

# **RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA**

Sociālo zinātņu fakultāte

Nepilna laika studijas

Komercedarbības organizācija

**KARĪNA ŠIRVE**

## **Personāla vadības sistēmas analīze un pilnveidošanas iespējas uzņēmumā „Tipogrāfija”**

**Kvalifikācijas darbs**

**Darba autors**

Karīna Širve      Paraksts

**Darba vadītājs**

Asoc.prof.

**Dr.oec.**

Grāds

**Līga Jankova**

Vārds Uzvārds

Paraksts

**RĪGA**

**2015**

## Anotācija

Kvalifikācijas darbs ir izstrādāts par personāla vadības sistēmu un tās pilnveidošanas iespējām uzņēmumā „Tipogrāfija”. Īstais uzņēmuma nosaukums tika mainīts. Pētāmā problēma ir darbinieku biežā mainība, tāpēc Autore veikusi pētījumu, lai noskaidrotu tos procesus un sistēmas, kuros ir nepilnības un kuri ietekmē darbinieku mainību. Mūsdienās ir grūti piesaistīt un noturēt talantīgus un prasmīgus darbiniekus, tāpēc personāla daļai ir jāizstrādā metodes, ar kuru palīdzību tiktu nodrošināta darbiniekiem patīkama un motivējoša vide.

Izvirzītais mērķis: pētīt personāla vadības sistēmu uzņēmumā „Tipogrāfija” un izstrādāt tās pilnveidošanas iespējas. Lai mērķi sasniegtu Autore veikusi personāla vadības procesu analīzi un darbinieku anketēšanu. Tika izmantotas dažādas metodes (kvantitatīvā, kvalitatīvā, monogrāfiskā, analīzes un grafiskā), lai izanalizētu procesus un izstrādātu pilnveidošanas iespējas. Darba beigās tika izvirzīti secinājumi un priekšlikumi.

Autores izstrādātais darbs ir ar 3 nodaļām, kuras sastāv no vairākām apakšnodaļām. Apkopoti arī 16 attēli, 3.tabulas un 2 pielikumi. Tika izanalizēta informācija no 22 literatūras avotiem. Darba kopējais apjoms ir 48 lpp.

Atslēgas vārdi: personāls, vadība, sistēma, atlase, motivācija.

## **Anotation**

Qualification work is developed for human resource management systems and upgrading of the company "Tipogrāfija". The real name of the company was changed. The study population problem is staff turnover, so the author conducted a study to determine the processes which have shortcomings that affect employee turnover. Nowadays, it is difficult to attract and retain talented and skilled employees, so the Human Resources Department is to develop methods that help ensure these staff pleasant and motivating environment.

The stated objective: research personnel management and develop its opportunity for improvement. To achieve this, the author made a personnel management process analysis, employee surveys. Different methods were used (quantitative, qualitative, monographic, analysis and graphical) to analyze processes and develop improvement opportunities. At the end was put to the conclusions and recommendations.

The author's work has been developed with 3 divisions, consisting of several sub-sections. There are 17 pictures, 3 tables and 2 appendices. Was analyzed data from 22 literature sources. The total size is 48 pages.

Keywords: personnel, management, system selection, motivation.

## Satura rādītājs

<b>Anotācija .....</b>	<b>2</b>
<b>Anotation.....</b>	<b>3</b>
<b>Satura rādītājs .....</b>	<b>4</b>
<b>Ievads.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Personālvadības teorētiskie aspekti .....</b>	<b>7</b>
1.1. Personāla vadība un to nozīme uzņēmējdarbībā.....	7
1.2. Personāla vadības sistēma .....	18
<b>2. Personāla vadības sistēmas analīze SIA „Tipogrāfija” .....</b>	<b>21</b>
2.1. Uzņēmuma SIA “Tipogrāfija” raksturojums .....	21
2.2. Uzņēmuma struktūra.....	22
2.3. Uzņēmuma SIA „Tipogrāfija” SVID analīze .....	23
2.4. Personāla vadības sistēmas analīze uzņēmumā SIA ”Tipogrāfija” .....	25
2.4. Darbinieku viedoklis par SIA "Tipogrāfija" personāla vadības sistēmu .....	30
<b>3. SIA „Tipogrāfija” personāla vadības sistēmas pilnveidošanas iespējas .....</b>	<b>39</b>
<b>Secinājumi .....</b>	<b>43</b>
<b>Priekšlikumi .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatūras un avotu saraksts.....</b>	<b>47</b>
Pielikums .....	49

## Ievads

Ekonomiskā situācija Latvijā sāk pamazām uzlaboties, līdz ar to aug ekonomiskā aktivitāte un no krīzes radītām sekām arī darba tirgus atkopjas. Krīzes laikā personāla vadībai tika pievērsta nepietiekoša uzmanība, jo primārais bija štatu samazināšana, lai uzņēmums spētu darboties un spētu izdzīvot grūtajos laikos. Šobrīd personāla vadībā ir vērojami uzlabojumi, lai arī joprojām darba devējiem svarīgākā ir peļņas gūšana un izmaksu samazināšana, tai tiek pievērsta arvien lielāka nozīme. Protams, mazajos un vidējos uzņēmumos uzlabojumi nav tik acīmredzami kā lielajos uzņēmumos. Uzņēmums nevar veiksmīgi strādāt un sasniegt izvirzītos mērķus, būt konkurētspējīgs, ja nav kvalificēti darbinieki. Konkurētspēja ir panākama ne tikai ar modernu tehniku un tehnoloģijām bet arī ar cilvēku resursiem. Darba tirgū ir vērojams liels pieprasījums pēc kvalificēta darba spēka, tāpēc uzņēmumiem nākotnē būs jāiegulda lielāki līdzekļi personāla vadībai, lai šo kvalificēto darba spēku iegūtu un noturētu, jo pieaugot pieprasījumam pēc kvalificēta darba spēka, pieaug arī savstarpējā uzņēmumu konkurence par potenciālajiem darbiniekiem.

Autore pētījusi personāla vadības sistēmu uzņēmumā „Tipogrāfija”, kurā autore veikusi praksi kā arī uzņēmumā šāda veida pētījums uzņēmumā iepriekš nav veikts. Mūsdienās ir ļoti būtiski pievērst uzmanību personāla vadības procesiem, lai tiktu piesaistīti talantīgi un prasmīgi darbinieki ne tikai īstermiņā, bet arī ilgtermiņā. Tāpēc personāla vadībā nemitīgi jāseko līdzi darbinieku apmierinātībai ar darba vidi, darbinieku profesionālai izaugsmei, kā arī motivācijas un atalgojumu sistēmai. Personāla daļai ir jāpievērš lielāka uzmanība tam, lai jaunajam darbiniekam pirmajās darba dienās nekas netrūktu un notiktu pēc iespējas ātrāka adaptēšanās jaunajā darba vidē. Jānoskaidro, kas darbiniekus motivē un, kas ietekmē sasniegt uzņēmuma noteiktos mērķus.

Pamatojoties uz tēmas aktualitāti autore uzskata, ka uzņēmuma „Tipogrāfija” galvenā problēma ir darbinieku mainība, tāpēc autorei darba izstrādē analizē personāla vadības procesus: personāla plānošanu, meklēšanu, atlasīšanu, adaptāciju, attīstību, vadīšanu, novērtēšanu.

Autore uzskata, ka tieši darbinieku motivācija ir ļoti būtiska personāla vadīšanā, tāpēc šim procesam tika pievērsta īpaša uzmanība. „Tipogrāfija” cenšas motivēt darbiniekus nemateriāli – ar dažādiem pasākumiem, bezmaksas sporta nodarbībām, atpūtas nedēļām, utt., bet materiālie novērtējumi tiek pielietoti ļoti reti. Pamatojoties uz personāla vadības attīstību mūsdienās, autores kvalifikācijas darba mērķi: pētīt personāla vadības sistēmu uzņēmumā „Tipogrāfija” un izstrādāt tās pilnveidošana iespējas.

Lai autore sasniegtu izvirzītos mērķus, tik izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- 1) Izpētīt un izanalizēt pieejamo literatūru par personāla vadības sistēmu un katru tās procesu;
- 2) Raksturot pētīto uzņēmumu;
- 3) Analizēt pētītā uzņēmuma personāla vadības sistēmu darbību;
- 4) Veikt empīrisko pētījumu, anketējot uzņēmuma SIA "Tipogrāfija" darbiniekus, lai noskaidrotu respondentu viedokli par personāla vadības sistēmu pētītajā uzņēmumā;
- 5) Izstrādāt personāla vadības sistēmas pilnveidošanas iespējas pētītajā uzņēmumā;
- 6) Apkopot pētījuma secinājumus un sniegt priekšlikumus uzņēmuma veiksmīgai personālvadības pilnveidošanai.

Pētījuma priekšmets - SIA "Tipogrāfija"

Pētījuma objekts - personāla vadības sistēma.

Hipotēze - darbinieks nodrošina uzņēmuma efektīvu darbību un konkurētspēju, ja tiek ievērotas personāla vadības sistēmas funkcijas: personāla meklēšana, plānošana, atlase un motivēšana, adaptācija un kontrole.

Autore darba izstrādē, izmantojusi sekojošas metodes: kvantitatīvā; kvalitatīvā; monogrāfiskā; analīzes un grafiskā. Šīs metodes Autore izvēlējusies, tāpēc, ka ar tām vislabāk darbā var parādīt pētāmo problēmu un sasniegt izvirzīto mērķi.

Autore analizējusi dažādu autoru literatūru, gan latviešu, gan svešvalodās. Izmantoti tika arī pieejamie interneta resursi. Galvenie autori, kuru literatūra tika analizēta ir Vorončuka I., Boitmane I., Kehre M., Forands I., Armstrongs M., u.c. Lai arī literatūras avotos tika izmantoti vairāki nosaukumi, autore pētījumā izmanto nosaukumu personāla vadība.

# 1. Personālvadības teorētiskie aspekti

## 1.1. Personāla vadība un to nozīme uzņēmējdarbībā

Vadītājs vada ne tikai uzņēmumu, bet galvenokārt cilvēkus, kuri īsteno uzņēmuma un savus mērķus. Veiksmīgs uzņēmējs apzinās, ka darbinieks ir tikpat svarīgs ražošanas faktors kā kapitāls un no tā galvenokārt ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti. Kompetents personāls ir viens no faktoriem, kas dod iespēju konkurēt tirgū un iegūt uzņēmumam labu slavu un tēlu. Personāla vadība ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai cienītu un saskaņotu abu pušu intereses.

Vadība ir process, kurā tiek sasniegti organizācijas mērķi, strādājot ar cilvēkiem un citiem organizatoriskiem resursiem. Četras pamata vadības funkcijas, kas veido vadības procesu, ir sekojošas:

- Plānošana - ietver izvēles uzdevumus, kas ir jāveic, lai sasniegtu organizācijas mērķus, kurā izklāstīts, kā ir jāveic uzdevumi, un norādot, kad tie jāveic. (Define Management and its functions, 2013).
- Organizēšana – dot katram padotajam īpašu uzdevumu; nostiprināt nodaļas; pilnvaru deleģēšana padotajiem; kontrolēt padoto darbu. (Dessler, 2011, 30).
- Motivēšana - vadīt organizācijas biedru darbību virzienā, kas palīdz organizācijai virzīties uz mērķa izpildi. (Define Management and its functions, 2013).
- Kontrole – noteikt standartus, tādus kā pārdošanas kvotas, kvalitātes standartus vai ražošanas līmeni; pārbaudīt, lai redzētu, kāda ir faktiskā izpilde salīdzinājuma ar standartiem; veikt pareizās darbības, kā būtu nepieciešams. (Dessler, 2011, 30).

Akadēmiskā terminu datubāzē ir definējums: sistēma - organizēts kopums doktrīnām, idejām, vai principiem, kas paredzēti, lai strādātu sistēmiskā kopumā un sasniegtu noteiktu rezultātu. Katrai sistēmai ir apakšsistēmas, kuras konkretizē mērķa sasniegšanas ceļu.

Uzņēmums un personāla vadība ir vienota sistēma, kas balstās uz vairākiem stūrakmeņiem, tādējādi nodrošinot organizācijas darba efektivitāti un augstus rezultātus. Personāla vadības jēdziens aptver daudzas nianšes, ko uzņēmumā nepieciešams ieviest un sakārtot, lai sasniegtu izvirzītos

mērķus, ar augstu darba kvalitāti un darbinieku lojalitāti, jo cilvēku resursi ir vieni no svarīgākajiem, kas nodrošina organizācijas dzīvotspēju un konkurenci. (Boitmane, 2008, 8).

Autors M. Armstrongs (*Michael Armstrong*) uzskata, ka „vispārējais cilvēku resursu vadības mērķis ir nodrošināt, ka organizācija ir spējīga sasniegt panākumus, izmantojot cilvēkus. Cilvēku resursu vadības mērķis ir palielināt organizācijas efektivitāti un spējas – organizācijas spējas sasniegt tās mērķus, optimāli izmantojot pieejamos resursus.” (Armstrong, 2009, 5).

Latviešu autore Inese Vorončuka raksta, ka „ar personāla vadīšanu saprot organizācijas politiku un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijās labus darbiniekus. Vadīšana ir komunikatīvs process, kas virzīts uz to, lai mērķtiecīgi ietekmētu organizācijas darbinieku uzvedību.” (Vorončuka, 2009, 19).

I.Foranda grāmatā (Palīgs personāla speciālistam) personāla pārvaldības procesu iesaka sadalīt trīs daļās: stratēģiskajā, konsultatīvajā un operatīvajā:

**1.tabula. Personāla pārvaldības procesi (Forands, 2007,96)**

Stratēģiskais process	Konsultatīvais process	Operatīvais process
Personāla politikas izstrāde	Personāla plānošana	Atlase, tās procedūras
Personāla stratēģijas izstrāde	Savstarpējo attiecību izveide	Amatu analīze
Atbalsts uzņēmuma korporatīvajam plānam	Apmācību organizēšana	Apmaksas sistēma
	Vadības attīstība	Disciplināro procedūru administrēšana
	Uzņēmuma attīstība	Klientu apkalpošana Personāla dokumentācija

Autore Ligita Zīlīte ar lielākām vai mazākām niansēm cilvēkresursu vadībā ietver sekojošus procesus:

plānošana - lai vienmēr būtu īstie cilvēki īstajās vietās, domājot uz priekšu - cik un kādi cilvēki būs vajadzīgi, kas un kā to nodrošinās;

vervēšana - lai būtu potenciālo kandidātu rezerves visos amatos;

atlase - optimālākā darbinieku pieņemšana;

atalgojumu sistēmas izveide - lai ne tikai pieņemtu, bet arī saglabātu cilvēkus;

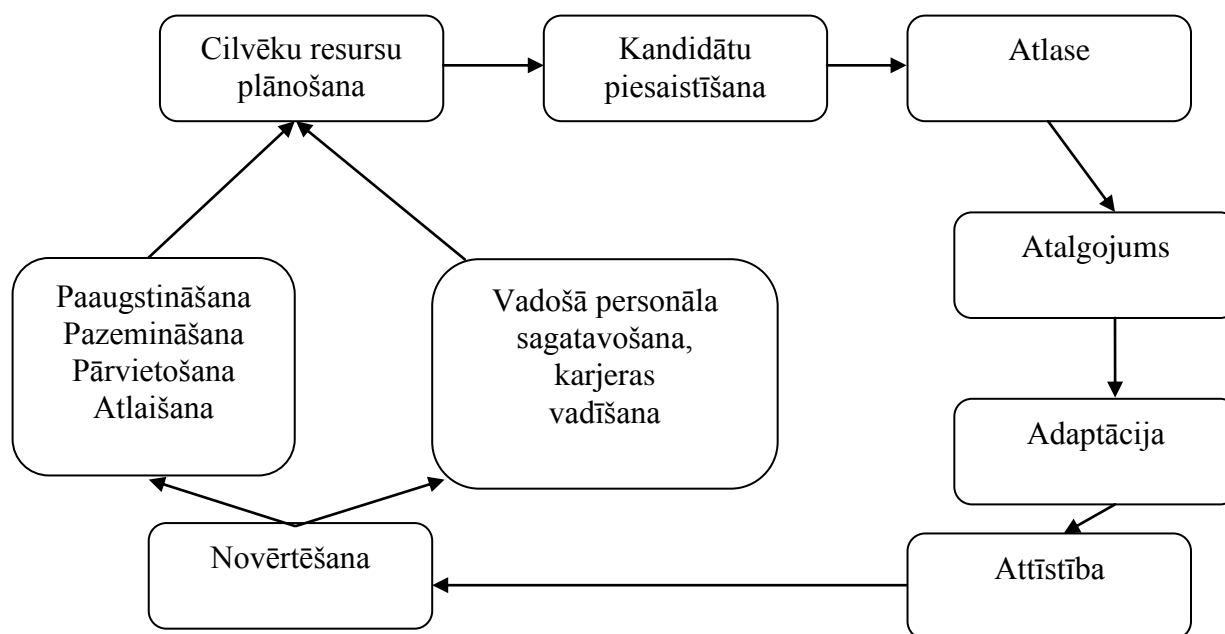
adaptācija - lai jaunais darbinieks ātrāk kļūtu par savējo un skaidrāk zinātu, ko no viņa sagaida;

attīstība - lai cilvēki būtu spējīgi realizēt izvirzīto stratēģiju;

novērtēšana - lai kontrolētu, ka cilvēki dara to, ko no viņiem gaida un noskaidrotu, ko paši cilvēki gaida;

virzība - rotācija, atbildības palielināšana vai pazemināšana. (Zīlīte, 2013, 13).

Cilvēku resursu vadīšanas sistēmiska pieeja nodrošina to, ka netiek aizmirsti un ignorēti būtiski faktori cilvēkresursu vadībā (sk. 1 attēlu).



*1.attēls. Cilvēkresursu vadības procesi (Zālīte 2013, 14).*

Turpmākajā pētījumā autore raksturo svarīgākos no personāla vadības procesiem.

**Personāla plānošana** - ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam, ņemot vērā kā organizācijas iekšējās, tā arī ārējos vides faktorus. Personāla plānošana ir viens no svarīgākajiem personāla vadīšanas uzdevumiem. Personāla plānošanas mērķis ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā. (Vorončuka, 2009, 38).

Personāla plānošana ir nepieciešama tāpēc, ka:

- Atsevišķās nozarēs un specialitātēs turpina pastāvēt darbaspēka, it īpaši kvalificēta darbaspēka trūkums;
- Ja uzņēmumam nepietiek darbinieku, tad nevar sasniegt plānotos galarezultātus un savus ekonomiskos mērķus;
- Pastāvīgi pieaugošas personāla izmaksas uzņēmumā nosaka nepieciešamību lietderīgāk un ekonomiskāk izmantot šo faktoru uzņēmumā;
- Ar iegūto darbinieku kvalifikāciju nepietiek visam darba mūžam, tāpēc uzņēmējiem nepārtraukti jā rūpējas par darbinieku attīstību un viņu kvalifikācijas atbilstību nepieciešamajam līmenim;
- Būtiski mainījušās darbinieku prasības pret dabu, tā saturu un apstākļiem;
- Darbinieki ir vislielākais uzņēmuma „kapitāls” un panākumu garants. (Kehre, 2004, 22).

Sistemātiska cilvēku resursu pieprasījuma analīze un nodrošināšana, garantējot biznesam nepieciešamo cilvēku skaitu un vajadzīgajām kompetences sastāvdaļām atbilstošos termiņos. (Ešenvalde, 2008, 41).

**Personāla atlase** - mūsdienu ļoti konkurētspējīgajā vidē, organizatoriskā izdzīvošana un izaugsme ir atkarīga no kvalitatīvu cilvēku piesaistīšanas, pieņemšanas darbā un noturēšanas. Tāpēc, ka personāla speciālisti ir aizbildņi galvenajiem organizatoriskiem procesiem kā atlasei, novērtēšanai, apmācībām un atalgojuma sistēmām, kas savieno korporatīvo politiku ar rīcību, viņi atstāj ievērojamu ietekmi uz kvalitātes vadības iniciatīvas rezultātiem. (Cooper, Robertson, Tinline, 2003, 11).

Personāla sekmīgas atlases mērķis ir ideāla sakritība starp attiecīgā kandidāta kompetenci un amata prasībām, kā arī organizācijas korporatīvo kultūru, mērķiem un sadarbības praksi. Personāla vadības prakse ir pierādījusi, ka bez šādas sakritības pārāk kvalificētie, nepietiekami kvalificētie vai arī visādi citādi neatbilstošie indivīdi nespēj iedzīvoties organizācijā, adaptēties grupā un pamet kompāniju, tādējādi paaugstinot personāla mainību, radot izmaksas un negatīvi ietekmējot attiecīgās struktūrvienības gaisotni. (Ešenvalde, 2008, 64).

Autors M. Armstrongs (*Michael Armstrong*) ir nodefinējis četrus atlases posmus:

1. Prasību noteikšana – amata profila un personas specifikācijas sagatavošana; nodarbinātības noteikumu un nosacījumu nolemšana.
2. Atlases kampaņu plānošana.
3. Kandidātu piesaistīšana – pārskatīt un izvērtēt alternatīvos kandidātu avotus, organizācijas iekšienē un ārēnē: sludinājumi; e-sludinājumi; aģentūras un konsultanti.
4. Kandidātu atlase: pieteikumu izsijāšana; intervijas; testi; kandidātu izvērtēšana; novērtēšanas centri; darba piedāvāšana; atsauksmju iegūšana; darba līguma sagatavošana. (Armstrong, 2009, 515).

Atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos pretendētus, bet arī pārliecināt viņus, ka tas būtu arī viņu interesēs iekļauties organizācijā. (Vorončuka, 2009, 162).

Autore ir apskatījusi „EnjoyrecruitmentLatvia” uzskaitītās iekšējās un ārējās atlases priekšrocības un trūkumus.

**2.tabula. Iekšējās un ārējās atlases priekšrocības un trūkumi.**

	<b>Priekšrocības</b>	<b>Trūkumi</b>
<b>Iekšējā personāla atlase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lētāk un ātrāk</li> <li>- Cilvēki pārzina uzņēmuma darbību</li> <li>- Iespējas karjeras izaugsmei, kas var būt motivējoši</li> <li>- Uzņēmums zina kandidāta stipras un vājās puses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ierobežots potenciālo kandidātu loks</li> <li>- Netiek ienestas jaunas idejas no ārpus uzņēmuma attīstībai</li> <li>- Var rasties aizvainojums no darbiniekiem, kuri netiek aicināti</li> <li>- Tiek atbrīvota jauna vakance, kura jāaizpilda</li> </ul>
<b>Ārējā personāla atlase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiek ienestas jaunas idejas</li> <li>- Lielāka kandidātu izvēle no potenciālā loka</li> <li>- Cilvēkiem ir plašāka pieredze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilgstošāks atlases process</li> <li>- Lielākas personāla atlases izmaksas</li> <li>- Iespējams, ka personāla atlases metodes nav pietiekami efektīvas</li> </ul>

Lai arī ieskats personāla atlasē iekšējā un ārējā metodē ir dziļi teorētisks, bieži nemaz neņemot vērā augstākās izmaksas, pat uzņēmumi, kuros ir iekšējās personāla nodaļas izvēlas izmantot ārējos pakalpojumus un atlasot darbiniekus konsultēties ar personāla atlasē kompānijām.

Pirmkārt, jo personāla atlasē kompāniju speciālistiem ir daudz plašākas zināšanas par personāla tirgus tendencēm.

Otrkārt, jo personāla atlasē speciālisti pārzina daudz plašāku jomu un jomu uzņēmumu prasības attiecībā uz personāla atlasē.

Treškārt, personāla atlasē kompānijas piedāvā plašu pakalpojumu klāstu, ne tikai kandidātu atlasē, bet arī atlasēto un darbā pieņemto kandidātu tālāku izglītošanu, sniedzot padomus un sekojot līdzī tā attīstībai. (Personāla atlasē metodes. ENJOY RECRUITMENT LATVIA, 2013.).

**Darbinieka adaptācija** - autore uzskata, ka pirmā darba diena ir īpaša un ļoti nozīmīga katram, tāpēc ļoti svarīgi, lai darbinieks pirmā darba dienā pēc iespējas ātrāk iejustos jaunajā vidē un spētu pēc iespējas ātrāk integrēties.

Cilvēku resursu vadības programmas vadītājs Sanfrancisko Universitātē Dr. J.Sullivan (*Dr. John Sullivan*) secina, ka vairāki elementi sekmē pasaules klases jauno darbinieku adaptācijas programmu. Labākā jaunā darbinieku adaptācija:

- Uzstādīt mērķus un izpildīt tos;
- Pirmo dienu veidot kā svētkus;
- Iesaistīt ģimeni un līdzstrādniekus;
- Padarīt jauno darbinieku produktīvu jau pirmajā dienā;
- Nav garlaicīgi, steidzīgi vai neefektīvi
- Un jāizmanto atsauksmes, lai tās pastāvīgi uzlabotu. (Barbara O'Toole, 2015).

Autore Ilze Boitmane raksta, kas būtiskākie aspekti jauna darbinieka adaptācijā ir:

- iepazīstināšana ar tiešo vadītāju un darba kolēģiem;
- uzņēmuma struktūras, vērtību, mērķu izskaidrošana;
- skaidra amata pienākumu definēšana un instrukcija;
- jaunā darbinieka apmācība, tiešā vadītāja iesaistīšanās apmācībā un komandas atbalsts;
- detalizēti aprakstīta darba specifika un nianse;
- jaunā darbinieka pakāpeniska socializēšana uzņēmuma komandā. (Boitmane, 2008, 103).

Adaptācijas mērķis ir iepazīstināt jauno darbinieku ar viņam iepriekš nepazīstamajiem apstākļiem, lai iespējami īsākā laikā viņš būtu lietas kursā par saviem uzdevumiem. (Kehre, 2004, 85). Kļūdām adaptācijas laikā var būt smagas un ilgstošas sekas, kuras pārvarēt ir gandrīz vai neiespējami, uzskata autore M.Kehre.

Pie personāla vadības uzdevumiem ātrākai darbinieku adaptācijai attiecas:

- visa informācija par darba pienākumiem, darba vietas ierādīšana;
- uzņēmuma raksturojums, kadru daļas politika, darba režīms, izaugsmes iespējas, kolēģi,
- darba kartības noteikumi, uzņēmuma rituāli, tradīcijas;
- iepazīšanās semināru vadīšana;
- darba kolēģu palīdzība (mentoru piesaistīšana);
- palīdzība darba plānošanā, kontrolē un termiņu ievērošanā;
- darba drošības instrukcijas. (Потемкин, 2011, 118).

**Personāla novērtēšana** - Personāla novērtēšana līdztekus atalgojuma sistēmas vadībai un personāla apmācībai ir kļuvusi par vienu no galvenajām biznesu atbalstošajām personāla vadības funkcijām. Bez personāla novērtēšanas nav iespējama taisnīgas atalgojuma sistēmas izveide. (Ešenalde, 2008, 104). Vadītājam jānovērtē darbinieki dažādu iemeslu dēļ, tas varētu būt iespējamās pārvietošanas, veicināšanas, uzņemšanas apmācību kursus vai algas paaugstināšanas dēļ. Vadītājs novērtēšanu nedrīkst veikt pamatojoties uz subjektīvu viedokli, bet gan pēc labi pārdomātas sistēmas. (Vorončuka, 2009, 269).

Grāmatas „Palīgs personāla speciālistam” autors Ilgvars Forands aprakstījis vienu no mūsdienīgākajām vērtējuma metodēm. „360 grādu atgriezeniskā saite”, ko veic vairāku ekspertu grupa, arī klienti, un tajā iekļauj arī pašu darbinieku. Visi grupas eksperti aizpilda piedāvāto anketu, un atbildīgā persona veic anketā atzīmēto vērtējumu analīzi. Šāda metode palīdz darbiniekam apzināt savas stiprās un vājās puses un atrast attīstības iespējas. (Forands, 2007, 121).

Nenoliedzami, 360 grādu novērtēšana var sniegt būtisku papildu informāciju, jo atšķirības pašnovērtējumā un vērtējumā, kuru sniedz citi cilvēki, var norādīt uz virzieniem, kādos jāorientē attīstība un izaugsme nākotnē. Turklāt savu stipro un vājo pušu apzināšanās un adekvāts pašnovērtējums noteikti pieder pie veiksmīga līdera pazīmēm. Tomēr 360 grādu novērtēšana ir laika un citu izmaksu ziņā visai dārga metode: anketas izstrāde, datu ievākšana, rezultātu analīze un

pārskatu sagatavošana, kā arī konfidencialitātes nodrošināšana prasa būtisku ieguldījumu un augstu kvalifikāciju no aptaujas organizētāja. (Armstrong, 2012, 159). Pētāmajā uzņēmumā nav veikta šāda vērtējuma metode, kas vairāk ir domāta vadītāju kompetenču novērtēšanai, autore uzskata, ka šādu metodi vajadzētu ieviest, jo tā ļauj konstatēt jomas, kurās darbiniekam, vadītājiem un departamentiem ir nepieciešami uzlabojumi.

Regulāra esošo darbinieku kompetences novērtēšana ir ārkārtīgi nepieciešama, īpaši organizācijās, kur no personāla kvalifikācijas ir tieši atkarīga pārdoto pakalpojumu vai produktu kvalitāte un klientu apmierinātība (Armstrong, 2012, 67).

Personāla novērtēšana ir domāta:

- Informācijas sniegšanai darbiniekiem par to, kā viņi tiek vērtēti
- Personāla attīstībai un motivācijai
- Izglītošanās nepieciešamības noteikšanai
- Darbinieku karjeras vēlmju un iespēju izzināšanai
- Darbinieku spēju un pieredzes labākai izmantošanai
- Uzņēmuma sasniegumu un vadības potenciāla saskatīšanai
- Individuālo sasniegumu izvērtēšanai, kas būtu par pamatu atalgojuma noteikšanai. (Kehre, 2004, 2000).

Izpētot dažādu autoru atziņas (Armstrong, Kehre, Forands u.c.) darba autore secina, ka personāla novērtēšanas mērķis ir noskaidrot darbinieku darba rezultātus, kompetences, motivāciju un apmierinātību, kā arī plānot darbinieku attīstību.

**Darbinieku motivēšana** - motīvs ir iemesls, lai darītu kaut ko. Motivācija ir saistīta ar uzvedības spēku un virzienu un faktoriem, kas ietekmē cilvēkus uzvesties noteiktos veidos. Termins „motivācija” var attiekties dažādi uz mērķiem, kuri indivīdiem ir, veidiem, kā indivīdi izvēlas savus mērķus un veidiem kā citi cenšas mainīt savu uzvedību. (Armstrongm 2007,182).

Trīs motivācijas komponenti ir:

- Virziens – ko persona mēģina darīt;
- Pūles – cik spēcīgi persona cenšas;
- Neatlaidība – cik ilgi persona centīsies; (Armstrong, 2009, 252).

Autore R.L.Dombrovska savā grāmatā "Cilvēkresursu kapitāla vadība" raksta, ka motivēšanas process sākas ar darbinieku vajadzību un motīvu noteikšanu. Parasti darbinieku apmierinātība ar darbu uzņēmumā ir atkarīga galvenokārt no tā, vai viņi jūtas kā uzņēmuma iekšējie klienti, par kuriem rūpējas tāpat kā par ārējiem klientiem. (Dombrovska, 2009, 120). Autore pilnībā piekrīt tam, ka darbinieku apmierinātība ir atkarīga no vadītāja sniegtā atbalsta, savstarpējām attiecībām ar kolēģiem, kas veido uzņēmuma iekšējo telpu, kurā darbinieks var justies kā ģimenē.

Darba motivācija izpaužas kā izmērāms pieaugums gan apmierinātībā ar darbu, gan darba produktivitātē. Motivēts darbinieks dara darbu labāk un ar lielāku prieku nekā darbinieks, kura motivācija ir pazemināta.

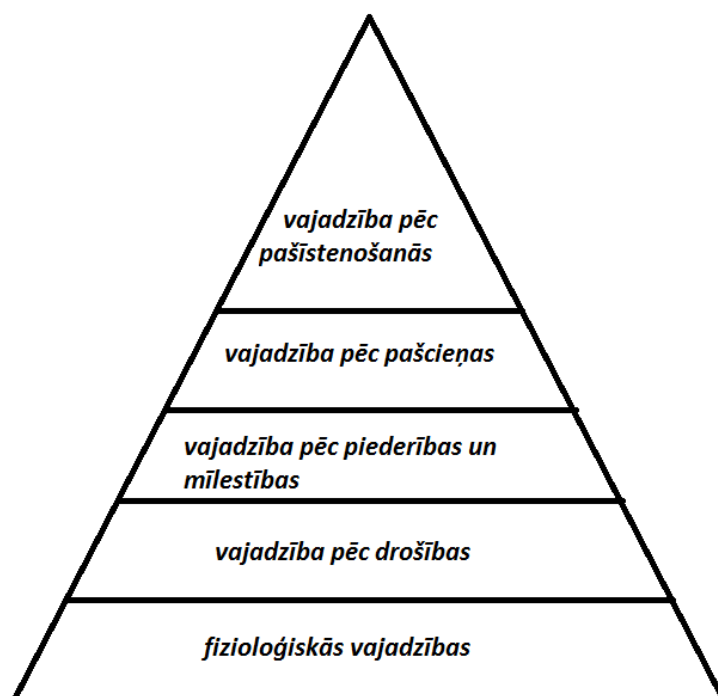
Faktori, kas rada apmierinātību ar darbu, ir šādi:

- atzinība,
- sasniegumi,
- rīcības brīvība, autonomija,
- attīstības un mācīšanās iespējas,
- izaicinājumi,
- interesants, nozīmīgs darba saturs.

Minētie darba aspekti visbiežāk izraisa darbiniekos lojalitātes izjūtu, apmierinātību ar darbu un entuziasmu, kas savukārt veicina darbinieku aktivitāti, iniciatīvu un produktivitāti. (Grote, 2010, 55).

Visiem pazīstama ir A. Maslova (*Abraham Maslow*) teorija (sk. 2. att.) par piecu pakāpju vajadzībām. A. Maslovs (*Abraham Maslow*) uzskatīja, ka:

- Motivācija ir iekšēja nostādne, kura mudina indivīdu veikt kādu darbību;
- Cilvēku vajadzības ir bezgalīgas;
- Apmierinātas vajadzības neveicina motivāciju;
- Neapmierinātas vajadzības mudina cilvēku hierarhiju. (Bokums, 2000, 28).



**2. attēls. A.Maslova un F. Hercberga vajadzību modelis**

Izmantojot A. Maslova teoriju, uzņēmumam būtu jāveido vide, lai nodrošinātu visu vajadzību apmierināšanu:

1. Fizioloģiskās – vajadzība pēc skābekļa, ēdiena, ūdens, apģērba.
2. Drošības – vajadzība pēc aizsardzības pret briesmām un fizioloģisko vajadzību atņemšanas;
3. Vajadzība pēc mīlestības un piederības – vajadzība pēc mīlestības, pieķeršanās un pieņemšanas kā piederību grupai;
4. Vajadzība pēc pašcieņas – vajadzība pēc pašapliecināšanās, pierādīt kaut ko pašam sev. (Reņģe, 2007, 32).
5. Vajadzība pēc pašīstenošanās – vajadzība sava "Es" radošā potenciāla realizācija.

### **Nauda kā motivācijas veidotāja**

Protams, nauda ir liels faktors, bet ir arī citi svarīgi faktori, kas jāņem vērā

- darba apstākļi,
- kā pret mani izturas,
- cik interesants ir darbs

- cik nogurdinošs vai vienveidīgs ir darbs
- cik bīstams darbs ir veselībai u.c. (Vai nauda ir darbinieku motivators?, ENJOY RECRUITMENT LATVIA, 2015.).

Autors M. Armstrongs raksta, ka „Nauda ir spēks, jo tā ir tieši vai netieši saistīta, lai apmierinātu daudzas vajadzības. Tā skaidri apmierina pamatvajadzības, lai izdzīvotu un būtu drošībā, ja tā nāk regulāri. Tā var arī apmierināt vajadzību pēc pašcieņas un statusa – nauda var novietot pakāpē neatkarīgi no līdzcilvēkiem, un var nopirkt lietas, kuras viņi nevar, lai veidotu savu prestižu.” (Armstrong, 2009, 266).

Autore izpētījusi rakstu, žurnāla „Forbes” mājas lapā, kur apraksta to, ka nauda nebūt nav labākais veids kā motivēt darbiniekus. „Veiksmīgākie uzņēmēji saka, ka viņu galvenā motivācija ir izveidot kaut ko paliekošu, nevis pelnīt daudz naudu. Protams, izcili profesionāli līderi, kā MarvinBower, kas uzcēla „McKinsey&Co”, JohnWhitehead bijušais „GoldmanSachs” vecākais partneris un Augstākās tiesas tiesnesis John Paul Stevens pastāstīja, ka viņu motivācija nāca no paša darba un ka ilgstošais respekts no citiem bija lielāks par naudu kā sasnieguma mēru. Un ļoti maz izcili mākslinieki ir tajā naudas dēļ. Nauda ir blakusprodukts un parasti sekundārā šādiem censoņiem. (Jon R. Katzenbachand Zia Khan, 2010.).

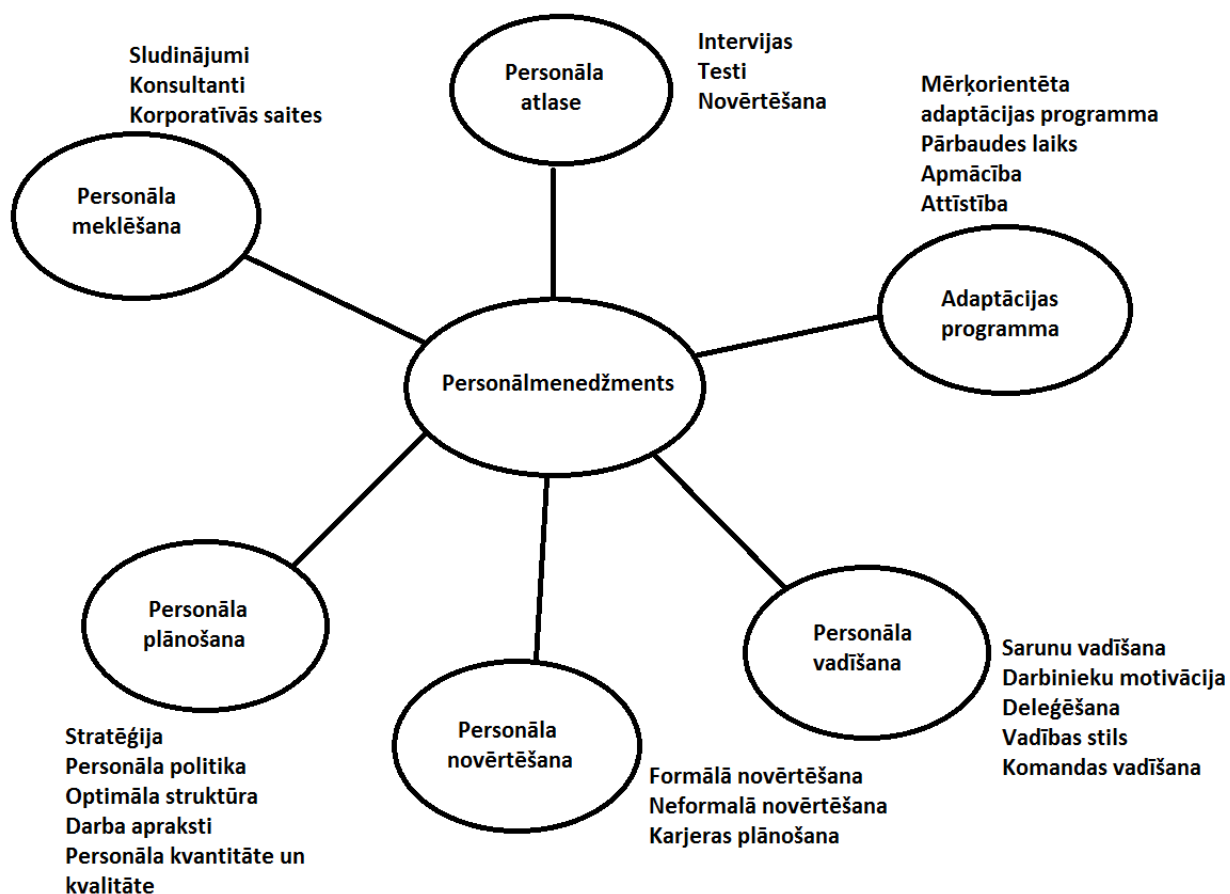
Autore uzskata, nauda ir motivators, jo ar to cilvēki var apmierināt tās vajadzības, kuras ir aprakstījis A.Maslovs, protams nauda nemotivē tos darbiniekus, kuri ir jau sasnieguši karjeras virsotni un viņiem nav nepieciešami finansiāli stimuli, bet gan paliekoši ieguldījumi nākotnē, attīstība. Tiem darbiniekiem, kuri vēl nav sasnieguši karjeras virsotnes nauda ir labs motivators. Jo zemāka ir veicamā darba kvalifikācija, jo lielāka ir darba algas motivācija darbiniekam.

## 1.2. Personāla vadības sistēma

Autori Zigfrīds Bokums un Ilgvars Forands grāmatā „Personālvadības rokasgrāmata” raksta sekojoši: „Personālvadības sistēma ir daudzpusīga un iekļauj vairākas apakšsistēmas:

- Personāla lietvedību – pieņemšana; uzskaitē; pārvietošana; atbrīvošana; atvaļinājumi; personāla informēšana;
- Darba apstākļi – darba organizācijas psiholoģiskie aspekti; darba ergonomika; vides estētika; darba drošība un aizsardzība; vides aizsardzība;
- Darba attiecības – darbinieku un grupu attiecību izpēte; vadītāju un darbinieku attiecību analīze; darbinieku apmierinātība un vērtējums; konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīze; darba kultūra; ētikas normas;
- Uzņēmuma organizatoriskās struktūras – esošās struktūras izpēte; darbinieku un struktūrvienību savstarpēja saistība un informāciju sakaru izveide;
- Sociālā infrastruktūra – fizioloģisko vajadzību apmierināšana (ēdināšana, atpūta utt.); dzīvokļu jautājumi; kultūra; sports; veselības aprūpe; ārpusdarba iestādes (bērnu dārzs, skola, transports utt.); (Bokums, 2000, 4).
- Tiesiskie aspekti – uzņēmumu normatīvie akti darbinieku tiesiskā izglītošana; uzņēmuma darbības tiesiskais pamats;
- Motivēšana – darba apmaksas morāla un materiāla stimulēšana; līdzdalība uzņēmuma pārvaldē; karjeras iespējas; izglītošana;
- Personāla plānošana – personāla vadības stratēģijas analīze; plānošana; darba tirgus izpēte; izglītošana; rezerves veidošana; personāla adaptācija; novērtēšana. (Bokums, 2000, 5).

Autore ir izpētījusi Mairas Kehres veidoto modeli par personāla vadību uzņēmumā, jo tā ir līdzīga pētāmā uzņēmuma personāla vadības sistēmai. (skatīt 3.attēlu). Pēc šāda modeļa darbojas lielākā daļa uzņēmumu. Tam, kurš uzņēmumā nodarbojas ar personāla vadību, jāspēj analizēt un izvērtēt pašreizējo situāciju gan uzņēmumā, gan ārpus tā, lai varētu prognozēt nākotnes iespējas un draudus, un īstenos tādu personāla politiku, kas ļaus uzņēmumam izdzīvot konkurences cīņā. (Kehre, 2004, 11).



*3. attēls. Personāla menedžmenta jautājumu loks (Kehre, 2004, 12).*

Modelī ir attēloti galvenie personāla vadības procesi - kas ir personāla plānošana, personāla meklēšana, personāla atlase, adaptācija, attīstība, personāla vadīšana un personāla novērtēšana.

Uzņēmumam, domājot par personāla vadības procesiem un īstenojot personāla vadības stratēģiju, ir rūpīgi jāizskata katrs process un kas tam ir pakārtots, lai veidotā sistēma būtu rezultatīva un personāla daļa justu, ka šī sistēma strādā.

Teorētiski tika noskaidrots, ka:

1. Personāla vadība uzņēmējdarbībā ir viens no svarīgākajiem procesiem, jo labs personāls nodrošina uzņēmuma pamatvērtību radīšanu. Personāla vadība ir arī sarežģīts darbs ar cilvēkiem, kura rezultātā notiek nepārtraukts saskarsmes process starp vadītāju un padoto. Personālvadības

uzdevums un mērķis ir maksimāli radīt darbiniekam pozitīvu attieksmi pret savu darbu, vidi kurā viņš strādā, atalgojumu utt.

2. Personāla vadības sistēma - tā ir daudzpusīga un komplicēta sistēma, kurā ietilpst personāla atlase, novērtēšana un adaptācija, personāla motivācija, personāla plānošana un meklēšana. Pēc autores domām, visi personāla vadības sistēmas elementi ir svarīgi no nozīmīgi personāla vadības sistēmā, bet pēc autores domām, svarīgākie šīs sistēmas elementi ir personāla adaptācija, jo tieši no tā ir atkarīga cik ilgā laikā darbinieks adaptēsies uzņēmumā un iegūs pozitīvu priekšstatu par uzņēmuma tēlu. Svarīgs personāla vadības sistēmas elements ir arī personāla atlase, tieši no tās ir atkarīgs kādi darbinieki tiks atlasīti, jo tikai īstie darbinieki spēs realizēt uzņēmuma biznesa stratēģiju un spēs uzņēmuma dot panākumus ilgtermiņā. Personāla motivācija pēc autores domām ir ļoti svarīgs elements. Katram uzņēmuma būtu jāizstrādā darbinieku motivācijas programmu, kuras mērķis būtu paaugstināt un saglabāt darbinieku motivāciju, līdz ar to paaugstinātos darbinieku apmierinātība un samazinātos darbinieku mainība. Lai uzņēmums sasniegtu savus mērķus personāla vadības sistēmai kopumā ir jāstrādā tā, lai uzņēmuma darbinieki ne tikai attīstītu savu potenciālu, bet palīdzētu sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus.

Nākamajā nodaļā Autore izpētīs kā katrs process darbojas pētāmajā uzņēmumā, kā arī veiks anketas rezultātu apkopojumu, kurā ir atspoguļots darbinieku viedoklis par SIA "Tipogrāfija". Tiks veikta SVID analīze, kurā var redzēt uzņēmuma stiprās puses un nepilnības.

## **2. Personāla vadības sistēmas analīze SIA „Tipogrāfija”**

### **2.1. Uzņēmuma SIA “Tipogrāfija” raksturojums**

SIA "Tipogrāfija" ir pilna servisa tipogrāfija, kas piedāvā plašu poligrāfijas pakalpojumu un produktu klāstu. Tiek izgatavotas dažāda veida, formāta produkcija, kurā izmantotas standarta un nestandarta konstrukcijas, risinājumi un metodes.

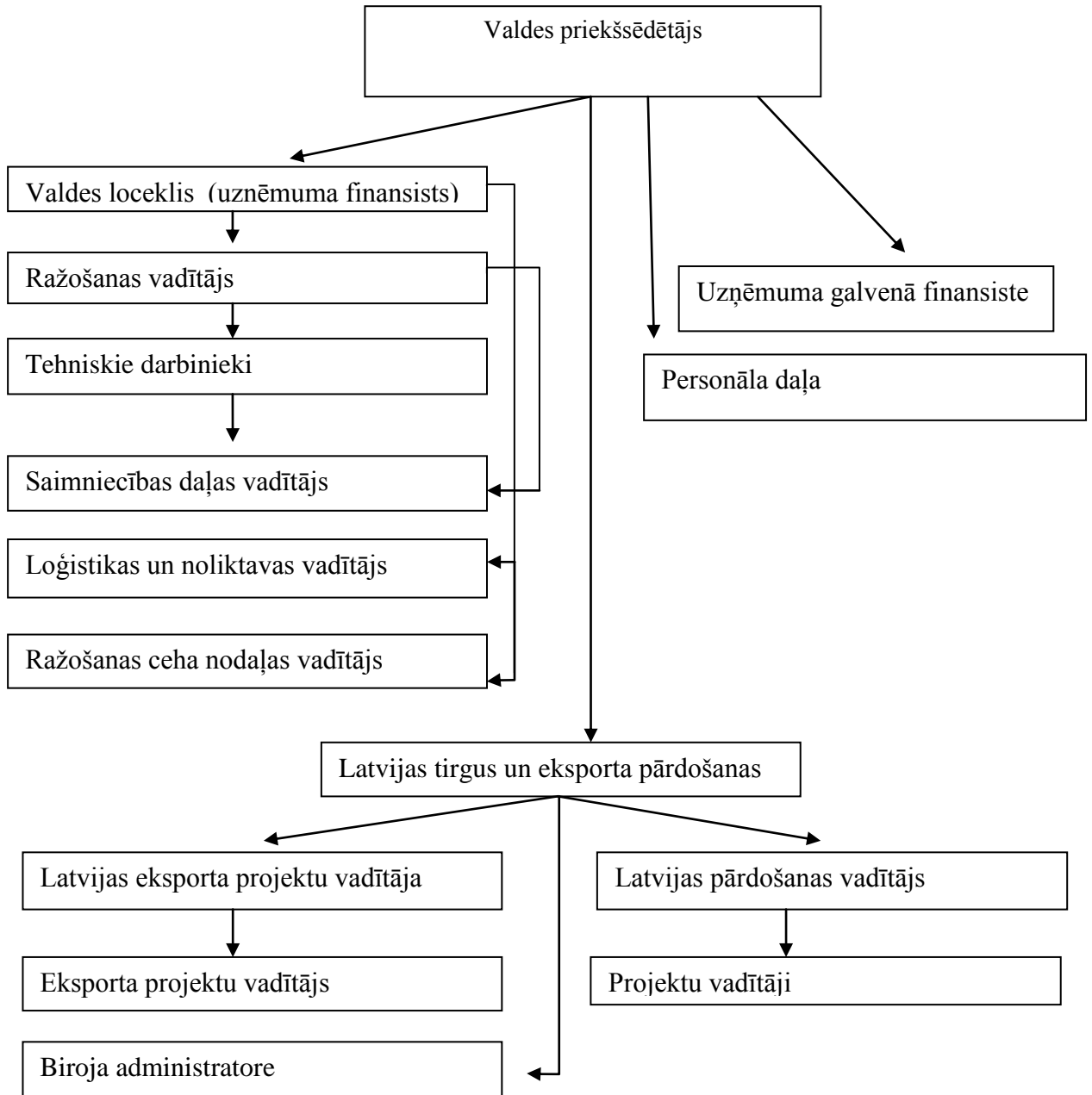
Uzņēmums ir dibināts 1998.gadā un savu darbību sāka kā uzņēmums, kas ražo aizsardzības produkciju pret preču un dokumentu viltojumiem. Uzņēmuma pirmsākumi attīstījās no Latvijas universitātes Cietvielu fizikas optikas laboratorijas. 2003.gadā radās nepieciešamība attīstīt arī ofseta lokšņu druku, lai droši varētu apkalpot aizsargājamo dokumentu izgatavošanu - visu veikt zem viena jumta - drukāt, izgatavot hologrammas un veikt precīzu uzskaiti. Ofseta druka bija perspektīvs produkta virziens un drīz vien sāka attīstīties otra uzņēmuma pamatnozare - dokumentu drukāšana, no kuras attīstījās reklāmas izdevumu druka, kurai vēlāk sekoja visi poligrāfijas iespieddarbu veidi - grāmatas, žurnāli, etiķetes utt. Šobrīd uzņēmums strādā un attīstās divos pamatvirzienos - hologrāfijas un poligrāfijas nozarē.

Ofseta grupā SIA "Tipogrāfija" ir viens no vadošajiem poligrāfijas uzņēmumiem Latvijā, kas turpina strauji augt, jau šobrīd uzņēmumā strādā vairāk nekā 130 darbinieki. Uzņēmums drukā Latvijas, Vācijas, Skandināvijas un Anglijas tirgiem. Uzņēmuma priekšrocības ir atsaucīgi un perspektīvi darbinieki, pēdējās tehnoloģijas, jaunas iekārtas un regulāras investīcijas.

Galvenais darbības princips: nav labu vai sliktu darbu, kvalitātei jāseko visos līmeņos, termiņi ir likums.

## 2.2. Uzņēmuma struktūra

Autores pētītajā uzņēmumā SIA "Tipogrāfija" strādā vairāk kā 130 darbinieku. Uzņēmumā ir lineāra vadības struktūra, kurā ir stingra darbinieku kontrole. Lai arī uzņēmuma struktūrā autore nav norādījusi visus darbiniekus, tomēr pēc šīs struktūras ļoti labi ir redzama darbinieku hierarhija (skatīt 4.att.).



4. attēls. Uzņēmuma struktūra (darba autore)

### 2.3.Uzņēmuma SIA „Tipogrāfija” SVID analīze

Ar SVID analīzes palīdzību uzņēmums novērtē stiprās un vājās puses, kā arī pastāvošās iespējas un gaidāmos draudus, un tikai tad, kad visi šie četri elementi ir noteikti, balstoties uz tiem, uzņēmums var formulēt un īstenot biznesa stratēģiju plānot mērķu sasniegšanai.

#### **Stiprās puses:**

- Dažādas akcijas drukai, individuāla cenu politika;
- Augsta apkalpošanas kvalitāte un izcils klientu apkalpošanas serviss;
- Atrašanās vieta (ģeogrāfiski): galvenais birojs atrodas netālu no centra, kas ļauj klientiem viegli nokļūt galvenajā birojā (ja ir nepieciešamība), kā arī ir ērta automašīnas novietošana pie biroja;
- Liela klientu bāze, kā arī augsts jaunu klientu piesaistes procents;
- Jauns un enerģisks darbspēks, kuriem tiek rīkotas apmācības, kā arī kvalifikācijas celšanas kursi, lai klientiem tiktu sniegts augstākā līmeņa serviss;
- Plakātu sponsorēšana sabiedrībā zināmiem mūziķiem
- Darbinieku saliedēšanās pasākumi, lai uzlabotu komandas darbu un kolektīvs būtu saliedētāks;
- Liels eksporta apjoms uz citām valstīm;
- Individuāla pieeja katram klientam;
- Izteikta lojalitāte (dažādas atlaides) pret pastāvīgajiem klientiem;
- 

#### **Vājās puses:**

- Atpazīstamības veicināšanai netiek izmantota reklāma ne presē, ne radio, ne TV, tiek izmantoti tikai sociālie tīkli;
- Nav izveidota interaktīva un pārredzama mājaslapa;
- Nereti tehnikas pārslodzes dēļ, to nav iespējams lietot un tai vajadzīga apkope, rezultātā gadās arī nokavēt darba nodošanas termiņu;

- Nav iespējams mājaslapā redzēt aptuvenās cenas, ir jāpilda anketa, lai iegūtu cenu pieprasījumu, kas ir apgrūtinoši klientam, ja nepieciešams steidzami salīdzināt cenu piedāvājumu starp vairākiem poligrāfijas uzņēmumiem;
- Lai arī uzņēmums ir atpazīstams, trūkst inovatīvas pieejas, lai palielinātu tirgus daļu un spētu konkurēt lielākiem Latvijas uzņēmumiem;
- Nav mārketinga nodaļas, kas uzņēmumam uzliek papildus grūtības izcelties starp konkurējošajiem uzņēmumiem, kā arī samazina iespēju piesaistīt jaunus klientus. Līdz ar to pašiem projektu vadītājiem jābūt ar ļoti lielu iniciatīvu, lai spētu piesaistīt klientus caur tele mārketingu;
- Liela konkurence poligrāfijas nozarē Latvijā;

### **Iespējas:**

- Uzņēmumam ir jāizskata ES fondu piedāvātās iespējas, jāmēģina tikt pie finansējuma no ES, lai varētu palielināt ražošanas kapacitāti un iegādāties jaunāku tehniku;
- Sadarbība ar konkurentiem uz eksportu, tādējādi palielinot eksporta apjomus, iekarotu jaunus tirgus un palielinātu peļņu.

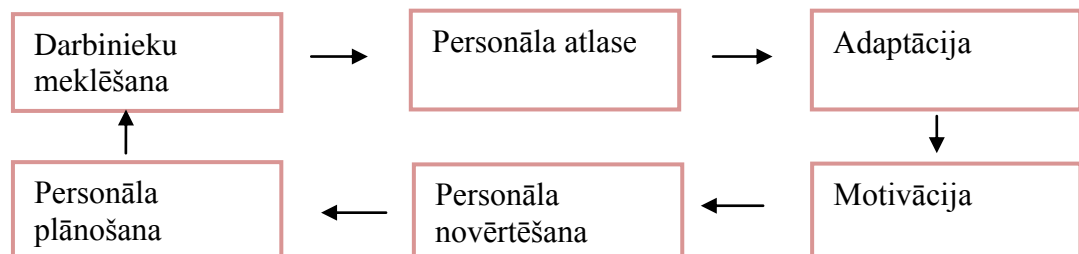
### **Draudi:**

- Zemākas cenas piedāvājumi no citiem poligrāfijas uzņēmumiem;
- Pastāvošā konkurence;
- Jauni, spēcīgi tirgus spēlētāji no citām valstīm;
- Tehnikas novecošana un nelaicīga investēšana tehnoloģiju attīstībā;
- Lietuvas poligrāfijas uzņēmumi, kuri ieņem Latvijas tirgu ar zemu cenu;
- Ārzemju starptautiskie uzņēmumi, kuriem jāveic druka noteiktās valsts poligrāfijas uzņēmumos;
- Nepietiekošs darba tirgus piedāvājums.

## 2.4. Personāla vadības sistēmas analīze uzņēmumā SIA "Tipogrāfija"

Uzņēmumā SIA „Tipogrāfija” par personāla atlasī atbild personāla daļa. To veido personāla vadītājs un asistente. Uzņēmuma personāla vadības politika balstās uz stabilitāti, profesionalitāti, kvalitāti un attīstību. Autore veikusi personāla vadītāja interviju, lai noskaidrotu kā notiek personāla vadības procesi pētītajā uzņēmumā. Lai arī uzņēmumā nav izveidota personāla vadības sistēma, tā ir ļoti līdzīga autores Mairas Kehres veidotajam modelis, kas tika apskatīta pirmajā nodaļā. SIA „Tipogrāfija” personāla vadības šī brīža stratēģija ir attīstīt darba devēja tēlu ar sociālajām aktivitātēm. To uzņēmums jau dara, veidojot labestības tirdziņus, kuros iesaistīti uzņēmuma darbinieki. Rīkojot akcijas un vācot naudu ziedojumiem. Uzņēmums SIA „Tipogrāfija” ir sociāli aktīvs, sponsorē afišas tādiem Latvijā zināmiem mūziķiem, kā Dons, Otra Puse, utt. Rīko talkas, kurās piedalās visi aktīvie uzņēmuma darbinieki. Autore uzskata, ka uzņēmums parāda sevi no labākās puses veidojot šādas aktivitātes un darbojoties labdarībā, kā arī uzņēmuma darbiniekiem ir lieliska iespēja būt daļai no šīm aktivitātēm un palīdzēt sasniegt uzņēmuma mērķi.

Turpmākajā pētījumā darba autore balstoties uz autoru M.Kehres, I.Ešenvaldes un citu autoru teorijām, izskatīs uzņēmuma personāla vadības sistēmas daļas. Skatīt 5.attēlu.



5.attēls Personāla vadības sistēmas modelis

**Personāla meklēšana** - darbinieku meklēšanas resursu izvēle un metodes kļūst aizvien komplicētākas, un tām jābūt rūpīgi izstrādātām, lai izdotos sekmīgi piesaistīt nepieciešamo darbinieku, ietaupot gan laiku, gan finanšu resursus. Daudzi uzņēmumi mēdz izvēlēties lētākos personāla meklēšanas resursu, lai atrastu nepieciešamo cilvēku, taču tas ne vienmēr attaisnojas. Tāpēc nepieciešams izvērtēt nopietnākos piedāvājumus un sabalansēt budžetu jeb izmaksas, kas nepieciešamas sludinājuma publicēšanai, personāla atlasei, novērtēšanai. "Tipogrāfija" darba sludinājumi tiek ievietoti sekojošās mājas lapās: [www.cv.lv](http://www.cv.lv), [www.cvmarket.lv](http://www.cvmarket.lv), kā arī uzņēmuma

mājas lapās. Sludinājums atrodas mājas lapās tik ilgi, kamēr potenciālie kandidāti ir atlasīti pēc CV izvērtēšanas. Personāla vadībai vajadzētu izmantot outdoor reklāmu ( reklāmas stendi, augstskolu reklāmu stendi un tamlīdzīgi), iespējas ir daudz, viss atkarīgs un piešķirtā budžeta, pēc autores domām vislabāk izmantot to mediju, ko lasa vai skatās attiecīgā mērķauditorija, kurai adresēts darba sludinājums.

### **Personāla atlase**

Personāla atlase uzņēmumā „Tipogrāfija” notiek dažādi, atkarībā no amata. Tiem potenciālajiem darbiniekiem, kas piesakās uz pārdošanas projektu vadītāja amatam, atlase notiek sekojoši:

Amata profila izveide - (amata prasību noteikšana);

Ārējais sludinājums - (amatu kandidāti tiek piesaistīti no ārējā darbaspēka tirgus). Parasti šo atlases veidu izmanto, ja personāla vadītājam ir radusies pārlicība, ka esošo darbinieku kompetence nenodrošina jaunās amata vietas prasības;

CV atlase

Testēšana

Intervijas

Pirmais, ko personāla vadītājs pārbauda ir iepriekšējā pieredze un tad esošā izglītība. Kandidāti tiek testēti, tiek izmantots uzmanības tests, kas nosaka kandidāta spējas veikt uzdevumus precīzi un konkrētā laika periodā. Šāds tests ir nepieciešams tiem potenciālajiem kandidātiem, kuriem vienlaicīgi jādarbojas gan ar cipariem, naudu un cilvēkiem. Kandidātam ir jāparāda arī savas prezentēšanas prasmes, jāatbild uz komisijas jautājumiem. Lai pārbaudītu kandidāta potenciālu, tiek pielietotas arī lomu spēles, kurās komisija var veiksmīgi saprast, kā kandidāts rīkotos dažādās situācijās, kuras ir neatņemamas veicamā darba sastāvdaļas.

Pēc testēšanas seko viena vai divas intervijas. Ja ir daudz kandidātu, kuriem ir veicies testēšanā, tad intervijā piedalās gan personāla vadītājs, gan viņa asistente. Ja maz kandidātu, tad personāla vadītājs un potenciālā kandidāta tiešais vadītājs piedalās intervijā. Intervija balstās uz kandidāta uzvedību un pieredzi. Ja nepieciešama otrā intervija, tad tā notiek ar tiešo vadītāju. Kandidāts, kurš izturējis atlasīti, tiek aicināts uz līguma parakstīšanu.

Ja uzņēmumā ir atbrīvojušies vakance uz kādu no vadības amatu, tad tiek izsludināts iekšējais konkurss, kurā var pieteikties esošie uzņēmuma darbinieki, kuri arī tiek izvērtēti pēc ieguldījuma uzņēmumā, kā arī prasmēm un kompetencēm.

## **Adaptācija**

Tad, kad ir skaidrs, kurš būs īstais kandidāts, kuru aicinās pievienoties SIA „Tipogrāfija” komandai, tad kandidāts tiek sazvānīts un aicināts iepazīties ar darba drošības instrukcijām un uzņēmuma politiku. Kad kandidāts ir visu izlasījis, viņam tiek iedots līgums, kā arī amata apraksts ar kuru jāiepazīstas un jāparaksta. Kad jaunais darbinieks ar visu ir iepazīties un parakstījis, tad viņam tiek izrādīts ofiss, viņam parāda, kur sēž katra no nodaļām, kā arī tiek iepazīstināts ar jaunajiem kolēģiem. Pēc tam jaunajam darbiniekam ierāda darba vietu un vienu konkrētu cilvēku, kurš palīdzēs jaunajam kolēģim ātrāk iejusties jaunajā vidē, kā arī pēc iespējas ātrāk kļūt par pilnvērtīgu komandas biedru. Diemžēl, autore ir ievērojusi, ka bieži vien izvirzītais darbinieks nepalīdz jaunajam kolēģim, jo pašam ir daudz steidzami darba pienākumi, kuri jāveic, tāpēc pirmajās dienās „jauniņais” var izjust informācijas trūkumu. Personāla vadība arī seko līdzi jaunajam darbiniekam, ik pa laikam arī aprunājoties ar tiešo vadītāju un noskaidrojot, cik labi darbinieks ir iejuties. Ja rodas kādas problēmas, tad personāla vadītājs mēģina saprast, kas trūkst un risina šo problēmu. Autore ir novērojusi, ka jaunie darbinieki pietiekami ātri netiek pie ierīcēm, kuras nepieciešamas darba veikšanai, kā, piemēram, darbinieka e-pasta, mobilā telefona, vizītkartēm utt. Tas palēnina adaptēšanās laiku. Autore adaptācijas posmā redz trūkumus, jo uzņēmumā nav izstrādāts iekšējais dokuments, kurš nosaka, kādus papildus bonusus saņems atbildīgais darbiniekam par "jauniņā" ievadīšanu darbā. Personāla vadītājai steidzami jārisina šis jautājums, lai darbiniekam, kurš ievada būtu skaidrs, kādi viņam ir papildus pienākumi, darbības ir jāstimulē ar papildus bonusiem, lai atbildīgajam darbiniekam būtu vēlme ievadīt jauno darbinieku jaunajā darba vidē.

## **Motivēšana**

Motivēšana ir viena no svarīgākajām personāla vadības sastāvdaļām, jo jāprot ne tikai atlasīt pareizo kandidātu, bet arī to noturēt uzņēmumā. Autore gan no savas pieredzes, gan no uzņēmuma personāla vadītājas pieredzes ir noskaidrojusi veidus, kā un ar kādiem līdzekļiem darbinieki tiek motivēti.

Būtiskākās lietas, kas motivē uzņēmumā SIA "Tipogrāfija" ir sekojošas:

1. Veselības apdrošināšana;
2. Reizi gadā tiek pārskatītas algas, vai tās atbilst tirgus līmenim;
3. Telefons, darba dators. Darbiniekiem, kuriem ir jātiekas ar klientiem arī degvielas karte;

4. Dažādi izklaides pasākumi ( darbinieku bērniem Ziemassvētku pasākums, Jaunā gada balle, jubilejas, uzņēmuma organizētie darbinieku saliedētības pasākumi utt.);
5. Virtuve ar visām nepieciešamajām ierīcēm – galdiem, kafijas automātiem, tējām, kafijām utt., ledusskapjiem, mikroviļņu krāsnīm, trauku mazgājamajām mašīnām;
6. Reizi pusgadā tiek apbalvoti labākie darbinieki no katras nodaļas;
7. Apmācības kvalifikācijas celšanai.

Autore uzskata, ka ir gana daudz lietas, kas motivē darbiniekus uzņēmumā SIA „Tipogrāfija”. Gana motivējošs ir arī mainīgais atalgojums, kurš ir noteikts aptuveni 75% no uzņēmuma darbiniekiem. Tas nozīmē, ka, jo vairāk darbinieks strādās un sasniegs izvirzītos mērķus, jo labāku atalgojumu saņems. Mainīgais atalgojums, pēc autores domām, ne vienmēr ir motivējošs, jo darbiniekiem, kuri nesen uzsākuši darba gaitas uzņēmumā tik ātrāk laikā var neizdoties sasniegt izvirzītās prasības un mērķus, tādējādi saņemot zemāku atalgojumu, kā kārots. Personāla vadībai vajadzētu motivēt darbiniekus ne tikai ar materiāliem labumiem, bet arī izskatot atzinību un uzslavas par labi paveikto darbu, kas ir ļoti labs psiholoģiskais stimul. Labs stimul būtu vidējā un zemākā līmeņa vadītāju atbildības par darbu palielināšana, kā arī specifisku uzdevumu nozīmēšana atsevišķiem darbiniekiem, ļaujot viņiem pierādīt sevi un saņemt paaugstinājumu amatā.

**Personāla novērtēšana** - pētāmajā uzņēmumā nav izveidota darbinieku novērtēšanas sistēma. Personāla vadībai steidzami ir jāizveido novērtēšanas sistēma. Pastāv dažādas darbinieku novērtēšanas sistēmas (darbības vērtējums, potenciāla vērtējums, 360 grādu atgriezeniskā saite). Autore piedāvā šādu personāla novērtēšanas metodi pētāmajā uzņēmumā:

Darbinieku darbības vērtējums - novērtēšanu veic darbinieka tiešais vadītājs un pēc tam saņemto informāciju pārskata nodaļas vadītājs. Darbinieka tiešais vadītājs norāda darbinieka stiprās un vājās puses, darbības sfēras, kurās darbiniekam ir nepieciešama zināšanu pilnveidošana un kvalifikācijas paaugstināšana. Novērtēšana ir jāveic reizi gadā. Darbinieku novērtēšana palīdzētu pieņemt lēmumus par pārvietošanu, veicināšanu un algas paaugstināšanu, un pat atlaišanu.

**Personāla plānošana** - personāla plānošana uzņēmumā "Tipogrāfija" nav līdz galam izstrādāta, tā notiek haotiski. Uzņēmums ver vaļā jaunas filiāles un personāla savlaicīga plānošana ir steidzami jārisina. Autore piedāvā I.Ešenfeldes piedāvāto divpakāpju plānošanas modeli, kur pirmajā posmā tiešajiem vadītājiem nosūta anketu ar konkrētiem jautājumiem par cilvēku resursu skaitu, laiku un kompetencēm, bet otrajā posmā seko intervija, jeb saruna ar attiecīgo vadītāju, izmantojot viņa aizpildīto anketu un vēlreiz visu pārrunājot un precizējot. Pēc intervijas būtu jāseko augstākā līmeņa vadītāju apstiprinājumam, kas apliecina vienošanos un dod akceptu dažādu personāla vadības pasākumu uzsākšanai.

Personāla plānošana ir stratēģisks svarīgs jautājums, tā tiek veikta, lai nodrošinātu uzņēmuma misijas un mērķu izpildi.

Autore ieteiktu personāla vadībai vadīties pēc šādiem pamatprincipiem personāla plānošanā:

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

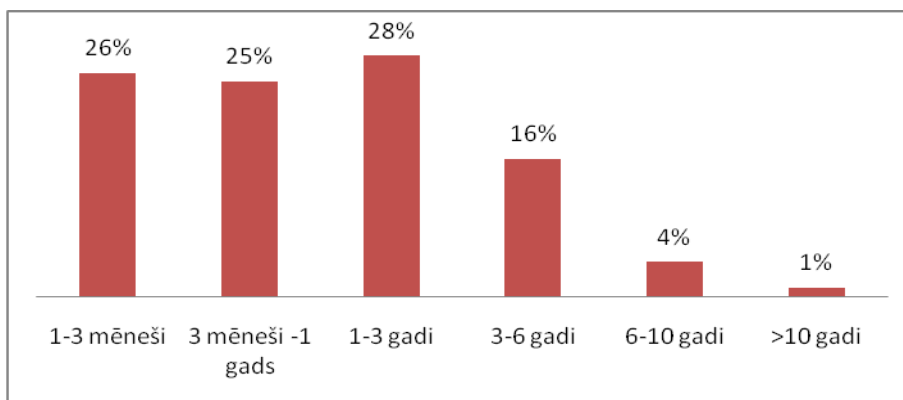
## 2.4. Darbinieku viedoklis par SIA "Tipogrāfija" personāla vadības sistēmu

Kvalifikācijas darba praktiskās daļas ietvaros, autore izvērtēja iespējas, kā vislabāk noskaidrot darbinieku viedokli par personāla vadības sistēmu uzņēmumā „Tipogrāfija”. Apkopojot teorētiskās atziņas un interneta resursus autore secinājusi, ka vislabākais veids kā noskaidrot darbinieku apmierinātību ir anketēšana. Anketēti tika SIA "Tipogrāfija" darbinieki. Anketas mērķis bija noskaidrot, kas darbiniekiem patīk, kas nepatīk uzņēmumā, kā viņi vērtē personāla atlasī un kas darbiniekus vislabāk motivē. Aptaujāto sniegtās atbildes palīdz autorei noskaidrot, kas būtu jāpilnveido uzņēmuma personāla vadības sistēmā.

Anketā tika uzdoti gan vispārīgi jautājumi, gan jautājumi no personāla vadības procesiem, lai pēc iespējas labāk izprastu darbinieku viedokli par dažādiem procesiem, ne tikai motivāciju.

Darbinieku anketēšanas periods bija 1 nedēļa, kuru laikā tika saņemtas atbildes no 50 respondentiem – 23 vīriešu dzimuma pārstāvjiem un 27 sieviešu dzimuma pārstāvēm. Vidējais aptaujāto vecums 27,8 gadi, kas nozīmē, ka uzņēmumā strādā gados jauni cilvēki.

Respondentiem bija jāatbild uz jautājumu par to, cik ilgi viņi strādā uzņēmumā.

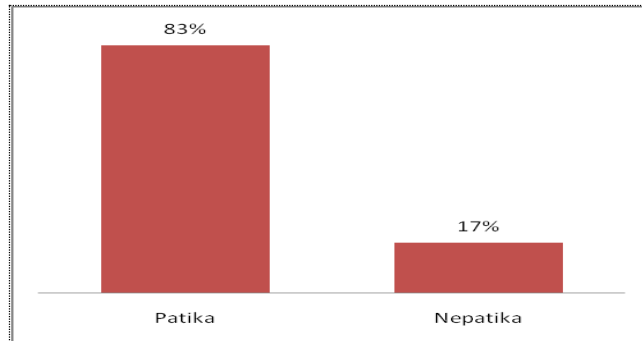


**6.attēls. Darbinieku darba stāžs uzņēmumā**

Pēc iegūtajiem datiem ir redzams, ka lielākā daļa respondentu strādā ne ilgāk par 3 gadiem. 26% no respondentiem uzņēmumā strādā tikai 1 – 3 mēnešus, 25% no aptaujātajiem no 3 mēnešiem līdz 1 gadam un 28 % respondenti uzņēmumā strādā no 1- 3 gadiem. Tas, ka respondentu darba ilgums uzņēmumā nav liels, pēc autores domām, ir labi analīzei, jo šie respondenti vēl nesen ir izgājuši personāla atlasī un visobjektīvāk var atbildēt uz jautājumiem, kas skar atlasī. Salīdzinoši

daudz respondenti, kuri veido 16% strādā uzņēmumā no 3 līdz 6 gadiem. Pēc analīzes autore secina, ka darbinieku mainība ir diez gan liela. Personāla vadībai kopā ar uzņēmuma vadītāju neatliekami ir jārisina darbinieku mainības problēmu, sevišķi tehnisko darbinieku vidū, kur ir vērojama vislielākā darbinieku mainība, kas ir izskaidrojams ar garām darba stundām un nakts darbu. Ir jārisina atalgojuma problēma, kas nav pietiekoši motivējoša tehniskajiem darbiniekiem.

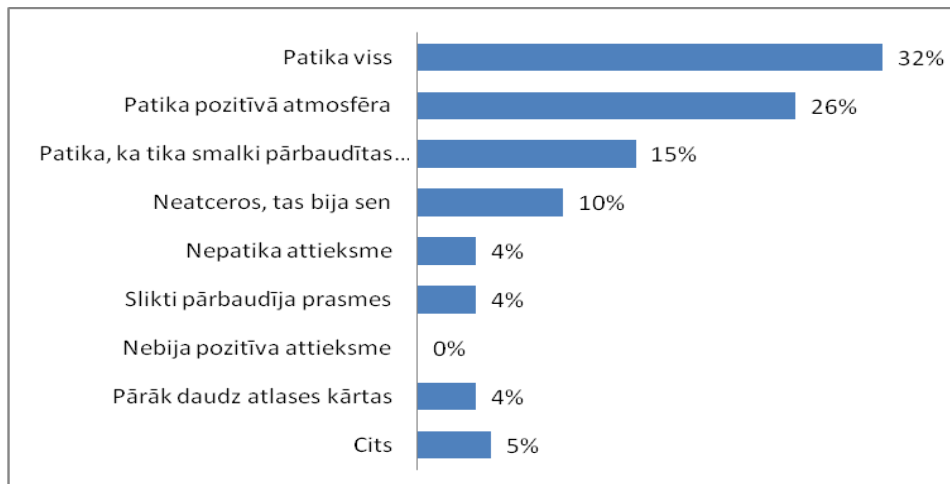
Anketā tika iekļauts arī jautājums par atlasēšanas procesu, kuru respondentiem bija jānovērtē. Sniegtās atbildes palīdzēs autorei izprast, vai respondenti ir bijuši apmierināti ar atlasēšanas procesu, vai nē.



### ***7.attēls. Darbinieku atlasēšanas procesa vērtējums***

83% aptaujātie respondenti bija apmierināti ar atlasēšanas procesu, savukārt 17% respondentiem bija neapmierināti ar darbinieku atlasēšanu. Autore uzskata, ka šis vērtējums ir labs, ņemot vērā, lielo kandidātu plūsmu, kurai ir jāveic atlasēšana. Tātad atlasēšanas process lielāko daļu aptaujāto darbinieku ir apmierinājis.

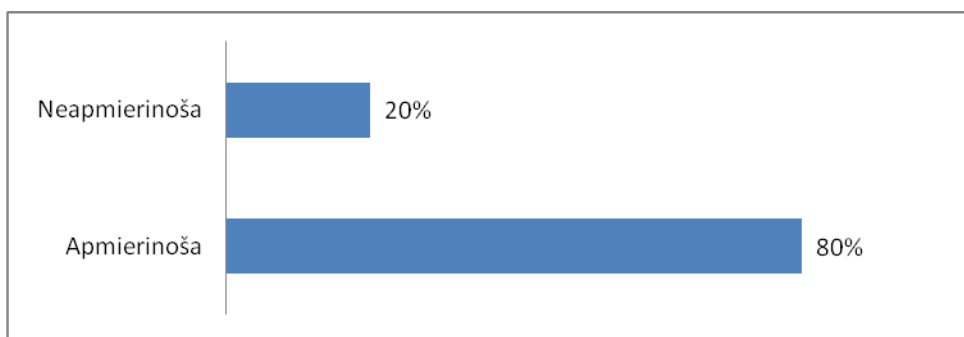
Autore analizējusi arī to, kas darbiniekiem patika un kas nepatika atlasēšanas procesā. Rezultātus varat redzēt 8.attēlā.



### **8.attēls. Respondentu viedoklis par to, kas patika/nepatika atlases procesā**

Lielākajai respondentu daļai, kuru veido 32% atlases procesā patika viss. 26% atbildējusi, ka patikusi atlases laikā jūtāmā pozitīvā atmosfēra. 15% aptaujātajiem darbiniekiem paticis tas, ka tika smalki pārbaudītas prasmes un kompetences, Tādējādi personāla vadītājs var labāk izvērtēt, kurš kandidāts ir piemērotākais izsludinātajai vakancei. 10% no respondentiem atbildējuši, ka neatceras, jo tas esot bijis sen. Autore secinājusi, ka tā tas varētu būt, jo 16% no aptaujātajiem darbiniekiem strādā uzņēmumā jau ilgāk par 3 gadiem.

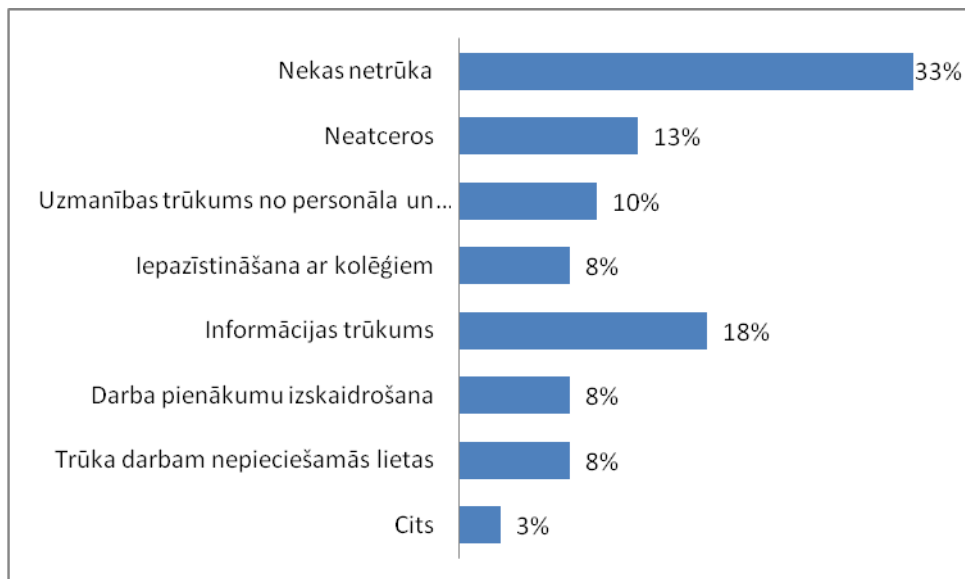
Lai personāla vadības sistēma būtu pilnīga, personāla vadītājam jāizstrādā ne tikai labs atlases process, bet arī jādomā par adaptāciju darbā. Tāpēc autore no respondentiem noskaidrojusi, kā viņi vērtē adaptāciju darbā.



### **9.attēls. Vērtējums par adaptāciju darba vietā**

No 9. attēla ir redzams, ka lielākai daļai (80% no aptaujātajiem) vērtējums ir apmierinošs, kas ir labs vērtējums, lai gan ir vēl veicami uzlabojumi, un personāla vadībai ir uz ko tiekties, lai katram darbiniekam tiktu pievērsts nepieciešamais laiks un uzmanība. Personāla vadībai un tiešajiem vadītājiem vienmēr ir jāpārlicinās, ka visa jaunajam darbiniekam nepieciešamā informācija ir nodota laicīgi, lai darbinieks ar to var rīkoties un pilnvērtīgi veikt savus pienākumus.

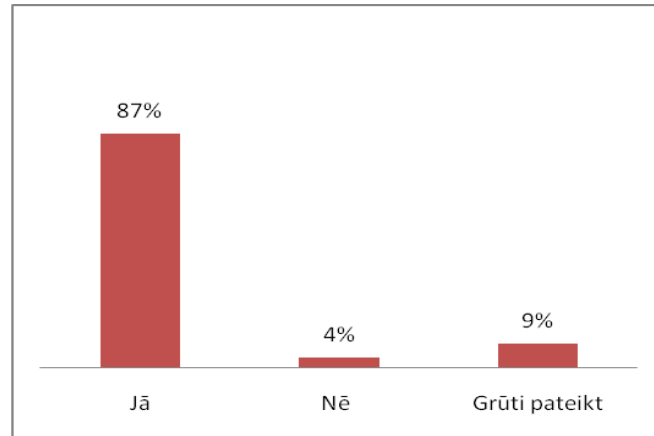
Lai noskaidrotu, kas ietekmējis adaptāciju darbā, autore anketā ir ietvērusi jautājumu par to, kas ir trūcis jaunajam darbiniekam no uzņēmuma puses pirmajā darba dienā. Rezultāti atspoguļoti 10.attēlā.



**10.attēls. Respondentu viedoklis par trūkumiem no uzņēmuma puses pirmajā darba dienā**

11.attēla attēlotas respondentu atbildes, kurās redzams, ka 35% pirmajā darba dienā nekas nav trūcis. 9 aptaujātajiem darbiniekiem trūkusi informācija, lai varētu pilnvērtīgi sākt darba gaitas pētītajā uzņēmumā. Uzņēmumā par jauniešiem darbiniekiem pārbaudes laikā atbild vecākais projektu vadītājs. Personāla vadībai nav izstrādāts iekšējais dokuments, kurā būtu atrunāti jautājumi par to, kurš ievada jaunus darbiniekus, tāpēc jau rodas problēmas jauniešiem darbiniekiem, jo vecākajam projektam ir daudz savu pienākumu un jaunajam darbiniekam netiek pievērsta pietiekama uzmanība. 10% trūkusi uzmanība no personāla un tiešā vadītāja. Daļai no aptaujātajiem trūkušas nepieciešamās lietas darba veikšanai, kā darbinieka e-pasts, dators utt. Tik pat lielai daļai, kas ir 8% netika kārtīgi izskaidroti darba pienākumi, kā arī iepazīstināšana ar kolēģiem nav bijusi savlaicīga. Personāla vadībai būtu noteikti jāizstrādā iekšējais dokuments par atbildīgo piesaistīšanu jaunajam darbiniekam, kā arī jāatrunā piemaksu sistēmas jautājumu darbiniekam, kurš ievada "jauniņo" darbā. Vecākajam projektam vadītājam ievadot jauno darbinieku darbā būtu jāsniedz izsmeļošu informāciju, jāiepazīstina ar pārējiem kolēģiem, kas palīdzētu jaunajam darbiniekam pārvarēt nedrošību.

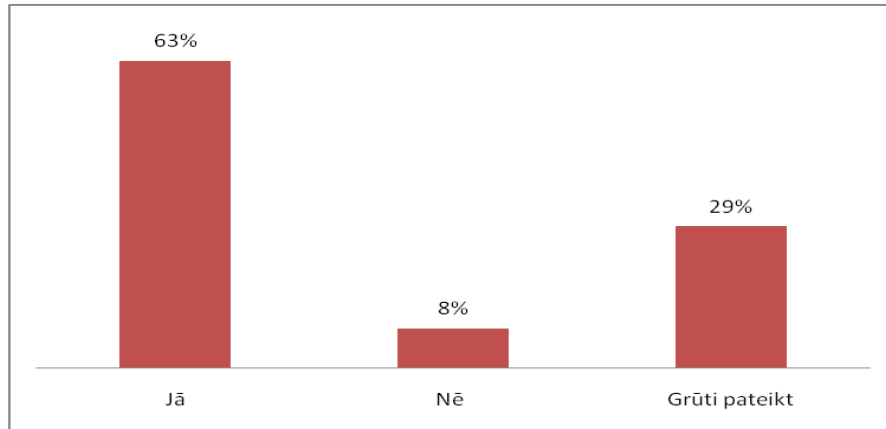
Lai noskaidrotu, vai jaunais darbinieks ir apmierināts ar darbu uzņēmumā, kā arī vai darba devējs ir apmierināts ar darbinieka sniegumu, tiek noteikts pārbaudes laiks 3 mēneši. Autore jautājusi darbiniekiem, vai šis laiks ir pietiekams, lai adaptētos.



**11.attēls. Respondentu viedoklis, par pārbaudes laika pietiekamību, lai adaptētos darbā**

87% no respondentiem atzinuši, ka pārbaudes laiks ir bijis pietiekams, lai adaptētos jaunajā darbā. Tikai 2 aptaujātie darbinieki uzskata, ka šis laiks nav bijis pietiekams un 5 respondentiem ir grūti sniegt atbildi uz šo jautājumu. Uzņēmumā „Tipogrāfija” pārbaudes laiks ilgst 3 mēnešus. Šajā laikā jaunajam darbiniekam sevi ir jāpierāda, cītīgi jātver informācija un aktīvi jāiesaistās uzņēmuma aktivitātēs.

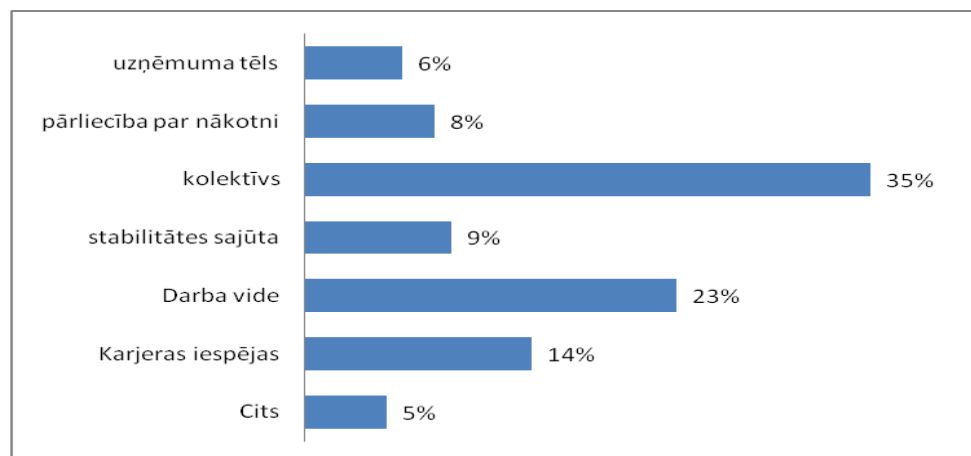
Autore atzīst, ka aktīvi jādarbojas ir visu laiku, ne tikai pārbaudes laikā, jo adaptācija ir tas posms, kad visvairāk darbiniekam tiek pievērsta pastiprināta uzmanība no vecākā projektu vadītāja. Autore uzskata, ka svarīgi ir arī noskaidrot, vai darbinieks uzskata, ka darba devējs novērtē viņu atbilstoši zināšanām, centīgumam un attieksmei pret darbu. Ja darbinieks redz, ka darba devējs viņu pamana, novērtē ar uzslavām par labi padarītu darbu un ir atsaucīgs, tad tas ir labs motivators, lai turpinātu pilnvērtīgi darboties, bet ja nē, tad ir jādomā, ko mainīt savā attieksmē, jo darba devējs gaida no darbinieka profesionalitāti, radošumu un kreativitāti dažādu jautājumu risināšanai, kā arī labas prezentēšanas spējas. Respondentu atbildes redzamas 12. attēlā



**12.attēls. Darbinieku viedoklis par to, vai darba devējs novērtē atbilstoši darba prasmēm, iemaņām un kompetencei**

Lielākā daļa respondentu 63% uzskata, ka darba devējs novērtē viņus atbilstoši darba prasmēm, iemaņām un kompetencei. Tomēr 15 aptaujātajiem darbiniekiem ir grūti atbildēt uz šo jautājumu, jo viņi nav pārliecināti, vai tiešām darba devējs viņus novērtē. 8% no aptaujātajiem uzskata, ka darba devējs nenovērtē viņu prasmes, iemaņas un kompetenci. Apkopojot datus, var secināt, ka gandrīz puse darbinieku nezina kā tiks vērtēti. Personāla vadībai ir steidzami jārisina šo jautājumu izveidojot vērtēšanas sistēmu, kura uzņēmumā pašreiz nav izstrādāta. Pēc šīs vērtēšanas sistēmas tiešajam vadītājam būtu jānovērtē savi padoto reizi gadā, kurā tiktu atspoguļoti darbinieka darba rezultāti, kompetences un motivāciju, kā arī apmierinātību.

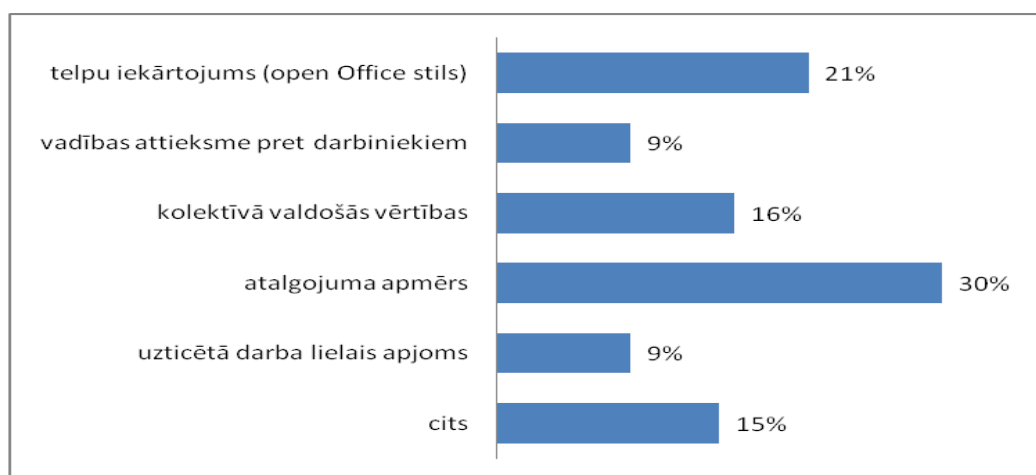
Pētījumā tika noskaidrots arī, kas darbiniekiem visvairāk patīk uzņēmumā „Tipogrāfija”. Darbinieku atbildes apkopotas 13.attēlā.



**13.attēls. Respondentu viedoklis, par to, kas visvairāk patīk uzņēmumā**

17 aptaujas dalībniekiem uzņēmumā visvairāk patīk kolektīvs. Autore ir pārliecināta, ka tieši kolektīvam ir liels spēks, jo darbinieks lielu daļu sava laika pavada darba vietā, kolektīvā un ja darbinieks kolektīvā jūtas komfortabli, tad tas veicina pozitīvu atmosfēru un darbinieku labsajūtu. No uzņēmuma viedokļa tas varētu būt arī gana motivējoši, jo cilvēciskais faktors vienmēr ir svarīgs. 23% patīk darba vide, kura ir ļoti dinamiska. 14% novērtē uzņēmuma sniegtās karjeras iespējas. Lai arī tās nav daudz, katram uzņēmuma darbiniekam ir iespēja sevi pierādīt un aktīvi darbojoties, iespējams saņemt paaugstinājumu darbā, kad ir atbrīvojusies kāda vakance. 4 respondentiem visvairāk patīk stabilitātes sajūta, kuru nodrošina uzņēmums. Tikai 6% visvairāk patīk uzņēmuma tēls.

Ar anketēšanas palīdzību tika noskaidrotas ne tikai tās lietas, kuras darbiniekiem patīk uzņēmumā, bet arī tās, kuras nepatīk. Respondentu atbildes apkopotas 14. attēlā.

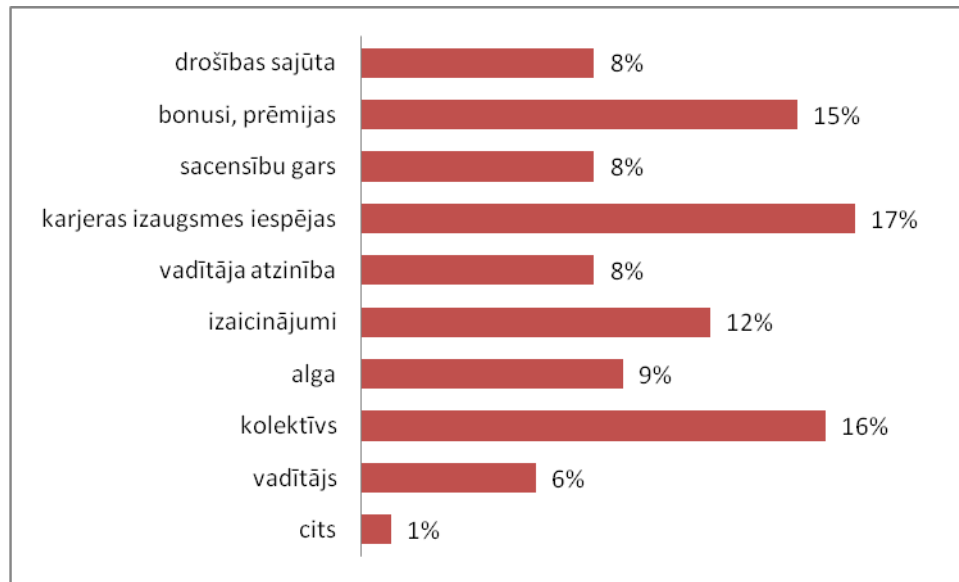


**14.attēls. Respondentu viedoklis, par to, kas visvairāk nepatīk uzņēmumā**

30% respondentu atbildējuši, ka atalgojuma apmērs nav atbilstošs. No vienas puses, tas ir saprotami, jo vairums darbinieku vienmēr vēlēšies saņemt vairāk, jo vajadzības cilvēkiem 21.gadsimtā tikai aug un aug. Tomēr, iespējams, tieši šis ir iemesls darbinieku mainībai, jo atalgojuma apmērs nav gana motivējošs, tāpēc personāla vadībai steidzami ir jāsakārto atalgojuma apmēri un jāsalīdzina vai darbinieku algas ir atbilstošas Latvijas tirgum. 10 darbiniekiem nepatīk telpu iekārtojuma stils. Uzņēmumā ir atvērta ofisa tips, kur lielākā daļa darbinieku atrodas vienā telpā. Pie šāda ofisa tipa citiem ir grūti pierast un var samazināties darbaspējas, jo apkārt visu laiku ir cilvēku kņada. 16% neapmierina kolektīvā valdošās vērtības un 15% ir snieguši savas atbildes, kurās tika minēts, ka komunikācija starp nodaļām varētu būt labāka, kā arī nepatīk, ka bieži ir

problēmas ar aparatūru. Daudzi arī minējuši, ka viss apmierina un nav tādu lietu, kas uzņēmumā nepatīktu.

Motivācija darbā ir ļoti svarīga un jo ilgāk darbinieks jutīs motivāciju, jo kvalitatīvāk un ražīgāk pildīs savus pienākumus. Autore izanalizējusi lietas, kuras „Tipogrāfija” darbiniekus motivē. Atbildes apkopotas 15. attēlā.



**15.attēls. Lietas, kas darbinieku motivē uzņēmumā**

Pēc apkopotajām atbildēm, visvairāk aptaujāto darbinieku motivē karjeras izaugsmes iespējas šajā uzņēmumā. Otrajā vietā ierindojas kolektīvs, kas motivē 16% no respondentiem. Trešajā vietā ar 15%, bonusu un prēmijas, kas motivē darbiniekus. Tomēr, atbildes uz šo jautājumu parāda tendenci, ka katram darbiniekam motivātori ir citi.

Lai Autore varētu pēc iespējas precīzāk noteikt, kā uzlabot uzņēmuma personāla vadības sistēmu, darbiniekiem vajadzēja atbildēt uz jautājumu par to, kādas viņuprāt ir personāla vadības nepilnības. Atbildes ir atainotas 16. attēlā.



**16.attēls. Uzņēmuma personāla vadības darba nepilnības**

21% respondentu uzskata, ka darbinieki bieži nav savlaicīgi informēti par vadības lēmumiem, tātad šie darbinieki ir izjutuši informācijas trūkumu par kādu aktuālo ziņu, kas ietekmē produktivitāti un darbinieka lojalitāti pret uzņēmumu. 16% uzskata, ka personāla vadības jautājumiem netiek pievērsta pietiekama uzmanība. 13% iesnieguši arī savas atbildes, kurās daudzi raksta, ka apmierina personāla vadības darbs un nepilnības neredz pat tik lielā uzņēmumā. 17% no aptaujātajiem ir pārliecināti, ka darbinieku problēmas tiek uztvertas kā nevēlama parādība, neiedziļinoties to risināšanā. Autore uzskata, ka pie šī jautājuma personāla daļai ir jāpiestrādā, lai darbinieki var savus novērojumus un problēmas izstāstīt ne tikai, lai pašiem paliktu vieglāk, bet arī tāpēc, lai problēmas tiktu risinātas. Protams, personāla daļai ir jāizvērtē problēmas lielums un svarīguma pakāpe. Autore secinājusi, ka iesniegtās atbildes norāda uz to, ka personāla vadības darbā ir nepilnības, kuras ir jārisina. Autore uzskata, ka neviena personāla vadības sistēma nav perfekta, katrā ir kādas nepilnības pie kurām tiek strādāts un problēmas tiek risinātas. Arī uzņēmumā „Tipogrāfija” personāla vadības darbam ir savas nepilnības.

### **3. SIA „Tipogrāfija” personāla vadības sistēmas pilnveidošanas iespējas**

Izstrādājot kvalifikācijas darbu autores mērķis bija izstrādāt personāla vadības sistēmas pilnveidošanas iespējas pētītajā uzņēmumā. Pilnveidošanas iespēju izstrādē autore ir ņēmusi vērā sekojošas lietas:

- darbinieku viedokli pēc anketēšanas rezultātiem;
- personīgo pieredzi, kuru guvusi izejot praksi pētāmajā uzņēmumā;
- autores novērojumi par procesiem, darbiniekiem, attiecībām uzņēmumā SIA „Tipogrāfija”;
- teorētiskā daļa, kura ietverta darba izstrādē.

Autore izstrādātās pilnveidošanas iespējas ir sekojošas:

1. SIA „Tipogrāfija” personāla valdībai izveidoto adaptācijas programmu, autore iesaka pilnveidot, nosakot konkrētu cilvēku, jeb mentoru, kas nodarbosies ar jauna darbinieka adaptēšanu. Personāla daļai nepieciešams sastādīt adaptēšanas plānu, kurā tiks ietverta detalizēta informācija par darbinieku, vietu, uzdevumiem, par uzņēmuma mērķiem un kultūru, par pirmās darba dienas norisi.

2. Autore uzskata, ka pirms darba līguma parakstīšanas jaunajiem darbiniekiem ir precīzi jāizskaidro kā tiek aprēķināts atalgojums. Daudzi darbinieki ir saskārušies ar to, ka netiek precīzi izstāstīts, kā veidojas bonusi, līdz ar to pirms darba līguma parakstīšanas tika nodota neprecīza informācija par atalgojumu, kas mainījusi viņu viedokli par personāla daļu. Autore ieteiktu personāla daļai šīs neprecizitātes novērst un būt godīgiem pret topošajiem darbiniekiem un pirms līguma parakstīšanas precīzi visu izskaidrot.

3. Pēc anketēšanas tika noskaidrots darbinieku viedoklis par to, kas pietrūka pirmajā darba dienā. Rezultātā izrādījās, ka 55% no aptaujātajiem darbiniekiem kaut kas trūka (skat. 28.lpp.). Visvairāk trūka tieši informācijas. Tātad personāla vadībai un tiešajiem vadītājiem ir jādomā par to, kā nodot jaunajiem darbiniekiem visu nepieciešamo starta informāciju. Autore uzskata, ka darbiniekam jājūt, ka viņam tiek veltīts pietiekošs laiks un uzmanība, lai pirmajā dienā darbiniekam nerastos domas, par aiziešanu no darba. Personāla vadītājam ir jāpiesaista cilvēks, kurš parūpēsies, lai

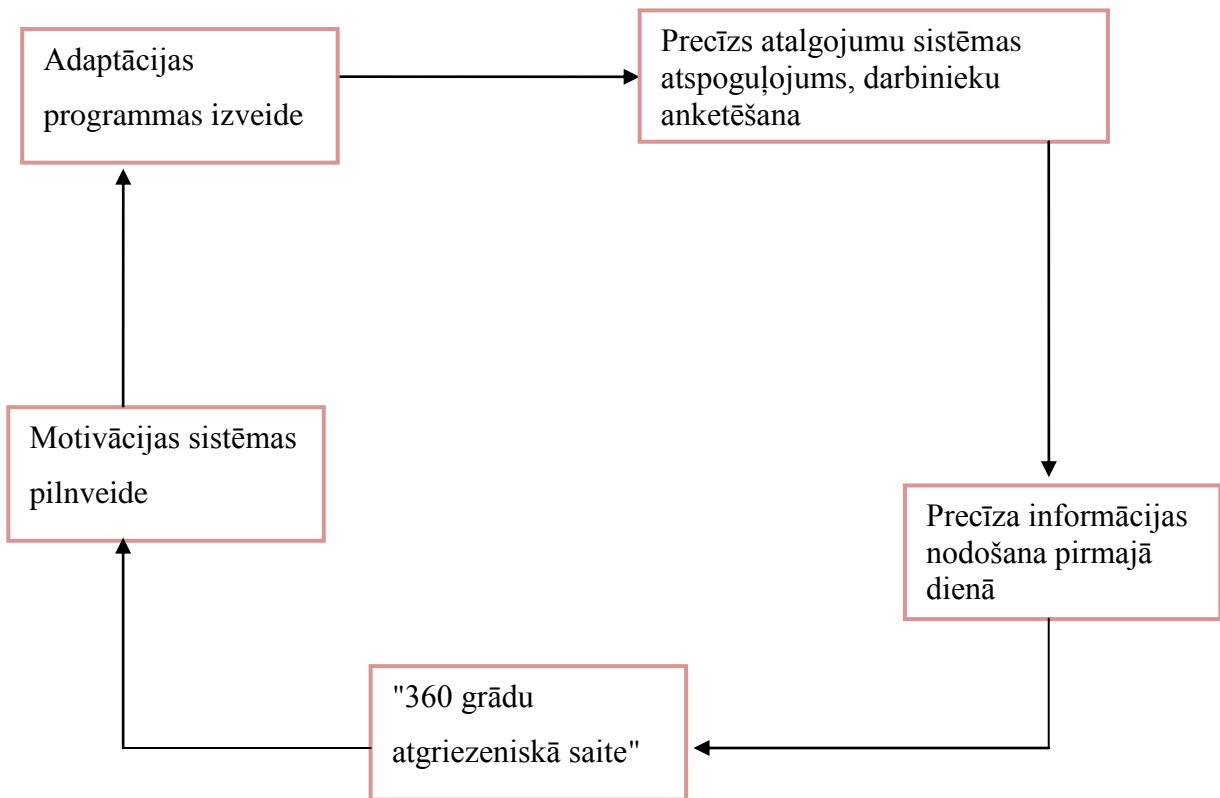
jaunajam darbiniekam pirmajā dienā nekas netrūktu un darbinieks, pēc iespējas ātrāk adaptētos pie jaunās vides un jaunajiem pienākumiem.

4. Vēl viena svarīga pilnveidošanas iespēja, kuru autore gribētu ieviest ir „360 grādu atgriezeniskā saite” (skat. 2.pielikumu.). Tādējādi vadītāji noskaidrotu, ko par viņu darbu domā padotie, kolēģi, kā arī klienti. Tas palīdzētu vadītājiem redzēt, vai viņi virzās pareizajā virzienā un ko vajadzētu pilnveidot.

5. Autore uzskata, ka personāla daļai reizi gadā būtu jāveic darbinieku anketēšana. Tādā veidā būtu iespējams noteikt, kas motivē attiecīgo nodaļu/darbinieku un personāla daļai būtu lieliska iespēja izstrādāt rīcības plānu, kā darbiniekus motivēt, lai viņi justos novērtēti. Pēc kvalitatīvas darbinieku anketēšanas izstrādes personāla vadībai būtu vieglāk ar vadību vienoties par motivēšanas pasākumiem. Autores pētītais uzņēmums dažādi motivē darbiniekus – ar pasākumiem, apdrošināšanām utt., bet, iespējams, darbiniekiem tas nemaz nav vajadzīgs, tāpēc, lai uzņēmums velti netērētu līdzekļus būtu jānoskaidro, kas darbiniekiem ir svarīgs un noteicošs.

6. Pēdējā personāla vadības pilnveidošanas iespēja, kuru Autore piedāvā ir vadītāju mācīšana un skološana, ka ar personāla daļu uzņēmumā nekas nebeidzas, ka tieši viņi ir tie, kas nodrošina darbiniekiem piemērotu/atbalstošu/stimulējošu vidi. Vadītājiem ir jārūpējas par darbinieku konstantu attīstību. Personāla daļai regulāri ir jāskaidro vadītājiem un jāpārlicinās, vai vadītāji to dara. Tiešie vadītāji ar darbiniekiem pavada vislielāko darba laiku nepārtrauktā saskarsmē, sapulcēs, runājot par plāniem, tāpēc viņi ir tie, kas darbiniekus vislabāk pazīst, redz to uzvedību, rakstura iezīmes. Tie tiešie vadītāji, kuri iedziļinās savos darbiniekos, novērtē tos un spēj saskatīt, kā viņus attīstīt, pilnveidot un virzīt arī izveido vislabāko komandu. Tiešajiem vadītājiem jāsaprot, ka viņu galvenais uzdevums ir darbinieku labklājība, jo darbinieki ir galvenie resursi, kuri nodrošina uzņēmumam peļņu. Autore uzskata, ka personāla daļai jāpalīdz vadītājiem izvēlēties īstos instrumentus ar kuriem strādāt.

Kopsavilkumā Autore ir izveidojusi shēmu ar tiem procesiem, kurus uzņēmumam ir jāpilnveido, lai darbinieki justos labi un personāla daļā zinātu pie kuriem procesiem ir jāpiestrādā un kas ir jāpilnveido (skatīt 17.attēlu).



**17.attēls. Procesi, kuri jāpilnveido uzņēmumā SIA "Tipogrāfija"**

Autore, izvirzot pilnveidošanas iespējas, secinājusi, ka gandrīz visos personāla vadības procesos ir kāds trūkums, kas ir jāpilnveido:

- Atlasē ir svarīga personāla un tiešā vadītāja saskaņota darbība un interviju optimizēšana. Jāparūpējas arī par to, lai jaunajam darbiniekam tiktu nodota precīza un atklāta informācija par darba pienākumiem un atalgojumu.

- Adaptācijas process ir jāveido tāds, lai darbinieks jau pirmajā dienā tiktu pilnvērtīgi iesaistīts darbos un iepazīstināts ar visiem kolēģiem ar kuriem būs jāsadarbjas.

- Attīstībā jāievieš „360 grādu atgriezeniskā saite”, kas palīdzētu novērtēt vadītāju darbu.

- Personāla vadīšanā ir vairāki trūkumi, tāpēc personāla vadītājam ir jāpiestrādā, veicot darbinieku anketēšanu un motivācijas sistēmu uzlabošanu.

Autore ir apkopojusi veicamos darbus 3.tabulā, kurus SIA "Tipogrāfija" personāla vadībai ir jāveic nekavējoties.

**3.tabula Personāla vadības sistēmas pilnveides pasākumi.**

Personāla vadības sistēmas sadaļas	Veicamie pilnveides pasākumi	Atbildīgais
Darbinieku plānošana	Noteikt nepieciešamo darbinieku skaitu uzņēmumā ilgtermiņā.	Personāla vadītāja
Darbinieku atlase	Strukturēta darbinieku intervija sagatavošana.	Personāla vadītāja
Darbinieku adaptācija	Mentoru piesaistīšana jaunajam darbiniekam.	Atbildīgais darbinieks
Personāla novērtēšana	Reizi gadā veikt darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu apmierinātības līmeni. "360 grādu atgriezeniskā saite" - vadītāju novērtēšana.	Personāla vadītāja
Darbinieku motivēšana	Atalgojuma sistēmas pilnveidošana, nosakot piemaksas par papildus darba stundām un pienākumiem.	Personāla vadītāja
Darbinieku kontrole	Reizi gadā veikt darbinieku vērtēšanu.	Personāla vadītāja, Tiešais vadītājs.

## Secinājumi

1. Zinātniskajā literatūrā tiek uzsvērts, ka personāla vadības jēdziens aptver daudzas nianšes, ko uzņēmumā nepieciešams ieviest un sakārtot, lai sasniegtu izvirzītos mērķus ar augstu darba kvalitāti un darbinieku lojalitāti, jo cilvēku resursi ir vieni no svarīgākajiem.
2. Personāla vadīšana ir daudzpusīgs process un iekļauj sevī vairākas apakšsistēmas: darbinieku meklēšana, plānošana, atlase, adaptācija, motivācija un kontrole.
3. Personāla plānošana ir nepieciešama tāpēc, ka atsevišķās nozarēs un specialitātēs turpina pastāvēt darbaspēka, sevišķi kvalificēta darbaspēka trūkums, tāpēc uzņēmējiem nepārtraukti jā rūpējas par darbinieku attīstību un viņu kvalifikācijas atbilstību nepieciešamajam līmenim.
4. Uzņēmuma nav izstrādāta personāla plānošana, kas ļautu uzņēmumam noteikt nepieciešamā personāla skaitu un kvalitāti.
5. Darbinieku atlase ir process, kurā meklē un pieņem darbā vislabāk kvalificētos kandidātus (no uzņēmuma iekšienes vai ārienes). Tā ir sarežģīta, darbietilpīga un būtiskākā cilvēkresursu vadības procesa sastāvdaļa, kurā piedalās divas puses – darba devējs un darba ņēmējs.
6. No darbinieku adaptācijas programmas ir atkarīgs, cik drīz jaunais darbinieks sāks strādāt ar pilnu atdevi; kā veidosies viņa attiecības ar kolēģiem; kāda būs viņa attieksme pret darbu un uzņēmumu.
7. Regulāra esošo darbinieku kompetences novērtēšana ir ārkārtīgi nepieciešama, īpaši organizācijās, kur no personāla kvalifikācijas ir tieši atkarīga pārdoto pakalpojumu vai produktu kvalitāte un klientu apmierinātība.
8. Pēc darbinieku anketēšanas atklājās, ka par vislabāko darba novērtējumu respondenti atzina prēmijas un darba algu, bet uzņēmums darbiniekus motivē nemateriālā veidā (ar atzinības rakstiem, kopīgiem pasākumiem, sociālām aktivitātēm utt.).
9. 26% aptaujāto uzņēmuma darbinieku strādā tajā mazāk par gadu, kas liecina par lielu darbinieka mainību. Vislielāko mainības % veido tieši tehniskie darbinieki. Autore uzskata, ka mainību tieši šajos uzņēmumos ietekmē nemotivējošais atalgojums. Pēc anketas rezultātiem noskaidrojās arī tas, ka 30% respondentu nepatīk tieši atalgojuma apmērs.
10. Pēc darbinieku anketēšanas atklājās, ka vairākiem darbiniekiem pirmajā darba dienā trūkusi informācija, uzmanība no tiešā un personāla vadītāja, kā arī lietas, kuras nepieciešamas darba

veikšanai (dators, telefons, darbinieka e-pasts utt.), kas paldzina darbinieka integrēšanos darba vidē.

11. Vairāk kā 29% no respondentiem nevar atbildēt uz to, vai darbinieks novērtē viņus atbilstoši darba prasmēm un kompetencei. Tik pat respondenti uzskata, ka viņiem netiek maksāts atbilstoši Latvijas darba tirgum.
12. Darba autore secina, ka mūsdienās vislabākais veids, kā atrast aktīvos darbiniekus ir sociālo tīklu izmantošana, ne tikai [www.cv.lv](http://www.cv.lv), [www.cvmarket.lv](http://www.cvmarket.lv), kā arī uzņēmuma mājas lapas.
13. Nav viena metode ar kuru motivēt darbiniekus, ir jāizmanto individuāla pieeja katram darbiniekam, jo kas motivē vienu, nemotivē citu. Tas atklājās pēc darbinieku anketu un apkopošanas, kur darbinieki uzskaitīja dažādus motivācijas veidus un neiezīmējās konkrēta tendence, kas ir vislabākais motivātors.
14. Kopumā novērtējot personāla vadības sistēmu uzņēmumā „Tipogrāfija” personāla daļa rūpējas par darbinieku nemateriālo motivēšanu, nodrošina darbiniekus ar nepieciešamo darba veikšanai, nodrošina apmācības, kā arī izaugsmes iespējas, bet tajā pašā laikā neveido individuālu pieeju darbiniekiem, lai noskaidrotu, kas tieši viņus motivē, nav pārāk atklāti pret jaunajiem darbiniekiem.
15. Uzņēmumā netiek pielietota darbinieku novērtēšana, kas ievērojami paaugstinātu darbinieku motivāciju uzņēmumā.

## Priekšlikumi

1. Personāla daļai darba sludinājumus ievietot ne tikai [www.cvmarket.lv](http://www.cvmarket.lv), [www.cv.lv](http://www.cv.lv) un uzņēmuma mājas lapās, bet arī ievietot sociālajos tīklos, piemēram, [facebook.lv](http://facebook.lv), [linkedin](http://linkedin), [twitter.lv](http://twitter.lv), jo mūsdienās šajās vietnēs atrodami visaktīvākie darba meklētāji. Kā arī tas ir modernāk, sludinājumu var izveidot ar radošu pieeju, tas ir ērti un neprasa ieguldīt lielus līdzekļus.
2. Ja personāla daļas vadītāja intervijā ir kopā ar pretendenta topošo tiešo vadītāju, tad abiem vadītājiem pirms intervijas ir jāizstrādā rīcības plāns, kurā ir strukturēti aprakstīts, kādam ir jābūt kandidātam, kādām īpašībām jāpiemīt, ko intervijas laikā ir svarīgi noskaidrot. Ja tāda nav, tad intervija nav optimāla un tiek nelietderīgi izmantots laiks. Mūsdienās intervijas jācenšas veidot īsas, necenšoties tās izstiept vairākās kārtās un garās stundās.
3. Personāla daļai jābūt atklātai pret jaunpieņemto darbinieku un pirms līguma parakstīšanas precīzi un atklāti jāizstāsta darbiniekam viņa pienākumus un atalgojuma apmēru. Atalgojums ir ļoti svarīgs ikvienam, tāpēc, personāla vadībai precīzāk jānodod informācija, kas samazinātu risku, par darbinieka aiziešanu no darba.
4. 18% no aptaujātajiem darbiniekiem trūkusi informācija pirmajā dienā, tāpēc personāla daļai un tiešajam vadītājam ir jāpadomā par to, kā veidot pirmo darba dienu jaunajam darbiniekam, lai „jauniņai” ātri iesaistītos darba procesā. Piemēram, kolēģi jau pirmajā dienā parāda kā notiek komunikācija ar klientiem, izstāsta par uzņēmumu un tā mērķiem, vīzijām, kā arī iepazīstina ar visiem kolēģiem ar kuriem jaunajam darbiniekam būs jāsadarbojas.
5. Personāla daļai un uzņēmuma vadībai jārisina telpu iekārtojuma problēma. Tā kā 21% no respondentiem nepatīk telpu iekārtojums (Open Office stils), tad būtu jāveic darbinieku aptauja un jānoskaidro, kurām nodaļām ir problēmas strādāt šādā vidē. Ieteikums būtu nodalīt grāmatvedības nodaļu, piemēram, ar stikla sienu, lai viņiem netraucētu pārējo darbinieku kņada. Atvērtais ofisa tips var traucēt darbiniekiem pildīt pienākumus.
6. Personāldaļas vadībai ir nepieciešams steidzamā kārtā veikt pētījumu par personāla mainību SIA "Tipogrāfija." Jānoskaidro iemesli, kāpēc uzņēmumā pastāv ļoti augsta darbinieku mainība (tehnisko darbinieku vidū) un jāizstrādā priekšlikumi to samazināšanai.
7. SIA "Tipogrāfija" personāla vadībai jāizveido adaptācijas programmu autore iesaka noteikt konkrētu cilvēku, kas būs atbildīgs par jaunā darbinieka adaptēšanos. Personāla daļai

nepieciešams sastādīt adaptēšanas plānu, kurā tiks iekļauta detalizēta informācija par darbinieka darba vietu un veicamajiem uzdevumiem, par uzņēmuma mērķiem un kultūru, kā arī pirmās darba dienas norisi.

8. Pašreizējo atalgojuma sistēmu SIA "Tipogrāfija" personāla daļas vadītājam kopā ar uzņēmuma vadītāju nepieciešams pilnveidot, nosakot piemaksas par papildus darba stundām un pienākumiem, tas motivētu darbiniekus strādāt efektīvāk kā rezultātā panākt efektīvāku uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu.
9. Personāla daļai reizi gadā vai pusgadā ir jāveic darbinieku anketēšana, lai noskaidrotu, kas darbiniekus motivē, vai viņi darbā jūtas labi utt. Tas palīdzētu personāla vadītājam un tiešajiem vadītājiem noskaidrot, kā labāk motivēt darbiniekus. Anketas varētu būt pielāgotas katrai nodaļai, lai tām būtu individuālāka pieeja un pēc iespējas precīzāk varētu noskaidrot, kas motivē katru nodaļu.
10. Personāla daļai skolot uzņēmuma vadītājus, ka tieši viņi ir tie, kuriem jāiegulda darbs savu padoto darbinieku izprašanā, virzīšanā, pilnveidošanā. Vadītājam, kuram vislabāk padosies veidot labas attiecības ar komandu arī sasniegs labākos rezultātus, jo darbinieks ir uzņēmuma visvērtīgākais resurss. Tāpēc personāla daļai ar katru nodaļas vadītāju izstrādāt konkrētu rīcības plānu, kurai personāla daļas vadītājs regulāri sekos līdzi, lai redzētu, vai virzība ir progresīva.
11. Personāla daļai jāievieš „360 grādu atgriezeniskā saite”. Tas palīdzētu vadītājiem saprast sava darba stiprās un vājās puses, kā arī kā viņus vērtē darbinieki un klienti. Personāla daļai būtu arī vieglāk tiešos vadītājus apmācīt, ja zinātu, kas tieši viņos ir jāpilnveido, kam jāpievērš lielākā uzmanība.
12. Uzņēmumā reizi gadā veikt darbinieku novērtēšana. Autore iesaka tiešajiem vadītājiem pievērsties šiem novērtējumiem vairāk, jo šīs sarunas palīdz vadītājiem redzēt darbinieku apmierinātību ar darbu, kolēģiem, apmaksu utt.

## Literatūras un avotu saraksts

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's hand book of human resource management practice. 11th edition*. London: KoganPage.
2. Armstrong, M. (2006). *A Hand book of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: KoganPage.
3. Aguinis, H. (2009). *Performancemanagement*. 2d edition. NewJersey: PearsonInternationaledition.
4. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Hand book of Human Resource Management*. 12th edition. London: KoganPage.
5. Boitmane, I.(2008). *Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums*. Rīga: SIA „Lietišķās informācijas dienests”.
6. Cooper, D., Robertson, T.,I., Tinline, G. (2003). *Recruitmentandselection*. U.K.: ThomsonLearning.
7. Dessler, G. (2011). *HumanResourceManagement*. 12th edition. Florida: Pearson.
8. Dombrovska, L.R. (2009). *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC.
9. Ešenvalde, I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT.
10. Forands, I. (2007). *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
11. Grote, D. (2010). *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM
12. Jackson, J.H., Mathis R.L.(2003). *Personnel/HumanResourceManagement*. 5th edition.
13. Kehre, M. (2004). *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība.
14. Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC
15. Vorončuka, I (2009). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte.
16. Zīlīte, L (2013). *Personāla vadība un socionika*. Rīga. Biznesa augstskola Turība.
17. ENJOY RECRUITMENT LATVIA. (2013.) (b.g.). Retrieved from <http://www.enjoy24.lv/blog/2010/08/uznemumi-var-atlasit-personalu-izveloties-divas-personala-atlases-metodes/>
18. OrientationVs. Integrationby Barbara O'Toole. (2015). (n.d.) Retrieved from <http://humanresources.about.com/od/orientation/a/orientation.htm>

19. Define Management and its functions. (2013) (n.d.). Retrieved from: <http://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/03/define-management-its-functions/>
20. Money is not the best motivator by Jon R. Katzenbach and Zia Khan (2010) (n.d.). Retrieved from: <http://www.forbes.com/2010/04/06/money-motivation-pay-leadership-managing-employees.html>
21. Businessballs.com. (2015.). (n.d.) Retrieved from <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
22. ENJOY RECRUITMENT LATVIA. (2015). (b.g.) Retrieved from <http://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/vai-nauda-ir-darbinieku-motivators>



**4. Vai Jums ir skaidri organizācijas mērķi?**

- Jā  
 Nē  
 Grūti teikt

**5. Kā Jūs vērtējat darbinieku atlares procesu?**

- |        |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |      |
| Slikti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Labi |

**6. Kas patika/nepatika atlares procesā? (vairākas atbildes iespējamās)**

- patika viss  
 patika pozitīvā atmosfēra  
 patika, ka tika smalki pārbaudītas prasmes un kompetence  
 neatceros, tas bija sen  
 nepatika attieksme  
 slikti pārbaudīja prasmes  
 nebija pozitīva attieksme  
 pārāk daudz atlares kārtas  
 Cits \_\_\_\_\_

**7. Kā Jūs vērtējat adaptāciju darbā?**

- |        |                          |                          |                          |                          |                          |      |
|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
|        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |      |
| Slikti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Labi |

**8. Kas trūka no uzņēmuma puses pirmajā darba dienā? (vairākas atbildes iespējamās)**

- nekas netrūka  
 neatceros  
 uzmanības no personāla un tiešā vadītāja  
 iepazīstināšana ar kolēģiem  
 trūka informācija  
 darba pienākumu izskaidrošana  
 ilgi netika izveidots darbinieka e-pasts, nodotas nepieciešamās lietas darba veikšanai (telefons/dators utt.)  
 Cits \_\_\_\_\_

**9. Vai pārbaudes laiks bija pietiekams, lai adaptētos darbā?**

- Jā  
 Nē  
 Grūti teikt

**10. Kuriem labi padarīta darba novērtējumiem Jūs dodat priekšroku? (Lūdzu atzīmēties 3 vēlamākos atbilžu variantus)**

- Darba alga  
 Paaugstinājums amatā

- Prēmija
- Papildus brīvdiena
- Savlaicīga tiešā vadītāja atzinība
- Publiska atzinība
- Pieredzes apmaiņa ārzemēs

Cits \_\_\_\_\_

**11. Kas Jums visvairāk patīk šajā uzņēmumā?**

- uzņēmuma tēls
- pārliecība par nākotni
- kolektīvs
- stabilitātes sajūta
- darba vide
- karjeras iespējas

Cits \_\_\_\_\_

**12. Kas Jums visvairāk nepatīk šajā uzņēmumā?**

- telpu iekārtojums
- vadības attieksme pret darbiniekiem
- kolektīvā valdošās vērtības
- atalgojuma apmērs
- uzticētā darba [lielais] apjoms

Cits \_\_\_\_\_

**13. Kādi faktori ietekmē Jūsu darba ražīgumu? (vairākas atbildes iespējamas)**

- darba apjoms
- klienti
- tiešais darba vadītājs
- uzņēmuma vadība
- kolēģi
- darba izpildes termiņi
- neskaidri darba uzdevumi, prasības
- nekas neietekmē

Cits \_\_\_\_\_

**14. Atzīmējiet trīs lietas, kas Jūs motivē uzņēmumā? (vairākas atbildes iespējamas)**

- vadītāji
- kolektīvs
- alga
- mainīgā vide
- izaicinājumi
- vadītāja atzinība
- karjeras izaugsmes iespējas
- sacensību gars

bonusu, prēmijas

drošības sajūta

Cits \_\_\_\_\_

**15. Kādas Jūsprāt ir uzņēmuma personāla vadības darba nepilnības?** (*vairākas atbildes iespējamās*)

nav skaidri noformulētas uzņēmuma vērtības un normas

personāla vadības jautājumiem netiek pievērsta pietiekama uzmanība

darbinieku problēmas tiek uztvertas kā nevēlama parādība, neiedziļinoties to risināšanā

darbinieki bieži nav informēti par vadības lēmumiem

netiek atbalstīti talantīgi darbinieki

darbinieki netiek motivēti, un netiek veicināta viņu attīstība

netaisnīga un nevienlīdzīga attieksme

profesionāla nekompetence

Cits \_\_\_\_\_

**PALDIES!**

## **360 grādu novērtēšana**

360 grādu novērtēšana ir metode, kurā viedokli par vērtējamās personas kompetencēm, atbildot uz konkrētiem jautājumiem, sniedz tā vadītājs, padotie, kolēģi un klienti. 360 grādu vērtēšanu izmanto tikai vadītāju kompetenču novērtēšanai.

360 grādu novērtēšana no citām darba izpildes novērtēšanas metodēm atšķiras ar to, ka vērtētāju lomās papildus tiešajam vadītājam ir arī tā paša līmeņa darbinieki – kolēģi un iekšējie klienti, kā arī padotie. Atšķiras arī vērtējamie kritēriji, un tajos nav darba izpildes plānošanas un attīstības plānošanas elementa. Tādēļ 360 grādu novērtēšanu lielākoties izmanto kā papildu informācijas avotu vadītāju novērtēšanā (360 grādu metodes modifikāciju – 180 grādu novērtēšanu – var lietot arī to darbinieku novērtēšanā, kas nav vadītāji), bet ikgadējo darba izpildes plānošanu un vērtēšanu ar 360 grādu metodi pilnībā aizstāt nav iespējams. Nenoliedzami, 360 grādu novērtēšana var sniegt būtisku papildu informāciju, jo atšķirības pašnovērtējumā un vērtējumā, kuru sniedz citi cilvēki, var norādīt uz virzieniem, kādos jāorientē attīstība un izaugsme nākotnē. Turklāt savu stipro un vājo pušu apzināšanās un adekvāts pašnovērtējums noteikti pieder pie veiksmīga līdera pazīmēm. Tomēr 360 grādu novērtēšana ir laika un citu izmaksu ziņā visai dārga metode: anketas izstrāde, datu ievākšana, rezultātu analīze un pārskatu sagatavošana, kā arī konfidencialitātes nodrošināšana prasa būtisku ieguldījumu un augstu kvalifikāciju no aptaujas organizētāja.