņēmuma nākotnes vajadzības.

Mācību veidu un stilu daudzums ir liels un katrs uzņēmums izvēlas sev piemērotāko analizējot vajadzības. Tie var būt:

Tradicionālas mācības – profesionālā literatūra, pašizglītošanās, kursi un semināri;

²⁶ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība.* – 87.lpp.

Praktiskās mācības darbā – darbinieku rotācija, sadarbība ar citiem darbiniekiem, pārrunas, darbs grupās, aizvietošana, atbildīgu uzdevumu deleģēšana, savu darba plānošana, līdzdalība struktūrvienības attīstībā;

Cita veida mācības – darbaudzināšana, konsultācijas, pieredze apmaiņa, interneta.

Pēc autora domām daži no minētiem apmācības veidiem uzņēmumos tiek izmantoti ikdienā un tie ir tik rutīnas, ka darbinieki var pat nesaprast un neuztvert kā apmācību. Vispopulārākās mācības ir mācības darbavietā. Tas nozīmē, ka darbinieks mācās praktiski, veicot viņam uzticētos darba pienākumus.

Pēc autora domām viens no uzņēmējdarbības efektivitātes traucēkļiem ir vadības kultūras trūkums un vadītāju nepietiekama kvalifikācijas, jo tieši vadītājs atbild par saviem padotiem un viena cilvēka (vadītāja) nepareiza rīcība ietekme visus viņa padotus. Tāpēc īpaši svarīgi ir apmācīt tieši vadītājus.

Vadīšanas prasmju attīstīšanas mērķis ir uzlabot vadītāju darbību, vairāk koncentrējoties uz specifiskām kompetencēm un pēc iespējas mazāk lietojot tādas tradicionālas metodes kā lekcijas un semināri. Vadītājiem ir jāmācās vairāk un citādi nekā pakļautībā esošiem darbiniekiem, tādēļ vadītāju mācības ieteicams organizēt atsevišķi. Tomēr vadītāju mācību grupā ieteicams iekļaut arī darbiniekus, kuriem piemīt vadītāja dotības.²⁷

Personāla apmācība veicina ne tikai uzņēmuma labklājību, bet tā dod arī motivāciju darbiniekam saglabāt darba vietu, saņemt paaugstinājumu un ieņemt jaunu amatu. Darbinieks tiek ieinteresēts darba algas palielināšanā, kā arī individuālo attīstību.

Cilvēkresursu motivēšana pēc autora domām ir svarīgā cilvēkresursu vadīšanas funkcija, kas nodrošina darbinieku „kustību” organizācijas nepieciešama virzienā. Tas teorētiski aspekti bija apskatīti darba 1.1. apakšnodaļa, bet tagad apskatīsim to dziļāk.

Praksē ir piedarījusi, ka efektīvas uzņēmuma struktūras izveidošana un profesionāla darbinieku atlase negarantē darbinieku ieinteresētību, radošu pieeju, ētikas normu ievērošanu, atbildību un lojalitāti.²⁸ Motivēšana var būt realizēta ar materiāliem un nemateriāliem līdzekļiem jeb faktoriem.

Pie materiāliem faktoriem darba autors attiecina atalgojumu, jeb darba samaksa. Darba samaksa ir līdzeklis daudzu darbinieku vajadzību apmierināšanai un tāpēc arī motivēšanai. Darba samaksai jābūt godīgai, vienlīdzīgai un visiem darbiniekiem saprotamai. Ir jāizstrādā sistēma, kurā atlīdzība ir cieši saistīta ar darba procesu, sasniegumiem un atbildības līmeni. Darba samaksa ietver nemainīgu daļu – pamatsamaksu (darba algu) un mainīgo daļu – papildsamaksu (piemaksas un prēmijas). Pamatsamaksa ir darba devēja un darbinieka

²⁷ Dombrovska, L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība.* – 102.lpp.

²⁸ Turpat – 118.lpp.

norunāta maksa par norunāto darbu. Papildsamaksa ir atzinība par labu darbu, augstiem kvalitatīviem rādītājiem, iniciatīvu, taupīgu resursu izlietošanu un ieguldījumu uzņēmuma organizētajos pasākumos.

Nemateriāli faktori pēc autora domām ir daudz svarīgākas motivēšanas sastāvdaļas nekā materiāli, jo ne visi vadītāji ir spējīgi to nodrošināt. Galvenā vadītāja prasme ir spēja mainīt darbinieku uzvedību un viedokļi nepielietojot fizisko spēku. Vadītāju, kas spēj to darīt var apskatīt kā īsto psiholoģiju vai filozofiju, jo lai mainītu darbinieka viedokļi ir nepieciešams zināt katra cilvēka raksturu, viņu parastu uzvedību un reakciju uz apkārtējo vidi, jāprot izteikt savas domās tā, lai vienlaikus neapvainotu viņu un tajā pašā laikā pateikt ka viņam nav taisnības. Tas ir īpaši grūti, kad darbinieki klausās vadītāju vārdus ar skepticismu. Šajā procesa nepastāv standarta risinājumi un katrā konkrētā situācijā vadītājiem jāizvēlas vispiemērotākā darbinieka motivēšanas metode. Turklāt, lai kāda metode tiktu izmantota, tā sniegs pozitīvu rezultātu tikai tādā gadījumā, ja vadītājs būs labi iepazinis savus darbiniekus, apzinājis viņu spējas, izpratis vēlmes un nākotnes plānus. Vadītājam jāprot stimulēt darbiniekus izvēlēties kādu no rīcības alternatīvā, lai sasniegtu uzņēmuma un personīgos mērķus, jāveido darbiniekiem apzinātu ieinteresētību veikt noteiktu darbību, jo cilvēks strādās ar pilno atdevi tikai tad, kad viņš to patiešām gribēs. Šai prasmei ir ļoti sarežģīti iemācīties un galvenais, ka pat palasot nepieciešamo literatūru, tas nebūs efektīvi bez pastāvīgas prakses.

Komunikācija pēc autora viedokļa ir vēl viena svarīga cilvēkresursu vadīšanas funkcijas sastāvdaļa, kura ir nepieciešama katram uzņēmumam, jā vadītāji grib lai uzņēmums būtu efektīvs un ražīgs.

Atvērta komunikācija vertikālā (vadība – darbinieki) un horizontālā (darbinieki – darbinieki) līmenī ir viens no priekšnoteikumiem, lai cilvēkresursu vadīšanas sistēmas noteiktu efektīvi un darbinieki skaidri zinātu un saprastu savu vietu, tiem dotos uzdevumus, radītu savstarpēju uzticēšanos un veidotu labu „psiholoģisko klimatu” darbavietā. Lai vadība varētu izvēlēties efektīvākos komunikācijas veidus, jāņem vērā organizācijas lielums, struktūra (departamenti, nodaļas utml.), darbinieku skaits (5 darbinieki vai 500 darbinieki), darba vides īpatnības (darbinieki strādā vienā ēkā vai attālināti) un resursu (finanšu, tehnoloģiju utml.) iespējas.

Vadībai, veidojot komunikācijas tīklu, jāatceras, ka vienlīdz nozīmīga ir gan formāla, gan neformāla savstarpējā komunikācija starp darbiniekiem. Ieteicams komunikācijā starp darbiniekiem nodrošināt atgriezenisko saiti, lai pārlicinātos par to, ka informācija ir adresātu sasniegusi savlaicīgi, tā ir pilnīga, saprotama un pielietojama profesionālo uzdevumu veikšanai. Daudzās organizācijās galvenais problēmu rašanās iemesls ir neefektīva komunikācija. Ja personāls nesaņem vajadzīgo informāciju, kas nepieciešama viņu uzdevumu

veikšanai, nepieciešamajā apjomā un laikā, var rasties nopietnas kļūdas, kas ietekmē darba izpildi un kopējo mērķu sasniegšanu. Ja organizācijā nenotiek brīva un atklāta informācijas apmaiņa, rodas informācijas plaisa, kuru aizpilda baumas, pārpratumi, manipulācijas, kā rezultātā darbiniekiem zūd spēja labi veikt savu darbu un līdz ar to drošības sajūta. Informācijas trūkums vai nepilnības rada darbinieku neuzticību vadībai, neveido motivējošu vidi, un nelabvēlīgi ietekmē organizācijas darba kvalitāti.

Darbinieki, kas strādā komandās, kurās valda atvērta komunikācija, savstarpēja uzticība no savu darba biedru puses, spēj sasniegt labākus rezultātus, nekā strādājot individuāli vai komandās, kurās nevalda labas savstarpējās attiecības. Komandas darbā svarīgi apzināties un sabalansēt katra darbinieka individuālās zināšanas, prasmes, personas īpašības un vērtības ar organizācijas kopīgajām vērtībām un mērķiem. Katram komandas dalībniekam jābūt apņēmībai sasniegt komandas mērķus, vēlmei aktīvi piedalīties komandas darbā un pildīt savu kopīgā darba daļu, sadarboties ar citiem efektīvi un konstruktīvi. Problēmas komandas darbā veidojas gadījumos, kad komandas darbi un lomas nav sadalītas vai arī tās nav definētas pietiekami konkrēti. Katram darbiniekam, kas veic kādu daļu komandas darba, jābūt skaidrībai par saviem uzdevumiem un atbildību un pieejamo kolēģu atbalstu kopējā rezultāta sasniegšanā.²⁹

Komunikācija, kā zināms, dalās uz verbālo un neverbālo. Līdz šim bija apskatīta verbāla komunikācijas un vienkārši saskarsmes process un tas svarīgums uzņēmumā. Bet arī jāņem vērā neverbālu komunikāciju, it īpaši vadītājiem, kas strādā ar cilvēkiem.

Gan verbālajai, gan arī neverbālajai saskarsmei ir ļoti svarīga loma cilvēku mijiedarbības procesā. Pēc autora domām ļoti svarīgi ir mācēt saprast tieši cilvēku neverbālo mijiedarbību, jo verbālajā saskarsmē cilvēki var daudz ko noslēpt, noklusēt, vai arī neizsakt savas patiesās domas, kuras, labi izprotot cilvēka neverbālo izturēšanos, ir iespējams atšifrēt un uzzināt. Ir pierādīts, ka verbāli partnerim tiek nodota mazākā informācijas daļa, daudz lielāka informācijas daļa (līdz 60—80%) tiek noraidīta ar visdažādāko neverbālās komunikācijas zīmju palīdzību. Verbālo komunikāciju gandrīz pilnībā kontrolē cilvēka apziņa, kas ir cilvēka psihiķes mazākā daļa. Neverbālā komunikācija ir pakļauta cilvēka psihiķes neapzinātajam līmenim, un tāpēc tā ir patiesāka, atklātāka. Daudz vieglāk ir samelot ar vārdiem nekā ar acu skatienu vai pozu. Lai pilnībā saprasts savus darbiniekus, viņu patiesos nolūkus un emocijas, lai vadītāji paši būtu pareizi saprasti, jāseko neverbālās komunikācijas izpausmēm un tās saistībai ar vārdiski pateikto.

Prasme saprast neverbālo un saskaņot to ar pateikto ir ļoti noderīga cilvēkresursu vadītājam, jo tas palīdz viņam veidot pareizus secinājumus un pieņemt korektus lēmumus.

²⁹ http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_0411_p2.pdf

Veidojot cilvēkresursu vadīšanas sistēmu vadībai ir jāveic organizatoriskās struktūras izveidi kuras ietvaros tiks realizēta uzņēmuma mērķi. Savstarpējo attiecību formulēšana un darbības rāmju noteikšana ir saistīta ar organizācijas struktūras izveidi. Veidojot struktūru un nosakot hierarhijas līmeņu skaitu, pamatā ir jāizdara izvēle starp platu struktūru, kurai ir raksturīgi daži vadības līmeņi ar attiecīgi samērā plašu kontroles sfēru, un garu struktūru, kurai raksturīgi daudzi līmeņi, neliels izmērs un šaura kompetence.³⁰ Neatkarīgi no tā, kādu organizatorisko struktūru uzņēmums nolēmis ieviest, katrai ir savi trūkumi un priekšrocības, ka arī sava problēmas:

- ❖ Koordinācija. Pārāk daudz līmeņi kavē sazināšanos un koordināciju darbinieku starpā un palielina birokrātiskās izmaksas. Tad noved pie ne elastības, kā arī daudz laika tiek zaudēts, lai pieņemtu lēmumu u.tml.
- ❖ Informācijas izkropļošana. Jo vairāk līmeņu ir jāšķērso ziņai no izpilddirektora līdz zemākajam līmenim, piem. fiziskās apsardzes darbiniekiem, jo lielākas ir iespējas rasties gan apzinātai, gan neapzinātai kļūdīgai interpretācijai. Līdzīgi tiek izkropļota atgriezeniskā informācija no klienta līdz augstākajai vadībai, rezultāta pieaug iespējamība pieņemt nepareizus lēmumus. Padotie centīsies nodot tikai to informāciju, kura varētu viņus celt vadības acīs. Birokrātiskās izmaksas pieaugs arī gadījumā, kad darbinieki sacentīsies savā starpā. Kad darbinieki nav tiešā augstākās vadības uzraudzībā, viņi var slēpt informāciju, lai veicinātu savas intereses uz organizācijas rēķina. Šāda rīcība pasliktina koordināciju.
- ❖ Motivācijas problēmas. Jo vairāk ir vadības līmeņu, jo mazāka vara piemīt vadītājiem katrā līmenī, Jo mazāka ir vadītāja vara, jo lielāka ir kontrole pār viņa darbu, līdz ar to ir zemāka motivācija. Plata struktūra dod indivīdiem lielāku neatkarību, un tie var sagaidīt lielāku atzinību, ja organizācijai klājas labi.
- ❖ Vidējā līmeņa vadītāju skaits ir pārāk liels. Lielākam skaitam hierarhijas līmeņu, lai vadītu iekšējo koordināciju, ir nepieciešam vairāk vidējā līmeņa vadītāju un tas savukārt nozīmē lielākas izmaksas.³¹

Apkopojot var teikt, ka problēmas rodas tad, kad pieaug vadības līmeņa skaits organizācijā un komandas ķēde kļūst pārāk gara. Vadītāji zaudē kontroli pār savu hierarhiju un līdz ar to arī pār cilvēkresursu vadīšanas sistēmu. Problēmas būtība ir tāda, ka gara struktūra bremsē darbinieku un funkciju motivāciju un savstarpējo koordināciju un strauji pieaug izmaksas. Viens no veidiem, kā izvairīties no pieminētās situācijas ir varas

³⁰ Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. *Stratēģiskā vadīšana*. – 259-260.lpp.

³¹Turpat – 263.-264.lpp.

decentralizācija uzņēmumā, kad uzņēmuma vara tiek deleģēta vadītājiem zemākos vadības līmeņos.

Organizācijas struktūras var iedalīt piecas grupās:³²

1. Vienkārša struktūra.

Parasti īpašnieks un vadītājs vienā personā uzņemas lielāko daļu uzdevumu. Nepastāv formāla organizācijas struktūra, un horizontālā sadalīšana ir neizteikta, jo katrs darbinieks izpilda vairākus pienākumus.

2. Funkcionāla struktūra.

Tā kā uzņēmumi aug, tad parasti tie saskaras ar divām tendencēm: pirmkārt, pieaug dažādo uzdevumu skaits, kuri ir jāveic; otrkārt, pieaug veicamo darbību apjoms. Tad rodas jautājums, kā darbību grupēšana varētu atrisināt uzņēmuma problēmas ar vismazākajām izmaksām. Risinājums ir funkcionāla struktūra, kura vienkāršota veidā nozīmē personāla grupēšanu pēc tiem pamatuzdevumiem jeb funkcijām.

3. Nodaļu struktūra.

Struktūras ietvaros galvenais dalījuma princips ir nodaļas. Produktu grupu struktūra, kuras ietvaros organizācija tiek sadalīta grupās, vadoties pēc dažādām preču grupām vai pakalpojumiem, ko sniedz organizācija; ģeogrāfiskiem reģioniem; procesiem, ko veic uzņēmums; pircēju grupa. Grupas darbības saglabājas funkcionālais dalījums. Pēc būtības ar šīs struktūras palīdzību tiek risināts jautājums par dažādo produktu grupu rentabilitāti, t.k., katra grupa tiek pārveidota par uzskaites centru. Dalījums saglabājas funkcionālais, tādēļ ir iespējams skaidri novērtēt katras grupas lietderīgumu.

Lielāka nozīme mūsdienās ir zināšanām par klientiem, to vēlmēm. Līdz ar to uzņēmumi cenšas savas funkcijas sadalīt, orientējoties uz dažādām klientu grupām. Rezultātā uzņēmums nonāk daudz tuvāk klientiem un ir iespējams tiešāk iedarboties uz tiem. Šajā struktūrā ir redzamas centrālās atbalsta funkcijas, savukārt tirgu dalījums nozīmē neatkarīgas struktūras.

Organizācijai darbojoties kā ģeogrāfiskai struktūrai, organizācijas darbību grupēšanas pamatā var būt ģeogrāfiskie reģioni. Dalot šādā veidā katrs reģions ir vairāk atbildīgs par savu vietējo klientu, samazinās arī transporta izmaksas. Ģeogrāfiskā struktūra nodrošina lielāku kontroli nekā funkcionāla struktūra, jo pastāv vairākas reģionālās struktūras, kas nodarbojas ar to, ko veica funkcionālās nodaļas nacionālajā līmenī.

4. Matricveida struktūra.

Tā ir dažādu struktūru kombinācija. Tā ir balstīta uz divām horizontālās sadalīšanas formām, kuras ir apvienotas vienā struktūrā.

5. Neierobežotās struktūras.

³² Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. *Stratēģiskā vadīšana*. – 266-277.lpp.

Tradicionālajā organizācijā struktūru robežas ir skaidri noteiktas un tās ir nelokāmas. Galvenā priekšrocība ir tā, ka vadītāju un darbinieku lomas ir vienkāršas, labi nodefinētas un ilglaicīgas. Galvenais trūkums, kuru var identificēt sarunās – struktūra tiecas būt strīdus ābols, tā rada teritoriālas cīņas. Tipiskākās izpausmes slēpjas komentāros – tas man nav jādara, tas nav mans pienākums. Robežu nojaukšana var uzlabot produktivitāti, un inovācijas var kāpināt visas organizācijas potenciālu. Robežu nojaukšana nozīmē dalīšanos ar informāciju un cita veida sadarbības veicināšanu. Tas gan nenozīmē, ka atšķirības prasmēs vai autoritātē izzūd, darba izpildes loma mainās un to vairs nevar ietvert tradicionālās struktūras vien.³³

Apkopojot un izanalizējot visu informāciju, var secināt, ka atbilstoša un prasmīga cilvēkresursu vadīšanas sistēmas izveide nodrošina uzņēmuma konkurētspēju palielināšanu, jo galvenais konkurētspējas rašanas avots ir uzņēmuma darbinieki. Cilvēkresursu ir visgrūtāk vadāmie uzņēmuma resursi. To vadīšanai nepieciešama padziļināta izpratne par cilvēkresursu vadīšanas instrumentiem, saistītiem ar uzņēmuma attīstības mērķiem un vīzijām. Vadītāja uzdevums ir atklāt darbiniekos viņu slēptos talantus, uzticēt katram darbiniekam viņa spējām un interesēm atbilstošus pienākumus, kā arī radīt tādas darba apstākļus, lai šīs spējas tiktu izmantots visefektīvākajā veidā, tādējādi sniedzot morālu un materiālu gandarījumu gan vadītājam, gan darbiniekam. Lai būtu iespējams realizēt aprakstīto ir nepieciešams apzināt cilvēkresursu vadīšanas sistēmu. Nākamajā – 2.nodaļā autors apskatīs, novērtēs un izanalizēs cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, lomu un metodes apsardzes uzņēmumā SIA „AVOKO”.

³³ Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. *Stratēģiskā vadīšana*. – 276.lpp.

2. APSARDZES UZŅĒMUMA SIA AVOKO RAKSTUROJUMS UN PROBLĒMAS

2.1. Apsardzes sfēras un uzņēmuma raksturojums

Mūsdienas apsardze un drošība vairs nav ekskluzīvs un dārgs pakalpojums, bet gan ikdienas serviss, kas fiziskam un juridiskam personām ļauj būt drošiem par savu īpašumu arī kad viņi nav klātbūtnē. Privātmāju, dzīvokļu, biroju, tirdzniecības vietu, ražošanas vai jebkuru citu ēku un telpu īpašniekiem šobrīd ir iespējams saņemt plašu apsardzes pakalpojumus klāstu, kas vairāk atbilst pasūtītāja izvirzītiem prasībām. Apsardzes pakalpojumu izmantošana ir visefektīvākais veids, kā samazināt sava objekta apdraudējuma risku, novērst materiālos un morālos zaudējumus.

Apsardzes pakalpojumu sniegšana Latvijas Republikā tiek reglamentēta ar Saeimas likumu un Ministru kabinetu noteikumiem, jo šī darbība ir ļoti atbildīga un sarežģīta. Apsardzes darbības likuma mērķis ir radīt tiesisku pamatu apsardzes darbības veikšanai, lai nodrošinātu personu un sabiedrības drošību. Likums attiecas uz fiziskajām un juridiskajām personām, kas veic apsardzes darbību, izņemot Iekšlietu ministrijas padotībā esošo iestāžu, valsts drošības iestāžu, Nacionālo bruņoto spēku, prokuratūras, Valsts ieņēmumu dienesta, Ieslodzījuma vietu pārvaldes, Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja un pašvaldības policijas darbību, kas tiek veikta saskaņā ar speciālajiem likumiem.³⁴

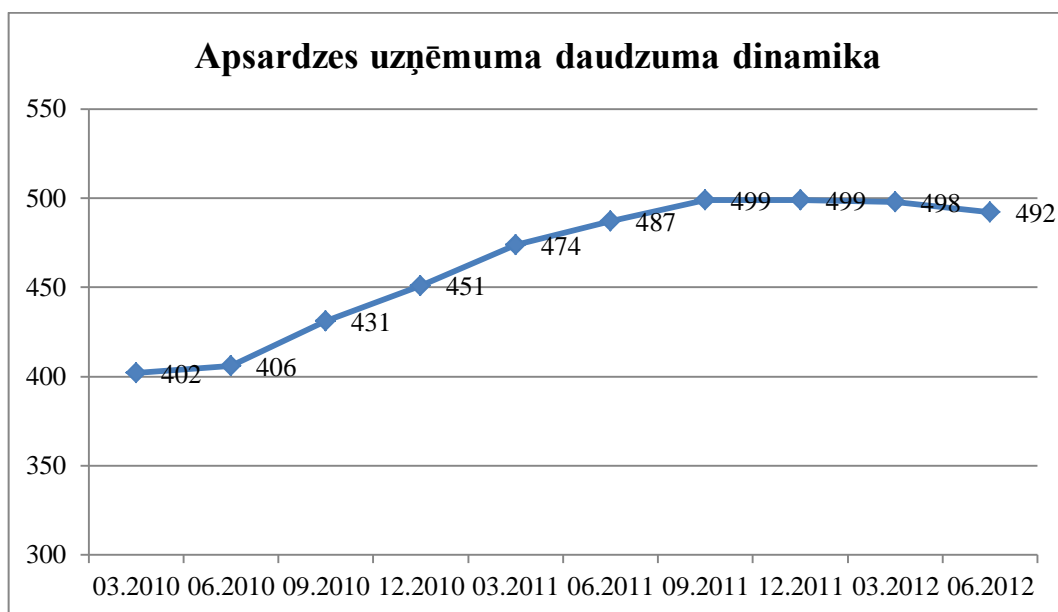
Pēc Apsardzes darbības likuma, lai būtu atļauts sniegt jebkādus no apsardzes pakalpojumiem uzņēmumam ir nepieciešams saņemt speciālo atļauju (licenci). Šo atļauju saņemšanu reglamentē Apsardzes darbības licencēšanas noteikumi. Ir divu kategoriju speciālās atļaujas. Ministru kabinets nosaka prasības speciālās atļaujas saņemšanai un prasības, kas jāpilda speciālās atļaujas darbības laikā, kārtību, kādā komersantam izsniedz speciālo atļauju, tās dublikātu vai atkārtotu speciālo atļauju, anulē speciālo atļauju, kā arī par speciālās atļaujas izsniegšanu maksājamās valsts nodevas apmēru un maksāšanas kārtību, bet izsniedz atļauju, atļaujas dublikātu, ja tā ir bojāta, nozaudēta vai nolaupīta, kā arī izsniegt atkārtotu speciālo atļauju, ja mainīti tajā norādāmie dati par komersantu Valsts Policija.

Arī darba ņēmējam, lai iesaistīties darbā ir nepieciešams saņemt sertifikātu. Sertifikāta saņemšanas kārtību arī reglamentē Ministru kabinets noteikumi – Noteikumi

³⁴ <http://www.likumi.lv/doc.php?id=136109>

par apsardzes sertifikātu izsniegšanas, pagarināšanas un anulēšanas kārtību un valsts nodevas maksāšanas kārtību un apmēru.

Latvijas tirgū esoša konkurence apsardzes sfērā ir ļoti augsta. Saskaņā ar Valsts Policijas un Latvijas Republikas Iekšlietu Ministrijas datiem darba autors uztaisīja attēlu 2.1., kurā var redzēt licencētas apsardzes uzņēmuma daudzuma izmaiņas laika periodā no 2010.gada līdz 2012.gadām.



2.1.att. Apsardzes uzņēmumu daudzuma dinamika

2010.gada sākumā apsardzes uzņēmumu daudzums bija 402, kas pēc autora domām ir ļoti liels skaits, bet līdz 2012.gadām šis skaits vēl palielinājās līdz 492. Par iemeslu var būt pieprasījuma pēc apsardzes pakalpojumiem palielināšana, kā arī licences saņemšanas nosacījumi šobrīd ir salīdzinoši viegli.

Vairākums no licencētiem apsardzes uzņēmumiem ir mazā vai vidēja izmēra organizācijas. Lielākie un atpazīstamākie apsardzes komersanti tirgū uz šo brīdi ir „G4S”, „Grifs AG”, „Koblenz Drošība”, „Taifans”. Šajā darbā analizējamo un pētāmo uzņēmumu SIA „AVOKO” var attiecināt pie vidēja izmēra. Izmantojot informāciju no Uzņēmumu reģistra, kuru nodrošināja SIA Crefo Rating³⁵ - licencēts UR datu atkalizmantotājs, darba autors tabulā 2.1. apskatīja liela un vidēja izmēra apsardzes uzņēmumus pēc dažiem kritērijiem – pamatkapitāls, 2011.gada darbinieku skaits un apgrozījums, kā arī CrefoScore – SIA Crefo Rating indekss, kas precīzi atbilst uzņēmuma

³⁵ <https://www.crediweb.lv/>

tekošo saistību neizpildes varbūtībai 12 mēnešu laikā; jo lielāks indekss, jo augstāks uzņēmumu maksātspējas risks (min 1, max 600).

2.1. tabula

	Pamatkapitāls (Ls)	Darbinieku skaits	Apgrozījums (Ls)	CrefoScore
G4S	322 010	1008	9 650 935	168
Grifs AG	487 500	559	4 879 521	194
Koblenz Drošība	21 601	78	2 546 852	211
Taifans	2 000	518	4 520 145	300
Cerber M	2 000	78	489 883	313
AVOKO	2 000	137	648 124	250

Vislielākais tirgus dalībnieks apsardzes jomā gan Latvijas tirgū, gan ārzemēs tirgū pazīstamais „G4S”. Tabulas rādītāji noteikti apliecina uzņēmuma lielumu. Gan arī CrefoScore ir robežas, kas parāda uzņēmuma ļoti labu maksātspēju. Vēl divi lieli tirgus spēlētāji ir drošības kompānijas „Grifs AG” un „Taifans”. Pirmie ar apsardzes pakalpojumu sniegšanu nodarbojas visās Baltijas valstīs, bet otrie tikai Latvijā. „Koblenz Drošība” pārsvara nodarbojas ar tehnikas apsardzes pakalpojumu sniegšanu, tādēļ darbinieku daudzums viņiem ir mazāk nekā citiem, bet apgrozījums un citi rādītāji augsti. „Cerber M” un „AVOKO” pēc rādītājiem ir vidēja lieluma apsardzes uzņēmumi, kuri nodarbojas ar fizisko apsardzi.

Licenzēts apsardzes uzņēmums SIA „AVOKO” nodarbojas ar apsardzes pakalpojumu sniegšanu Rīgā, Rīgas reģionā, Jūrmalā, Salaspilī, Ventspilī, Liepājā un citās Latvijas reģionos kopš 2005.gada, pamatā piedāvājot fizisko apsardzi un videonovērošanas pakalpojumus. Pēc NACE klasifikatora uzņēmuma saimnieciska darbības nozare ir 80.20 – Drošības sistēmu pakalpojumi. Uzņēmuma juridiska un arī faktiskā, jeb biroja, adrese atrodas Rīgas centrā, Cēsu ielā 31/3. Šobrīd SIA „AVOKO” strādā bez papildus teritoriālās vai citas struktūrvienības citur Latvijā. Uzņēmums pieder Latvijas Valsts pilsonim – fiziskai personai, kuram ir 20 gadu pieredze drošības un apsardzes jomā. Īpašnieks arī pilda vadītāja lomu. Analizējot darbinieku skaitu, tas ir vidēja izmēra uzņēmums, tajā strādā 137 cilvēki, pārsvara tie ir sertificēti fiziskās apsardzes darbinieki. Pārējie ir uzņēmuma administratīvas nodaļas darbinieki, kuri vada visu uzņēmuma darbu. Visu savu eksistēšanas laiku vadībā cenšas panākt un saglabāt piedāvāto pakalpojumu augstāko kvalitāti.

Līdz 2005.gadam, t.i. līdz uzņēmuma reģistrācijas, esoša vadītāju komanda strādāja, kā iekšējās drošības dienests Latvijas tirdzniecības veikalu tīklā, bet pēc tam bija pieņemts lēmums atdalīties un izveidot patstāvīgu sabiedrības elementu – reģistrēt SIA. Apmēram 15-20 esošo darbinieku ir palikuši kopš tiem laikiem un šodien daži no tiem veido vadītāju komandu.

Kopš dibināšanas līdz 2009.gadam uzņēmums nodrošināja fiziskās apsardzes pakalpojumus viena no lielākajiem veikalu tīkliem, kuram bija apmēram 20 veikali. 2009.gadā uzņēmumam parādījās jauni sadarbības partneri, jauni pasūtītāji un apsargājamo objektu daudzums arvien palielinājās, pateicoties izveidotam ar laiku uzņēmuma vārdam, jeb brendam. 2011.gadā beigas kopējais apsargājamo objektu daudzums sastādīja 31. Arī šobrīd uzņēmums plāno palielināt savu klientu loku.

Šobrīd uzņēmums piedāvā plašu pakalpojumu klāstu, piemēram fiziska apsardze, lokāla un attālināta videonovērošana, miesassarga pakalpojums, konsultācijas drošības jautājumos un citi. Uzņēmums nodrošina apsardzi tirdzniecības, saimniecības un būvniecības veikalos, viesnīcu kompleksos, bāros, autostāvvietās, kā arī valsts nozīmes objektos.

SIA „AVOKO” vadības ilgstošā pieredze apsardzes darbībā ir ļāvusi skaidri definēt uzņēmuma darbības mērķus un precīzi piemeklēt klientam visatbilstošāko apsardzes veidu. Uzņēmuma dibināšanas mērķis – sniegt augsta līmeņa, profesionālus, kvalificētus un atbilstoši klienta vēlmēm un pieprasījumam izstrādātus drošības un apsardzes darbības pakalpojumus juridiskām un fiziskām personām. Izvirzīto mērķu īstenošanai SIA „AVOKO” veic vadītāju un darbinieku operatīvu nodrošināšanu ar informāciju LR likumdošanas un citos jautājumos, apmācībās, kvalifikācijas paaugstināšanā un pieredzes apmaiņas organizēšanā, veicinot savu vadītāju un darbinieku profesionālo izaugsmi. Uzņēmuma mērķis 2012.gadām – esošam klienta lokam sniegta pakalpojuma daudzuma noturēšana un palielināšana, kā arī jauno klientu piesaiste.

SIA „AVOKO” vadība uzskata ka viens no svarīgākajiem noteikumiem profesionālajā darbībā drošības un apsardzes tirgū ir sabiedrības un klientu uzticība, kā arī profesionālās darbības veikšana ar pienācīgu cieņu pret sabiedrības vajadzībām un interesēm. Uzņēmuma pakalpojumu kvalitātes standarti, profesionālās ētikas un kvalifikācijas kritēriji atbilst augstākajām Latvijas prasībām. Strādājot ar klientiem uzņēmums ņem uz sevi saistības aizsargāt pasūtītāja personu dzīvību, veselību, tiesības, brīvību, īpašumu un intereses no noziedzīgiem un citiem prettiesiskiem apdraudējumiem. Darbs tiek organizēts, ievērojot likumību, humānismu, cilvēka tiesības, sociālo taisnīgumu un balstoties uz palīdzību.

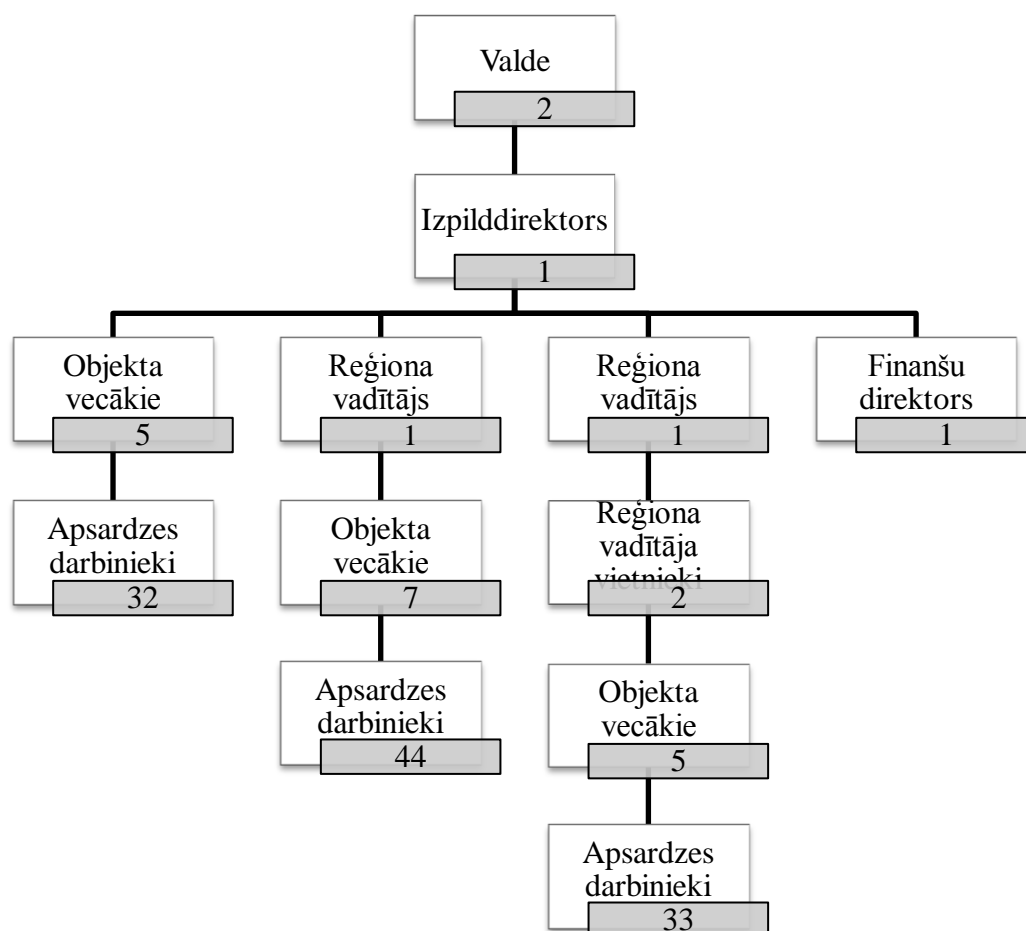
Ņemot vērā mainīgo komercdarbības vidi, kuru ietekme gan likumdošanas, gan ekonomiskās, gan arī politiskas pārmaiņas, augstu konkurenci tirgū, fiziskās apsardzes

pakalpojumu sniegšanas uzņēmumam īpaši svarīgi un nozīmīgi ir tieši cilvēki, jo tikai viņus uzņēmums var ietekmēt un tieši viņi nodrošina uzņēmuma tēlu veidošanu sabiedrībā. Apkopojot informāciju var secināt, ka SIA „AVOKO” ir pakalpojumu sniegšanas uzņēmums, tādēļ uzņēmējdarbības sekmīgai un efektīvai attīstīšanai ir īpaši svarīgi viens no resursiem – cilvēkresursi. Tā autors nonāk pēc domas, ka svarīgais moments SIA „AVOKO” darbībā ir cilvēkresursu vadīšanas sistēma, kura arī būs apskatīta nākama apakšnodaļā.

2.2. Cilvēkresursu vadīšanas sistēma

Lai labāk izprastu SIA „AVOKO” cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un to sastāvdaļu darbību sākumā ir jāapskata uzņēmuma esoša personāla struktūra, kā arī jāizmanto statistiskie dati personāla kustības analīzes veikšanai.

Lielākā daļa no visiem nodarbinātajiem ir tieši fiziskās apsardzes darbinieki. Kopā uzņēmumā uz 2012.gada 1.janvāri tika nodarbināti 134 darbinieki. Attēlā 2.2. ir iespējams apskatīt uzņēmuma cilvēkresursu struktūru un darbinieka daudzumu atbilstoši katram amatam.



2.2.att. SIA „AVOKO” personāla struktūra³⁶

³⁶ SIA “AVOKO” npublicēti materiāli.

Administratīva daļa sastāv no valdes, kura sastāv no diviem locekļiem (valdes priekšsēdētājs un valdes loceklis), viena izpilddirektora, viena finanšu direktora, 2 reģionu vadītājiem un 2 reģiona vadītāja vietniekam. Apspriežot uzņēmuma stratēģisko darbu valde lēmumus pieņem kopīgi, bet priekšsēdētājam ir pēdēja vārda vara.

Uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas sistēmas politika nosaka, ka katram darbiniekam ir jāzina savi darba pienākumi, atbildības, ieguldījums apsardzes pakalpojuma sniegšanas procesā, kā arī godprātīgi jāveic viņam uzticētie darba pienākumi. Attieksme pret darbu, pieredze un zināšanas - galvenās vērtības, kuras tiek novērtētas visaugstāk.

Cilvēkresursu vadīšanas sistēmas attīstības fāzes SIA „AVOKO” dalās uz divām līmenim – administratīvās un personāla dokumentācijas organizēšanas funkcijas (dokumentu noformēšana, rīkojumu rakstīšana, darba līgumu sastādīšana u.c.) un otrais aptver visus nepieciešamus aspektus, lai nodrošinātu uzņēmumu ar kvalificētu darbaspēku (novērtēšana, apmācība, motivēšana, kontrole u.c.). Par administratīvas un dokumentācijas organizēšanu uzņēmumā atbild izpilddirektors kopā ar finanšu direktoru, bet par darbaspēka nodrošināšanu un kā rezultāta struktūras veidošanu atbild visa uzņēmuma administrācijas nodaļa izņemot finanšu direktori. Uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas sistēmas struktūra ir tieši atkarīga no sadarbības partneriem, jeb pasūtītājiem. Tās daudzums, prasības, līguma cena ietekme struktūras veidošanu. Uz doto brīdi uzņēmumam ir 3 lieli pasūtītāji.

Pirmā pasūtītāja apsardzes apjoms ir 5 objekti. Tie ir valsts nozīmes objekti ar dažādu darba laiku un maiņas daudzumu, kas atrodas Rīgā. Tie ir sabiedriska transporta stāvvietas, administratīvas ēkas, autoparki u.c.; visi atrodas Rīgā. Apsardzes pakalpojuma daudzums katra atsevišķa objekta atšķiras, atkarība no objektā esošam ēkām, objekta lieluma un daudzveidības, bet pārsvara apsardzi ir nepieciešams nodrošināt 24 stundas diennaktī. Vadība ņemot vērā iepriekšminētus faktorus nolēma, ka par objektiem atbildēs uzņēmuma izpilddirektors. Katrā apsargāta objekta norīkoti objekta vecākie, kuri paši strādā fiziskā apsardze un vada citus fiziskās apsardzes darbiniekus. Apsardzes darbinieku skaits, kas nodrošina apsardzi šīm pasūtītājam ir apmēram 32.

Otrā pasūtītāja apsardzes apjoms ir 20 objekti, kas ir tirdzniecības veikali, kuri atrodas dažādos Latvijas valsts reģionos (Rīgā, Jūrmalā, Ventspilī, Kuldīgā, Liepājā u.c.). Apsardzes pakalpojumu daudzums, kuru ir nepieciešams nodrošināt katra apsargāta objektā ir vidēji 15 stundas katru kalendāru dienu. Daļēji apsardze tiek nodrošināta fiziski, daļēji ar attālinātas videonovērošanas sistēmas palīdzību. Galvenais SIA „AVOKO” pienākums sadarbojoties ar šo pasūtītāju ir ienesīgi inventarizācijas rezultāti, kuri atkarīgi no cilvēku pirkuma iespējas un galvenais – no apsardzes uzņēmuma darba kvalitātes. Par drošības nodrošināšanu apsargātos

objektos atbild izpilddirektora tiešais padotais – uzņēmuma reģiona vadītājs. Objekti atrodas daudzas Latvijas teritorijās un tādēļ viens reģiona vadītājs nespēj nosegt visu teritoriju fiziski un vadīt visu uzreiz. Tā bija par iemeslu norīkot viņam 7 objekta vecākus. Objektu sadales metode atšķiras no pirmā pasūtītājā un objekta vecākie dažreiz atbild par vairāk nekā vienu objektu – viņi vada noteiktu teritoriju, jeb noteiktu veikalu daudzumu, kas, atkarība no pilsētas, mainās no 1 līdz 3. Apsardzes darbinieku skaits, kas nodrošina apsardzi šīm pasūtītājam ir apmēram 44.

Trešā pasūtītāja apsardzes apjoms ir 5 objekti. Tās sastāvā ir 4 saimniecības veikali un 1 viesnīca. Veikalos apsardzes pakalpojums ir nodrošināts tāpat ka objektos otrajām pasūtītājam, jo prasības ir līdzīgas. Viesnīcā darba apjoms ir daudz lielāks un sarežģītāks, jo vienlaikus viesnīcā strādā vairāk nekā viens apsardzes darbinieks, un katra darbinieka pienākumi un prasības daudz atšķiras no apsardzes darbiniekiem veikalos. Sarežģīta objekta esamības dēļ, neskatoties uz objekta nelielo skaitu šeit vadība nolēma norīkot reģionālo vadītāju ar 2 vietniekiem. Reģiona vadītājs vairākums savu spēku tērē tieši uz viesnīcā strādājošiem SIA „AVOKO” apsardzes darbiniekiem, un tādēļ viņam nepietiek savu personīgu resursu, lai vadītu darbiniekus arī veikalos. Tieši šeit viņam palīdz viņu vietnieki, kuru pienākumos ir iekļauts cilvēku vadīšana veikalos un daļēja palīdzība arī viesnīcā. Tapāt kā pirmajām pasūtītājam katrā apsargāta objektā ir norīkoti objekta vecākie. Apsardzes darbinieku skaits, kas nodrošina apsardzi šīm pasūtītājam ir apmēram 33.

Objekta vecākie, kuri ir norīkoti katra apsargāta objekta vai teritorijā arī nes atbildību un nedaudz vadā procesu un cilvēkresursus. Dēļ tā, ka viņi daudz strādā konkrētos objektos, viņi pārzina visu situāciju labāk un tuvāk nekā izpilddirektors, reģiona vadītāji vai viņu vietnieki, tāpēc dažreiz darbs ar personālu viņiem arī sanāk efektīvāk.

SIA „AVOKO” struktūras ietvaros uzņēmuma darbinieki ir grupēti vērā ņemot funkcijas un ģeogrāfiskus reģionus. Atkarība no pamatzdevumiem un pienākumiem katrs darbinieks ieņem amatu un atbilst noteiktam elementam uzņēmuma struktūrā. Kā arī uzņēmums par struktūras dalījuma principu pieņem ģeogrāfiskus reģionus. Grupas darbības saglabājas funkcionālais dalījums, bet ar šīs principu palīdzību, katra struktūrvienība pārveidota par uzskaites centru. Dalījums saglabājās funkcionālais, tādēļ ir iespējams skaidri novērtēt katras grupas lietderīgumu.

Darbinieku daudzums uzņēmumā SIA „AVOKO” būtiski nemainās. Tas var notikt tikai gadījumos, ja palielinās vai samazinās apsargājamo objektu daudzums vai apsardzes pakalpojumu sniegšanas pieprasījums no esošiem pasūtītājiem. Tas arī padara sarežģītāku iespēju plānot darbinieku izmaiņas ilglaicīgā laika periodā, jo uzņēmuma vadība nevar kontrolēt pasūtītāja pārstāvju rīcību, kurš noteic SIA „AVOKO” apsardzes pakalpojuma

apjomu. Īsā laika periodā vadītāji pastāvīgi nosaka, vērtē un analizē, vai ar pieejamajiem resursiem var nodrošināt darba uzdevumu izpildi nākamajā periodā. Tas notiek analizējot nepieciešamo apsargājamo apjomu, kuru ir jānodrošina pasūtītājiem, salīdzinot to ar apsardzes darbinieku skaitu un iespēju nosegt to apjomu. Gadījumā, ja paradās jauns pasūtījums uzņēmuma vadītāji nosaka vai ir iespējams nodrošināt apsardzi ar esošiem resursiem vai ekonomiski izdevīgāk būs palielināt darbinieku skaitu.

Svarīgs moments uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanā ir tas, ka SIA „AVOKO” hierarhiska struktūra nosāka katra darbinieka atbildību, bet tajā pašā laikā tā neaprobežo struktūrvienību savstarpēju sadarbību. Visi reģionālie vadītāji, viņu vietnieki vai objekta vecākie var konsultēties un palīdzēt viens otrām. Vadība arī paredz personāla prombūtnes gadījumus dažādu iemeslu dēļ un izmantojot izveidotus darbinieku rezerves varēs nodrošināt apsardzi minētos gadījumos.

Gadījumos, kad uzņēmumam ir nepieciešams jauni apsardzes darbinieki, vadītāji uzsāk meklēšanas un atlasē procedūru. Par meklēšanu atbild tā reģiona vadītājs, kuram darbinieki ir nepieciešami. Personāla meklēšanas procesā biežāk izmantota metode ir sludinājumu izvietošana internetā, jo tieši tur atrodas vairākums pretendentu. Pretendenti, kam piedāvājums par darbu izraisa interesi, nosūta savu CV un tā pielikumus, jā tie ir noteikti, uz uzņēmuma e-pastu, pēc kuru saņemšanas vadītāji jānovērtē pretendentu atbilstību izvirzītam prasībām. Nākamais solis ir tikšanās ar pretendentiem un viņu intervēšana, kurā tiek noskaidrota pretendenta esoša pieredze, zināšanas un atbilstība prasībām. Intervēšana notiek vienmēr mutiski, lai labāk redzēt cilvēka reakciju uz jautājumiem, viņu spējas veikt pārrunas, bet arī no pretendentiem tiek prasīts aizpildīt uzņēmumā izstrādāto anketu. Priekšroka ir dota pretendentiem, kuri pēc iestāšanās darbā varēs ātrāk uzsākt patstāvīgi pildīt vakanto vietu amata pienākumus. Kad pretendenti ir atlasīti, viņi tiek instruēti par darba specifiku noteikta apsargājama objekta, viņiem noteikts pārbaudes periods, kura laikā viņi strādā kopā ar citu pieredzējušu apsardzes darbinieku, kurš viņus vada. Tā ir pieņemta meklēšanas un atlasē procedūra uzņēmumā SIA „AVOKO”, jā ir nepieciešami fiziskās apsardzes darbinieki. Jā būs nepieciešami objekta vecākie, reģionālie vadītāji, viņu vietnieku, tad tie būs meklēti tikai uzņēmumā iekšienē, jo viņiem ir jābūt ar pieredzi, pārbaudītiem un ar nopelnītu uzticību no vadītāju puses, kura ir īpaši svarīga apsardzes sfērā. Arī vērtē ņemams viņu motivācija un nākotnes potenciāls.

Vēl viena svarīga SIA „AVOKO” cilvēkresursu vadīšanas sistēmas funkcija ir darbinieku novērtēšana, kura uzņēmumā notiek regulāri. Novērtēšana notiek no leja uz augšu, jo pēc uzņēmuma vadītāju viedokļa tas ir visefektīvākā metode. Tas nozīmē, ka darba disciplīnas pazemināšana, pasūtītāju sūdzības, neapmierinoši inventarizācijas rezultāti rāda

cik kvalitatīvi strādāja fiziskās apsardzes darbinieka objektos, jo tieši viņu spēja novērst zādzības, krāpšanas ietekme rezultātus. Tajā pašā laikā fiziskās apsardzes darbinieka kvalitāte rāda, viņu tiešu priekšnieku – objekta vecāku, darba kvalitāti, jo viņu pienākumos ir iekļauts darbinieku vadīšana un viņi atbild par tiem. Un turpinot tā nākot uz augšu, mēs nonākam līdz drošības dienesta vadītāju, līdz izpilddirektoru un arī līdz valdi, kuri netieši bet ir pilnīgi atbildīgi par visu. Tāda veidā uzņēmuma vadībai ir iespēja novērtēt visus uzņēmuma darbiniekus un atkarība no vērtēšanas rezultātiem pieņemt nepieciešamus mērus, lai uzlabotu katra cilvēka sniegumu uzņēmuma kopīgo mērķu sasniegšanā. Uzņēmuma vadība arī saprot, ka gadījumā kad novērtēšanas rezultāti ir labi un augsti un uz to brīdi kauto uzlabot nav nepieciešams, vajag par to izteikt pateicību darbiniekiem, no kuru darbu kvalitātes ir atkarīgi labi rādītāji. Šīs pateicības process notiek no augšas uz lēju. Gan uzlabošanas process, gan pateicības ir nepieciešami, jo darbiniekiem ir jāzina kas no viņiem gaida, kas viņiem ir jā dara citādi un kas ir jāturpina darīt.

Vēl viena nozīmīga cilvēkresursu vadīšanas sistēmas funkcija ir mācības, kuras uzņēmumā SIA „AVOKO” ir ļoti uzsvērtas. Uzņēmumā mācības dalās uz divām daļām. Tie ir patstāvīgas mācības, kuri notiek regulāri, un mācības nepieciešamības gadījumā. Pēc vadības viedokļa patstāvīgas apmācības ir noderīgas un dod cilvēkiem iespēju paaugstināt kvalifikāciju. Katru nedēļu ar dažādam darbiniekiem tiek veiktas pārrunas, kuri var noteikt tikšanas veidā vai telefoniski. Atkarība no paveiktas novērtēšanas rezultātiem viņiem tiek skaidrots kā pareizi rīkoties noteiktās situācijās, kā vajadzētu pildīt savus pienākumus. Pārrunas tiek veiktas ar visiem vadīšanas struktūrvienības darbiniekiem, sākot no fiziskās apsardzes darbiniekiem un beidzot ar izpilddirektoru.

Otrais mācības veids ir mācības nepieciešamības gadījumā. Tie notiek atkarība no katra atsevišķa darbinieka darba rezultātiem. Ja cilvēks nezina kā darīt noteiktus darbus, vai pilda tos nepareizi viņu mēģina apmācīt. Pēc vadības viedokļa mazāk resursu tiek tērēti tieši uz apmācību, nevis uz jaunu darbinieku meklēšanu un atlasīšanu, tāpēc ja cilvēks nevar tikt galā ar saviem pienākumiem, sākuma vadītāji mēģinās viņam izskaidrot kā rīkoties pareizi, kontroles viņu kādu laiku un palīdzes. Dažreiz apmācības ir nepieciešamas atkarot, bet ja cilvēks nevar vai vienkārši negrib mācīties, tikai šajā gadījumā viņam meklē aizstāšanu, bet viņu vai nu nosūta uz objektu ar mazākām prasībām vai atlaiž.

Ir nepieciešams atsevišķi minēt uzņēmuma vadītāju apmācību, jo tieši vadītājiem ir lielāka atbildība un liels padoto daudzums, kuri strādā tā, kā viņi norīkos. Uzņēmuma vadītājiem ir liela pieredze apsardzes jomā, tieši tāpēc viņiem bija iespēja iegūt šo amatu, tāpēc pārsvaru viņu apmāca nevis par apsardzes jomas jautājumiem, bet par cilvēkresursu vadīšanu. Apmācībā netiek piesaistīti fiziskās vai juridiskās personas no malas, kā arī netiek

lietota tāda metode, kā lekcijas vai semināri. Par vadītāju apmācību atbild uzņēmuma vadības locekļi.

Par stimulu, kas rosina SIA „AVOKO” rūpēties par apmācību, ir pastāvīgi augoša konkurence. Kā bija teikts darbā, tirgū ir apmēram 500 apsardzes uzņēmumi, un daži no tiem ir ļoti spēcīgi konkurenti, kuru kvalitāte vienmēr ir augstā līmenī. Kā otru apmācības stimulu var minēt individuālu attīstību, kas palielina darbinieku vēlmi un motivāciju strādāt. Pateicoties uzņēmuma vadības viedoklim, ka uz mācībām tērēti naudas līdzekļi ir nevis izdevumu, bet investīcijās cilvēk resursā, nepieciešamas mācības notiek un turpinās notikt arī nākotnē.

Lai darbinieku pildītu savus darba pienākumus ir nepieciešams uz viņiem ietekmēt jeb motivēt. To var realizēt izmantojot materiālus un nemateriālus faktorus.

Par materiālu faktoru SIA „AVOKO” izmanto pamatalgu. Katram apsardzes darbiniekam uzņēmumā ir noteikta stundas likme, un saskaņā ar nostrādāto stundu daudzumu cilvēks saņem algu. Darba samaksa tiek veidota atkarība no darbinieku pieredzes, darba stāžu SIA „AVOKO”, apsargājamo objekta sarežģītību un amata. Tas attiecas gan uz fiziskās apsardzes darbiniekiem, gan uz vadītājiem, tādēļ piemēram ne visiem reģionāliem vadītājiem ir vienāda alga, jo viņu atbildība arī atšķiras.

Protams darbiniekiem arī ir iespēja saņemt arī papildsamaksu par savu darbu. Tā var būt piešķirta gadījumos, kad darbinieks ir izdarījis vairāk nekā bija prasīts, citiem vārdiem sākot par iniciatīvu, kura atnesa augstus labus rezultātus. Bet tas notiek ļoti reti, tādēļ ka tikai neliels darbinieku daudzums grib darīt vairāk nekā prasa, kā arī ne visi darbinieki saprot, ka par to var saņemt papildus samaksu, bet tas pēc autora viedokļa, daļēji ir arī vadītāju kļūda, jo viņi neinformē un neizstrādā vienotu papildsamaksas piešķiršanas kārtību.

Lai radītu darbiniekiem atbildības sajūtu un lojalitāti uzņēmuma pastāvīgi izmanto nemateriālus motivēšanas faktorus. Uzņēmuma valdes locekli ļoti nopietni attiecas šīm jautājumam un regulāri motivē, stimulē savus tiešus un netiešus padotus. Ar psiholoģijas literatūras palīdzību uzņēmuma vadība nodarbojas ar pašizglītību, pamatā pārzinot cilvēka natūru, lai uzlabotu savas cilvēkresursu vadīšanas iemaņas. Ar iegūto prasmju palīdzību vadītāji spēj mainīt darbinieku viedokļus, motivēt tos strādāt, mainīt viņu uzvedību, skaidrot kā pareizāk uzvesties, izteikt savas domas un reaģēt uz ārējiem kairinājumiem pareizi u.c. Vadītāji prot pareizi ietekmēt uz darbiniekiem gan pozitīvos momentos, kad vajag darbiniekam izteikt pateicību, gan negatīvos momentos, kad vajag darbiniekam uzradīt uz viņa kļūdu tā, lai viņš neapvainotos bet otrādi velētos šo kļūdu izlabot un strādāt labāk. Kā jau bija teikts motivēšanā nepastāv standarta risinājumi un tādēļ katra konkrēta situācijā vadība cenšas pieņemt pareizi veidu kā to darīt, lai sasniegtu pēc iespējas labāku uzņēmumam

rezultātu. Pateicoties savai pieredzei apsardzes un vadīšanas sfērā, patstāvīgai pašizglītībai nepieciešamajās jomās, uzņēmuma vadība sekmīgi realizē motivēšanas funkciju, par ko liecina uzņēmuma darbības laiks, neliela, bet regulāra tirgus daļas palielināšana un apmierināti patstāvīgie pasūtītāji.

Kā bija minēts iepriekš uzņēmuma struktūra reglamentē katra darbinieka atbildības pakāpi, bet neaprobežo sadarbības un saskarsmes iespējas. Tas notiek tādēļ, ka uzņēmuma vadība ļoti augsti uzsver komunikāciju. Pēc viņu domām komunikācija palīdz atrast vislabāko un visefektīvāko alternatīvu katrai situācijai. Saskarsme ir ļoti nozīmīga arī tāpēc, ka tas ir galvenais informācijas nodošanas un iegūšanas avots. No fiziskās apsardzes darbinieka iegūta un līdz valdes locekļa nonākta informācija, var ievērojami ietekmēt lēmumu pieņemšanu. Šī iemesla dēļ uzņēmuma vadība prasa no saviem darbiniekiem komunicēt ar padotiem un ar priekšniekiem, lai pilnīgāk redzētu visu ainu.

SIA „AVOKO” ir apsardzes uzņēmumā un tāpēc informācija un komunikācija ir vēl svarīgāka nekā citos uzņēmumos, bet arī ir ņemts vērā fakts, ka komunikācija notiek tikai uzņēmumā iekšienē, lai trešās personas vai konkurenti neuzzinātu konfidenciālu informāciju. Katram uzņēmuma darbiniekam, no fiziskās apsardzes darbinieka līdz izpilddirektoram, tiek skaidrots, ka visai informācijai ir jābūt nodotai tiešajam priekšniekam, bet to negādā gadījumā nedrīkst zināt trešais personai.

Runājot par komunikāciju no augšas uz leju, kad pārsvara tiek nodoti rīkojumi, tā tiek stingri kontrolēta. Ja drošības dienesta vadītājs prasa no fiziskās apsardzes darbiniekiem pildīt noteiktus uzdevumus, viņš to dara ar reģionāla vadītāju palīdzību, bet pēc tam pārbauda, jo nesaņemot vajadzīgo informāciju, kas nepieciešama uzdevumu veikšanai, nepieciešamajā apjomā un laikā, var rasties nopietnas kļūdas, kas ietekmē darba izpildi un kopējo mērķu sasniegšanu. Tas var notikt jebkurā struktūrvienībā, tāpēc valde prasa no saviem padotiem pārbaudīt informāciju nonākšanu pareiza forma un noteiktam cilvēkam.

Runājot par uzņēmuma vadītājiem, var secināt ka tā ir komanda, kur valda atvērta komunikācija un uzticība no visiem uzņēmuma darbiniekiem. Tā SIA „AVOKO” sasniedz labākus un uzņēmumam nepieciešamus rezultātus. Katra komandas dalībnieka prasmes un īpašības apvienošanas rezultāta, uzņēmuma valde sagaida mērķu sasniegšanu. Protams ne vienmēr uzņēmuma komanda prot sadarboties bez konfliktiem un problēmām, bet tieši konfliktos tiek radītas efektīvas un sekmīgas alternatīvas, galvenais no valdes locekļu puses konfliktus vadīt un ietekmēt, lai tie nāktu pareiza virzienā.

Minētos cilvēkresursu vadīšanas sistēmas funkcijas uzņēmuma reglamentē un noteic kārtību kāda darbiniekiem ir jāstrādā, bet lai pārbaudītu vai tas notiek, kā plānots un noteikts, ir nepieciešama uzraudzības funkcijas – kontrole, kura uzņēmumā ir augsti vērtēta.

Uzņēmumā tiek izmantoti gan standarti darba kvalitātes kontroles metodi, kas ir zināmi Latvijas un ārzemes tirgū jau ilgu laiku, gan arī inovācijas, kuras nav pie citam uzņēmumam.

Viens no metodēm, ir darbinieku pārbaude ar reģionālas vadītāju palīdzību, kuri noteikta regulāri apbrauc ar pārbaudēm objektus, kur tiek sniegti pakalpojumi. Reģionāli vadītāji, saskaņojot ar vadību un kolēģiem, pati noteic pārbaudes laiku, ilgumu un veidu un nevienu nebrīdina, lai darbiniekiem nebūtu zināms kad un cikos pie viņiem var atbraukt. Šī metode ir ļoti efektīva, jo darbinieki apzinās ka pie viņiem var atbraukt ar pārbaudi, bet nezina konkrētu laiku. Tāpēc darbinieki cenšas strādāt labāk, jo jebkurā momenta viņus var pārbaudīt. Šī ir standarta metode un tiek izmantota daudzos uzņēmumos, bet tā arī ir efektīva.

Aprakstītai metodei ir zināmas priekšrocības, bet arī ir trūkumi. Pirmais trūkums ir ļoti labi konstatējams, kad pakalpojumu sniegšanas vietas atrodas netālu viens no otra, kā arī ir uzņēmumā SIA „AVOKO”. Tā kā daudz apsardzes darbinieku strādā uzņēmumā jau ilgu laiku, viņi zina viens otru, sazinās un komunicē gan sava darba laika, gan brīvdienās, tāda veida veidojot komandu ar vienādām mērķiem un interesēm. Kad viena objektā tiek pabeigta reģionāla vadītāja pārbaude un direktors aizbrauc no objekta, apsardzes darbinieks sazinās ar savu kolēģi, kurš strādā netālu no viņas un paziņo, ka ir liela varbūtība, ka pie viņām drīz atbrauks un ir jāgatavojas. Tas ietekmē pārbaudes kvalitāti, jo galvenā priekšrocība – negaidītība zaudējas un nevar iegūt reālus pārbaudes rezultātus. Otrais trūkums ir tas, ka reģionāli vadītāji ir uzņēmumam iekšēji darbinieki; visi darbinieki zina ka tie izskatās un kad tie ienāk objektā, darbinieku uzsāk „tēlot darbību”, arī tas ietekmē pārbaudes kvalitāti.

Lai samazinātu šo trūkumu ietekmi uz uzņēmuma darbību, tiek izmantota dārgāka, bet tajā paša laikā arī efektīvāka metode. SIA „AVOKO” nepieciešamības gadījumā, pēc saviem ieskātiem var slēgt īslaicīgus vai ilglaicīgus sadarbības līgumus ar uzņēmumiem, kas nodarbojas ar darbinieku slēptam un atklātām pārbaudēm. Metode ir efektīva galvenokārt, jo SIA „AVOKO” darbinieki nepazīst pārbaudītājus un iegūti rezultāti ir neatkarīgi.

Viena no inovatīvajiem kontroles metodēm ir videonovērošanas kontrole. Uz vairākiem objektiem, kur strādā apsardzes darbinieki ir uzstādītas videonovērošanas sistēmas, kurus izmanto, lai no vienas vietas, tā saucamā videonovērošanas telpa, noverotu visu objektu. Izmantojot mūsdienas tehnoloģijas, tagad ar interneta un nepieciešamas programmās palīdzību var pieslēgties objektam no citas vietas, piemēram no Rīgas var redzēt Jūrmalu. Šī metode ir ērta un izdevīga, jo reģionālam vadītājam nevajag braukt lielu ceļa gabalu, tērēt laiku, degvielu, citiem vārdiem sākot uzņēmuma resursus bet vienkārši pieslēgties pie novērošanas kamerām un redzēt visu ko dara apsardzes darbinieks. Var secināt ka videonovērošanas sistēmu izmanto apsardzes darbinieki, lai kontrolētu apsargājamo objektu,

un arī reģionāli vadītāji, kuri kontrole apsardzes darbiniekus. Videonovērošanas sistēmu attālināti var izmantot visi uzņēmuma vadītāji, no reģionāliem līdz valdes locekļiem.

Uzņēmuma vadība cenšas noteikt vājus un stiprus puses katrām savam darbiniekam un izejot no iegūtiem un apkopotiem rezultātiem, izmantot dažādus kontroles veidus un paņēmienus. Daži darbinieki strādā ar pilno atdevi tikai tad, kad viņi ir stingri kontrolēti, bet bez vadītāja uzraudzības viņiem zūd motivācija un vēlme strādāt. Ir arī ļoti centīgi un uzticīgi darbinieki, kurus gandrīz nevajag kontrolēt, jo viņi saprot ka strādā sava un arī uzņēmuma labuma dēļ, un jo labāk stāvoklis ir uzņēmumam, jo labāk – viņiem.

Viena no kontroles sistēmas apakšdaļām ir sodīšana. Uzņēmuma vadībai ir izveidota sava iekšēja sodīšanas politika. Pēc SIA „AVOKO” valdes viedokļa, ja darbinieks izdarīja kauto nepareizi vai ir kļūdījies, viņam obligāti vajag atzīt savu vainu, saprast kas bija izdarīts nepareizi un turpmāka darbība nepieļaut mēģināt atkārtotu kļūdas rāšanu, un tad sods būs minimāls vai tā vispār nebūs. Bet daudziem darbiniekiem viss ir otrādi, kad viņi kļūdas, viņi ar visiem iespējamam un neiespējamam metodēm grib kļūt par nevainīgo, reti atzīt savu vainu un melo, jo baidās dabūt sodu vai pat zaudēt darbu.

Daudziem cilvēkiem kontrole izraisa negatīvu attieksmi, jo viņiem tas nozīmē patstāvības ierobežošanu, piespiešanu darīt to, ko negribas darīt. No vienas puses tā ir stingra uzraudzība un pakļautības nodrošinājums, bet no otras ir ļoti svarīga cilvēkresursu vadīšanas funkcijas, kas palīdz pārbaudīt vai mērķis ir sasniegts un salīdzināt plānotus un faktiskus rezultātus.

Sava eksistēšanas laikā SIA „AVOKO” uzņēmuma vadība secināja, ka visi cilvēki un tapāt arī darbinieki ir ļoti atšķirīgi un tādēļ katrām vajag izmantot individuālo pieeju. Lai efektīvāk realizētu uzņēmuma mērķi, lai pareizi vadītu darbiniekus, viņu darba kvalitāti un sniegt kvalitatīvus un konkurētspējīgus pakalpojumus tiek izmantota augstāk aprakstīta speciāli izveidota cilvēkresursu vadīšanas sistēma.

Apkopojot cilvēkresursu vadīšanas sistēmas teorētiskus aspektus apskatītus 1. nodaļā un izvērtējot aprakstītu 2.nodaļā apsardzes uzņēmuma SIA „AVOKO” darbību un izmantoto sistēmu darba autors secināja, ka lai izanalizētu un atrastu sistēmas pilnveidošanas iespējas uzņēmumā ir nepieciešam veikt turpmāk aprakstītus pasākumus, kas ietver sevī vadītāju intervēšanu, darbinieku anketēšanu un veikala apmeklētāju aptauju.

3. SIA AVOKO CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS SISTĒMAS PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS

3.1. Vadītāju un darbinieku cilvēkresursu vadīšanas sistēmas pašnovērtējums

Uzņēmumā SIA „AVOKO” katra darbinieka vadīšana notiek saskaņā ar cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un organizatorisko struktūru. Iepriekšējā nodaļā autors apskatīja uzņēmuma esošo situāciju ar cilvēkresursu vadīšanu. Pēc autora domām, šobrīd ir nepieciešams veikt esošas situācijas izpēti un analīzi ar mērķi atrast iespēju pilnveidot cilvēkresursu vadīšanas sistēmu.

Viens no plašāk izmantotajiem pētījumu veidiem, tāpat kā citur pasaulē, arī Latvijā ir dažāda veida aptaujas. Aptaujas priekšrocība ir tas, ka ir iespējams iegūt priekšstatu par lielāka cilvēku kopuma domām, darbiem vai paradumiem, aptaujājot tikai nelielu šo cilvēku kopuma daļu. Bet, lai šādās izlases veida iegūtā informācija būtu tuva patiesībai ir jābūt ievērotam vienam ļoti nozīmīgam noteikumam: aptaujas izlasei, jeb aptaujāto cilvēku kopumam, ir jābūt reprezentatīvai attiecībā pret visu to cilvēku kopumu, kura viedokļus mums ir svarīgi izziņāt.³⁷ Aptaujas metode var tikt realizēta izmantojot anketēšanu vai standartizētās intervijas kā informācijas iegūšanas veidu. Šajā darbā tika izmantotas divas metodes – intervēšana un anketēšana.

Intervēšana ir mērķtiecīgs dialogs starp intervētāju un intervējamo.³⁸ Šī darba intervēšanas laikā jautājumi bija uzdoti mutiska veidā, jo mutiski uzdotus jautājumus var uzdot katram cilvēkam piemērotā veidā un paskaidrot, ja viņš kaut ko nesaprot. Rakstiskas aptaujas cilvēkam parasti atgādina eksaminēšanu, tas ir bezpersonisks un auksts process.³⁹ Pamatjautājumi, kuri bija sagatavoti pirms intervijas bija atvērti jautājumi, lai aptaujātām būtu iespēja izteikt savas domas un jūtas. Sarunas procesa darba autoram arī rādījās sokratiskie jautājumi – jautājumi, kas prasa tālākus paskaidrojumus un iztīrīšanu.⁴⁰

Anketēšana ir informācijas iegūšanas veids izmantojot noteiktā veidā organizētu jautājumu kopumu, ko dēvē par anketu.⁴¹ Anketa ir mazāk vai vairāk strukturizēta jautājumu kopā, kuru izsniedz aptaujātam. Ja jautājumi ir viennozīmīgi formulēti, aptaujātie labāk izprot to būtību, savukārt pārāk strukturizēta anketa un tieši jautājumi ierobežo radošas spējas.⁴²

³⁷ Geske, A., Grīnfelds, A. *Izglītības pētniecība: mācību grāmata augstskolu izglītības un pedagoģijas profesionālo un akadēmisko studiju programmu studentiem.* – 18. lpp.

³⁸ O.Nucho, A., Vidnere, M. *Intervēšanas prasme.* – 9.lpp.

³⁹ Turpat – 21.lpp.

⁴⁰ Turpat – 23.lpp.

⁴¹ Geske, A., Grīnfelds, A. *Izglītības pētniecība: mācību grāmata augstskolu izglītības un pedagoģijas profesionālo un akadēmisko studiju programmu studentiem.* – 18. lpp.

⁴² Vasermanis, E., Šķiltere, D., Krasts, J. *Prognozēšanas metodes.* – 17.lpp.

Darba gaitā autors izstrādāja divas anketas. Abi no tiem ietver tikai slēgtus jautājumus, ar iepriekš formulētiem iespējamiem atbilžu variantiem. Tomēr ne vienmēr bija iespēja iekļaut visus iespējamus atbilžu variantus, tādēļ aptaujātam bija dota iespēja tos papildināt. Anketas jautājumi var būt tieši, kad atbildes tieši raksturo problēmu, un netieši, kad ekspertīzes mērķi ir maskēti un atbildes uz šiem jautājumiem daļēji, aplinkus raksturo pētāmo problēmu.⁴³ Darba autors pētīšanas procesā izmantoja abus jautājumu variantus.

Abas pētīšanas metodes, intervēšanu un anketēšanu, darba autors vecināja personiskās tikšanās, jo nebija citas iespējas iegūt nepieciešamus datus, kā arī, pēc autora domām, iegūt informāciju personiskas tikšanās ir daudz efektīvākas nekā, piemēram, ar interneta starpniecību.

Lai iegūtu informāciju par cilvēkresursu vadīšanas sistēmas realizēšanas efektivitāti uzņēmumā SIA „AVOKO”, bija veikta intervija ar uzņēmuma valdes priekšsēdētāju. Viņam bija uzdoti 12 jautājumi. Viena daļa no jautājumiem bija sagatavota iepriekš, bet pārējie parādījās intervēšanas procesā. Visus uzdotus jautājumus var apskatīt pielikumā nr. 2. Zemāk var iepazīties ar iegūtiem apkopotiem intervēšanas rezultātiem.

Visus vadītājus, kā arī fiziskās apsardzes darbiniekus, kuru skaits šobrīd ir apmēram 120-130, uzņēmuma valdes priekšsēdētājs uzsver ka vienu lielu komandu, kuras darbības mērķim ir jāsakrīt, ko arī uzņēmums cenšas panākt ar esošo cilvēkresursu vadīšanas sistēmu. Uzņēmumam pietiek ar esošo vadītāju daudzumu, lai vadītu personālu, bet nepieciešamības gadījumā SIA „AVOKO” slēdz līgumus ar citiem komersantiem, kas nodarbojas ar darbinieku pārbaudēm, kontroli, kā arī apmācību.

Intervējamais uzskata ka nepareizi ir domāt, ka tikai viena noteikta cilvēkresursu vadīšanas sistēmas funkcija var būt svarīga un nozīmīga. Visas funkcijas strādā viena kompleksa, papildina, uzlabo un kontrolē viena otru. Funkcijas tā pat ka cilvēki – ka atsevišķi elementi protams var sasniegt rezultātus, bet kopā, strādājot un funkcionējot vienā kompleksā rezultāti būs daudz ienesīgāki. Uzņēmums tērē daudz līdzekļu uz cilvēku motivāciju, apmācību un īpaši uz kontroli, jo tie palīdz novērot plāna izpildi, sasniegts mērķus un, ja ir nepieciešams, arī iesaistīties procesā, lai koriģētu un izlabotu situāciju. Viena no uzņēmuma problēmām ir tas, ka daudzi darbinieki vienkārši negrib strādāt, bet tieši no viņiem ir atkarīga kvalitāte. Izmantojot kompleksu sistēmu tiek ierobežots kļūdu daudzums un samazinātas uzņēmuma izmaksas, kas palīdz uzņēmumam funkcionēt mūsdienas sarežģītājā situācijā, sniegt pasūtītājam nepieciešamus pakalpojumus, maksāt darbiniekam algu un protams pelnīt.

Intervēšanas laikā darba autors secināja, ka uzņēmuma vadība augsti novērtē cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un tā elementus. Tajā pašā laikā uzņēmumam nav

⁴³ Vasermanis, E., Šķiltere, D., Krasts, J. *Prognozēšanas metodes*. – 17.lpp.

noteikti un konkrēti dokumentāri aprakstīti katra amata pienākumi un atbildība, nav izveidots noteiktais plāns 2012.gadām. Protams ka katrs darbinieks zina kas viņam ir jā dara un zina procedūru kā tas jā dara, bet tas viss ir tikai mutiski un tādēļ dažreiz cilvēki pilda savus pienākumus, bet neapzinās galējo mērķi. Dokumentāri neaprakstīta cilvēkresursu vadīšanas sistēmas sastāvdaļas funkcionēšanas kārtība ir ļoti liels trūkums, pat nesakoties uz to, ka katrs mutiski apzinās visus nepieciešamus procedūras. Plānošanā tiek izstrādāti uzstādījumi uz ilgu vai īsu laika periodu un tā ir ļoti svarīgs vadīšanas elements, kas ietekmē uz uzņēmuma efektīvu un sekmīgu darbu. Ja darbinieki neapzinās savus ieguldījumus apsardzes sniegšanas procesā, kādu rezultātu ir jāsasniedz ilga laikā periodā, uzņēmums var no tā ciest.

Motivēšanas sistēma uzņēmumā sastāv no materiālas un nemateriālas. Par materiālu kalpo darba alga par nostrādātu stundas daudzumu. Prēmijas daudzums un lielums ir ļoti mazs un nenozīmīgs, jo nav noteiktas kārtības par ko tā var būt iegūta un cik liela tā būs. No nemateriālas motivēšanas ir tikai mutiskas pateicības, kas pārsvara tiek veiktas telefoniski vai personiski, bet bez lieciniekiem. Pēc autora domām, motivēšanas sistēma uzņēmumā var būt pilnveidota un konkretizēta, lai gan darbiniekiem, gan vadītājiem būtu labāks priekšstats par to eksistēšanu un funkcionēšanu. Uzņēmums, lai motivētu savus darbinieku varētu piedāvāt viņiem apsardzes sertifikāta iegūšanas kursu apmaksu, nelaimes gadījumu apdrošināšanu, ikmēneša iemaksas uzkrājumu fondā ilggadējiem darbiniekiem, labāko darbinieku publiska izvirzīšana un apbalvošana, iekšējie konkursi, kuru rezultātā darbiniekiem tika nodrošināta karjeras izaugsme, darbinieku iesaistīšana un atbalstīšana sporta un sabiedrības interešu pasākumos. Motivēti motivēšanas elementi neprasa lielus izmaksas, bet tam ir pozitīva ietekmē uz darbiniekiem. Apbalvotie darbinieki būs gandarīti par saņemto atzinību, kā arī būs gatavi uzņēmuma labā darboties un darīt vēl arī pēc godalgas saņemšanas.

Iekšējā komunikācijas sistēma ir veidota tā, lai par visām uzņēmuma aktualitātēm uzzinātu ikviens uzņēmuma darbinieks, jo viena no uzņēmuma vadības nostājām – darbiniekam jābūt informētam. Iekšējās komunikācijas sistēmas mērķis ir veikt savstarpēju komunikāciju gan starp vadību un darbiniekiem, gan arī starp viena līmeņa darbiniekiem, tādejādi nodrošinot, ka strādājošie ir informēti par to, kas notiek viņu darbavietā, kādi ir uzņēmuma mērķi, uzdevumi un virzība. Iekšējā komunikācija balstās uz telefonisko vai personisko saziņas formu, kad informācija tiek izziņota sazvanoties vai tikšanas laikā strādājošiem darbiniekiem, kuru tālāk atbildīgie apsardzes vadītāji nodod saviem padotajiem objektos. Kopējas tikšanas uzņēmuma notiek reti, un atkarība no situācijas, nevis pēc plāna. Pēc autora domām efektīvāk būtu arī izmantot e-pasta starpniecību nodot informāciju, jo visi e-pasti tiek saglabāti un nepieciešamības gadījumā tos var pārlasīt un atcerēties svarīgu detaļu.

Kā arī ir vērts apdomāt uzņēmuma mājas lapu izveidi, kur būtu iespēja izvietot aktuālu informāciju darbiniekiem, ar kuru tie varētu jebkurā laikā iepazīties. Dažreiz darbinieki vēlas izteikt savu viedokli anonīmi, tādēļ ir jāapsver iespēju izveidot tādu iespēju ar speciālu e-pastu vai anonīmu tālruni, kur varētu zvanīt tieši darbinieki.

Darbinieku apmācības notiek pieņemot cilvēku darbā un periodā kad viņš pilda savus pienākumus. Tas notiek izmantojot uzņēmumā iekšā izstrādāto literatūru, kas ietver informāciju par apsargātiem objektiem. Bet uzņēmuma nenotiek kopējas sapulces ar fiziskās apsardzes darbiniekiem, kur darbinieki varētu uzdot interesējošus jautājumus, diskutēt viens ar otru un mācīties tāda veidā, jo nav izstrādāta vienota apmācības sistēma, programma un nav apmācības plāna. Pēc darba autora viedokļa ir nepieciešams organizēt speciālās un vispārējās mācības, kuru mērķis ir pilnveidot un uzturēt darbinieku profesionālo zināšanu līmeni. Šīs mācības jāorganizē visa gada garumā un darbiniekam tās jābūt obligātam. Pēc apmācības apmeklēšanas ir lietderīgi prasīt darbiniekus aizpildīt aptaujas anketu, kuras mērķis ir izzināt darbinieka apmierinātību ar mācību materiāliem, tēmām, laikiem, lietderību, pārtraukumiem, kā arī sniegt komentārus un ierosinājumus. Tas paaugstinās viņu kvalitāti un motivāciju strādāt.

Lai samazinātos nelaiemes gadījumu rašanās iespējas, paaugstinātos veiktā darba efektivitāte un samazinātos nevajadzīgi izdevumi, uzņēmumam ar iekšējo mācību starpniecību, ir atkārtoti jāinformē darbiniekus par uzņēmumā pastāvošajiem darba vides riskiem, aktualitātēm darba drošības, aizsardzības jomā. Arī aktuāli būtu veikt pirmās palīdzības sniegšanas instruktāžu, kura var pieaicināt arodslimību ārstu, kurš uzņēmuma darbiniekus apmāca pirmās palīdzības sniegšanā gan teorētiski, gan praktiski.

Galvenais radītājs, kas nosaka cilvēkresursu vadīšanas sistēmas efektivitāti uzņēmumā ir cilvēki. Lai noteiktu vai vadīšana notiek sekmīgi un efektīvi, vajag noteikt darbinieku darba ražīgumu un rezultātus laikā periodā. Katru nedēļu un mēnesi vadītāju komanda apkopo un analizē fiziskās apsardzes darbinieku darba rezultātus. Galvenie no daudziem radītājiem ir pasūtītāju inventarizācijas rezultāti, novērstu zādzību daudzums, sūdzības no pasūtītājiem un apsargāto objektu apmeklētājiem. Drošības dienesta vadītājs apkopo informāciju, analizē to un pēc tām prezentē priekšniekam. Iegūtus rezultātus ir viegli salīdzināt ar pagātnes periodu un ir iespēja secināt kā situācija ir mainīties un kāda pusē. Pēc šīs analīzes var noteikt kādus soļus ir nepieciešamas spert, lai uzlabotu rezultātus nākotnē. Aprakstītai metodei ir daudz priekšrocību, ja to pareizi realizēt un ņemt vērā vairākus faktoros un kritērijus. Uzņēmuma vadītājiem nav izstrādāts konkrēts apraksts cik zagļus ir minimāli jānoķer noteikta laika periodā katra konkrēta objektā vai teritorijā. Katru reizi analīze tiek veikta ņemot vērā tikai operatīvo informāciju un vadītāja, kurš veic analīzi, personīgo viedokli par zagļu daudzumu,

kas, pēc autora domām, nav visai pareizi, jo viens cilvēks nevar būt maksimāli objektīvs. Vadībai ir jāpilnveido cilvēkresursu vadīšanas sistēmas efektivitātes novērtēšanas procesu, ar mērķi paaugstināt to godīgumu, skaidrību un sekmīgumu.

Visos apsargātos objektos apsardzes darbinieki saskaras ar apmeklētājiem, veikalos tie ir pircēji, viesnīca – viesi. Šo cilvēku mērķis nav apsardzes pakalpojumi, bet tas nenozīmē, ka uzņēmumam nevajag apmierināt viņu vajadzības. Ļoti svarīgi saprast, ka SIA „AVOKO” darbība ir tieši atkarīga no pasūtītājiem, jo viņi maksā mums naudu, tajā pašā laikā viņu darbība ir atkarīga no klientiem. Tādēļ SIA „AVOKO” vadītāji secināja, ka ir jāņem vērā ne tikai tiešu klientu – pasūtītāju vēlmes un prasības, bet arī objektu apmeklētāju viedokli par apsardzi.

Uzņēmuma pasūtītāji ir diezgan lieli tirgus dalībnieki, un tādēļ viņi seko sava tēla atpazīstamībai tikai pozitīvajā kontekstā. Tas nozīmē, ka SIA „AVOKO” darbiniekiem, kuri nodrošina drošību objektos, ir jāizskatās, jāuzvedas un jārīkojas tā, lai atbilstu pasūtītāja tēlam un to nodrošina cilvēkresursu vadīšanas sistēmas izmantošana.

Strādājot ar cilvēkiem, uzņēmuma vadība secināja, ka ļoti svarīga iemaņa ir komunicēšana un spēja mainīt cilvēka viedokli. Lai nodrošinātu sekmīgu rezultātu, ir jābūt vēlmei strādāt un to velmi darbiniekiem ir grūti radīt, jo daudzi atnāc strādāt nevis, lai palīdzētu organizācijai sasniegt mērķus, bet lai saņemtu algu. Uzņēmuma vadītāji viņus pilnīgi saprot, bet prasa arī darbiniekus saprast viņus un organizāciju. Vienīgais veids, kā darbinieki var būt pārliecināti par savu nākotni ir palīdzēt uzņēmumam būt pārliecinātam par savu. Lai nonestu šī domu cilvēkiem nepieciešams prot mainīt viņu viedokli, tajā pašā laikā „nelauzt” viņus.

Izanalizējot datus mēs varām secināt, ka uzņēmumā šobrīd ir nodarbināts salīdzinoši liels cilvēku daudzums, kas nodrošina pakalpojumu sniegšanu, kuru kvalitāte ir ļoti svarīga un nozīmīga, tāpēc vadība ir gatava tērēt un arī tērē daudz resursus uz cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un tās pilnveidi.

Iekšējais uzņēmuma vadītāju daudzums ir pietiekams, bet tajā pašā laikā pienākumu daudzums dažreiz kalpo par iemeslu sadarbības ar citiem uzņēmumiem kontroles un pārbaudes veikšanas sfērā. Bet tika secināts, ka sadarbības uzņēmumi tikai kontrole, apkopo informāciju un nodot to SIA „AVOKO”, lai iekšējie uzņēmuma vadītāji varētu izanalizēt kontroles rezultātā atrastus faktus, paši pieņemt lēmumus un mērus katra noteiktā situācijā. Tas tiek veikts ar mērķi nezaudēt vāru.

Neraugoties uz mūsdienas tirgū ierasto viedokli par fiziskās apsardzes darbinieku izglītību un garīgo attīstību, uzņēmuma vadība nodarbojas ne tikai ar motivēšanu un

kontroli, bet arī seko apmācībai, lai viņu darbinieki būtu kvalificētāk, konkurētspējīgāk un atbilstu paaugstinātam prasībām, salīdzinot viņus ar konkurentiem.

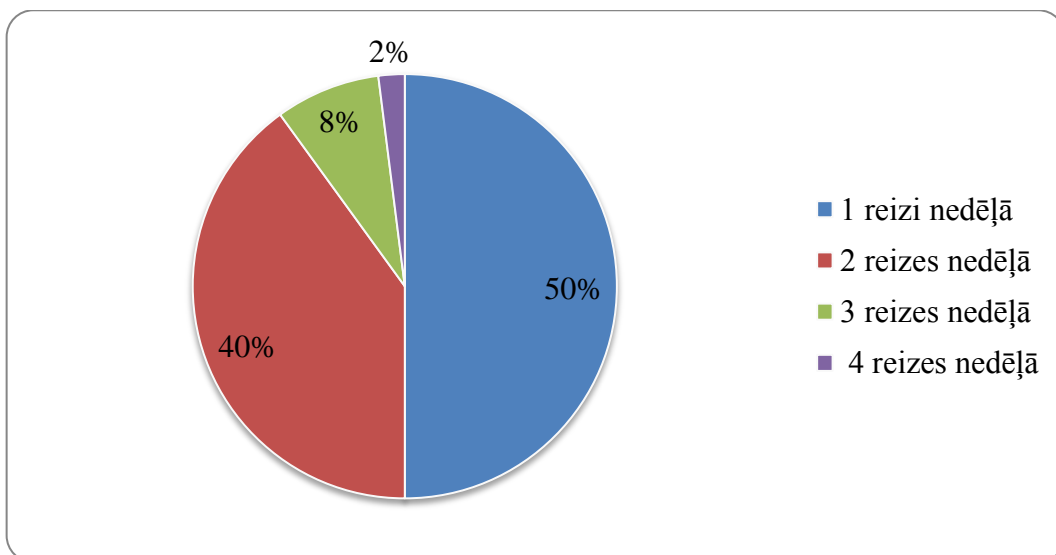
Uzņēmuma SIA „AVOKO” vadības viedoklis nosaka, ka jābūt noteiktai cilvēkresursu vadīšanas sistēmai, lai visi darbinieki strādātu ar pilnu atdevi. Lai to vieglāk varētu realizēt, katram darbiniekam, sākot no fiziskās apsardzes darbiniekam līdz izpilddirektoram, ir jābūt priekšniekam, kas atbild par padoto rīcību. Tas nodrošina gan padota, gan viņa priekšnieka ieinteresētību plāna sekošanā un mērķu sasniegšanā.

Vēl viens svarīgs un noteicošs sistēmas elements ir trešu personu attieksme un viedoklis par apsardzes darbiniekiem, kuru vadība ņem vērā vadot darbiniekus. Pieeja izmantot trešu personu viedokli, no autora domas, ir ļoti pozitīva no darba kvalitātes puses, tādēļ ka jo augstāk būs prasību, jo augstāk arī būs atdeve.

Pēc valdes priekšsēdētāja viedokļa psiholoģijas zināšanas ir noderīgas vadītājiem, jo palīdz analizēt cilvēkus un izejot no analīzes pieņemt pareizus un nepieciešamus mērus. Ņemot vērā intervētas personas zināšanas un darba pieredzi, kā arī uzņēmuma eksistēšanas laiku un esošo situāciju, darba autors pilnīgi piekrīt šim viedoklim.

Apkopojot iegūtas datus, izanalizējot tos, darba autors secināja, ka uzņēmumā ir nepieciešams veikt esošas cilvēkresursu vadīšanas sistēmas pilnveidošanu, ar mērķi uzlabot to kvalitāti, kas pozitīvi ietekmēs uzņēmuma darbību. Bet lai labāk un tuvāk saprastu esošas sistēmas darbību, darba autors nonāca pie viedokļa, ka ir jāveic SIA „AVOKO” darbinieku anketēšanu par esošas sistēmas efektivitāti, kas arī būs paveikts nākamajā apakšnodaļā.

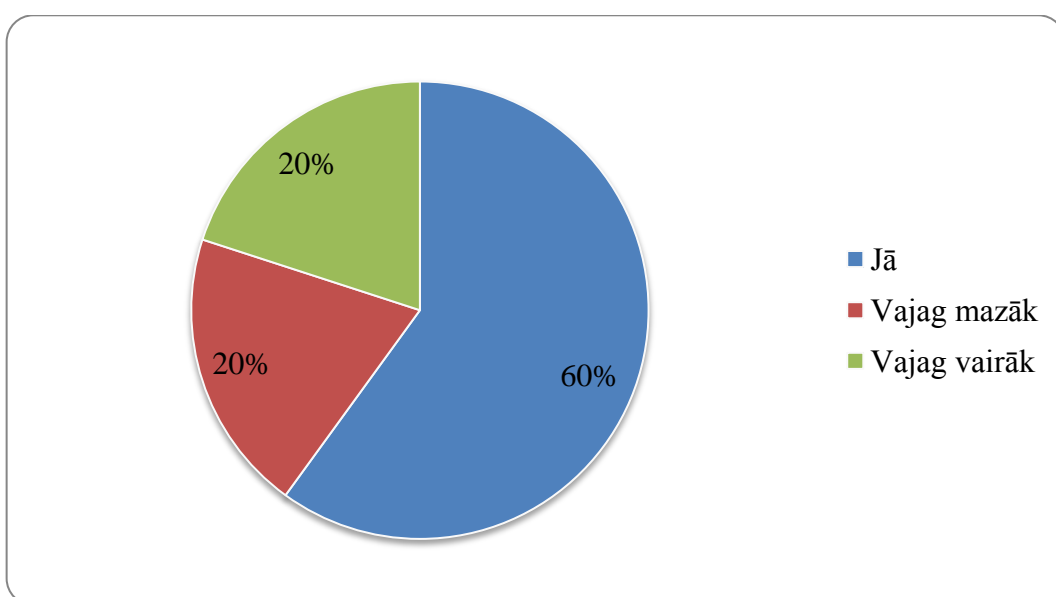
Lai iegūtu informāciju par darbinieku attieksmi pret cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un par to darbības efektivitāti uzņēmumā SIA „AVOKO” tika veikta anketēšana ar 50 fiziskās apsardzes darbiniekiem, kuri ir nodarbināti Rīgā, Jūrmalā, Salaspilī un Olainē.. Izstrādājot anketu, tikai izmantoti tikai tieši jautājumi un uzsvars tika likts uz vienu cilvēkresursu vadīšanas sistēmas elementu – kontroles sistēmu, jo ņemot vērā interviju ar valdes priekšsēdētāju, darba autors secināja tieši šī funkcija uzņēmumā ir ļoti svarīga un nozīmīga, tādēļ ir vērts pārbaudīt minētas funkcijas darbību. Anketa sastāv no 7 jautājumiem; ar anketu ir iespējams iepazīties darba pielikumā nr.3. Anketēšanas rezultāti tika apkopoti un izanalizēti. Diagrammas palīdzēs vizuāli labāk saprast rezultātus.



3.1.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Cik bieži ar pārbaudēm pie Jums atbrauc reģionāli vadītāji?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Vairākums no aptaujātiem, tie ir puse, atbildēja, ka pārbaudes viņiem ir vienu reizi nedēļā. Savukārt 40% no respondentiem pateica, ka reģionāli vadītāji pie viņiem atbrauc 2 reizes, pie palikušiem 10% – pārbaudes ir 3 vai 4 reizes.

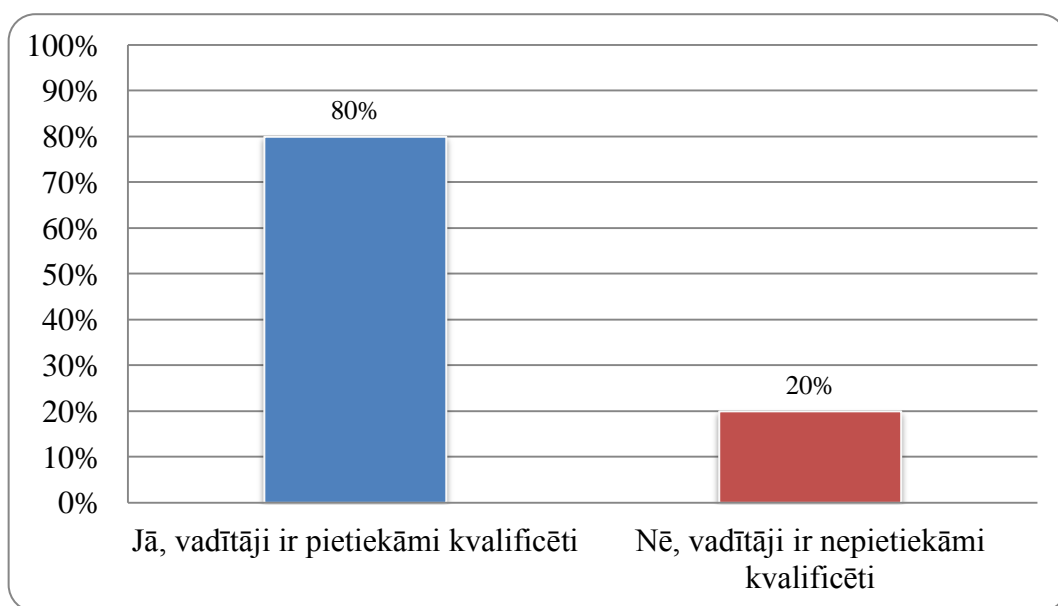
Tas savukārt secina par vadītāju attieksmi pret šīs funkcijas svarīgumu, kas apliecina intervēšanas laikā iegūtos datus, jo ņemot vērā objekta skaitu un atrašanas vietu ir nepieciešams tērēt daudz resursus, lai veiktu pārbaudes tik bieži. Vērā ir jāņem arī fakts, ka darbinieki atbildēja tikai par reģionālu vadītāju atbraukšanas biežumu, bet SIA „AVOKO” izmanto arī citus darbinieku pārbaudes metodes, kuri bija minēti darba 2 nodaļā.



3.2.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jūs apmierina pārbaudes daudzums?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

60% no respondentiem ir apmierināti ar šodienas pārbaudes daudzumu un tā atbildēja vairākums no aptaujātiem. Pārējie 40% sadalījās uz pusēm, 20% domā, ka ir nepieciešams vairāk pārbaudes un vēl 20% atbildēja, ka pie viņus kontrole pārāk daudz.

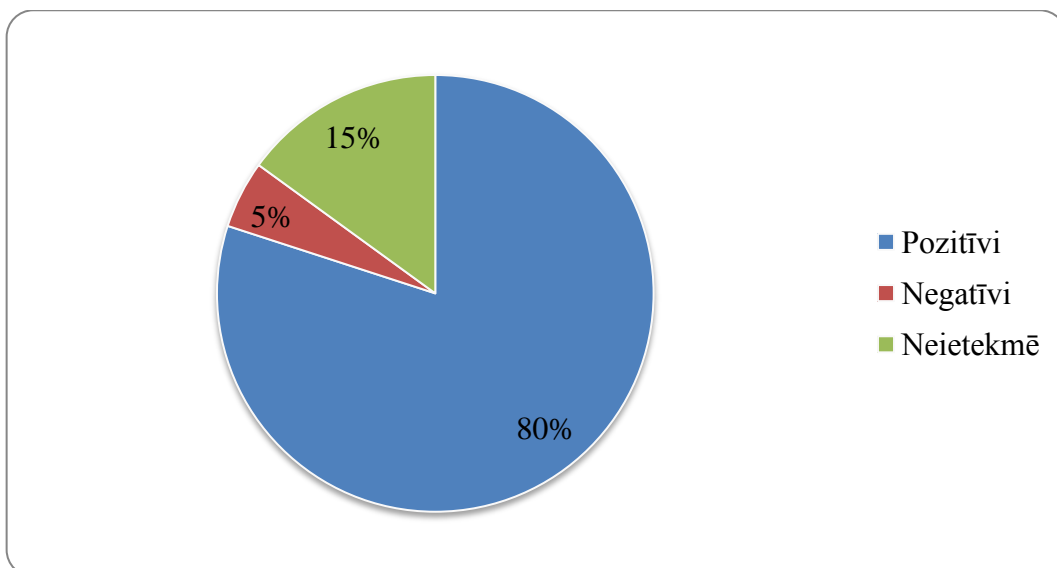
Darba autora nedaudz apmulsina iegūtas atbildes, jo parasti darbinieki nepiekrīt un nesaprot kontroles funkcijas svarīgumu un nepieciešamību. Pēc autora domām, rezultāti var būt tādi divu iemeslu dēļ. Pirmais iemesls var būt darbinieku bažas par anketēšanas anonimitāti un otrs – aptaujāto personu sapratne par kontroles mehānisma nepieciešamību, kas mūsdienas ir reti.



3.3.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jūs apmierina pārbaudes kvalitāte?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

80% no aptaujātiem šobrīd ir apmierināti ar savu vadītāju kvalifikāciju, palikušie 20% uzskāta, ka ir nepieciešams kvalifikāciju paaugstināt.

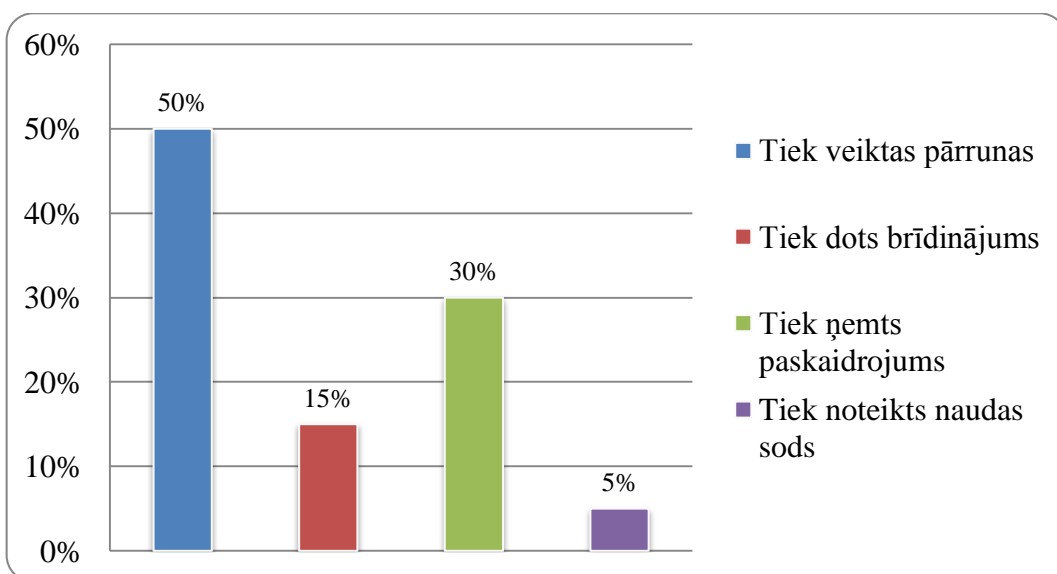
Tāpat ka iepriekšējā jautājumā esošie rezultāti nedaudz apmulsina darba autoru. Izejot no iepriekš iegūtiem datiem, par to ka katrs vadītājs iepriekšēji ir bijis fiziskās apsardzes darbinieks, secinā par viņu zināšanām tieši šajā jomā, un tādēļ darba autors gaidīja vēl labākus rezultātus. Par iemeslu, kādēļ 20% nav apmierināti ar esošo situāciju var būt vadītāju nepietiekošas zināšanas tieši cilvēkresursu vadīšanā, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma darbību. Vadībai ir jāanalizē esošo situāciju, ar mērķi noskaidrot kādiem vadītājiem ir nepieciešamas papildus apmācības, lai viņu darbība būtu pēc iespējas efektīvāka.



3.4.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Kā pārbaudes ietekmē uz Jūsu darba kvalitāti?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

80% no uzņēmuma darbiniekiem atbildēja, ka veiktas pārbaudes uzlabo viņu darba kvalitāti un viņi cenšas strādāt labāk, 15% – pārbaudes nekā neietekmē, un pārējiem 5% pēc pārbaudēm viņu darba kvalitāte samazinās.

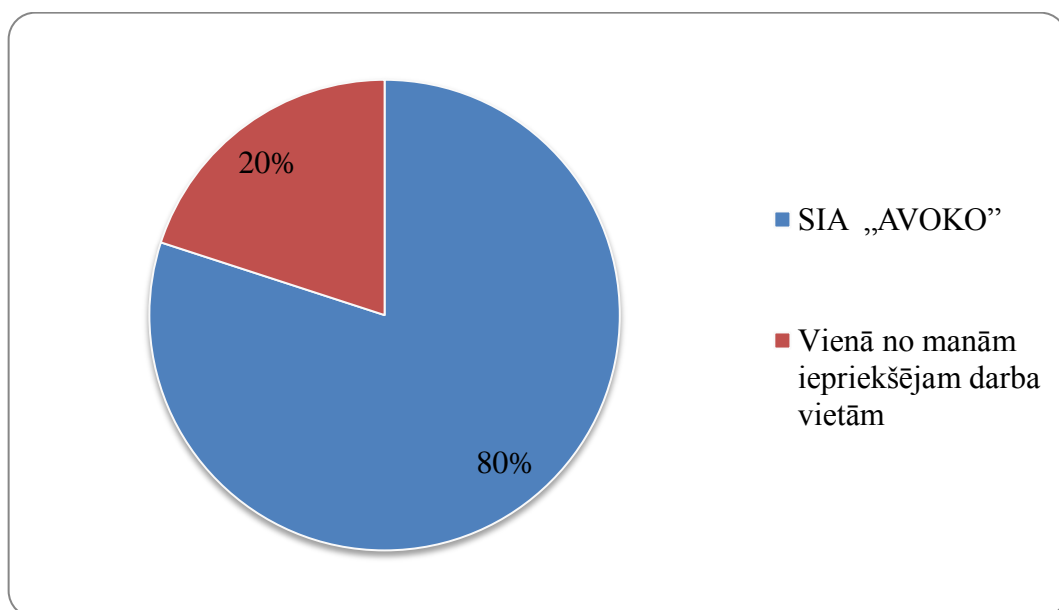
Saskaņā ar iegūtiem datiem var teikt, ka pārbaudes laikā vadītāji ne tikai kontrolē darba kvalitāti un kritizē, bet arī palīdz risināt konfliktus, apmāca cilvēkus, bet galvenais ka viņi to dara nepazeminot darbinieku pašcieņu. Bet pēc autora domām, situācija nav visai pozitīva, jo uz 20% no darbiniekiem kontroles sistēma neietekmē, kas nozīmē ka uzņēmuma līdzekļi ir tērēti nepamatoti. Vadībai ir pastāvīgi jāplāno un jākorrigē esoša situāciju, ar mērķi uzlabot rezultātus.



3.5.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Ja tiek pārkāpti darba noteikumi” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Uz piekto jautājumu „Jā tiek pārkāpti darba noteikumi:”, puse no respondentiem atbildēja, ka tiek veiktas pārrunas, visretāk un tas ir 5% tiek noteikts naudas sods, palikušie 45% atbildēja, ka ir ņemts paskaidrojums vai dots brīdinājums.

Pēc autora domām iegūtie dati secina par uzņēmuma sodīšanas politiku, kas ir kontroles funkcijas nozīmīga sastāvdaļa. Ka redzams, kad apsardzes darbinieka kļūdas vai pārkāpj noteikumus, gandrīz vienmēr situāciju tiek risināta mutiski skaidrojot kas bija padarīts nepareizi un kā būtu rīkoties pareizāk. No tā izriet, ka naudas sodi, kas uzņēmuma izpaužas ka laicīga algas samazināšana, ir pēdējais instruments, kuru piemēro tikai ar tiem darbiniekiem kuri nesaprot vai nepiekrīt savam kļūdām.



3.6.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Kur kontrole ir stingrāka?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Uz pēdējo jautājumu par kontroles sistēmas stingrību vairākums un tas ir 80% no respondentiem atbildēja, ka viņu pašreizējā darba vietā kontrole ir stingrāka. Pārējie 20% atbildēja, ka kontrole bija stingrāka viņu iepriekšējā darba vietā.

Neskatoties uz to, ka iepriekšēja jautājumā iegūtie dati par sodīšanas sistēmu uzņēmuma, secina par to ka parasti vissvarīgākais darbinieku motivējošais faktors, kas ir alga, sodīšanā tiek izmantots reti, pašreizēji dati liecina par kontroles sistēmas salīdzinoši lielu stingrumu, kas, pēc autora domām, liecina par kontroles sistēmas efektivitāti.

Starp aptaujātajiem ir 94% vīriešu un tikai 6 % sievietes un tas nav dīvaini, jo SIA „AVOKO” strādā apsardzes sfērā, kur sievietes tiek nodarbinātas reti.

Paveiktai anketēšanas ir daži ierobežojumi. Ne visi respondenti vēlējās aizdomāties ko atbildēt un mēģināja izvairīties no atbildes, sākot pirmo kas ienāca prātā vai pirmo piedāvāto variantu. Cits ierobežojums ir tas, ka neskatoties uz anketas anonimitāti, apsardzes darbiniekiem atbildot uz jautājumiem radījās sajūta ka visa saņemta no viņiem informācija pēc tam tiks nodota SIA „AVOKO” vadītājiem un tāpēc atbildēs var būt neprecīzi.

No visiem iegūtiem un analizētiem rezultātiem ir redzams, ka uzņēmumā kontroles sistēma ir stingra, pārbaudes tiek veiktas regulāri, vismaz vienu reizi nedēļā. Ja tiek pārkāpti darba noteikumi, naudas sods tiek noteikts ļoti reti, bet tikai tāpēc ka daudzie darbinieki saprot savas kļūdas pēc pārrunām un pietiek tikai ar paskaidrojumiem. Vairākumā gadījumos pārbaudes tikai uzlabo darba kvalitāti, tas bija redzams gan no intervijas ar vadītāju, gan no anketēšanas rezultātiem. Bet protams esošai sistēmai arī ir savi trūkumi, kurus ir jānovērš ar mērķi to uzlabot, kas tieši ietekmēs darbinieku attieksmi pret darbu un uzlabos rezultātus.

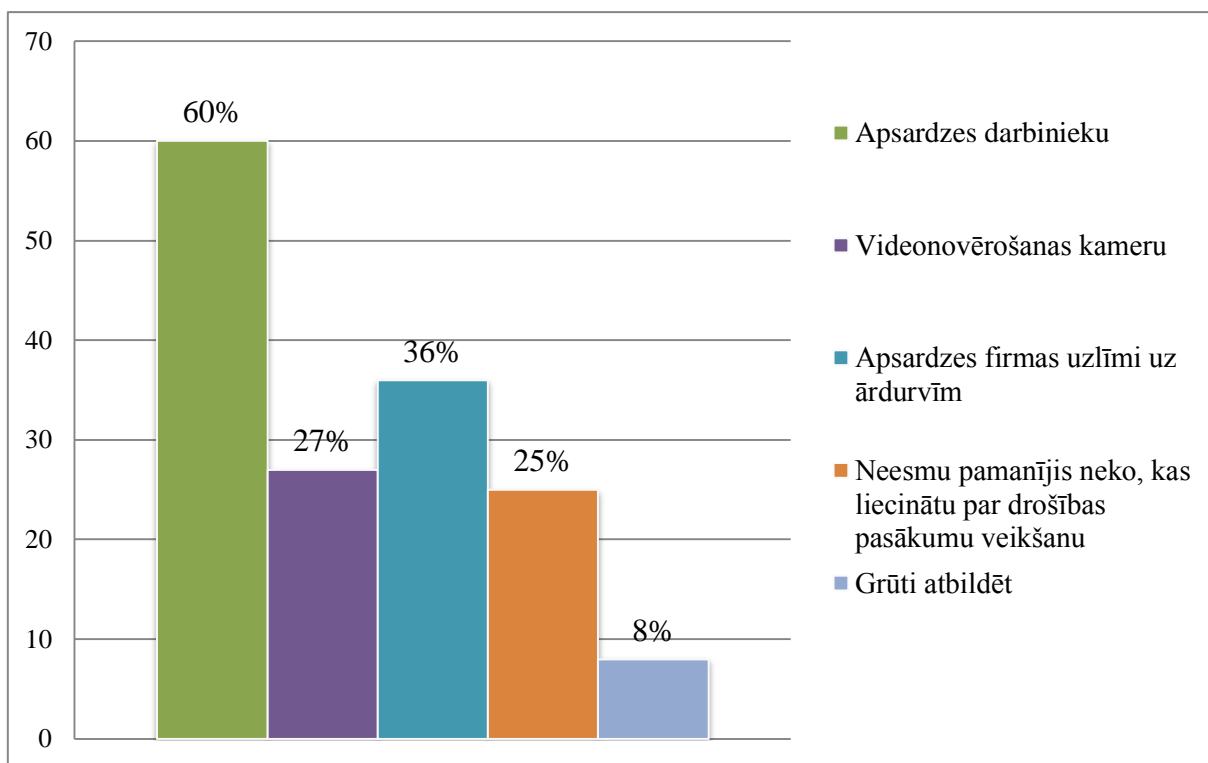
3.2. Veikala apmeklētāju viedoklis

Izejot no datiem, kas tika iegūti intervēšanas laikā ar valdes priekšsēdētāju, darba autors nonāca pie secinājuma, ka vērtējot cilvēkresursu vadīšanas sistēmu apsardzes uzņēmumā SIA „AVOKO” ir nepieciešams ņemt vērā vadītāju un darbinieku, kā arī apsargāto objektu klientu viedokļi – šajā gadījumā veikalu un viesnīcu apmeklētāji. Gan vadītāji, gan darbinieki ir ieinteresētas puses, jo tieši viņi ir apskatīti un vērtēti pētīšanā. Pēc autora viedokļa intervēšanas un pirmās anketēšanas laikā iegūtie un izanalizēti dati ir nepietiekami, lai izstrādātu efektīvus un sekmīgus pilnveidošanas pasākumus. Apmeklētāju viedoklis ir neatkarīgs un tādēļ taisnīgāks, tāpēc tas būs izmantots ar mērķi noteikt nepieciešamību un iespēju pilnveidot gan apsardzes uzņēmuma darbību, gan fiziskās apsardzes darbinieka darbu, gan cilvēkresursu vadīšanas sistēmu.

Ar anketēšanas aptaujas lapu var iepazīties pielikumā nr.4. Jautājumi, kuri bija ietverti anketā, nav tieši saistīti ar cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, jo pircējiem par to principa nevar būt informācijas. Jautājumi tika veidoti tā, lai būtu iespējams noskaidrot apmeklētāju viedokļi un priekšstatu par apsardzi, ar mērķi no iegūtiem datiem izdarīt secinājumus par esošo situāciju, vadītāju nepieciešamo ietekmi uz darbiniekiem un fiziskās apsardzes darbinieku atbilstību noteiktām prasībām, kas pēc tam kalpos par pamatu priekšlikumu veidošanai.

Anketēšana par klientu apmierinātības līmeni ar apsardzes pakalpojumu sniegšanu bija veikta tirdzniecības un pakalpojumu sniegšanas vietās, kur drošību nodrošina SIA „AVOKO”. Lai sasniegtu precīzākus rezultātus, aptauja tika organizēta vairākās vietās Rīgā un Rīgas rajonā, dažādos dienas laikos un dažādās nedēļas dienās. Anketēšanas laikā tika

aptauju 150 personas, 60 vīrieši un 90 sievietes, vecumā no 16 līdz 73 gadiem. Vidējais respondentu vecums - 43 gadi. Dažreiz vīriešu un sieviešu atbildes bija ļoti atšķirīgas, tādēļ jautājumi var dubultoties ar mērķi parādīt abas dzimuma atbildes rezultātus.

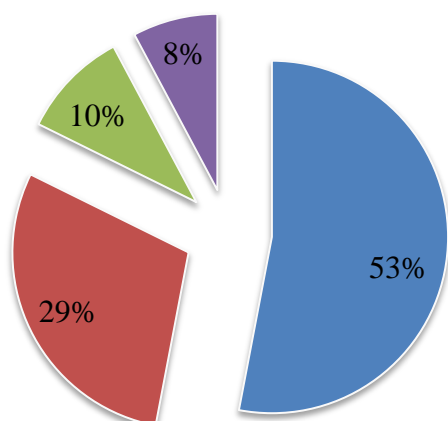


3.7.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Kādus drošības pasākumus objektā esat ievērojis?”
(pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Pēc 60% no aptaujāto respondentu viedokļa, vispamanāmākais drošības pasākums pakalpojumu sniegšanas vietā/tirdzniecības vietā ir apsardzes darbinieks, un tikai pēc tam tiek pamanīta apsardzes firmas simbolika – 36%, un videonovērošanas kameras – 27%. 25% no aptaujātiem savukārt nepamana nekādus drošības pasākumus apmeklētos objektos, un 8% bija grūti noteikti atbildēt uz šo jautājumu.

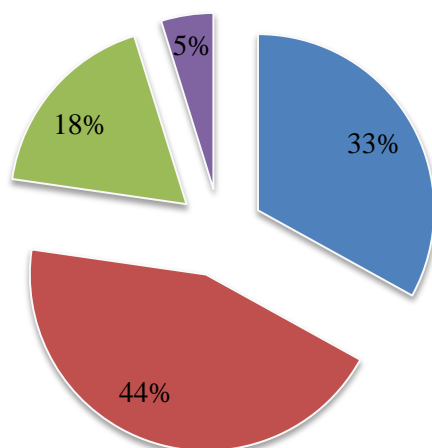
No tā izriet, ka apsardzes darbinieka fiziska atrašanās objektā simbolizē drošības sajūtu. Sakarā ar to ir jāpievērš lielāka uzmanība darbinieka ārējam izskatam, formai un uzvedības vadīšanai. Tieši pēc šiem faktoriem pircējiem veidojas pirmais iespaids par apsardzes uzņēmumu, tādēļ ir nepieciešams ņemt vērā šos faktus veidojot cilvēkresursu vadīšanas sistēmu.

Sieviešu atbildes



- Jā, jābūt formas apģērbā ar labi redzamu apsardzes firmas simboliku un redzamu darbinieka vārdu
- Nē, apsardzes darbiniekam jābūt nemanāmam
- Nav būtiski
- Grūti atbildēt

Vīriešu atbildes



- Jā, jābūt formas apģērbā ar labi redzamu apsardzes firmas simboliku un redzamu darbinieka vārdu
- Nē, apsardzes darbiniekam jābūt nemanāmam
- Nav būtiski
- Grūti atbildēt

3.8.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai pēc Jūsu viedokļa, apsardzes darbiniekam ir jābūt viegli pamanāmam un atpazīstamam?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Otra jautājuma rezultāti bija ļoti atšķirīgas starp dzimumiem, tādēļ darba autors analizēja tos atsevišķi, lai izpētītu katras aptaujātas grupas viedokļu un to pamatojumu.

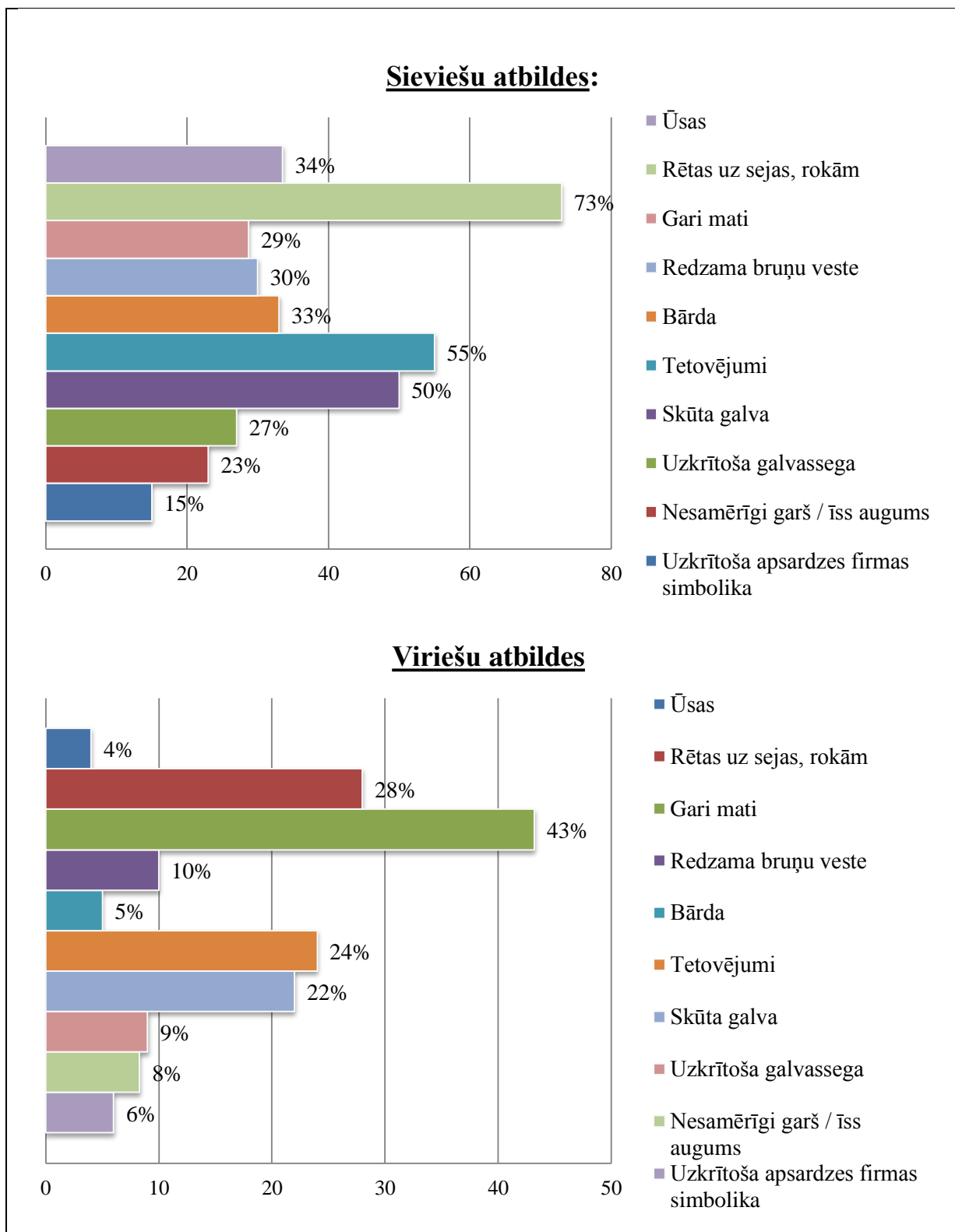
Vairāk nekā puse no aptaujātām sievietēm atzina, ka apsardzes darbiniekam ir nepieciešams izpildīt dienesta pienākumus noteiktā formas tērpā ar redzamā vietā piespraustu identifikācijas karti, lai būtu iespējams atpazīt viņu starp pārējiem tirdzniecības

vietu/pakalpojumu sniegšanas vietu apmeklētājiem un darbiniekiem, kā arī vajadzības gadījumā pieprasīt informāciju vai griezties pēc palīdzības.

Pēc darba autora domām, sievietes tā atbildēja, jo pēc viņu viedokļa galvenais apsardzes darbinieka pienākums ir drošības un drošības sajūtas nodrošināšana objektā. Ja potenciāli negodīgi pircēji, huligāni vai citi likumpārkāpēji redzēs un apzinās, ka objekta ir drošības struktūras pārstāvis viņiem nebūs velmēs apmeklēt šo iestādi.

Tajā pašā laikā vīriešu priekšstats šajā jautājumā pilnīgi atšķiras no sieviešu atbildēm. Vairākums domā, ka apsardzes darbiniekam ir jābūt nemanāmam, lai tas varētu pēc iespējas efektīvāk veikt savus dienesta pienākumus. Šīs sadalījums izveidojas tādēļ, ka abu dzimumu priekšstats par apsardzes darbinieku pienākumiem atšķirās. Pēc vīriešu viedokļa, lai būtu iespējams noķert zagļi vai citu negodīgu cilvēku, apsardzes darbiniekam ir nepieciešams būt nepamanāmam, lai viņš varētu visu redzēt, bet viņu nevarētu redzēt neviens.

Līdz ar to uzņēmuma vadībai jāpievērš uzmanība prioritāšu sakārtošanai šajā cilvēkresursu vadīšanas sistēmas jautājumā, lai atrastu piemērotāko apsardzes pakalpojumu sniegšanas veidu, atkarībā no konkrētā apsargājamā objekta apmeklētāju dzimuma sadalījumu specifikas.



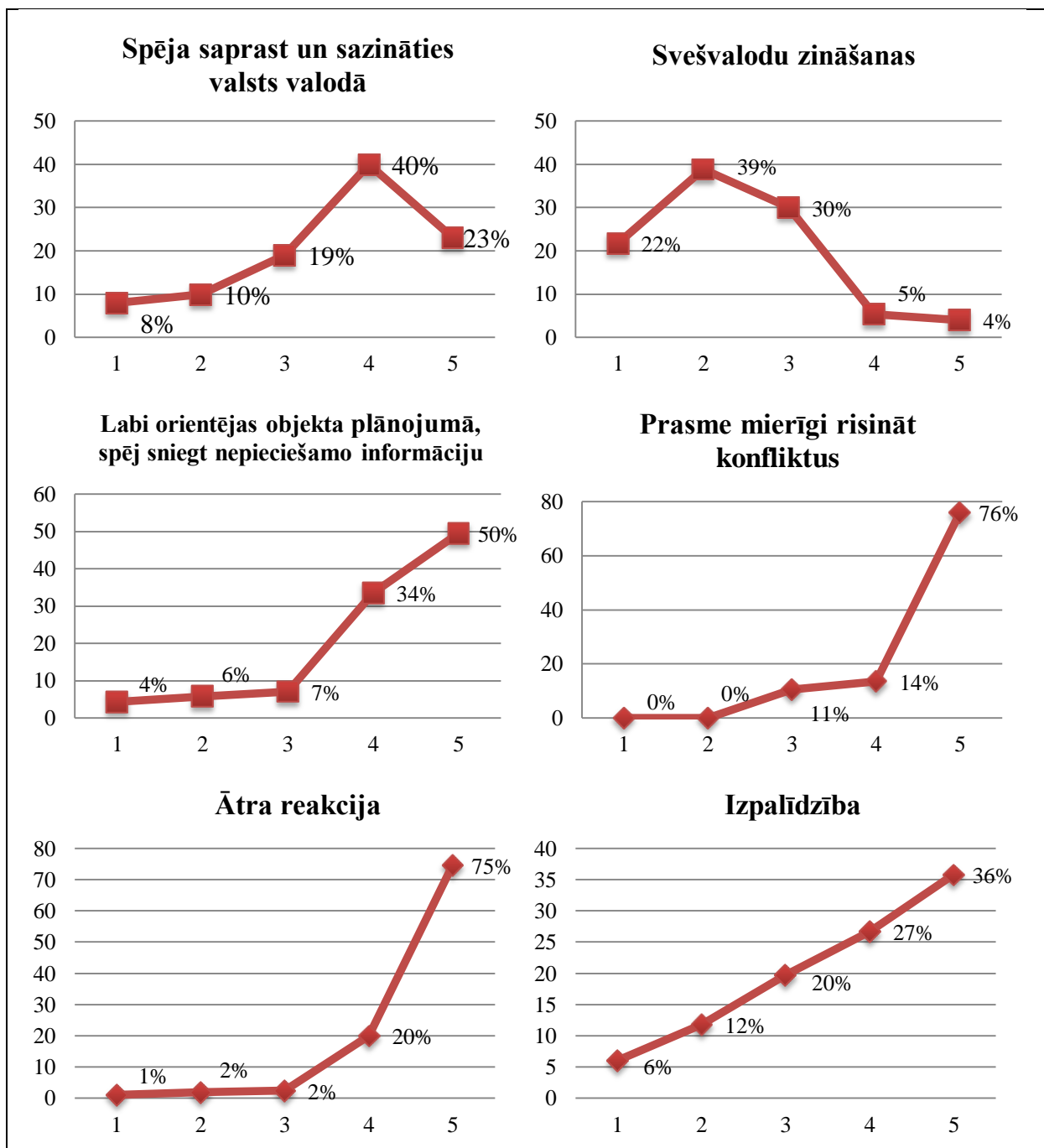
3.9.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jūs kaitina šādas ārējā izskata pazīmes apsardzes darbinieka ārējā izskatā?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Jautājumā par ārēja izskata pazīmēm, kas kaitina respondentus, tika konstatēts uzkrītošs atbilžu sadalījums vīriešu/sieviešu starpā. Rētas uz sejas un rokām, tetovējumi, kā arī skūta

galva ir pazīmes apsardzes darbinieka ārējā izskatā, kas visvairāk kaitina sievietes, bet aptaujātā vīriešu grupa pievērš vairāk uzmanību gariem matiem.

Iegūtie dati ir jāizmanto vadītājiem veicot meklēšanas un atlasē funkcijas. Pieņemot darbā jaunus darbiniekus, jāņem vērā abu aptaujāto dzimuma grupu viedokļus un psiholoģiskos priekšstatus. Dažreiz, pēc autora domām, lielāku priekšstatu jādod sieviešu viedoklim, jo tieši viņi vairāk apmeklē objektus, kas redzams no aptaujas rezultātiem. Citos objektos, kur pārsvara apmeklētāji ir vīrieši vairāk vērā jāņem viņu viedokļi un priekšstatu.

Ārējā izskata nozīmi nevar novērtēt par zemu. To cilvēki ieraugā vispirms, un pirmais iespaids ietekmē priekšstatu par cilvēku, bet, kas ir svarīgi, arī par uzņēmumu, kuru cilvēks pārstāv. Uzmanība tiek pievērsta gan kopējam stilam, gan arī detaļām, tādēļ visi sīkumi ir jāvērtē.

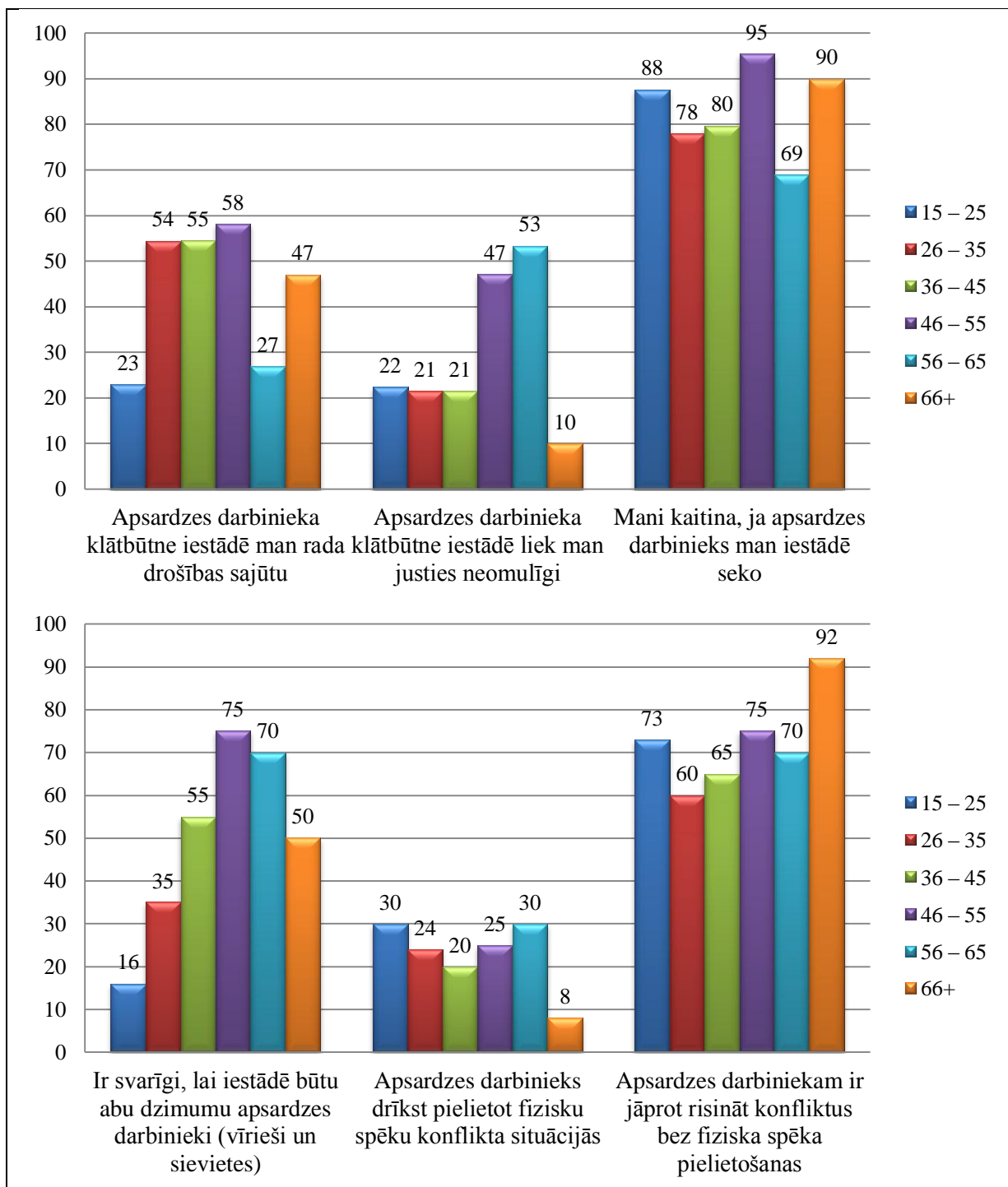


3.10.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jums ir svarīgi, lai apsardzes darbiniekam piemistu šādas prasmes un rakstura īpašības (novērtējiet skalā no 1 – 5. 1 – nav svarīgi, 5 – ļoti svarīgi)” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Pēc respondentu viedokļa apsardzes darbiniekam ir jāprot komunicēt un korekti izpaust savas domas valsts valodā, kā arī apsardzes darbiniekam jāpiemīt tādai prasmei kā izpalīdzība. Tajā pašā laikā aptaujātie atzinīgi vērtē apsardzes darbinieka ātru reakciju, spēju mierīgi, bez fiziska spēka pielietošanas risināt konfliktus un labu orientāciju objekta plānojumā, jo tad viņam būs iespēja sniegt pircējiem nepieciešamu informāciju un tieši šīs

iemaņas būs noderīgas krīzes situācijā, kad pirmā vietā būs cilvēku dzīvība un materiālu vērtību drošība.

Pārbaudot un uzlabojot apsardzes darbinieku kvalifikāciju, uzņēmuma vadītājiem ir jāņem vērā tieši šīs svarīgas iemaņas, kuri uzlabos un paaugstinās drošību apsargātos objektos un darba efektivitāti.



3.11.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Atzīmējiet visus apgalvojumus, kuriem piekrītat”

Atbildes pēc vecuma - % no kopēja aptaujāta cilvēku daudzuma atsevišķā vecuma kategorijā

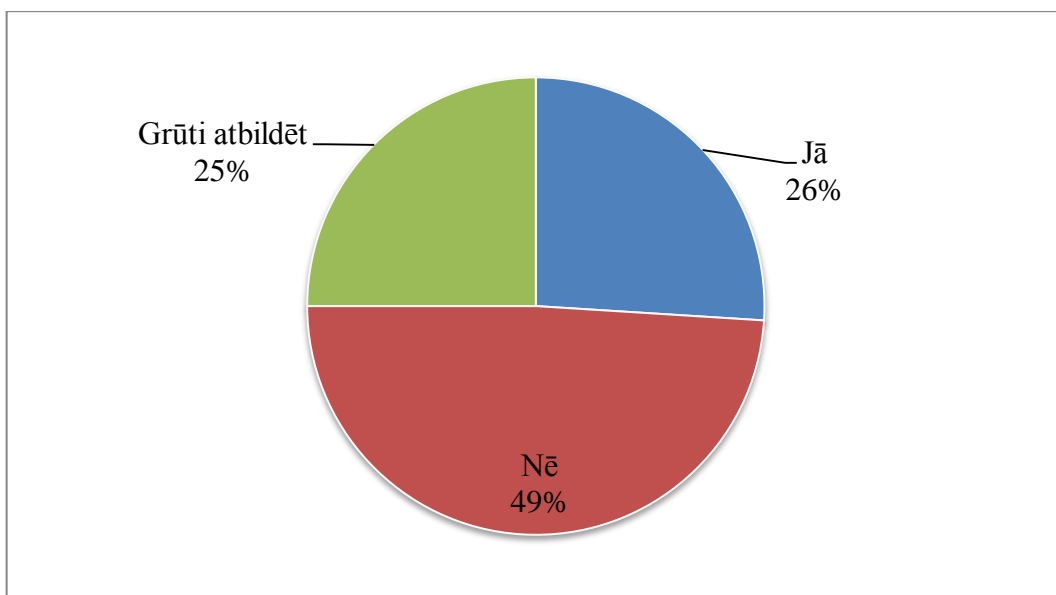
(pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Vecumgrupa no 26 līdz 55 apsardzes darbinieka klātbūtnē objektā rāda drošības sajūtu, no ka var secināt ka apsardzes pakalpojums tirgū šobrīd tiek augsti vērtēts un fiziskās apsardzes darbiniekiem ir nepieciešams uzvesties un izskatīties tā, to sajūtu radītu. Pretēji vecumgrupai no 56 līdz 66 apsardzes darbinieki liek justies neomulīgi.

Lielāko daļu respondentu kaitina, ja apsardzes darbinieks uzkrītoši seko līdzī viņu darbībām apsargājamā objektā, jo tas rada viņiem sajūtu, ka viņi ir uzskatīti ka negodīgi. Tādēļ novērojot un kontrolējot situāciju apsargājamā objektā apsardzes uzņēmuma darbiniekiem ir jāizmanto videonovērošanas sistēmas, nevis sekošanu.

Daudziem ir liela nozīme apsardzes darbinieka dzimumam, tāpēc ka dažiem cilvēkiem saskarsmes process veidojas vieglāk tieši ar cilvēku kam dzimums sakrīt. Tādēļ uzņēmumam ir jāapsver iespēju pieņemt darbā abu dzimuma apsardzes darbiniekus ar mērķi nodarbināt viņus vienā objektā, lai apmierinātu katra apmeklētāja prasības.

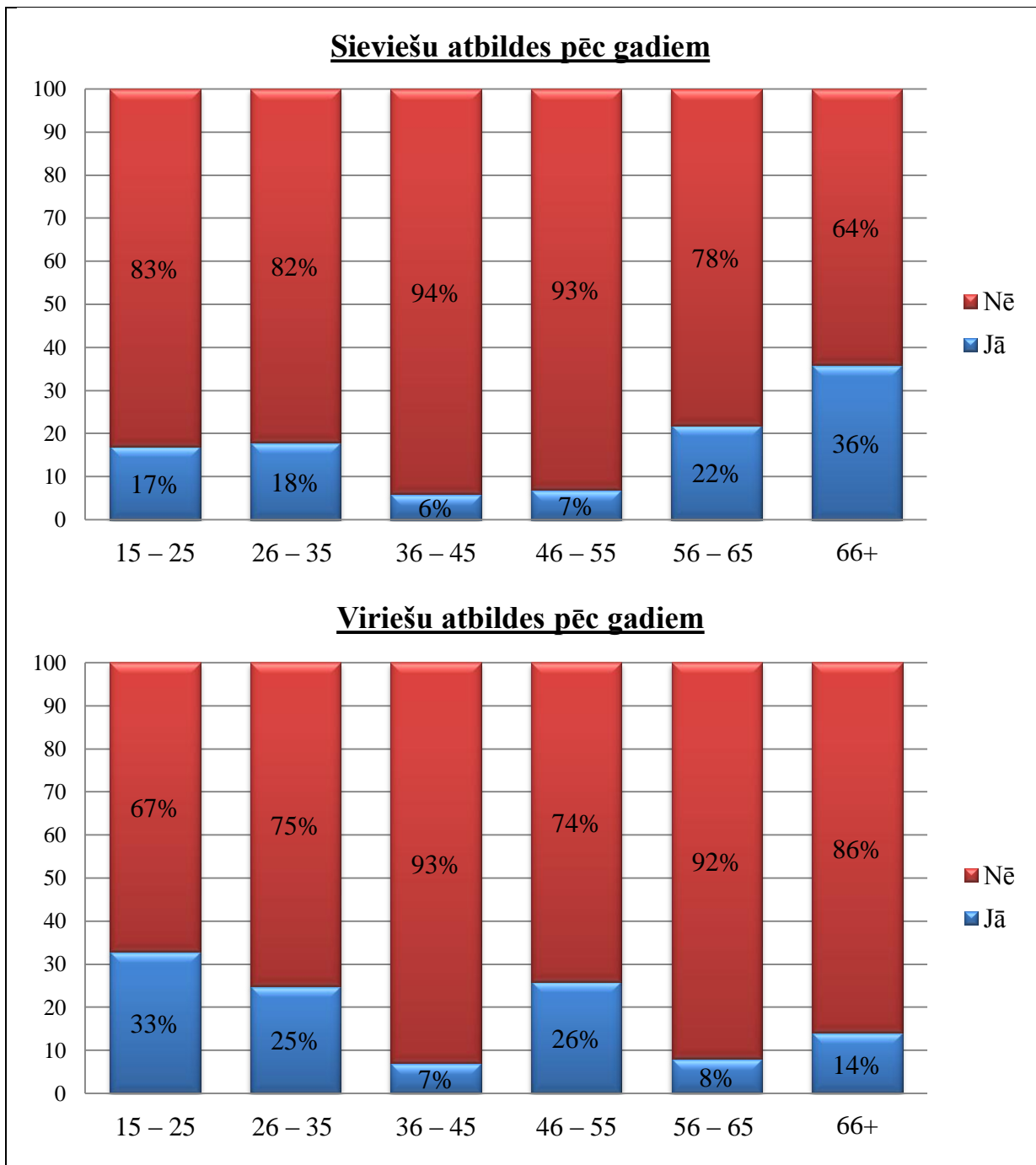
Vairāk nekā 60% no aptaujātiem uzsver ka fiziska spēka pielietošana konfliktu risināšanai ir nevajadzīga un arī vispār aizliegta. Arī pēc Latvijas valsts likumiem apsardzes darbiniekiem nav tādas tiesības un darba autors tam piekrt. Strādājot ar cilvēkiem, uzņēmuma vadībai jāizveido dokumentu, kas aprakstītu un skaidrotu kārtību kāda veida ir jārisina iespējamus konfliktus ar apmeklētājiem.



3.12.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jūs vērsīties pie apsardzes darbinieka, ja Jums iestādes apmeklējuma laikā nepieciešama kāda palīdzība?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Tikai ceturrtā daļa no respondentiem, apmeklējot apsargājamo iestādi vai organizāciju, nepieciešamības gadījumā vērsīsies pie apsardzes darbinieka pēc palīdzības, līdz ar to, ņemot

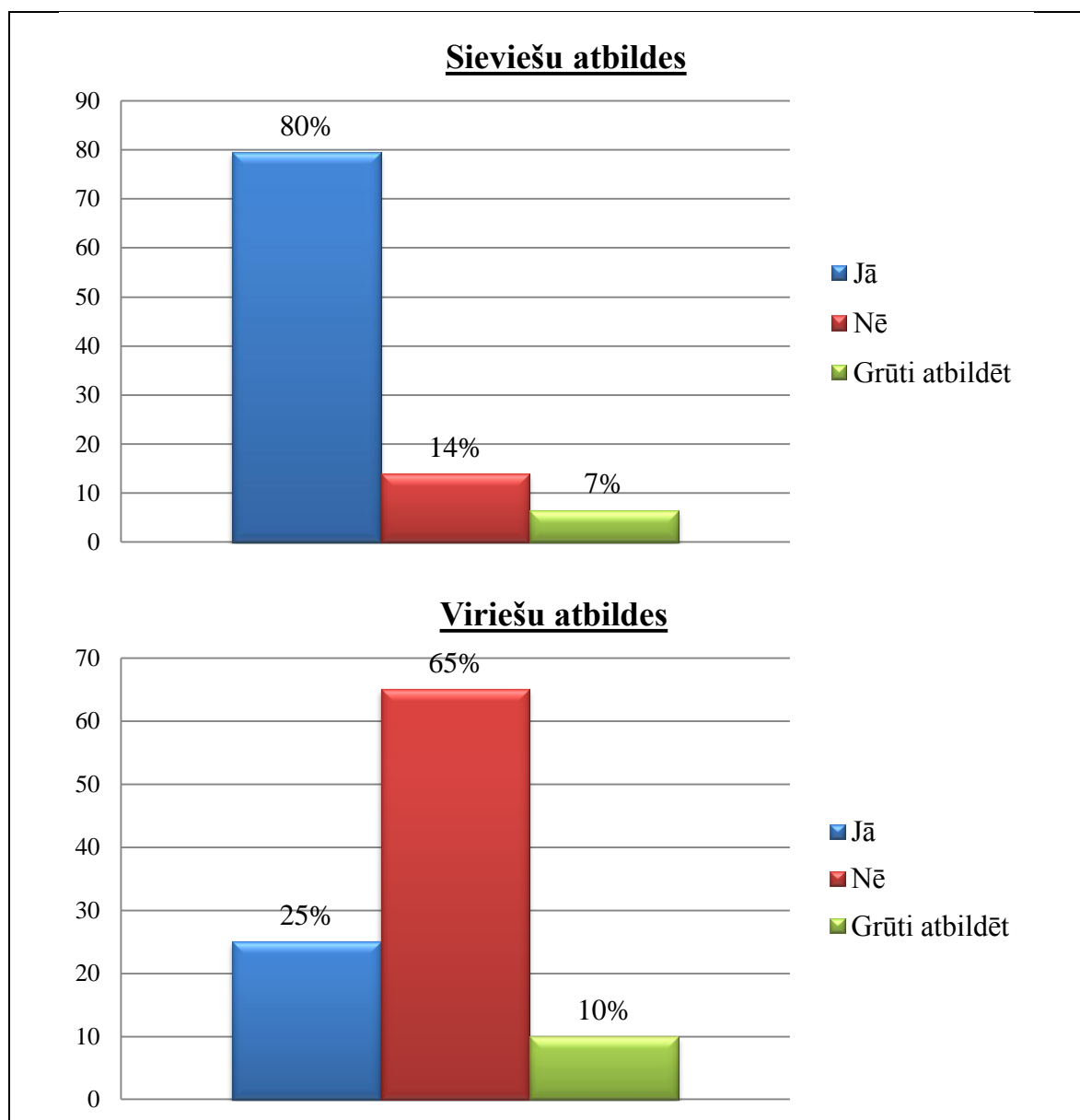
vērā jau augšminētos ieteikumus un realizējot cilvēkresursu vadīšanu, jāveicina tāda apsardzes tēla popularizēšana, kas saistās ar uzticamību un palīdzību.



3.13.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jūs kādreiz ir pārmeklējis apsardzes darbinieks?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

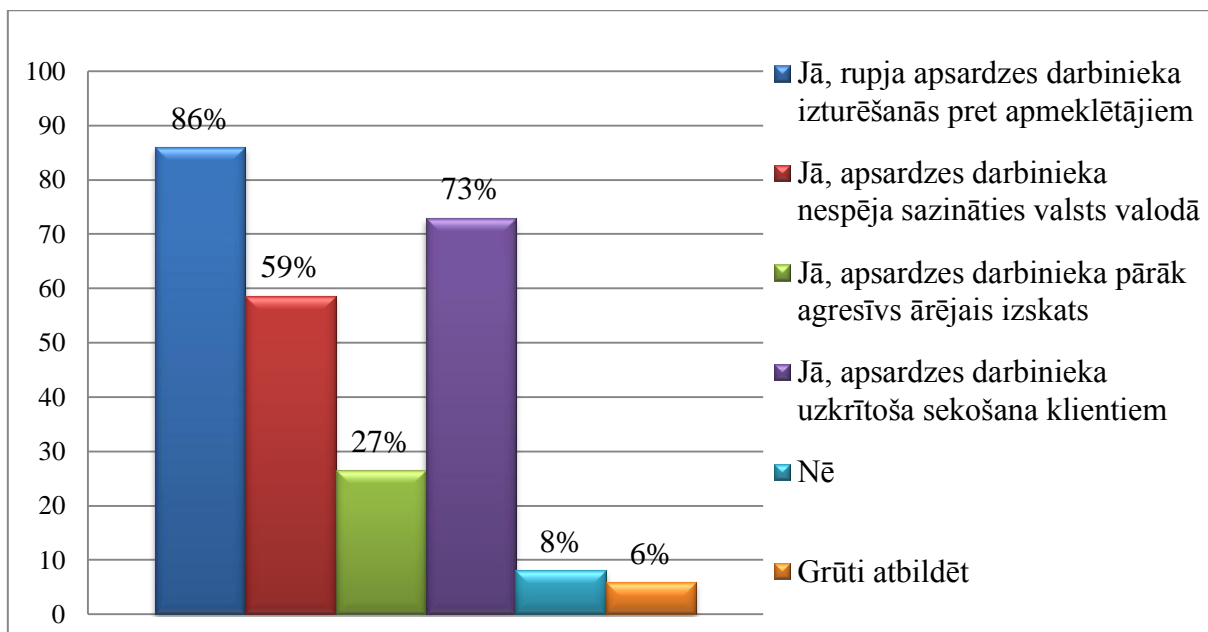
Analizējot datus par pārmeklēšanas daudzumu starp dzimumiem, tika iegūta informācija par vīriešu un sieviešu vecuma grupām, kurus vairāk pārmeklē. Lai izdarītu pareizus secinājumus un pēc iespējas efektīvākus priekšlikumus ir jāveic analīzi par respondentu

viedokļi jautājumā – apsardzes darbinieka, kurš veic pārmeklēšanu, dzimuma sakritību ar pārmeklēto personu. Ar šo mērķi pāriesim pie nākama jautājuma.



3.14.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai Jums liekas svarīgi, lai pārmeklēšanu veic Jūsu dzimuma apsardzes darbinieks?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Analizējot datus par pārmeklēšanas daudzumu starp dzimumiem, tika iegūta informācija ka vīriešus vecuma grupā no 15-55 gadiem pārmeklē biežāk nekā sievietes, bet no 56+ gadiem – biežāk pārmeklē sievietes, bet tieši viņas visvairāk uzsver to, ka svarīgi, lai pārmeklēšanu veiktu sava dzimuma pārstāvis. Attiecīgi ņemot vērā, ka tā ir grupa, kurai pārmeklēšana tiek veikta reti, šī jautājuma risināšana var būt aktuāla objektos, kur ir izteikts tieši šīs grupas apmeklējums.



3.15.att. Respondentu atbilde uz jautājumu „Vai apsardzes darbinieka uzvedība vai izskats var būt par iemeslu, lai Jūs uzņēmumu/iestādi vairs neapmeklētu?” (pēc autora veiktās aptaujas rezultātiem)

Rupja apsardzes darbinieka izturēšanās pret apmeklētājiem, apsardzes darbinieka uzkrītoša sekošana klientiem var būt par iemeslu, lai respondenti izvēlētos vairāk neapmeklēt konkrēto tirdzniecības iestādi/pakalpojuma sniegšanas vietu. Vairāk nekā pusei par šādu faktoru var būt arī apsardzes darbinieka nespēja sazināties valsts valodā. Pārējie faktori arī ir jāņem vērā, bet tie nav pirmā vietā.

Paveiktai anketēšanai tāpat kā iepriekšējai ir ierobežojumi. Ne visi respondenti vēlējas aizdomāties ko atbildēt un mēģināja izvairīties no atbildes. Jautājumi par respondentu vecumu nevar būt par pilnībā patiesiem, jo daži respondenti slēpj savu īsto vecumu un noskaidrot patiesu informāciju nav iespējas objektīvu iemeslu dēļ.

Izvērtējot un analizējot atbildes, darba autors iesaka SIA „AVOKO” turpmākajā darbībā pievērst lielāku uzmanību sekojošiem aspektiem:

- ❖ Apsardzes darbinieku apmācība:
 - dažādu dzimumu un vecuma grupu psiholoģisko īpatnību pamati;
 - saskarsmes kultūra pakalpojumu sniegšanas sfērā;
 - regulāra apmācība un kvalifikācijas paaugstināšana nepieciešamajās nozarēs;
 - regulāra apmācība par konkrēto apsargājamo objektu, sadarbībā ar objekta vadību (jaunumi objektā, īpašas norādes).
- ❖ Jauno apsardzes darbinieku atlases kritēriji un metodes:
 - valsts valodas līmeņa pārbaude;

- iespējas nodarbināt objektā abu dzimumu apsardzes darbiniekus;
- ārējā izskata īpatnības.
- ❖ Darbinieku kontrole:
 - „slepenā klienta” nosūtīšana uz objektu;
 - regulāras pārbaudes objektā;
 - regulāri psiholoģiski testi un darbs grupās.
- ❖ Ērta un atpazīstama apsardzes darbinieka formas tērpa izveidošana un ieviešana;
- ❖ Komunicēšanas spējas kontrole, pārbaude un pilnveide.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Izstrādājot darbu, autors secināja:

1. Uzņēmuma vadīšana ir vissvarīgākais uzņēmējdarbības process, kas nodrošina organizācijas resursu izmantošanu ar mērķi sasniegt izvirzītus mērķus. Cilvēki ir resurss, kas nodrošina uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību radīšanu, un tādēļ ir nozīmīgākais bet sarežģīti vadāmais no pārējiem. Lai darītu to sekmīgāk ir nepieciešama cilvēkresursu vadīšanas sistēma.
2. Cilvēkresursu vadīšanai ir izšķiroša loma. Autors izpētīja, ka cilvēkresursu vadīšana rodas dažādu funkciju savstarpējā ietekmē, kas veido noteiktu sistēmu. Darba autors ir pārliecināts, ka cilvēkresursu vadīšanas sistēma nevar darboties ja to nevada kā sistēmu.
3. SIA „AVOKO” ir privātais uzņēmums, kuru vada divi valdes locekļi. SIA „AVOKO” vidēji ir nodarbināti 120 darbinieki, no kuriem lielākā daļa ir fiziskās apsardzes darbinieki, tāpēc uzņēmumam ir nepieciešama uz fiziskās apsardzes darbinieku darba kvalitāti tendēta cilvēkresursu vadīšanas sistēma. Lai nodrošinātu efektīvu darbību, uzņēmuma struktūra ir sadalīta atkarība no esoša pasūtītāju daudzuma.
4. Svarīgākais cilvēkresursu vadīšanas sistēmas elements ir plānošana, jo tā palīdz darbiniekiem saprast galējo mērķi, kuru ir jāsasniedz.
5. Darbinieki sekmīgi un efektīvi strādā tikai kad viņi zina savus pienākumus, savu vietu struktūrā.
6. Motivēšana ir svarīgs cilvēkresursu vadīšanas sistēmas elements, kas nodrošina darbinieku „kustību” organizācijai nepieciešamajā virzienā.
7. Komunikācijas katra organizācijā ieņem svarīgu vietu, it īpaši pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā, jo informācijai mūsdienas ir liela ietekmē.
8. Precīzi izstrādāta organizatoriska struktūra izskaidro katra amata padotus un priekšniekus, kā arī parāda atbildības līmeņi un pienākumus.
9. Pakalpojumu sniegšanas uzņēmuma ļoti daudz ir atkarīgs no darbiniekiem, jo tieši viņi saskaras ar uzņēmuma tiešiem klientiem un apmeklētājiem. Pētījuma rezultātā noskaidrojās, ka veikala apmeklētāji ļoti jūtīgi uztver apsardzes darbinieku uzvedību, ārējo izskatu un saskarsmes iemaņas.
10. Apmācības process ir nozīmīgs katram uzņēmumam, jo tas palīdz paaugstināt esošo darbinieku darba kvalitāti, kas ietekmē arī darbinieka motivāciju un darba atdevi.

Darba autors izvirza sekojošus priekšlikumus:

1. SIA „AVOKO” ir nepieciešams izstrādāt noteiktu plānošanas sistēmu, kas ietvertu ilglaicīga un īslaicīga laika periodā mērķus, un jāiepazīstina darbiniekus ar to.
2. Pēc darba autora domām, uzņēmumam ir jāizveido rakstiskus dokumentus, kas ietvertu informāciju par organizatorisku struktūru, amatu aprakstu, instrukcijas un citus informācijas līdzekļus, kurus darbinieki varētu izmantot, lai saprastu, kur viņi ir, kas un kā viņiem jādara.
3. Uzņēmumam ir jāizstrādā un jāpaplašina savu motivēšanas sistēmu, lai darbiniekiem par to darbības kārtību būtu labāks priekšstats, kā arī ir nepieciešams izveidot palielināt darbinieki stimulēšanas pasākumu daudzumu, piem. labāko darbinieku izvirzīšana un apbalvošana, lai viņi būtu ieinteresēti pildītu savus pienākumus kvalitatīvāk.
4. Esošo SIA „AVOKO” komunikācijas sistēmu ir iespējams pilnveidot: ieviest regulāras plānotas tikšanās, nodrošināt darbiniekiem iespēju izpaust savu viedokli anonīmi, kā arī veikt saskarsmes procesu ne tikai telefoniski, bet arī izmantojot e-pasta starpniecību, kas nodrošinās darbinieku informēšanas un aptaujāšanas funkcijas, un sekmēs strādājošo iespējas piedalīties uzņēmuma attīstībā, nākot klajā ar saviem ierosinājumiem.
5. Darbs ar personālu var sadalīt divos līmeņos – lietvedības jautājumi, kas iekļauj sevī darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības normatīvo aktu prasību ievērošanu, un cilvēkresursu vadīšanu, kura pamatā ir ikdienas vadītāju un darbinieku saskarsme ar mērķi efektīvāk un sekmīgāk sasniegt uzņēmuma mērķus. Uzņēmumā ar katru līmeņi ir jānodarbojas dažādiem vadītājiem, lai katrs varētu visus pūles tērēt uz vienu līmeņi.
6. SIA „AVOKO” 2 no 3 pasūtītājiem ir izveidota noteikta struktūrvienība, bet par trešo atbild izpilddirektors. Darba autors piekrīt struktūrvienību sadalījumam pēc pasūtītājiem, bet katrai struktūrvienībai ir jānorīko savu reģionālu direktoru, lai viņš būtu par to pilnīgi atbildīgs un izpilddirektors vadītu viņu darbu, nevis pildīti viņa pienākumus.
7. Cilvēkresursu kontroles funkcija nodrošina uzņēmuma kļūdu daudzuma samazināšanu un nepieciešamības gadījumā korekcijas veikšanas pasākumus. Norīkojot vadītājus, kas nodarbosies ar darbinieki kontroli, vērā jāņem ne tikai pieredzi apsardzes sfērā, bet arī vadīšanas prasmes un iemaņas.
8. Organizējot cilvēkresursu vadīšanas sistēmas darbu, lielāka uzmanība jāpievērš objektu apmeklētāju psiholoģiskām īpatnībām.

9. Daudziem ir liela nozīme apsardzes darbinieka dzimumam, tāpēc ka dažiem cilvēkiem saskarsmes process veidojas vieglāk tieši ar cilvēku kam dzimums sakrīt. Tādēļ uzņēmumam ir jāapsver iespēju pieņemt darbā abu dzimuma apsardzes darbiniekus ar mērķi nodarbināt viņus vienā objektā, lai apmierinātu katra apmeklētāja prasības.
10. Pēc darba autora viedokļa ir nepieciešams organizēt speciālās un vispārējās mācības, kuru mērķis ir pilnveidot un uzturēt darbinieku profesionālo zināšanu līmeni.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

LR Likumi

1. **Latvijas Republikas Apsardzes Darbības likums** [tiešsaiste] – [atsauce 28.04.2012.].
Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=136109>

MK Noteikumi

2. **Apsardzes darbības licencēšanas noteikumi** [tiešsaiste] – [atsauce 28.04.2012.].
Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=183791&from=off>
3. **Noteikumi par apsardzes sertifikātu izsniegšanas, pagarināšanas un anulēšanas kārtību un valsts nodevas maksāšanas kārtību un apmēru** [tiešsaiste] – [atsauce 28.04.2012.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=234075>

LR Labklājības Ministrijas oficiālie dokumenti

4. **Organizācijas pašnovērtējuma metodika** [tiešsaiste] – [atsauce 10.05.2012.]. Pieejams: http://www.lm.gov.lv/upload/sociala_aizsardziba/sociala_palidziba_pakalpojumi/akt_041_1_p2.pdf

Grāmatas

5. **Badenhorst, JA un citi.** *Introduction to Business Management*. UK: Oxford University press, 2004., 608.lpp.
6. **Boitmane, I.** *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008., 186.lpp.
7. **Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L.** *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Apgāds „Lidojošā zivs”, 2009., 384.lpp.
8. **C.Certo, S., S.Trevis, Certo.** *Modern Management*. USA: Pearson/Prentice Hall, 2006., 621.lpp.
9. **Dombrovska, L.R.** *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Apgāds „Zvaigzne ABC”, 2010., 212. lpp.

10. **Ešenvalde, I.** *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Apgāds „Merkūrijs LAT”, 2004., 368.lpp.
11. **Ešenvalde, I.** *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Apgāds „Merkūrijs LAT”, 2008., 349.lpp.
12. **Forands, I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2009., 304.lpp.
13. **Geske, A., Grīnfelds, A.** *Izglītības pētniecība: mācību grāmata augstskolu izglītības un pedagogijas profesionālo un akadēmisko studiju programmu studentiem*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2006., 261. lpp.
14. **Lasmanis, A.** *Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagogijas un psiholoģijas pētījumos*. Rīga: Apgāds „Izglītības solī”, 2002., 145. lpp.
15. **O.Nucho, A., Vidnere, M.** *Intervēšanas prasme*. Rīga: Apgāds „Raka”, 2003., 84.lpp.
16. **Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I.** *Vadības teorija*. Rīga: Apgāds „Jumava”, 2006., 246.lpp.
17. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība: teorija un prakse*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009., 399.lpp.
18. **Vintiša, K.** *Latvijas Darba devēju konfederācijas Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*. Rīga: Latvijas Darba devēju konfederācija, 2010., 59.lpp.
19. **Vasermanis, E., Šķiltere, D., Krasts, J.** *Prognozēšanas metodes*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004.g., 121.lpp.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

20. **Vedļa, A., Lukjanova, J.** *Cilvēkresursu radošo spēju attīstīšana*. Rīga: Biznesa kompetences centrs. Referāts, 2011.g. Apvienotais Pasaules latviešu zinātnieku 3.kongress un Letonikas 4.kongress: Ekonomika un vadībzinātnes. Referātu kopsavilkumu krājums. 26.-27.lpp.

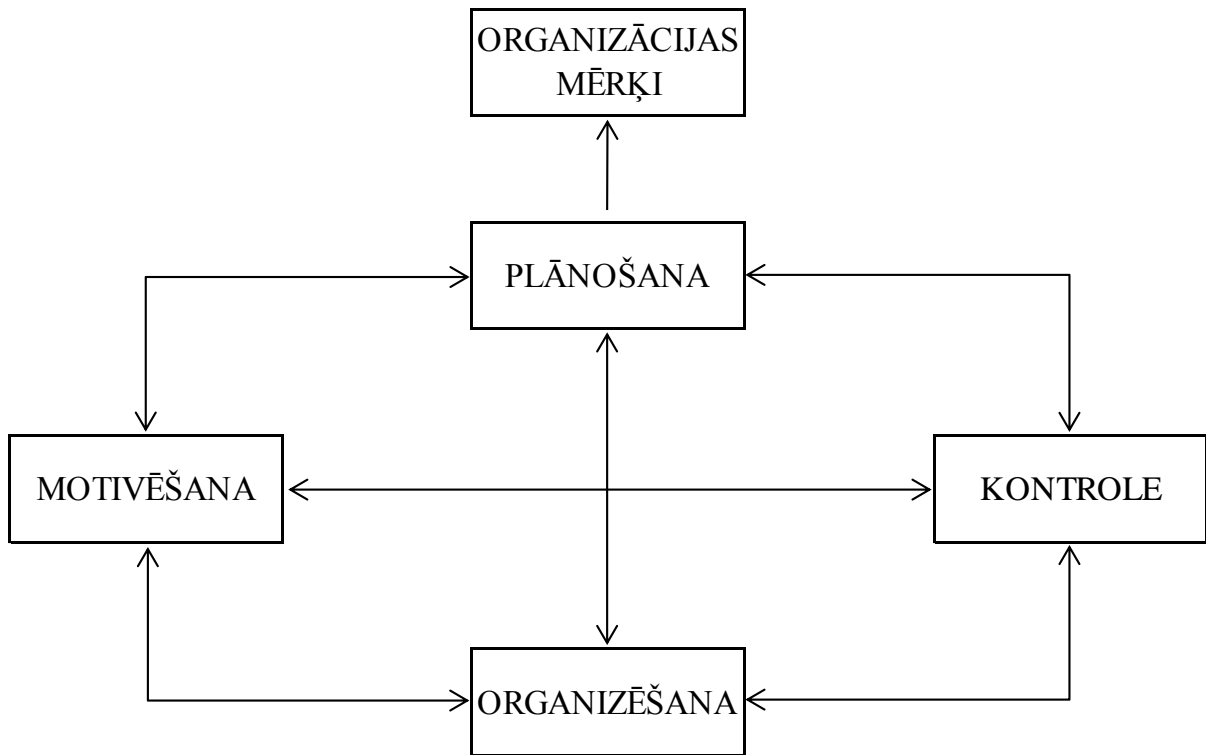
Elektroniskie informācijas avoti

21. **Oborenko, Z.** *Mārketiņa pētījumi – pakalpojumu pētījumi*. Rīga: [tiešsaiste] – [atsauce 05.05.2012.]. Pieejams internetā:
http://ocw.e-learning.lv/EK1101/lv/Z.Oborenko/Lekcijas/8_Marketinga_petijumi_pakalpojumu_petijumi.ppt
22. Slaidiņa, I. *Personāla darbības novērtēšana*. [tiešsaiste] – [atsauce 01.05.2012.]. Pieejams internetā: http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf

23. Latvijas Republikas Iekšlietu Ministrija. [tiešsaiste] – [atsauce 03.05.2012.]. Pieejams internetā: <http://www.iem.gov.lv>
24. Latvija Republikas Valsts Policijas dati. [tiešsaiste] – [atsauce 07.05.2012.]. Pieejams internetā: <http://www.vp.gov.lv/?id=613&said=431&topid=0>
25. Uzņēmumu Reģistra informācija. [tiešsaiste] – [atsauce 10.05.2012.]. SIA Crefo Rating Pieejams internetā: <https://crediweb.lv>
26. Latvijas Drošības biznesa asociācijas priekšlikumi apsardzes pakalpojumu iepirkumu pilnveidošanai. [tiešsaiste] – [atsauce 11.05.2012.]. Pieejams interneta: <http://www.iub.gov.lv/node/181>
27. Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācija. [tiešsaiste] – [atsauce 11.05.2012.]. Pieejams interneta: <http://www.lpva.lv>
28. **Маслов, Е.** Система управления персоналом филиалов. [tiešsaiste] – [atsauce 13.05.2012.]. Pieejams interneta: http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=183
29. Apsardzes uzņēmums AS „G4S” mājas kapa. [tiešsaiste] – [atsauce 15.05.2012.]. Pieejams interneta: <http://www.g4s.lv/>
30. Apsardzes uzņēmums SIA „Koblenz Drošība” mājas kapa. [tiešsaiste] – [atsauce 15.05.2012.]. Pieejams interneta: <http://www.koblenz.lv/>
31. Apsardzes uzņēmums SIA „Taipans” mājas kapa. [tiešsaiste] – [atsauce 15.05.2012.]. Pieejams interneta: <http://www.g4s.lv/>

SIA „AVOKO” npublicēti materiāli.

PIELIKUMI



Vadīšanas sistēmas funkcijas savstarpējas saistības

Uzņēmuma valdes priekšsēdētāja intervēšana

1. Cik darbinieku šobrīd strādā SIA „AVOKO” ?
2. Cik no tiem ir vadītāji ?
3. Vai jums pietiek ar esošo vadītāju komandu vadīt esošo darbinieku daudzumu, ņemot vērā ka visi darbinieki neatradās viena vietā, bet strādā visa Latvijas teritorijā ?
4. Runājot par cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un tās funkcijām, kāda pēc Jūsu domām ir svarīgāka funkcija ? Kāpēc ?
5. Vai ir iespējams dokumentāri apskatīt uzņēmuma struktūru, katra amata pienākumus un atbildību ?
6. Kāda kartība Jūs veicāt plānošanu ?
7. Kāda veida darbinieki tiek motivēti ?
8. Kā notiek komunikācijas process uzņēmumā ?
9. Kā darbojas apmācības sistēma ?
10. Kā Jūs pārbaudāt Jūsu cilvēkresursu vadīšanas sistēmas efektivitāti ?
11. Vai tas nozīmē, ka vadītājiem ir svarīgi, lai viņu apsardzes darbinieki ne tikai nodrošinātu drošību, bet arī sekotu citām prasībām ?
12. Pēc Jūsu domām, kādas zināšanas ir nepieciešamas cilvēkresursu vadītājam ?

Uzņēmuma darbinieku anketēšana

Labdien!

Es, Latvijas Universitātes Ekonomikas un Vadības fakultātes, Organizācijas Vadības virziena 4. kursa students, veicu aptauju par cilvēkresursu vadīšanas sistēmas efektivitāti uzņēmumā SIA „AVOKO”.

Aicinu Jūs atbildēt uz sniegtajiem jautājumiem. Aptauja neaizņems vairāk par 5 minūtēm (pareizo apvilkt).

1. Cik bieži ar pārbaudēm pie Jums atbrauc reģionāli vadītāji?

- a. 1 reizi
- b. 2 reizes
- c. 3 reizes
- d. 4 reizes

2. Vai Jūs apmierina pārbaudes daudzums?

- a. Jā
- b. Vajag mazāk
- c. Vajag vairāk

3. Vai Jūs apmierina pārbaudes kvalitāte?

- a. Jā, vadītāji ir pietiekami kvalificēti
- b. Nē, vadītāji ir nepietiekami kvalificēti

4. Kā pārbaudes ietekmē uz Jūsu darba kvalitāti?

- a. Pozitīvi
- b. Negatīvi
- c. Neietekmē

5. Jā tiek pārkāpti darba noteikumi:

- a. Tiek veiktas pārrunas
- b. Tiek dots brīdinājums
- c. Tiek ņemts paskaidrojums

d. Tiek noteikts naudas sods

6. Kur kontrole ir stingrākā?

a. SIA „AVOKO”

b. Vienā no manām iepriekšējam darba vietām

7. Dzimums:

a. Vīrietis

b. Sieviete

Paldies!

Veikala apmeklētāju anketēšana

Labdien!

Es, Latvijas Universitātes Ekonomikas un Vadības fakultātes, Organizācijas Vadības virziena 4. kursa students, veicu aptauju par drošības līmeņi objektā ar mērķi izstrādāt pilnveidošanas pasākumus apsardzes uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas sistēmai.

Aicinu Jūs atbildēt uz sniegtajiem jautājumiem. Lūdzam atvēlēt nedaudz laika šīs anketas aizpildīšanai.

1. Kādus drošības pasākumus objektā esat ievērojis (izvēlieties visas atbilstošās atbildes)

- Apsardzes darbinieku
- Videonovērošanas kameru
- Apsardzes firmas uzlīmi uz ārdurvīm
- Neesmu pamanījis neko, kas liecinātu par drošības pasākumu veikšanu
- Grūti atbildēt

2. Vai, pēc Jūsu viedokļa, apsardzes darbiniekam ir jābūt viegli pamanāmam un atpazīstamam? (izvēlieties vienu atbildi)

- Jā, jābūt formas apģērbā ar labi redzamu apsardzes firmas simboliku un redzamu darbinieka vārdu
- Nē, apsardzes darbiniekam jābūt nemanāmam
- Nav būtiski
- Grūti atbildēt

3. Vai Jūs kaitina šādas ārējā izskata pazīmes apsardzes darbinieka ārējā izskatā (atzīmējiet visas apstiprinošās atbildes):

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Ūsas | <input type="radio"/> Gari mati |
| <input type="radio"/> Bārda | <input type="radio"/> Skūta galva |
| <input type="radio"/> Uzkrītoša galvassega | <input type="radio"/> Uzkrītoša apsardzes firmas simbolika |
| <input type="radio"/> Rētas uz sejas, rokām | <input type="radio"/> Redzama bruņu veste |
| <input type="radio"/> Tetovējumi | <input type="radio"/> Cits variants _____ |
| <input type="radio"/> Nesamērīgi garš / īss augums | |

4. Vai Jums ir svarīgi, lai apsardzes darbiniekam piemistu šādas prasmes un rakstura īpašības (novērtējiet skalā no 1 – 5. 1 – nav svarīgi, 5 – ļoti svarīgi):

	1	2	3	4	5
Spēja saprast un sazināties valsts valodā					
Svešvalodu zināšanas					
Labi orientējas objekta plānojumā, □ spēj sniegt nepieciešamo informāciju					
Prasme mierīgi risināt konfliktus					
Ātra reakcija					
Izpalīdzība					
Cits variants _____					

5. Atzīmējiet visus apgalvojumus, kuriem piekrītat

- Apsardzes darbinieka klātbūtne iestādē man rada drošības sajūtu
- Apsardzes darbinieka klātbūtne iestādē liek man justies neomulīgi
- Mani kaitina, ja apsardzes darbinieks man iestādē seko
- Ir svarīgi, lai iestādē būtu abu dzimumu apsardzes darbinieki (vīrieši un sievietes)
- Apsardzes darbinieks drīkst pielietot fizisku spēku konflikta situācijās
- Apsardzes darbiniekam ir jāprot risināt konfliktus bez fiziska spēka pielietošanas

6. Vai Jūs vērsaties pie apsardzes darbinieka, ja Jums iestādes apmeklējuma laikā nepieciešama kāda palīdzība?

- Jā
- Nē
- Grūti atbildēt

7. Vai Jūs kādreiz ir pārmeklējis apsardzes darbinieks?

- Jā
- Nē

8. Vai Jums liekas svarīgi, lai pārmeklēšanu veic Jūsu dzimuma apsardzes darbinieks?

- Jā
- Nē
- Grūti atbildēt

9. Vai apsardzes darbinieka uzvedība vai izskats var būt par iemeslu, lai Jūs uzņēmumu/iestādi vairs nepameklētu?

- Jā, rupja apsardzes darbinieka izturēšanās pret apmeklētājiem
- Jā, apsardzes darbinieka nespēja sazināties valsts valodā
- Jā, apsardzes darbinieka pārāk agresīvs ārējais izskats
- Jā, apsardzes darbinieka uzkrītoša sekošana klientiem
- Nē
- Grūti atbildēt

10. Jūsu dzimums

- Sieviete
- Vīrietis

11. Jūsu vecums

- 15- 25
- 26 – 35
- 36-45
- 46 – 55
- 56-65
- 66+

Paldies par Jūsu atvēlēto laiku!

Bakalaura darbs „**Cilvēkresursu vadīšanas sistēmas raksturojums un tās pilnveidošanas iespējas apsardzes uzņēmumā SIA AVOKO**” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Staņislavs Nekrasovs** _____
(paraksts, datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr., assoc.prof. **Jānis Ēriks Niedrītis** _____
(paraksts, datums)

Recenzents: Dr., assoc.prof. **Jānis Vitkovskis**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņēmēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____

(paraksts, datums)