

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Personāla vadības pilnveidošanas iespējas ēdinašanas nozares uzņēmumā

Personnel Management improvement possibilities in a food service
company

BAKALaura DARBS

Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
4.kursa studente
Anna Ivanova
apliecības Nr ai07014

Darba vadītājs
Dr. hist., asoc. prof. Andris Putniņš

Rīga 2011

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma: „Personāla vadības pilnveidošanas iespējas ēdinašanas nozares uzņēmumā”.

Darba mērķis ir izpētīt SIA „Premier Restaurants Latvia” personāla vadības sistēmu un dot priekšlikumus to pilnveidošanai.

Bakalaura darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām un to apakšnodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, literatūras saraksta un pielikuma.

Pirmajā daļā tiek apskatīti personāla vadības teorētiskie jautājumi: personāla plānošana, personāla meklēšana un atlase, personāla novērtēšana un attīstība, personāla motivācija.

Darba otrajā nodaļā aprakstīta SIA „Premier Restaurants Latvia” darbība, tiek izskatīta organizatoriskā struktūra, personāla politika.

Trešajā nodaļā tiek analizēts personāla vadības process SIA „Premier Restaurants Latvia”.

Uz iegūtās informācijas pamata bakalaura darbā tika izdarīti secinājumi un priekšlikumi.

Bakalaura darbs sastāv no 66 lapām, iekļaujot 17 attēlus, 3 tabulas, 1 pielikuma.

ANNOTATION

Theme of Bachelor's work: „Personnel Management improvement possibilities in a food service company”.

Objective of Bachelor's work is to explore LTD “Premier Restaurant Latvia” personnel management system and make the recommendations for their development.

Paper consists of introduction, 3 chapters and their subchapters, conclusions and recommendations, bibliographies list and appendix.

The first chapter deals with theoretical issues of personnel management: personnel planning, personnel recruitment and selection, staff evaluation and development, staff motivation.

The second chapter describes the LTD “Premier Restaurants Latvia” activity, organizational structure and the personnel policy.

In the third chapter analyses of personnel management process in LTD “Premier Restaurants Latvia”.

Bachelor's research results are summarized in conclusions and recommendations.

Content of the paper is 66 pages including 17 pictures, 3 tables and 1 appendix.

ATSLĒGVĀRDI

- McDonalds's,
- personāla atlase,
- personāla apmācība,
- personāla novērtēšana,
- personāla motivācija,
- personāla politika.

Satura rādītājs

| | |
|---|----|
| IEVADS | 6 |
| 1. PERSONĀLA VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI | 8 |
| 1.2. Personāla plānošana | 15 |
| 1.3. Personāla meklēšana un atlase | 19 |
| 1.4. Personāla novērtēšana un attīstība | 23 |
| 1.5. Personāla motivācija | 30 |
| 2. SIA „PREMIER RESTAURANTS LATVIA” RAKSTUROJUMS | 36 |
| 2.1. SIA „Premier Restaurants Latvia” darbība | 36 |
| 2.2. SIA „Premier Restaurants Latvia” organizatoriskā struktūra | 40 |
| 2.3. Personāla politika | 44 |
| 3. SIA „PREMIER RESTAURANTS LATVIA” PERSONĀLA VADĪBAS PROCESA ANALĪZE | 47 |
| 3.1. Darbinieku meklēšana, atlase, novērtēšana un attīstība SIA „Premier Restaurants Latvia” | 48 |
| 3.2. Darbinieku motivācija SIA „Premier Restaurants Latvia” | 53 |
| SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI | 62 |
| IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI | 65 |
| PIELIKUMI | 66 |

IEVADS

Kā mašīna nevar braukt bez motora, tā arī organizācijas vadība nevar pastāvēt bez cilvēkiem, kuri nodrošina tās darbību. Cilvēki iedarbina organizācijas iekārtas, finanses, izejvielas u.t.t.. Un kā automobiļa motors, tā arī organizācijas personāls var strādāt dažādi. Uzlabot un pilnveidot šī „motora” darbību ir organizācijas vadības pirmais un galvenais uzdevums.

Mūsdienās jau ir uzkrātas lielas zināšanas, kuras ietver labāko organizāciju pieredzi, kas ir sasniegušas veiksmīgus rezultātus personāla vadībā: noteikumu saraksts, principi un tehnoloģijas, ko var izmantot vadītājs, kurš noteica mērķi saņemt maksimāli lielu atdevi no visiem resursiem, kas ir organizācijā. Tāpēc noteikumi, principi, tehnoloģijas ir kā ceļveži, kas palīdz noteikt problēmas risināšanas pieejas.

Bakalaura darba tēmas aktualitāte tiek izskaidrota ar to, ka šobrīd Latvijā restorānu bizness ir viens no perspektīvākajām valstī. Kā ne viena cita nozare, šis virziens prasa nopietnu pasaules pieredzes izpēti. Tirgus apstākļi, kuri rādās pēdējos 3 gados Latvijā būtiski ietekmēja visas sabiedrības dzīves sfēras un galvenokārt ekonomiku. Tās svarīgākais izdzīvošanas faktors ir attīstība, kas parādā cik mērķtiecīgi un dinamiski tiek mainīta vadības sfēra.

Darbinieku attīstība ir galvenais jebkuras organizācijas funkcionēšanas nosacījums. Personāla kvalifikācijas neatbilstība organizācijas vajadzībām negatīvi ietekmē to darbības rezultātus. Organizācijām vajadzīgi cilvēki, kuri piedāvā jaunas idejas, kuri prot un nebaidās vadīt, uzņemties atbildību par citiem un izraisīt citos entuziasmu un enerģiju

Pēdējos gados Latvijā tika atvērts liels skaits jaunu uzņēmumu ēdināšanas nozarē, kuri ir atšķirīgi viens no otra pēc koncepcijas, servisa līmeņa un orientācijas uz noteiktu tirgus segmentu. Restorāna biznesa uzņēmumi pakļaujas tiem pašiem attīstības likumiem tāpat kā citi. Bet liels restorānu pakalpojumu pieaugums nosaka meklēt dažādus ceļus dzīvotspējas un konkurētspējas palielināšanai un šajā problēmā liela loma ir organizācijas iekšējai vadīšanai.

Bakalaura darba mērķis ir pilnveidot personāla vadības sistēmu SIA „Premier Restaurants Latvia”.

Izejot no darba mērķa tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- noskaidrot personāla vadības teorētiskos aspektus, uz kuru pamata veikt pētījumu par personāla vadības procesu SIA „Premier Restaurants Latvia”;

- izpētīt SIA „Premier Restaurants Latvia” darbības aspektus, kas saistīti ar personāla vadības procesu uzņēmumā;

- noskaidrot uzņēmuma personāla vadības sistēmas stiprās un vājās puses;

- izdarīt secinājumus un uz to pamata izstrādāt priekšlikumus personāla vadības sistēmas uzlabošanai.

Pētnieciskās metodes, kas tika pielietotas bakalaura darba izstrādāšanas gaitā:

1. kvantitatīvā metode – veikta organizācijas darbinieku anonīma anketēšana.

Anketa tika izplatīta Interneta vidē, nosūtot personalizētu uzaicinājumu un saiti uz anketu uz e-pastu;

2. kvalitatīvā metode – veikta intervija diskusijas veidā ar atbildīgo personu personāla vadības jautājumos. Tika saskaņots tēmu loks, kas jāaprunā, proti: personāla plānošana, personāla meklēšana un atlase, personāla novērtēšana un attīstība;

3. kontentanalīze – no anketēšanas iegūto datu apstrāde, to grafiskā attēlošana un

Darbs strukturēts trīs nodaļās. Pirmajā nodaļā tiek sniegts teorētiskais ieskats par personāla plānošanu, personāla meklēšanu un atlasī, personāla novērtēšanu un attīstību, personāla motivāciju. Otrajā nodaļā tiek aprakstīts organizācijas SIA „Premier Restaurants Latvia” darbība un pašreizējais stāvoklis, organizatoriskā struktūra, personāla politika. Trešajā nodaļā tiek veikta personāla vadības procesa analīze uzņēmumā SIA „Premier Restaurants Latvia”.

Bakalaura darbā pētamais periods ir no 2008.gada beigām līdz 2011.gada sākumam. Dotais periods tika izvēlēts balstoties uz pēdējiem finanšu rādītājiem no gada pārskatiem un darba autores veikto pētījumu.

1. PERSONĀLA VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Personāla vadības process organizācijā

Jebkura uzņēmuma stratēģiskā darbība un attīstība nav iedomājama bez darbiniekiem. Lai nodrošinātu efektīvu funkcionēšanu, uzņēmuma vadītājiem jānodrošina spēcīgas komandas veidošanu, kas spēs saglabāt uzņēmuma augstu profesionālu autoritāti. Ikviens sekmīgs uzņēmējs apzinās, ka darbaspēks ir tikpat svarīgs ražošanas faktors kā kapitāls un no tā lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma darba rezultāti. Profesionāls personāls ir viens no faktoriem, kas dod iespēju konkurēt tirgū un iegūt uzņēmumam labu slavu.

Personāla vadība balstās uz psiholoģiskām metodēm, izmantojot tehnoloģijas un procedūras darbā ar cilvēkiem, kur notiek nepārtraukts saskarsmes process starp darbiniekiem un vadību. [8, 10]

Personāla vadība ir viena no svarīgākajām funkcijām, kuru pilda vadītājs. Šī funkcija ietver sevī:

- darba analīzi (katra darba satura noteikšana),
- personāla plānošanu un jaunu darbinieku pieņemšanu,
- personāla atlasī,
- jaunu darbinieku apmācību,
- atalgojuma sistēmas pārvaldi,
- motivācijas un stimulu sistēmas nodrošināšanu,
- darbinieku novērtēšanu,
- saskarsmi,
- mācības un attīstību,
- darbiniekiem atbildības sajūtas izveidošanu,
- darbinieku veselību un drošību,
- darba ņēmēju attiecības. [7, 14-15]

Personāla vadības uzdevums ir radīt auglīgu vidi organizācijā tās darbiniekiem, lai tie sekmīgi un ražīgi tiektos uz organizācijas mērķu sasniegšanu. [8, 10] Skaidrs, ka organizācijas vadība notiek caur cilvēku: tiek ieviestas tehniskas, tehnoloģiskas un organizatoriskas korekcijas vadīšanas sistēmā. Tas, vispirms, skar personāla vadību. Kā galvenos, var minēt sekojošos organizācijas mērķus:

- organizācijas konkurētspējas palielināšana tirgus apstākļos;
- ražošanas efektivitātes palielināšana – maksimālās peļņas sasniegšana;

Šo mērķu veiksmīga sasniegšana nosaka sekojošo uzdevumu izpilde:

- nepieciešamā darbinieku skaita un atbilstošās darbinieku kvalifikācijas nodrošināšana organizācijā;
- pamatotas attiecības sasniegšana starp ražošanas potenciāla organizatorisko un-tehnisku struktūru un darba potenciāla struktūru;
- pilna un efektīva katra darbinieka potenciāla izmantošana un organizācijas personāla kopumā;
- noteiktu darba apstākļu radīšana augstam darba ražīgumam, motivācijai, disciplīnai, darbiniekā koordinācijas un sadarbības ieraduma attīstībai;
- darbinieka nostiprināšanās organizācijā, stabila kolektīva veidošana kā līdzekļu (kuri tiek tērēti personāla attīstībai) atmaksāšanās nosacījums;
- darbinieku vajadzību, vēlmju un interešu realizācijas nodrošināšana saistībā ar darba saturu, darba apstākļiem, nodarbinātības veidu, karjeras izaugsmes iespējām un tml.;
- ražošanas un sociālo uzdevumu saskaņošana (organizācijas un darbinieku interešu, ekonomiskās un sociālās efektivitātes sabalansēšana);
- personāla vadības efektivitātes paaugstināšana, organizācijas mērķu sasniegšana samazinot personāla izmaksas. [10, 4]

Tā pat kā pastāv dažādi organizācijas vadības veidi, mēs varam runāt par triju veidu arī personāla vadības līmeņiem organizācijās: par operacionālo, taktisko un stratēģisko personāla vadību.

Personāla operacionālā vadība veic personāla vadības ikdienas funkcijas un uztur personāla darbību esošajā attīstības pakāpē. Šajā personāla vadības līmenī netiek būtiski ietekmēta biznesa attīstība vai plānošana, kā arī organizācijas augstākās vadības lēmumu pieņemšana. Šīs personāla vadības funkcijas arī ir visvienkāršākās, tādas kā darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana un pārtraukšana, personāla sociālo, demogrāfisko un ekonomisko rādītāju statistiskā analīze, iekšējās aprites dokumentu sagatavošana un koordinēšana, darba laika uzskaitē un tml.

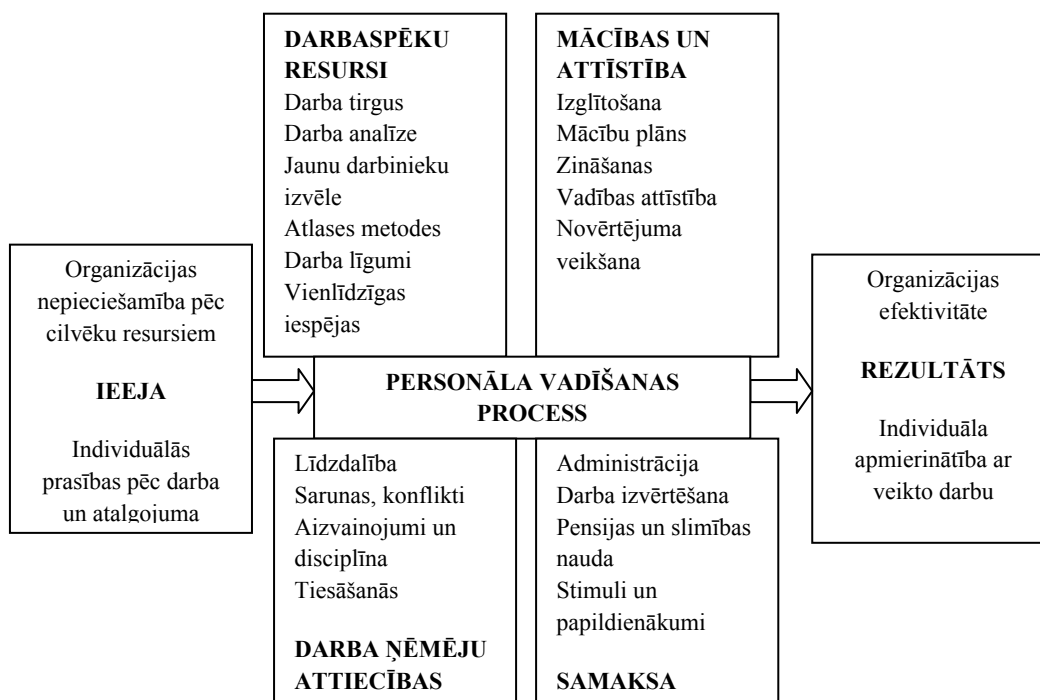
Personāla taktiskā vadība ir personāla darbības uzturēšana un attīstīšana, veicot plānotas aktivitātes darbinieku kompetences pilnveidošanai un motivācijas uzlabošanai. Šajā līmenī personāla vadībai jau ir reāla ietekme uz organizācijas biznesa attīstību un lēmumu pieņemšanu vadības augstākajā līmenī. No funkcijām var minēt mācību nepieciešamības noteikšanu, amatu novērtēšanu, personāla kompetences modeļu izstrādāšanu, amatu aprakstu veidošanu un uzturēšanu, regulāro plānoto mācību īstenošanu un tml.

Personāla stratēģiskā vadība tieši ietekmē organizācijas biznesa vadību un attīstību, izstrādājot jaunus motivācijas instrumentus un pilnveidojot esošos saskaņā ar uzņēmuma mērķiem produktu vai pakalpojumu izstrādē un pārdošanā, kā arī cilvēku resursu skaita, kompetences, novērtēšanas un apmācības plānošanā atbilstoši kompānijas attīstības stratēģijai. Personāla vadība šajā līmenī ir būtiska un nepieciešama biznesa stratēģijas sastāvdaļa, kas pievieno reālu vērtību biznesam, ietekmējot darbinieku uzvedību un līdz ar to uzņēmuma darba efektivitāti. Galvenās funkcijas ir jaunu motivācijas instrumentu izstrāde, personāla atlase, līdzdalība pārmaiņu vadībā, karjeras plānošana, iekšējās komunikācijas sistēmas izstrāde u.c.. [2, 18-19]

Var secināt, ka organizācijas galvenie elementi ir tās darbinieki. To ievadīšana darbā, apmācība sastāda pamatdaļu no tiem kapitāla ieguldījumiem, kas saistīti ar personālu. Personāla darbības atbalstīšana arī prasa lielas izmaksas. Svarīgi piefiksēt, ka tieši personāls lielākoties nosaka atšķirību starp organizācijām. Darba ražīgums organizācijā, kura efektīvi izmanto savus darbiniekus var pārsniegt desmit reizēs vai pat vairāk to organizācijas produktivitāti, kura nepievērš lielu uzmanību efektīvai darbinieku potenciāla izmantošanai.

Mūsdienās vadības jomā ir ļoti izplatīta procesa pieeja vadībai, kura izskata vadību kā procesu, kas sastādīts no noteiktiem soļiem – vadības funkcijām. Visas vadības funkcijas ir savstarpēji saistītas; katra funkcija arī ir atsevišķs process, jo tajā ietilpst virkne darbību.

Personāla vadības process ir saistīts ar personāla politikas izstrādāšanu un tās praktisko pielietošanu. Izskatīsim personāla vadīšanas procesā ietilpstošus jautājumus, par kuriem jādomā vadītājam:



1.1.att. *Pamatjautājumi personāla vadīšanas jomā* [1, 13]

Personāla vadības sistēma ir daudzpusīga un kā redzams 1.1.att. satur vairākas apakšsistēmas. Plānošanas procesā jāveic esošā personāla nodrošinājuma un lietderības izpēte, nākotnes nepieciešamības noteikšana, pamatojoties uz izstrādāto organizācijas attīstības stratēģiju un cilvēkresursu iespējām. Personāla resursu plānošana vispirms jāsāk ar esošo resursu nodrošinājuma, amatu un to pienākumu izpildi, tālākā darbā veicot nepieciešamo resursu pamatojuma un priekšlikuma izstrādi. Nelielā organizācijā personāla plānošana ir mazāk darbietilpīga, jo pastāv ierobežoti finansu resursi un neliels darbinieku skaits. Jebkurā organizācijā jāizveido vienota un atklāta politika personāla palielināšanā, pārvietošanā, atbrīvošanā, atlasē, samazināšanā, izglītošanā, pārkvalificēšanā un atalgošanā.

Darbaspēku resursi. Lai nerastos neizpildītas darba vietas, vadītājam jāprognozē izmaiņas personāla sastāvā un savlaicīgi jāveido rezerves. Darbaspēka rezerves pamatā veido no esošā personāla. Iekšējie darbaspēka resursi rezervju veidošanai ir lētāki un pārliecinošāki, jo tie iepazīti darbā. Nepieredzējušiem cilvēkiem ir nepilnīga izpratne par darba iespējām. Viņi mēdz pirmo piecu sešu gadu laikā nomainīt vairākus darbus. Taču šobrīd, skatoties uz situāciju, kas notiek Latvijā, tad var pateikt, ka gan cilvēki ar darba pieredzi, gan bez pieredzes meklē pastāvīgumu, jo praktiski nav iespējas mainīt darba vietas pēc savas vēlmes, jo nav no kā izvēlēties. Darbaspēka pieprasījums galvenokārt atkarīgs no ekonomikas attīstības līmeņa. Krītoties preču noietam, sašaurinās to izlaide, kā rezultātā samazinās arī pieprasījums pēc darbaspēka un otrādi. Statistika rāda, ka bezdarbnieku skaits ir liels (2011.gada februāra beigās pēc oficiālajiem Nodarbinātības valsts aģentūras datiem bezdarbnieku skaits sastādīja 164 880 cilvēku), bet piedāvāto darba vietu ir daudzreiz mazāk (2010.gadā Nodarbinātības valsts aģentūras datu bāzē tika reģistrētas 28 950 vakances). [12]

Tā kā var secināt, ka cilvēku vēlmi strādāt būtiski ietekmē ekonomiskā situācija valstī.

Personāla meklēšana ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus.

Iespējas sameklēt personālu organizācijas iekšienē ir atkarīgas no tās lieluma. Mazās un vidējās organizācijās tas ir tikpat kā neiespējami, bet lielās organizācijās (vairāk nekā 250 strādājošo) darbinieku pārceļšana un paaugstināšana darbā ir parasta lieta. Organizācijas darbinieku potenciālu var izmantot vairākos veidos:

- organizācijā iekšēji izsludinātā konkursā uz jauno darbu;
- personāla attīstība un apmācība, sagatavojot organizācijas iekšējās rezerves;
- darbinieku administratīvā pārceļšana citā darbā;

- izmantojot darbinieku virsstundu vai papildu darbus, darbiniekiem uzticot arī papildu pienākumus.

Īpaša uzmanība organizācijā jāpievērš darbinieku izglītošanai un apmācībai, lai paaugstinātu kvalifikāciju, tādējādi veidojot organizācijas iekšējās rezerves – personāla potenciālu.

Ja organizācijā strādājošo potenciāla izmantošana vairs nav iespējama vai arī tas nav lietderīgi, jaunus darbiniekus meklē, izmantojot darba tirgu, kas atrodas ārpus organizācijas. Pastāv šādas personāla meklēšanas iespējas ārpus organizācijas:

- reklāma presē un elektroniskajos saziņas līdzekļos;
- vakanču pieteikšana Valsts nodarbinātības aģentūrā;
- darbaspēka līzings (īpašas personāla līzings firmas izīrē noteiktas kvalifikācijas darbinieku pret samaksu uz noteiktu laiku);
- konsultantu izmantošana, kas par noteiktu samaksu atlasīs iespējamus pretendentes;
- karjeras dienas mācību iestādēs;
- organizācijā strādājošā personāla starpniecība;
- profesionāļu asociācijas izmantošana;
- personisko kontaktu izmantošana.[1, 144; 3, 36]

Liela nozīme ir nekļūdīgai personāla izvēlei. Tas nozīmē, ka no vairākiem kandidātiem jāatlasa atbilstošākus. Jāizstrādā atlases politika. Uzsākot jebkura veida un līmeņa personāla atlasīšanu, vadītājam jāspēj atbildēt uz šādiem jautājumiem:

- Ko mēs vēlamies atrast?
- Kā mēs varam piesaistīt „īstos” kandidātus?
- Pēc kādām pazīmēm mēs identificēsim „īstos”?
- Kā mēs zināsim, ka „īstie” mums tiešām der?

Atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākus pretendentes, bet arī pārliecināt viņus, ka tas būtu arī viņu interesēs iekļauties organizācijā, jo pat liela bezdarba apstākļos atlase ir divpusējs process: pretendents novērtē organizāciju tikpat rūpīgi, cik organizācija novērtē viņu.

Mācības un attīstība. Apmācība kā viena no galvenajām attīstošajām personāla vadības funkcijām kļūst aizvien nozīmīgāka personāla vadība praksē. Apmācībai jābūt sistemātiskai gan jaunā amatā, gan kvalifikācijas nepietiekamības gadījumā. Ar pilnvērtīgu personāla attīstības procesu saprotam mācību vajadzību noteikšanu, nepieciešamo

kompetenču attīstīšanu, organizējot, koordinējot un kontrolējot iekšējās un ārējās apmācības procesu.

Iekšējā apmācība norit organizācijas mācību centrā vai telpās, kas speciāli pielāgotas apmācībai. Mācībspēki parasti ir organizācijas darbinieki, kuriem ir ļoti laba vai eksperta līmeņa kompetence attiecīgajā jomā un kuri ir apmācīti, kā apmācīt. Iekšējā apmācība nodrošina amata kompetences apguvi, kas ir dziļi individuāla katrā organizācijā un nav apgūstama ārpus kompānijas informācijas specifikas vai komercnoslēpuma statusa dēļ.

Ārēja apmācība norit ārpus organizācijas, arī mācībspēki parasti nav attiecīgas organizācijas darbinieki. Visu veidu augstākā izglītība – gan akadēmiskā, gan arī profesionālā – pieder pie ārējās apmācības.

Apmācības efektivitātes pakāpe un atbilstība mācību vajadzībām ir viens no spilgtākajiem kopīgās personāla vadības efektivitātes rādītājiem. Sekmīgas apmācības sistēmas izveide uzņēmumā veicina gan darbinieku apmierinātību, gan biznesa attīstību, gan arī vairo darba devēja pievilcību darba tirgū.

Samaksa. Atalgojuma sistēmas veidošana organizācijā ir viens no atbildīgākajiem personāla vadītāja uzdevumiem. No sekmīgi izveidotas atalgojuma sistēmas ir atkarīgs daudz kas – darbinieku motivācijas un lojalitātes līmenis, korporatīvās kultūras vērtības, vadības darbības efektivitāte un godīgums, kā arī optimāla personāla izmaksu vadība. Personāla vadības uzdevums ir maksimāli rūpēties par darbinieku stabilitātes sajūtu, tādējādi stimulējot ilgtermiņa motivāciju, kas ir visgrūtāk uzturamais motivācijas veids dinamiskajā biznesa vidē. Motivācija ir dinamisks process, kurā izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvīzīto mērķu sasniegšanu – dod darbiniekiem gandarījumu. Ietaupa izdevumus un saglabā vajadzīgos darbiniekus. [2, 174; 1, 323].

Darba devēju piedāvātie motivatori, kurus darba ņēmēji vērtē visaugstāk:

- *menu* tipa atalgojums (dažādu atalgojuma mainīgās daļas komponentu izvēles iespējas atkarībā no sava vecumposma, dzīves stila un vajadzībām; atkarībā no amata vērtības organizācijā *menu* var tikt paplašināts vai sašaurināts);

- augstais organizācijas sociālais statuss: finanšu sektors un konsultāciju biznesa tradicionāli tiek atzīti par prestižām nozarēm;

- piederības izjūta: „mūsējie” un savstarpēja uzticība;

- izdevīga ģeogrāfiskā atrašanās vieta;

- elastīgs darba laiks, iespējas kombinēt darbu ar mācībām;

- interesants, aizraujošs darbs;
- izaugsmes un apmācības iespējas;
- dinamiska darba vide, iespējas ceļot;
- organizācijas tēls un atraktivitāte darba tirgū (ir organizācijas, kurās ikviens labprāt strādātu, un ir tādas, kas ar lielām grūtībām spēj atrast darbiniekus).

Atalgojuma sistēma un visas aktivitātes, kas ar to saistītas ir viena no vissarežģītākajām tēmām personāla vadības teorijā un praksē. [2, 175-176]

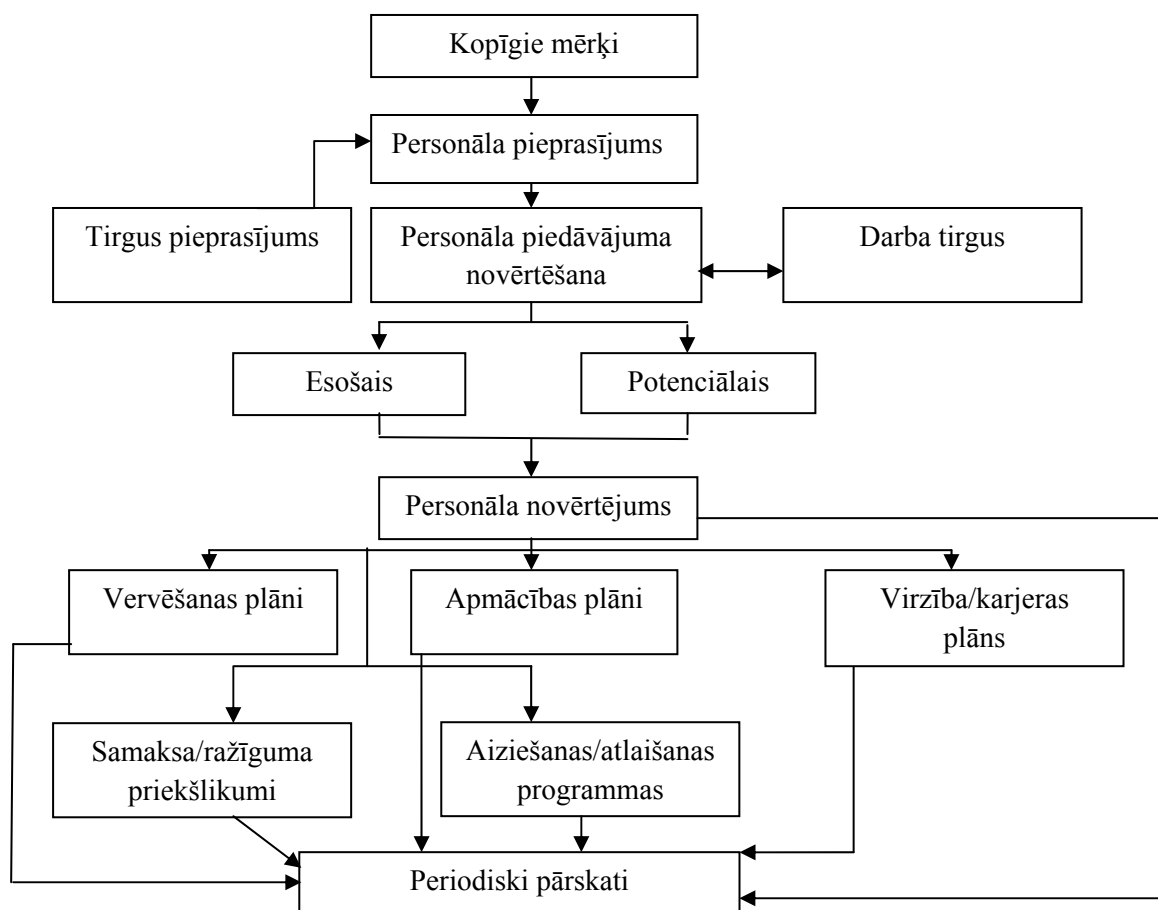
1.2. Personāla plānošana

Personāla plānošana ir personāla nepieciešamības plānošana nākotnes periodam, ņemot vērā kā organizācijas iekšējās, tā arī ārējās vides faktoros.

Personāla plānošanas mērķis ir organizācijas nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā. [1, 38]

Personāla plānošana kā viena no svarīgākajām personāla vadības funkcijām sastāv no kvantitatīvās, kvalitatīvās, laika un vietas vajadzības pēc personāla. Vēl viens personāla plānošanas mērķis ir noteikt īslaicīgu un ilglaicīgu vajadzību pēc darbiniekiem, kas ietekmē uzņēmuma attīstības iespējas. Šie mērķi tiek sasniegti ja organizācijai ir optimāla personāla struktūra un darbinieku potenciāls tiek veiksmīgi izmantots.

Personāla plānošanas procesu shematiski var attēlot sekojoši:



1.2 att. *Personāla plānošanas process* [1, 48]

Kā redzams shēmā, personāla plānošana sākas un beidzas ar organizācijas kopīgo mērķu analīzi. Šīs shēmas sastāvdaļas detalizētāk apskatīsim katrā šīs nodaļas apakšnodaļā, tāpēc

šajā apakšnodaļā pieversīsim uzmanību informācijai, kura ir nepieciešama personāla plānošanai un kādi personāla plānošanas veidi pastāv.

Personāla plānošanā pamatā izmanto šādus dokumentus:

- darba vietu plāni (nosaka, kādas un cik darba vietas nepieciešamas, lai organizācijas vai tās struktūras vienības varētu izpildīt paredzētos uzdevumus un sasniegtu izvirzītos mērķus. Darba vietu plāns parasti tiek sastādīts uz ilgu laiku. Tajā atspoguļo organizatorisko struktūru, darba vietu nosaukumus, darba vietu skaitu katrā struktūras vienībā.);

- štatu (amatu) saraksti (norāda, vai šīs darba vietas ir nodrošinātas ar darbiniekiem, vai arī ir vakantas. Štatu sarakstā ieraksta amatu nosaukumus, profesijas kodus saskaņā ar Profesijas klasifikatoru, darba kategorijas (algas tarifa grupu), štata vietu skaitu, pamata darba algas mēnesī, kā arī katra darbinieka vārdu un uzvārdu.);

- darba amatu apraksti (tiek veidoti balstoties uz darba vietu plānu un štatu sarakstu. Tajā ieraksta darba mērķi, vadības uzdevumus, speciālos uzdevumus, tiesības un pilnvaras, organizatoriskās saites.);

- darba izvirzīties prasību profili (prasības parasti iedalās uz profesionālajām: vēlamā izglītība, iepriekšēja pieredze, valodu prasme u.c. un personiskajām iezīmēm: spēja strādāt komandā, mobilitāte, spēja strādāt ar lielu slodzi u.c. Nepieciešamo prasību uzskaitījumam jābūt precīzi atbilstošam paredzētajām darbam);

- darba bāze par personālu (dati par esošajiem darbiniekiem). [1, 49-51]

Īstermiņa personāla plānošana. Šis plānošanas veids ir domāts parasti ne vairāk kā uz gadu. Daudzās organizācijās vadītājiem nepietiek kvalifikācijas, lai prognozētu kompānijas darbību līdz pieciem gadiem, vai arī viņi domā, ka tieši viņu bizness ir tāds, kur nevar plānot vairāk nekā uz gadu.

Īstermiņa personāla plānu ir vieglāk sastādīt, jo kompānijai vienmēr ir ražošanas plāns jeb mārketingā plāns uz gadu ar detalizētu aprakstu (pasūtījumu skaitu, jaunu materiālu iegādi, pārdošanas normu u.c.) No šī plāna var secināt cik darba stundu ir nepieciešams, lai izpildītu ražošanas pamatdarbus, pēc tam jau sadalīt šo rādītāju ar pieejamo darba stundu, var dabūt konkrētu skaitli, kas parādīs nākotnes vajadzību pēc darbaspēka. Pieejamo darba stundu skaitīšanai nepieciešams ņemt vērā, arī vidējo slimības līmeni, virsstundu darba apjomu, vidējo gaidīšanas laiku iekārtas lūzuma gadījumā.

Nepieciešamo darbinieku skaitu, kuri nenodarbojas ar ražošanas darbiem var tikt izrēķināts daļēji izmantojot datus par tekošo periodu, un daļēji izmantojot eksperta vērtējumu

par tiešo un netiešo darbu salīdzinājumu. Balstoties uz kopējo vajadzību pēc darbaspēka, var sastādīt darbinieku pieņemšanas jeb atlaišanas plānu.

Īstermiņa personāla plānošanas priekšrocība ir tas, ka to ir viegli plānot un salīdzināt ar reālo vajadzību pēc darbiniekiem par to periodu, balstoties uz kuru var izanalizēt iespējamās iespējas kāpēc neskarīt plāns ar faktiskiem rādītājiem.

Ilgtermiņa personāla plānošana. Ilgtermiņa personāla plānošanu parasti ietekmē citi apstākļi jeb faktori kā īstermiņa personāla plānošanu. Ilgtermiņa plānošana parasti domāta uz pieciem gadiem uz priekšu. Kompānijai jānovērtē pieprasījumu pēc darba, piedāvājuma potenciālās iespējas un ārējās vides stāvokli. Izpētot šo faktoru savstarpējo mijiedarbību, var sastādīt plānu, kurš norāda, kāds darbinieku skaits ir vajadzīgs un kādi tieši darbinieki ir vajadzīgi nākotnē. Svarīgākie punkti, kurus jāievēro ir sekojoši:

- Personāla plānošanas grupas izveidošana kompānijā, ieskaitot vadītājus, kuri ir atbildīgi par pamatfunkciju izpildi.

- Cilvēku resursu uzdevumi kompānijas mērķa sasniegšanai, ieskaitot: kapitāla aprīkojuma plānošanu, reorganizāciju, piemēram, centralizācija jeb decentralizācija, sortimenta izmaiņas jeb izlaistas produkcijas apjoma izmaiņas, mārketinga plānus, finanšu ierobežotību.

- Cilvēku resursu izmantošanas raksturojums: dažādu kategoriju darbinieku skaits, darba mainības aprēķins katrā kategorijā un to ietekmes analīze uz kompanijas darbības efektivitāti, virsstundu darba apjoms, nepilnu darba dienu skaits, esoša personāla darbības efektivitātes novērtēšana un to potenciāls, kopējas darba atalgojuma līmenis salīdzinot ar citam kompānijām.

Nepieciešams uzsvērt, ka šo parametru efektīvai novērtēšanai nepieciešama detalizēta personāla datu bāze, un dažādu datu ieraksti.

- Kompānijas darbības ārējā vide: personāla izvēles kopējais stāvoklis, demogrāfiskās tendences, vietējie plāni saistībā ar dzīvojamo ēku celšanu un transporta attīstība, nacionālās vienošanās attiecības uz darba nosacījumiem, valsts politika attiecībā uz izglītību, pensijas iziešanu, reģionālu subsīdiju piedāvājumu u.c.

- Darba tirgus potenciāls piedāvājums: imigrācijas un emigrācijas ietekme, vietējo kompāniju darbinieku pieņemšana un atlaišana lielā daudzumā un to sekas, to darbinieku kategoriju iespēja piesaistīt darbam, kuri dotajā brīdī netiek piesaistīti, piemēram, darbinieku, kuri nodarbināti nepilnu darba dienu, darba ražīguma līmeņa izmaiņas, darba stundu izmaiņas.

Pēc visu šo faktoru izskatīšanas var sastādīt galīgo personāla plānu, kurš detalizēti parāda cik darbinieku nepieciešams, ar kādu kvalifikāciju, kādā darba vietā u.c. dažādās nākotnes periodu stadijās. [8, 232-236]

1.3. Personāla meklēšana un atlase

Personāla meklēšana ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus. [1,141]

Personāla meklēšana ir vakances aizpildīšanas pirmais etaps, tas iekļauj sevī vakantās vietas raksturojuma izskatīšanu, vajadzīgo kandidātu piesaistīšanas nosacījumu izskatīšanu, kontaktu dibināšanu ar šiem pretendentiem. [8, 292]

Ja vakance ir jauna darba vieta, kura izveidota papildus tām vietām, kas jau ir organizācijā, tad visdrīzāk, ir izstrādāti arī jaunas darbinieka prasības, atbilstoši vakantai vietai. Taču vakancu vairākums izveidojas citu darbinieku aiziešanas dēļ, vai arī reorganizācijas dēļ, kad darbinieki tiek pārvietoti citā amatā, kad notiek karjeras izaugsme. Šajā gadījumā jāuzver sekojošo:

- vai ir iespēja aizpildīt atbrīvotās darba vietas ar esošajiem darbiniekiem;
- vakance var tikt aizpildīta ar dažādu kategoriju darbiniekiem, piemēram, ar skolas absolventu vai ar darbinieku, kurš ir nodarbināts nēpilnu darba dienu;
- var būt vajadzēs pārskatīt prasības pret darbinieka kvalifikācijas un spējām.

Personāla meklēšana parasti notiek no ārējiem un iekšējiem avotiem. Ārējie meklēšanas avoti ir sludinājumu publikācija avīzēs un žurnālos, vakancu pieteikšana Valsts nodarbinātības aģentūrā, profesionālu konsultantu izmantošana, karjeras dienu apmeklēšana un kandidātu vervēšana augstskolu studentu vidū, personisko kontaktu izmantošana, darbaspēka līzings u.c.

Ārējai personāla meklēšanai ir savas priekšrocības un trūkumi. Priekšrocības ir sekojošas: izvēles iespēja no liela kandidātu loka, Internetā nelielas izmaksas sludinājumu izvietojšanai. Ja ar to nodarbojas speciālas atlases aģentūras, tad pozitīvi ir tas, ka tiek veiktas pirmreizējas intervijas un atbilstošo kandidātu atlase, labu vai pat ekskluzīvu speciālistu atrašana, laika taupīšana. Savukārt ir arī virkne trūkumu, tādu ka liels kandidātu daudzums rada grūtības atlasei, aģentūru darbiniekiem var būt subjektīvais lēmums attiecībā uz darbiniekiem un līdz ar to vispiemērotāki kandidāti var tikt atsijāti, šī metode ir dārga.

Ļoti daudz uzņēmumu, kuri tomēr izvēlas meklēt darbiniekus savas organizācijas iekšienē. Savu darbinieku karjeras izaugsme ir lētāka nekā jaunu darbinieku piesaistīšana no ārējiem avotiem. Šīs metodes pielietošana organizācijai rada dažādas priekšrocības: palielina darbinieku ieinteresētību, uzlabo iekšējo klimatu un pastiprina darbinieku piesaisti firmai.

Taču ir arī trūkumi: uzņēmumā nav jaunu cilvēku ar jaunām idejām, izvēles ierobežotas iespējas, atkal rodas jauna nepieciešamība aizpildīt atbrīvojušās darba vietas.

Nedrīkst aizmirst, ka darbinieku meklēšanas avoti ir ļoti dažādi pēc efektivitātes un izmaksu līmeņa. Lai noteiktu metožu efektivitāti, kompānijas vadītājs var izrēķināt izmaksas par katru avotu un pēc tam sadalīt summas ar rezultātu, kuru deva katra no metodēm (t.i. uz pieņemto darbinieku skaitu). Pamatavoti ir tomēr Internets un masu līdzekļu informācija. Personāla vadītājs ievieto sludinājumu un gaida zvanus un CV no darba meklētājiem. Taču var rasties grūtības, kurus rada paši personāla vadītāji ievietojot sludinājumus. Daudzi sludinājumi par brīvām darba vietām nobiedē potenciālus kandidātus ar augstām spēju un zināšanu prasībām. Pirms uzsākt sludinājuma sastādīšanu, vispirms, jāizanalizē tos uzdevumus, kurus risinās jauns darbinieks. Prasības pret darbinieku var sadalīt trīs kategorijās: obligātās, vēlamās un nevēlamās.

Šāda elementāra analīze palīdz sastādīt sludinājumu precīzāk un būtiski palielina iespējas piesaistīt vajadzīgo kandidātu.

Kad darbinieku meklēšana ir pabeigta sākas jaunais etaps – personāla atlase. Personāla izvēle ir process, kurā atlasa vispiemērotāko pretendentu no tiem, kuri pieteikušies uz kādu noteiktu darba vietu. Atlases etapi iekļauj sevī vairākus soļus:

- pretendentu iepriekšējā atsijāšana,
- iespējamo pretendentu saraksta sastādīšana,
- intervija ar pretendentiem,
- izvēle un lēmums par izvēli,
- atbilde tiem, kas nav tikuši tālāk,
- atkārtota intervija ar uzvārētājiem, līguma parakstīšana,
- atlases izvērtēšana.

Atkarībā no organizācijas lieluma, darbības veida, to darbinieku meklēšanas mērķiem dotie soļi var mainīties, papildināties jeb samazināties.

Personāla atlase ir ļoti atbildīga daļa. Katra organizācija to veic atkarībā no savu mērķu un iespēju. Pastāv sekojošas atlases pamatmetodes:

- Anketēšana (CV, pieteikuma vēstules, pieteikuma anketas) ļauj vairāk uzzināt par iepriekšējo darba pieredzi, par kandidāta spējām, interesēm.

- Intervija ir ļoti nozīmīga atlases metode. Intervija būtība ir informācijas aktīva apmaiņa starp organizācijas pārstāvi un kandidātu. Intervijas mērķis ir kandidāta nozīmīgu profesionālu un personīgu īpašību novērtēšana.

Intervijas uzdevumi ir savākt pilnu informāciju par kandidātu ar mērķi pieņemt lēmumu par pieņemšanu darbā, sniegt kandidātam visu informāciju par darbu, izlemt, vai kandidāts spēs iesaistīties

kolektīvā, pārliecināt kandidātu, ka tā ir viņa darba vieta (ja tika izlemts pieņemt šo darbinieku). Taču intervija var būt arī neobjektīva, jo to taču vada cilvēks.

- Testēšana mūsdienas kļuva ļoti populāra. Testam var būt divi mērķi: lai atlasītu labākus no labākajiem vai arī otrādi, lai atsijātu pretendētus. Vairākumā testi ir droši un ticami negatīvu rezultātu prognozēšanā. Pašlaik testus vairāk izmanto pirmreizējai atsijāšanai, lai sašaurinātu pretendentu loku, un galīgais lēmums notiek izmantojot ne tik formālu pieeju.

Lai veiktu personāla atlasī un izvēli personāla vadītāji izstrādā noteiktus atlasē kritērijus. Personāla izvēles kritēriji ir mērķtiecīgs process, kurā notiek personāla raksturojuma salīdzināšana ar izvirzītām prasībām attiecībā uz noteiktu darba vietu jeb amatu. Kritērijus jāizstrādā tā, lai tie vispusīgi raksturotu darbinieku: izglītība, pieredze, medicīniskās un personiskās īpašības. Noteikts prasību līmenis tiek sastādīts izejot no jau organizācijā strādājošo darbinieku raksturojumiem, kuri labi izpilda savus pienākumus. Atlase var kļūt neiespējama, ja atlasē kritēriji ir pārāk augsti un to ir ļoti daudz.

Pastāv ļoti daudz faktoru, kuri ietekmē personāla meklēšanas un atlasē procesu:

- uzņēmuma darbības specifika – uzņēmuma lieluma (mikrouzņēmums, vidējs un liels uzņēmums), vai tas ir komercuzņēmums jeb valsts organizācija, uzņēmuma darbības virziens (ražošana, pakalpojumu piedāvājums);

- atrašanās vieta – ja liela organizācija atrodas noteiktā reģionā, tad personāla lielāka daļa arī būs no šī reģiona;

- organizācijas iekšējā kultūra – dažādās organizācijās pastāv dažāda tipa kultūras, tradīcijas, vērtības un normas uz kurām tiek orientēti darbinieki un vadītāji. Svarīgi, lai kandidāts ne tikai spētu izpildīt darbu, bet arī integrēties kolektīvā, ievērojot psiholoģisko klimatu;

- amata prasības – kandidātam jāatbilst noteiktiem kritērijiem, kurus izvirzīja noteiktai vakancei.

Atlasē kritēriji tieši ir atkarīgi no darbinieka vērtīguma. Piemēram, vismazākas prasības tiek izvirzītas attiecībā uz zemas kvalifikācijas darbiniekiem, kurus jebkurā laikā var samainīt. Diez vai maza un vidēja lieluma kompānijas tērēs daudz pūļu un līdzekļu testēšanai, atlasot kvalificētos darbiniekus, kurus šobrīd tirgū ir ļoti daudz. Pavisam cita metodika tiek pielietota atlasot augstas klases speciālistus, kuri ar savam unikālām zināšanām un personīgām īpašībām ir spējīgi veidot dārgus, labus produktus. Pie šīs kategorijas pieder ģenerāļi un komercdirektori, top-menedžeri, galvenie grāmatveži, vadošie inženieri un projektētāji u.c. Tieši šīs kategorijas pārstāvjiem tiek izveidoti testi, lietišķās spēles, tiek vadītas daudzkārtējas intervijas.

Pēc galīgās izvēles nepieciešams novērtēt atlasē procesu. Vērtīgākais informācijas avots par darbā pieņemšanas procesa kvalitāti ir ļaudis, kas šajā procesā bija tieši iesaistīti. Noderīgu informāciju var sniegt arī veiksmīgie un neveiksmīgie pretendenti, jo ir lietderīgi uzzināt gan pozitīvo, gan negatīvo viedokli.

Atlases programmas regulāra izvērtēšana ir vadītāja darba pienākums. To dara, veicot intensīvas izpētes, vērtējot pretendentu atlases sistēmas efektivitāti. Var salīdzināt atlases rezultātus un darba pienākumu veikšanas kvalitāti. Var izmantot vairākas statistiskās metodes, piemēram, korelācijas pētījumus, lai noteiktu dažādu metožu efektivitāti. Pētījumos jāņem vērā arī izmaksu faktors. Lai nodrošinātu pētījumu objektivitāti, tos regulāri vajadzētu veikt personāla daļas darbiniekiem.[1, 224-225]

1.4. Personāla novērtēšana un attīstība

Darbinieka novērtēšana ir procedūra, kura ļauj izmērīt darbinieku darba rezultātus, viņu profesionālā līmeņa kompetenci, personīgās un lietišķās īpašības, darbinieku potenciālu.

Katrā kompānijā notiek personāla novērtēšana. Jebkurš vadītājs izsaka savu attieksmi pret padoto darbu, taču biežāk šāda novērtēšana ir ne īpaši skaidra un ir pārāk emocionāla. Pareizi izstrādāta un novadīta novērtēšana ir efektīvs instruments, kurš palīdz izteikt spēcīgas un vājās darbinieku puses, sastādīt profesionālās attīstības plānu, izveidot atvērtu korporatīvu kultūru un uzticīgas attiecības ar vadītāju, palielināt biznesa peļņu uz efektīvas personāla vadīšana rēķina.

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. [2, 104]

Personāla vadības jomā var izšķirt divas personāla novērtēšanas pieejas.

Pirmā pieeja ir tradicionāla, kura piedāvā novērtēt personālu orientējoties padarītā darba rezultātu. Otrā pieeja ir mūsdienīga, ta piedāvā novērtēt personālu orientējoties uz kompānijas attīstību.

Tradicionālai personāla novērtēšanas pieejai ir sekojoši mērķi:

- kompānijas darbinieku virzība pa karjeras kāpnēm vai lēmumu pieņemšana par viņu pārvietošana uz citu nodaļu;
- darbinieku informēšana par to, kā tiek novērtēts viņu darbs;
- katra darbinieka ieguldījumu novērtēšana, ka arī nodaļu ieguldījumu novērtēšana kopumā;
- lēmumu pieņemšana par darba atalgojuma līmeņiem un noteikumiem;
- lēmumi par darbinieku apmācību un attīstību.

Tradicionālā pieeja tika izveidota balstoties uz to, ka darbinieku novērtēšana ir saistīta ar padarītā darba novērtēšanu, darbinieku pārbaudi par atbilstību ieņemamajam amatam, novērtējot viņa iespējas izpildīt savus pienākumus.

Ineses Vorončukas grāmatā „Personāla vadība” šis vērtēšanas veids ir atzīmēts kā darbinieku veikuma novērtēšana. Ineses Ešenvaldes grāmatā „Personāla vadības mūsdienu metodes” šis veids ir nosaukts citādāk – darba rezultātu novērtēšana.

Veikuma novērtēšana ir individuāla veikuma apskates process, progress darbā un darbinieka potenciāla novērtēšana, lai nākotnē paredzētu viņa izaugsmi. [1, 271]

Ar darba rezultātu novērtēšanu saprot sistemātisku procesu, kurā tiek izvērtēts indivīda vai struktūrvienības darbs noteiktā laika posmā ar mērķi uzlabot rezultātus perspektīvā, meklēt esošo potenciālu vai veidus, ka tos paaugstināt. [2, 132]

Personāla darba rezultātu galvenie novērtēšanas posmi ir novērtēšanas plānošana, sagatavošanās novērtēšanai, saruna (novērtēšanas veikšana), vienošanās, novērtēšanas rezultātu apkopošana un komunikācija ar darbiniekiem un vadītājiem, lēmumu pieņemšana.

Izvēloties darba novērtēšanas sistēmu ir nepieciešams iziet no organizācijas mērķiem un no novērtēšanas tiešā uzdevuma (piemēram, personāla apmācība un attīstība, darba atalgojuma sistēmas izmaiņa). Izvēlētai novērtēšanas sistēmai jāatbilst organizācijas kultūrai.

Izskatīsim sīkāk vispārīgās novērtēšanas metodes.

1. Esejas metode viena no vienkāršākajām metodēm. Menedžeris var novērtēt darbinieku vienkārši aprakstot to ar vārdiem. Šāds vērtējums var tikt dots darba rezultātam (peļņa, realizētās produkcijas apjoms, darba kvalitāte), lietišķām īpašībām, pienākumu izpildes pieejai. Arī menedžeris var dot rekomendācijas darbinieka attīstībai.

2. Ranžēšana ir visvecākā personāla novērtēšanas metode. Ar šīs metodes paņēmieniem tiek salīdzināti darbinieku rezultāti un menedžeris ranžē visus padotos no labākā līdz vajākam pēc darba snieguma. Šī metode ir domāta, ka menedžeris pilnīgi saprot savu padoto amatu pienākumus un vas salīdzināt viņu darbu vienlaicīgi uz kopīgo faktoru pamata. Ranžēšana der tikai liela darbinieku skaita salīdzināšanai pie nosacījuma, ka viņu pienākumi ir līdzīgi. [1, 277]

3. Gradācija jeb salīdzināšanas metode. Šī sistēma nosaka noteiktas darbības efektivitātes līmeņus. Katra dabnieka rezultāti tiek salīdzināti ar katra līmeņa aprakstu, tad dabniekam tiek piešķirts tāds līmenis, kurš vislabāk apraksta viņa darbību. Darbiniekiem jābūt informētiem par šiem standartiem un to noteikšanas metodiku. Ja šo metodiku pielietot nepareizi, tad organizācijā var sākties spēcīga konkurence darbinieku vidū, kas var samazināt uzticību un pasliktināt darba atmosfēru kolektīvā. No citas puses, konkrētie līmeņa nosacījumi nosaka noteiktus mērķus, kurus darbiniekiem jāsasniedz, kas arī disciplinē personālu. [8, 343]

4. Reitinga jeb grafiskā skala ir viena no populārākajām personāla novērtēšanas metodēm. Reitinga skalā tiek noteikti dažādi darba izpildes efektivitātes līmeņi jeb spējas, un katram šādam līmenim tiek piešķirta noteikta balle. Parasti menedžeris var izvēlēties vienu no vairākiem līmeņiem par katru kritēriju (parasti no 5 līdz 10). Reitinga skalā kritēriji var būt jebkuri. Ar šīs metodes palīdzību var novērtēt darbinieku rezultātus, individuāli izvirzīto mērķu sasniegšanas pakāpi, ka arī zināšanu pielietojuma pakāpi un lietišķās darbinieka īpašības. [7, 332]

Personāla novērtēšanas procesam, kurš ir orientēts uz organizācijas attīstību, jāveicina darbinieku karjeras izaugsmi un viņu attīstību, un ne tikai novērtēt darbinieku iepriekšējos rezultātus. Arī būtu nepareizi novērtēšanu pieņemt ka pamatu štata samazināšanai. Ja darbinieki tiek izskatīti kā cilvēkresursu kapitāls, tad būtu nepareizi „norakstīt” tos līdzekļus, kurus organizācija jau ieguldīja darbiniekos. Ir jādomā par veidu, kā palielināt atgriezenisko saiti. Mūsdienu personāla novērtēšanas tehnoloģijas, pirmkārt, ir veidotas, lai palielinātu ieguldīto līdzekļu atdevi, lai atrastu labākas pieejas kā pareizi iztērēt korporatīvos resursus.

Personāla novērtēšanas process, orientēts uz kompānijas attīstību, ir efektīvāks. Veiksmīgo kompāniju līderi izvirza darbiniekiem stingrākas prasības un mērķus, tieši un nozīmīgā kārtā saista darbinieku un menedžeru atalgojumu ar mērķa sasniegšanas līmeni. Šajās kompānijās personāla novērtēšanas process ir virzīts uz kompānijas nākotni, uz īslaicīgu un ilglaicīgu plānu realizēšanu.

Šai pieejai ir trīs nozīmīgas atšķirības pazīmes:

- mērķu noteikšana un to sasniegšanai nepieciešamie kontroles normatīvi;
- padarītā darba pārskate;
- darbības uzlabošana, kompānijas attīstība un katra darbinieka ieguldījuma novērtēšana šajā attīstībā.

Ineses Vorončukas grāmatā „Personāla vadība” šī pieeja ir apzīmēta kā potenciāla vērtējums, savukārt Ineses Ešenvaldes grāmatā „Personāla vadības mūsdienu metodes” šī pieeja nosaukta citādāk – kompetences novērtēšana.

Kompetences novērtēšanas rezultāti nosaka prioritātes citām cilvēku resursu vadības funkcijām: atlasei, mācībām, karjeras plānošanai, atalgojuma sistēmas ieviešanai. Kompetence ir personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei. Darbinieka kompetenci kopumā veido gan mīkstās (personības motīvi, personības rakstura īpašības, izskats un uzvedība), gan cietās (profesionālās zināšanas un izglītība, pieredze, prasmes un iemaņas) kompetences elementi. [2, 106-107]

No visām kompetences novērtēšanā izmantojamajām metodēm tieši *intervija* ir vispopulārākā un visinformatīvākā metode. Menedžeri izmanto dažādu intervijas veidus, lai novērtētu savu darbinieku kompetences. Intervijas klasificē pēc dažādiem parametriem: pēc uzbūves, pēc dalībnieku skaita, pēc ierakstu veida, pēc novērtēšanas mērķa.

Nākamā kompetences novērtēšanas metode ir *testi*. Testu izmantošana ir pieļaujama tikai profesionāla psihologa vadībā, jo tikai psihologs var pareizi interpretēt testa rezultātus. Pastāv dažādi testu veidi: personības testi, intelekta testi, psihisko procesu testi (uzmanības,

atmiņas u.c.), spēju jeb profesionālie testi, veselības rādītāju testi, dažādu fizioloģisko rādītāju testi.

Izcils un ļoti informatīvs kompetences novērtēšanas veids ir *lomu spēles*. Lomu spēles īsā laikā ļauj pārbaudīt komunikācijas prasmes, sadarbības spējas komandā, paškontroli, prasmi ietekmēt citus, kā arī reālo darba prasmi, piemēram, pārdošanas prasmi.

Galvenie lomu spēļu veidi:

- uzvedības provokatīvās spēles (pārbauda stresa toleranci u.c.)
- darba situāciju stimulēšana (kandidātam jāveic uzdevums, kas maksimāli pietuvināts ikdienas situācijai darbā)
- komunikatīvās spēles (vērstas un kandidātu komunikācijas prasmju pārbaudi u.c.)
- lēmumu pieņemšanas spēles.

Struktūrvienības vai darba grupas personāla kompleksai un vispusīgai kompetences novērtēšanai var izmantot *novērtēšanas centrus*. Novērtēšanas centros tiek izmantotas darba situāciju simulācijas, intervijas un dažādi testi, tā ir kompleksa un profesionāla personāla kompetences novērtēšanas metode. Parasti šo metodi izmanto atlasot personālu, taču var arī pārbaudīt esošo darbinieku kompetenci. [2, 104-125]

Novērtēšana ir ļoti svarīga plānojot nākamo soli personāla vadībā – personāla attīstību. Mūsdienu organizācijas, kurās labi izveidota personāla vadības nodaļa, uzskata, ka atbilstošo kandidātu pieņemšana darbā ir tikai sākums. Ļoti svarīgi pastāvīgi strādāt un ieguldīt līdzekļus darbinieku potenciāla palielināšanai, lai organizācija vienmēr attīstītos.

Personāla attīstība ir darbinieku sagatavošana jauniem uzdevumiem, jauniem amatiem, jaunām funkcijām. Personāla attīstība ir darbību komplekss, kurš iekļauj sevī profesionālu apmācību, kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī karjeras izaugsmes plānošanu.

Pastāvīga personāla apmācības nepieciešamība rodas sekojošo faktoru dēļ:

- zinātniski-tehniskais un sociālais progress, pastāvīgas ražošanas tehnoloģiju izmaiņas;
- ekonomikas strukturālās izmaiņas un produkcijas nomenklatūras atjaunošana praktiski katrā uzņēmumā;
- nepārtraukta produkcijas un pakalpojuma kvalitātes pilnveidošana, lai palielinātu to konkurētspēju;
- darba aktivitātes, uzņēmības, lietišķās iniciatīvas nepieciešamība ekonomisko reformu apstākļos, kā arī attīstīt darbinieku piedalīšanos vadībā, uzņēmuma kapitālā un peļņā;
- palielinājās intelektuālas attīstības nozīme darbiniekos (viņu zināšanu nozīme);

- mikrouzņēmumu attīstība, pašnodarbinātība, cilvēku sociāla statusa izmaiņa;
- darbinieku konkurētspējas palielināšanas nepieciešamība darba tirgū, nenodarbināto cilvēku sagatavotība un kvalifikācijas paaugstināšana;
- ekonomisko, tirdzniecības un kultūras kontaktu attīstība ar citām valstīm, starptautiskā darba tirgus palielināšana un ar to saistīta darbaspēka migrācija. [11]

Personāla attīstības uzdevums, lai visi darbinieki ieņemtu tādas pozīcijas, kurās ir rezultāts, apmierinātība un darbību brīvība. Darbinieku attīstībai jābūt virzītai uz to, lai viņi tiektos līdzsvaram starp apmācību, darbu un atpūtu. Bez tam, darbinieku vajadzībai pēc attīstības vienmēr jāatbilst kompānijai, tās klientu un kopumā sabiedrības vajadzībai pēc attīstības.

Pēdējos gados kompānijas būtiski palielina darbinieku iespējas attīstīties un mācīties. Apmācība ir jebkurš sistemātisks process, kurš tiek izmantots organizācijās, lai attīstītu darbinieku zināšanas, prasmes, izmainītu uzvedību un palielinātu viņu ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā. Apmācība tiek izmantota, lai uzlabotu darbinieku izpildāmos pienākumus tajās pozīcijās, uz kurām, visticimāk, viņi tiks izvirzīti nākotnē.

Attīstības un apmācības programmas tiek noteiktas trijos etapos:

1. vajadzības pēc apmācības analīze;
2. apmācības izstrāde un piedāvājums;
3. apmācības efektivitātes novērtēšana.

Pirmajā etapā tiek definētas vajadzības pēc apmācības, kuras ir saistītas ar organizācijas mērķiem. Izstrādes un piedāvājuma etapā tiek definēts apmācības saturs un principi, kuri maksimizē apmācības rezultātu. Apmācības rezultātu novērtēšanas laikā tiek definēti kritēriji un izstrādāta novērtēšanas metode, lai garantētu, ka apmācība izpildīja izvirzītos mērķus, kā arī, lai koriģētu programmu tās efektivitātes uzlabošanai.

Apmācība var notikt ārpus organizācijas un organizācijas mācību centrā, darbavietā. Apmācības procesu, kurš notiek ārpus organizācijas sauc par ārēju apmācību, bet apmācību organizācijā sauc par iekšējo apmācību.

Nosauksim dažas profesionālās apmācības metodes, kuras tiek izmantotas darbavietā (skat. tabulu 1.1).

Personāla apmācības metodes darbavietā [10, 432.]

| Apmācības metode | Metodei raksturīgās īpatnības |
|---|--|
| 1. Pieredzes mērķtiecīga iegūšana | Sistemātiska apmācības plānošana darbavietā. Plānošanas pamatu veido profesionālas apmācības individuālais plāns, kurā tiek izklāsti apmācības mērķi |
| 2. Darba instruktāža | Informācija, ievads specialitātē, adaptācija, apmācītā darbinieka iepazīšana ar viņa jaunu darbavietu |
| 3. Darbavietas maiņa (rotācija) | Zināšanu un pieredzes iegūšana sistemātiskās darbavietas maiņas rezultātā. Līdz ar to tiek iegūts priekšstats par organizācijas daudzpusīgu darbību |
| 4. Darbinieku izmantošana kā asistentu, praktikantu | Darbinieka apmācība un iepazīšana ar augstākā līmeņa problēmām un uzdevumiem ar vienlaicīgu nelielas atbildības pieņemšanu. |
| 5. Sagatavotība projektu grupās | Sadarbība apmācības laikā, kura nākotnē palīdz izstrādāt ar termiņu ierobežotus uzdevumus. |

Ir vērts atzīmēt, ka kvalificēto darbinieku apmācībai organizācijas iekšienē ir savas priekšrocības: apmācības metodika tiek sastādīta ievērojot uzņēmuma specifiku, zināšanu nodošana notiek vienkārši ar pārskatāmā veidā, rezultātu var viegli kontrolēt. Savukārt, ārējā apmācība notiek ar zinošu pasniedzēju palīdzību, taču uzņēmuma vajadzības dotajā apmācības programmā ne vienmēr tiek uzskatītas (skat. Tabulu 1.2.).

Personāla apmācības metodes ārpus organizācijas [10,432]

| Apmācības metode | Metodei raksturīgās īpatnības |
|--|---|
| 1. Lekciju lasīšana | Pasīva apmācības metode, kura tiek izmantota, lai izstāstītu teorētiskās un metodiskās zināšanas, pieredzi |
| 2. Konferences, semināri | Aktīva apmācības metode, piedalīšanās diskusijās attīsta loģisku domāšanu un veido noteiktas uzvedības formas dažādās situācijās |
| 3. Vadošā personāla apmācības metode, kura ir pamatota uz patstāvīgas uzdevumu risināšanas | Organizācijas problēmas modelēšanas, kuru dalībniekiem jārisina. Metode ļauj savienot teorētiskās zināšanas ar iegūtām prasmēm, paredz informācijas apstrādi, kritisko domāšanu, radošu pieeju. |
| 5. Lietišķās spēles | Noteiktas uzvedības piemērošana dažādās situācijās, vadot pārrunas. |

| | |
|--|---|
| 6. Ekonomisko problēmu risināšana metode ar modeļu palīdzību | Procesu modelēšana, notiekošos konkurētspējīgos uzņēmumos. Klausītāji izdala fiktīvo konkurējošo savā starpā uzņēmumu lomas. Pamatojoties uz dotajiem datiem jārisina uzdevumi (finansēšana, personāla jautājumi, ražošana, noiets u.t.t.) |
| 7. Darba grupa | Jaunie speciālisti izstrādā konkrētas organizācijas vadīšanas problēmas risināšanas apvienojoties grupās. Izstrādātie piedāvājumi tiek nodoti vadībai, kura izskata šos priekšlikumus, izlemj un informē darba grupu par priekšlikumu pieņemšanu jeb atraidīšanu. |

Runājot par ekonomisko un sociālo kvalificētā personāla apmācības efektivitāti ir jāatzīmē sekojošo. Kvalificētā personāla apmācība ir efektīvā tajā gadījumā, ja saistītas ar to izmaksas būs perspektīvā zemākas par organizācijas darba ražīguma palielināšanas izmaksām uz citu faktoru rēķina jeb zemākas par izmaksām, kas saistītas ar darbaspēka pieņemšanas kļūdām. Kvalificēta personāla apmācība skar svarīgus sociālas efektivitātes faktoros. Profesionālās meistarības palielināšana pozitīvi ietekmē darbavietas saglabāšanu, amata paaugstināšanas iespējas, ārēja darba tirgus palielināšanu, ietekmē organizācijas ieņēmumus, pašcieņu un pašrealizēšanas iespējas.

1.5. Personāla motivācija

Ja dažādiem vadītājiem pajautāt, kas ir motivācija, tad viņu skaidrojumos visticamāk būs tādi jēdzieni, kā „vēlmes”, „vajadzības”, „tieksmes”, „motīvi”, „mērķi”, „uzdevumi” un „stimuli”. Darbinieku motivācija ieņem vienu no galvenajām vietām personāla vadībā, jo tā ietekmē cilvēku uzvedību un darbību. Galvenais vadības uzdevums ir orientēt savus darbiniekus uz organizācijas mērķu sasniegšanu. Šādu orientāciju veidošana ir motivācijas uzdevums.

Motivācija ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. [1, 319]

Motivācijas pamatfunkcijas ir:

- pamudināšana darboties;
- virziens darbībai;
- kontrole un uzvedības atbalsts.

Pamudināšana darboties. Motīvi ir tas, kas liek cilvēkam darboties jeb ir darbības stimuls. Šai ziņā cilvēks, kas aktīvi darbojas noteikta mērķa sasniegšanai, kurš ļaus viņam apmierināt jebkuru vajadzību, būs aplūkojams kā motivēts, bet pasīvs, vienaldzīgs vai nedarbojošs - kā nemotivēts vai kuram ir zema motivācija.

Virziens darbībai. Cilvēki vienmēr pieņem lēmumus par to, kā viņi sasniegs savus mērķus. Piemēram, izsalcis cilvēks var izvēlēties starp to, kur pusdienāt – mājās, darbā jeb kādā kafejnīcā. Cilvēks, kas izjūt vientulību, var izvēlēties dažādus draugus vai kompānijas. Darbinieks, kas tiecas radīt labu iespaidu par sevi uz vadītāju, tāpat var izvēlēties dažādus variantus: strādāt citīgi, risinot kādu uzdevumu, izrādīt vadītājam kaut kādu pakalpojumu vai paglaimot viņam. Visām šīm darbībām ir kaut kas kopīgs - tie pārstāv dažādas vēlēšanas, kuras novirza visas cilvēka darbības, konkrēta mērķa sasniegšanai, kas palīdz apmierināt noteikto vajadzību.

Kontrole un uzvedības atbalsts, kas ir vērsti uz mērķa sasniegšanu ir izteikts noteiktā neatlaidībā tieši sasniegšanas procesā. Motivācija ieinteresē cilvēku. Cilvēks, kurš ir motivēts naudas ziņā, tiecas pelnīt naudu, dažādās situācijās dažādu apstākļu dēļ viņš rīkosies saskaņā ar to, kāda ir iespēja nopelnīt vairāk. Augsta atdeve no darbiniekiem ir iespējama tikai tajā gadījumā, ja viņi būs ieinteresēti gala rezultātā un atzinīgi attieksies pret izpildāmu darbu. Tas ir iespējams tikai tad, kad darbiniekam ir augsts darba motivācijas līmenis.

Praktiskais menedžments balstās uz noteiktām motivācijas teorijām, kuras var iedalīt divās grupās: procesa un satura motivācijas teorijas.

Satura motivācijas teorijas nosaka iekšējās vajadzības, kas pamudina cilvēku darboties noteiktā veidā. Šādu teoriju pārstāvji ir A. Maslovs, F. Hercbergs, D. Makklellands.

Procesa teorijas balstās uz cilvēka uzvedības pētīšanu. Procesa teorijas iekļauj gaidu teoriju (V. Vrooms), taisnīguma teoriju (Dž. S. Adams), mērķu izvirzīšanas teoriju (E. Loks).

Procesa un satura teorijas savstarpēji papildina viena otru un tās tiek pielietotas, lai pamudināt cilvēkus darboties efektīvāk.

Satura teorijas. Saskaņā ar **Maslova teoriju**, visas cilvēka vajadzības ir pakārtotas piecos līmeņos:

- fizioloģiskās – nepieciešamās izdzīvošanai;
- vajadzība pēc drošības – stabilitāte un informētība;
- vajadzība pēc piederības un mīlestības;
- vajadzība pēc pašcieņas – tiekšanās pēc sasniegumiem, panākumiem;
- vajadzība pēc pašīstenošanās – sava „Es” realizācija.

Sakārtojot vajadzības noteiktās hierarhiskās struktūras veidā, Maslovs parādīja, ka pirmkārt ir jābūt apmierinātām zemāko līmeņu vajadzībām, tas ir fizioloģiskās un vajadzība pēc drošības. Lai katra nākamā līmeņa vajadzība kļūtu par svarīgu faktoru, kas nosaka cilvēka uzvedību, ir nepieciešams apmierināt kaut nedaudz zemākā līmeņa vajadzības. Vadītājam, lai noteiktu savu padoto aktīvas vajadzības, ir nepārtraukti jānovēro darbiniekus.

D. Makklellands izdalīja trīs vajadzību līmeņus:

- vajadzība pēc sasniegumiem, tas ir novest darbu līdz veiksmīgiem rezultātiem;
- vajadzība pēc varas – vēlme kontrolēt citus cilvēkus. Cilvēkus, kuriem šī vajadzība ir nozīmīgāka, ir jāgatavo kļūt par vadītājiem;
- vajadzība pēc attiecībām – vēlēšanas sadarboties, uzturēt harmoniskas attiecības.

Šīs vajadzības veidojas cilvēka dzīves gaitā, ir atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, no viņa pieredzes.

Pēc **F. Hercberga** teorijas eksistē divas faktoru grupas, kuras ietekmē cilvēka uzvedību.

Pirmajā grupā ir higiēnas faktori: sociālās attiecības, darba apstākļi, atalgojums, organizācijas vadības stils, sociāli-psiholoģiskā vide organizācijā.

Otrajā grupā ir motivācijas faktori: panākumi darbā, paaugstināšanas iespējas, darba rezultātu atzīšana un atbalstīšana, radošas izaugsmes iespējas, atbildības pakāpe.

Lai izmantotu Herberga teoriju, vadītājam jā sastāda higiēnas un motivējošo faktoru sarakstu, dodot darbiniekiem iespēju pašiem noteikt faktorus.

Satura teoriju galvenais trūkums ir tas, ka tās vairāk analizē faktorus, kuri izskaidro motivāciju, bet neizskata motivācijas darbības mehānismu. Šo trūkumu pārvarēja procesa teoriju autori. Motivācijas teorijas, kuras izskata dažādu motīvu savstarpējo dinamiku, to, kā tiek izskaidrota un virzīta cilvēka uzvedība sauc par procesuālajām motivācijas teorijām. Šīs teorijas noskaidro, kā notiek motivācijas process un kā var motivēt cilvēkus, lai ti panāktu konkrētus rezultātus. [4, 290]

Katras **procesa teorijas** pamatā ir cilvēka uzvedība ievērojot uztveri un zināšanas. Šajās teorijās tiek analizēti cilvēka pūles konkrēta mērķa sasniegšanai un konkrētas uzvedības izvēle.

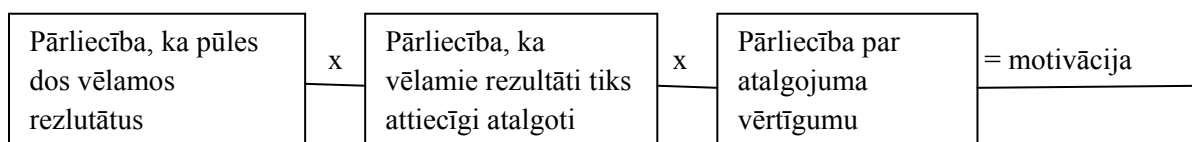
Ir zināms, ka cilvēka uzvedība daudzos gadījumos ir noteikta ar vajadzībām, taču uzvedība uzskatāma arī kā uztveres un gaidīšanas funkcija, kura ir saistīta ar konkrētu situāciju. Uzvedību ietekmē arī iepējamo seku saprašana.

Izskatīsim trīs pamata procesuālās motivācijas teorijas:

- Vruma ekspektāciju (gaidu) teorija;
- Adamsa taisnīguma teorija;
- Loka mērķu izvirzīšanas teorija.

Gaidu teorija. Teorijas pamata domu sastāda cilvēka cerība uz to, ka uzvedības tips, kuru viņš izvēlas, novedīs viņu pie vajadzību apmierināšanas.

Gaidu teoriju shematiski var apzīmēt šādi (sk. att. 1.3).



Att. 1.3. Vruma motivācijas teorija

Sakarā ar to, ka dažādiem cilvēkiem ir dažādas vajadzības, noteikts atalgojums ir novērtējams dažādi. Tieši tāpēc vadītāja uzdevums ir piedāvāt atalgojuma salīdzināšanu ar darbinieku vajadzībām, ka arī atalgojuma piedāvājums, kurš atbilst šīm interesēm. Atalgojumu šeit būtu jāsaprot plašāk nekā tikai nauda. Tas var būt arī paaugstinājums amatā, izteikta atzinība u.tml.

Lai motivācija būtu efektīvāka ir nepieciešams nodibināt ciešu saikni starp sasniegto rezultātu un atalgojumu par to. Atalgojumu jāpiedāvā tikai par efektīvu darbu.

Nepieciešams arī pareizi noformulēt gaidāmo rezultātu līmeni no padotajiem (tam jābūt augstam, taču sasniedzamam, reālam).

Taisnīguma teorija. Šī teorija nosaka, ka cilvēki subjektīvi novērtē atalgojumu par savām patērētām pūlēm salīdzinot to ar citu cilvēku atalgojumiem, kuri izpildīja līdzīgu darbu. Ja salīdzināšanas procesā ir atklāts disbalanss vai netaisnīgums, tad cilvēks var psiholoģiski saspriņdzināties. Šajā gadījumā ir vēlams šo darbinieku motivēt, noņemt radušos saspriņdzinājumu. Adamss savos pētījumos nonāca pie tādas atziņas – labāk darbiniekam pārmaksāt nekā samaksāt nepietiekami. Pārmaksāšanas gadījumos darbinieku pārņem vainas izjūta un viņš tiecas strādāt vairāk. Taču tas var būt arī otrādi, cilvēki var sākt domāt, ka pirms tam viņiem maksāja nepietiekami.

Cilvēki atjauno balansu mainot patērēto pūļu līmeni jeb mēģinot izmainīt saņemamā atalgojuma līmeni. [5, 9-14; 4, 295]

Mērķu izvirzīšanas teorija. Dotā teorija balstās uz to, ka cilvēki kādā ziņā organizācijas mērķus uztver kā savējos un tiecas tos sasniegt. Galvenā doma ir, ka mērķi un cilvēka nodomi ietekmē to uzvedību un dzīves veidu. Cilvēki izvirza mērķus un cenšas tos sasniegt. Cilvēki pievērš uzmanību savas uzvedības un darbības sekām, kuru viņi izvēlējās saskaņā ar savam vajadzībām un mērķiem, un ja pūles nenoved pie gaidāmā rezultāta, tad cilvēks var izmanīt savu uzvedību vai izmainīt savus mērķus. Pūles pieaug, ja izvirza nevieglus mērķus. Nesasniedzami mērķi nedod rezultātu, kas galu galā rada demotivāciju. Pūles pieaug, kad cilvēkam palielinās atbildība par saviem pienākumiem.

Uz mērķiem un gatavību ieguldīt savas prasmes ietekmē četri faktori:

- mērķa sarežģītības pakāpe;
- mērķa specifika (skaidrība, noteiktība);
- izdevīgums cilvēkam;
- cilvēka gatavība ieguldīt savas prasmes mērķa sasniegšanai.

Darbinieka apmierinātību vai neapmierinātību var noteikt ar diviem procesiem: iekšējo (indivīds pats novērtē savus rezultātus) un ārējo (indivīda rezultātus vērtē apkārtējie cilvēki).

Pēc autora domām mērķu izvirzīšanas teorija nedod skaidrojumu par to, kam un kā jānosaka mērķus. Vai mērķi jānosaka vadībai vai tie radās kāda kopējā apspriedumu procesā un tos nosaka tie, kuriem jāsasniedz šos mērķus. Piedalīšanās mērķu izvirzīšanas procesā rada apmierinātību, bet tas negarantē, ka tas novedīs pie kvalitatīvās mērķu izpildīšanas.

Personāla motivēšanas metodes ir daudzveidīgas un tās ir atkarīgas no nodarbotās motivācijas sistēmas uzņēmumā, kopīgās vadības sistēmas un uzņēmuma darbības veida.

Pastāv materiālā un nemateriālā motivēšana.

Materiālā motivēšana ir darbinieku apbalvošana naudas izteiksmē. Tipiskie finansiālie stimuli ir algas paaugstinājums un prēmijas. Finansiālie stimuli var motivēt darbiniekus censties sasniegt grūtus mērķus.

Visefektīvākais materiālās motivēšanas veids ir darba algas paaugstinājums, svarīgi ir pareizi noteikt darba algas izmaiņas. Lai saņemtu reālo atdevi no darbinieka, gaidāmā atalgojuma apmēram jābūt būtiskam, jo citādi tas var izsaukt vēl lielāku darbinieka nevēlmi pildīt savus pienākumus.

Citi finansiālo stimulu paveidi ir šādi:

- naudas prēmija;
- peļņas sadalīšana;
- papildu atalgojums (apmaksāts atvaļinājums);
- stipendijas;
- balvas par vērtīgiem ierosinājumiem;
- uzkrājumi darbinieku pensijas fondam;
- dažādi atvieglojumi un privilēģijas. [6, 90]

Uzskatīt, ka materiālā motivēšana ir efektīvākā nekā nemateriālā ne vienmēr ir pareizi, taču materiālai motivēšanai ir noteiktas priekšrocības. Konkrētāk, šī motivēšana ir universālāka tajā ziņā, ka neatkarīgi no ieņemama amata, darbinieki vairāk novērtē naudas apbalvojumus un iespēju rīkoties ar saņemtajiem līdzekļiem. Protams, neviena no materiālās atalgošanas sistēmām nevar pilnībā ņemt vērā darba raksturu un grūtības pakāpi, darbinieka personīgo ieguldījumu un visu darba apjomu, tāpēc ka vairākas darba funkcijas vispār nav piefiksētas normatīvajos aktos un amata instrukcijās.

Vajadzības pastāvīgi mainās un tāpēc nevar uzskatīt, ka motivācija, kura bija veiksmīga vienu reizi, būs veiksmīga arī tālāk. Personībai attīstoties palielinās iespējas, vajadzība pēc pašīstenošanās. Tāpēc motivācijas process vajadzību apmierināšanai ir bezgalīgs un šai ziņā ir ļoti svarīga nemateriālā motivēšana.

Nemateriālā motivēšana ir visi ārējie stimuli, kuri neattiecas uz skaidru naudu, un kuras organizācija var vadīt ar mērķi apbalvot darbinieku. Par nemateriālo motivēšanu var uzskatīt gan sociāli-psiholoģisko atmosfēru, gan vadības stilu, gan karjeras izaugsmes iespējas, gan dāvanas. Cits nemateriālās motivēšanas variants var būt darbinieka brīvība, jeb

konkrētāk, brīvas izvēles palielināšana. Piemēram, darbiniekam pašam ir iespēja izvēlēties atvaļinājuma datumus, darba grafiku, uz darba atnākšanas un no darba aiziešanas laikus.

Nemateriālās motivēšanas veidu ir daudz, bet izskatīsim tikai piecas, kuras palīdz sasniegt organizācijas mērķus.

1. Dalīšanās informācijā. Darbiniekiem jāzin kas notiek organizācijā, it īpaši krīzes laikā. Ja darbinieki nav informēti par pārmaiņām var rasties diskomforts, kura dēļ kolektīvā var veidoties negatīva atmosfēra un cilvēki vairs nestrādā kvalitatīvi. Bet citos gadījumos vērtīgākie darbinieki sāk meklēt citu darbu.

2. Atzinība. Ja darbinieks veic darbu labāk nekā citi, izpilda daudz vairāk nekā prasīts, tad viņš noteikti gaida, ka viņu uzslavēs un novērtēs. Ja tas nenotiek, tad motivācija samazinās. Darbinieks sāk domāt, ka viņa centīgums nevienam nav vajadzīgs, iniciatīva pazūd. Bet vadītājiem darbinieku radošumu un iniciatīvu jāatbalsta.

3. Attīstība, apmācība. Ja cilvēks ilgu laiku izpilda vienvēidīgu darbu, nesaņemot grūtus uzdevumus, viņa profesionālā kvalifikācija samazinās. Bizness un tehnoloģijas attīstās ļoti ātri, bet darbinieks nav iesaistīts šajā procesā. Un pēc tam viņš vairs nebūs vajadzīgs organizācijai. Tāpēc uzņēmuma vadītājiem jāpiedāvā apmācības programmas jeb dažādot darbinieku uzdevumus.

4. Komanda. Cilvēkam jākomunicē ar citiem. Darba vietā šī vajadzība arī nekur nepazūd. Ja attiecības ar kolēģiem veidojas slikti, daži cilvēki sāk just stresu, bet pastāvīgs stress neapmierinātās vajadzības dēļ jau kļūst par medicīnisko problēmu. Kad cilvēks izjūt vajadzību pret saskarsmes un nevar šo vajadzību apmierināt, tad viņš nevar koncentrēties un pildīt savus darbu kā pienākas, ar pilnu atdevi.

5. Karjeras izaugsme, stāvoklis uzņēmumā. Kad cilvēks iestājas jaunā darba vietā, noteikti viņš sapņo par to, ka pēc kāda laika viņš varēs iegūt augstāku amatu. Ja cilvēkam ir liels mērķis, tad viņš ar prieku pildīs visus uzdevumus, kuri viņu novedīs pie mērķa sasniegšanas. Cilvēkam ir svarīgi vienmēr tiekties pēc kaut kā. [6, 84]

Runājot par nemonetāro motivācijas metožu izmantošanu svarīgi atzīmēt, ka veiksmīguma būtisks nosacījums ir atvērtība un uzticībā attiecībās starp vadību un darbiniekiem: pastāvīga informēšana par situāciju organizācijā, par gaidāmo perspektīvu, par nākamo darbību u.t.t. Bez tam vadītājam nepieciešams akcentēt uzmanību darbinieku informētībai par to, kādas priekšrocības, neieskaitot algu, viņi var saņemt. Negaidāmi, neparedzēti un neregulāri apbalvojumi motivē labāk, nekā prognozējamās, kad tie jau kļūst par nemainītu darba algas sastāvdaļu.

2. SIA „PREMIER RESTAURANTS LATVIA” RAKSTUROJUMS

SIA “Premier Restaurants Latvia” ir Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Sabiedrība pamatdarbība ir saistīta ar ātro ēdienu ražošanu un pārdošanu ātrās apkalpošanas restorānu tīklā. Sabiedrība tika reģistrēta 1994.gada 6.aprīlī.

2.1. SIA „Premier Restaurants Latvia” darbība

Līdz 2007.gada 21.decembrim Sabiedrības vienīgais dalībnieks bija Amerikas kompānija -”McDonald’s Restaurant Operations”. Sākot ar 2007.gada 21.decembri Sabiedrība nomainīja nosaukumu no SIA “McDonald’s Latvia” uz SIA “Premier Restaurants Latvia”, un pašlaik Sabiedrības vienīgais dalībnieks ir Maltas kompānija “Premier Capital Limited”. “Premier Capital Limited” pārvalda vairāk nekā 30 “McDonald’s” restorānus Baltijas valstīs un Maltā.

Amerikas kompānijas McDonald’s Corporation dibināšanas fakti:

- Kompāniju dibināja 1940.gadā brāļi Ričards un Moriss Makdonaldi.
- 1948.gadā viņi atvēra savu pirmo restorānu Sanbernardīno, Kalifornijas štatā.
- 1954.gadā Rejks Kroks atpērk no brāļiem Makdonaldiem viņu restorāna konceptu.
- 1955.gadā atver pirmo „McDonald’s” Despleinsā, Ilinoisas štatā. Pašlaik tur atrodas korporācijas muzejs.
- 1955.gadā Rejs Kroks reģistrēja kompāniju kā McDonald’s System, Inc.
- 1960.gadā pārvārdoja to par McDonald’s Corporation.
- 1961.gadā Rejs Kroks pilnībā izpirka visas tiesības uz kompāniju.

McDonald's ir pasaulē lielākais ātrās apkalpošanas restorānu tīkls, zem tā zīmola darbojas vairāk nekā 33 000 restorāni 117 valstīs, lielākā daļa no tiem ir franšīzes bizness (vairāk par 75%). Kopumā kompānijā strādā 1,7 miljons darbinieku, kas katru dienu apkalpo gandrīz 50 miljonus apmeklētāju. [13; 14]

Kompānijas vīzija - būt par labāko ātrās apkalpošanas restorānu pasaulē.

Kompānijas misija – ātra un kvalitatīva klientu apkalpošana ar produktu standarta komplekta palīdzību.

Kompānijas stratēģiskie mērķi:

- ilgtspējīgas izaugsmes nodrošināšana,
- nevainojama klientu apkalpošana,

- saglabāt efektīva un kvalitatīvā ražotāja statusu,
- personāla apmācība un kvalifikācijas celšana visos līmeņos,
- pieredzes apmaiņas programmas nodrošināšanas dažādu valstu līmenī,
- nepārtraukta uzlabošanās ārtās ēdināšanas koncepcijā,
- jaunu ēdienu izstrādes veicināšana,
- iekārtu, mārketinga, tehnoloģiju inovācijas.

McDonald's veiksmīgi darbojas Latvijā (ar franšīzes principu) kopš 1994.gada. Franšīze ir izplatīšanas sistēma, kurā daļēji neatkarīga biznesa īpašnieki (franšīzes ņēmēji) maksā nodevu un licences maksu mātes uzņēmumam (franšīzes devējam) apmaiņā pret tiesībām identificēt sevi ar tā tirdzniecības zīmi, tirgot tā produktus vai pakalpojumus un parasti izmantot tā biznesa formātu un sistēmas. Franšīzes pārdošana ir starptautiska mēroga biznesa veids, taču tas pieļauj arī vietējo ražotāju produkcijas izmantošanu, ja tās kvalitāte atbilst noteiktiem standartiem, ir saistoša cena un pietiekamas ražošanas jaudas. Tas nozīmē, ka šāda biznesa modeļa izvērsšanās Latvijā vietējos ražotājus no tirgus neizspiedīs. Tieši jaudas un kvalitātes trūkums ir iemesls, kāpēc ēdināšanas uzņēmums McDonald's ļoti niecīgos apjomos iepērk izejvielas no vietējiem ražotājiem un produkciju importē no citām valstīm. Latvijā pirmais restorāns, ko atvēra bija „Luna” , tas atrodas Basteja bulvārī pretī Brīvības piemineklim. Tas ir lielākais restorāns Latvijā gan platības, gan darbinieku un arī apgrozījuma ziņā.

Šobrīd pēc pēdējiem datiem „Premier Restaurants Latvia” strādā apmēram 524 darbinieki, kas strādā astoņos restorānos un tie visi atrodas Rīgā:

- „Luna” (Z.A. Meierovica bulvāris)
- „Daugava” (Krasta ielā)
- „Parking Place” (Juglā)
- „Shopping Center” (Pļavniekos)
- „Main Station” (iepretim centrālajai stacijai)
- „Underground” (Purvciemā)
- „Spice” (tirdzniecības centrā „Spice Home”)
- „Alfa” (tirdzniecības parkā „Alfa”)

Nosaukumi doti atkarībā no restorānu atrašanās vietas vai ir palikuši no objektiem, kas tur atradās pirms tam. Piemēram, restorāna „Luna” vietā agrāk atradās kafejnīca ar tādu pašu nosaukumu, bet restorāna „Parking Place, jo pie restorāna atrodas auto stāvvietā McDonald's viesiem. Restorāni atrodas tikai Rīgā un to izvietojums pilsētā nav nejaušs. Pētījumi, kurus ir

veikusi kompānija McDonald's parāda, ka 70 % lēmumi par McDonald's restorānu apmeklēšanu tiek pieņemti spontāni, tādēļ restorāni ir izvietoti vietās, kur tādu lēmumu pieņemšanas varbūtība ir maksimāla. Piemēram, restorāns pretī stacijai atrodas vietā, kur ir liela gājēju plūsma, bet restorāns „Parking Place” vietā, kur ir regulāra automašīnu plūsma. Ar reklāmas palīdzību tiek darīts viss iespējamais, lai šie spontānie lēmumi tiktu pieņemti biežāk.

2011.gadā Latvijā durvis vērs trīs jauni “McDonald's” restorāni un vēl divi restorāni tiks reskonstruēti. Divi restorāni tiks atklāti Rīgā. No tiem viens būs “McDrive” restorāns Imantā, kas savas durvis vērs jau pavasarī. Trešais jaunais restorāns būs ārpus galvaspilsētas un ar tā atklāšanu iezīmēs sākumu ekspansijas plāniem reģionos.

“McDonald's” Latvijā ir ne tikai vadošais ātrās ēdināšanas restorānu tīkls, bet arī labs darba devējs – pēdējo gadu laikā darbinieku skaits ir audzis gandrīz divas reizes, tagad sasniedzot vairāk nekā pustūkstoti. Kopš 2000.gada “McDonald's” sniedz iespēju strādāt arī cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, pašlaik šādu iespēju nodrošinot ap 20 cilvēkiem. Ienākot Latvijā, “McDonald's” līdzī atnesa sociāli atbildīga uzņēmuma praksi, ko apliecina 2007.gadā izveidotais labdarības fonds “Ronald McDonald House Charity” (RMHC). Šī fonda darbība ir veltīta labdarības līdzekļu piesaistei, un ieguldījums nāk arī no ikviena pārdotā “Happy Meal” komplekta. [13]

Kompānijas produktu politikas pamats ir ierobežotas ēdienkartes princips. Vēl brāļi Makdonaldi sekoja šim principam. Viņu pirmā restorāna ēdienkartē tika iekļauti tikai 9 nosaukumi: hamburgers, čizburgers, trīs atspridzinošu dzērienu veidi, piens, kafijas, kartupeļu čipsi un pīradziņi, pēc tam jau ēdienkarte papildinājās ar karupeli frī un piena kokteiļiem.

Ēdienkartes ierobežojumu nedrīkst jaukt ar vienvēidīgumu. Neskatoties uz ierobežojumu, ēdienkartes sastāvs pastāvīgi tiek atjaunots. Līdz kādam laikam pirms jauninājumu iekļaušanas ēdienkartē visā McDonald's restorānu tīklā, ēdienus rūpīgi testēja. Tā piemēram, ēdiens Chicken McNuggets tika testēts 7 gadus. Taču dotajā brīdī kompānijā darbojas cits ēdienkartes atjaunošanas princips: jauni potenciāli populāri ēdieni ražošanā tiek ievadīti ātri, bet ēdieni, kuri nespējā iekarot popularitāti tāpat ātri tiek noņemti no ražošanas. Tas ļauj kompānijai aktīvi izstrādāt un ievadīt jaunas idejas, lai patērētājam neapniktu jau pazīstamas maizītes.

McDonald's kompānijas kā transnacionāla korporācija izmanto menedžmenta globālo pieeju, kura nosaka augstu izlaidamās produkcijas standartizācijas pakāpi, mārketinga stratēģiju un citus vadības lēmumus. Globāla pieeja ļauj kompānijai saņemt papildus peļņu uz mēroga efekta rēķina, ka arī nozīmīgi samazināt izmaksas.

SIA „Premier Restaurants Latvia” finanšu rādītāji [15;16]

| Gads | Rādītāji | Neto apgrozījums (LVL) | Tīrā peļņa (LVL) |
|------------------|----------|------------------------|------------------|
| 2009.gada beigās | | 9 385 052 | 450 766 |
| 2008.gada beigās | | 10 449 396 | 377 117 |

No tabulas 2.1. redzams, ka 2009.gadā McDonald's Latvijā peļņa bija 450 766 Ls, kas par 73 649 Ls jeb 33% lielāka nekā 2008.gadā. Neto apgrozījums 2009.gadā sastādīja 9,4 milj. Ls, kas par 10,5 % mazāk nekā 2008.gadā. Ar apgrozījumu saprot darbību, aktivitātes, kuru rezultātā var iegūt peļņu. Apgrozījumu var mērīt ar pārdoto preču vienību skaitu, kā arī vērtības izteiksmē, saražoto preču vienību skaitu, vai arī kādās citās mēra vienībās. Šāds samazinājums var būt atkarīgs no pārdoto produkcijas vienību skaita izmaiņām, produkcijas cenu izmaiņām, kas savukārt ietekmē peļņas palielinājumu vai samazinājumu. Dotajā gadījumā tika paaugstinātas cenas, neto apgrozījums samazinājās un uzņēmums kļuva konkurētspējīgāks.

Taču McDonald's veiksmē dažādās valstīs atkarīgs no nacionālo tradīciju ņemšanas vērā un patērētāju īpatnībām. Kompānijas vadībai jāmeklē iespējas kā efektīvi apvienot lielu teritorijas īpatnību skaitu, kuri nepieciešami, lai veiksmīgi darboties šajā vidē ar vienveidīguma prasībām, kuras piemīt globālai korporatīvai stratēģijai. Piemēram, Indijas McDonald's restorānos nav ne cūkgaļas, ne lopgaļas, lai neapvainotu iedzīvotāju reliģiskos ieskatus. Runājot par Latviju, tad McDonald's restorānos var redzēt, ka no dzērieniem sāka piedāvāt vairāk sulu un minerālūdeni, jo latviešiem vērojama tendence pirkt vairāk sulu nekā limonādi.

Stiprās konkurences apstākļos un pretenziju virknes esamības attiecība uz McDonald's produkciju, kompānijai jā rūpējas par savas produkcijas kvalitātes paaugstināšanu. Kompānijai ir mērķis būtiski izmainīt ēdienu pagatavošanas tehnoloģiju, lai uzlabotu servisu un padarīt maizītes garšīgākus.

2.2. SIA „Premier Restaurants Latvia” organizatoriskā struktūra

Restorāni strādā praktiski diennakti, pat ja nevienam neko nepārdod, restorānā notiek darbs. Par diennakti vienā un tajā pašā teritorijā paspēj nostrādāt divas maiņas. Tāpēc, lai nodrošinātu restorānu pareizu darbību tajā jābūt pareizai lomu sadalei.

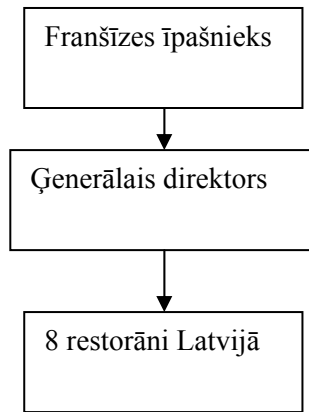
SIA “Premier Restaurants Latvia” restorānos galvenokārt dominē autoritārais vadīšanas stils. Tas nozīmē, ka lēmējvara ir koncentrēta vadītāja rokās. Darbinieki var iesniegt priekšlikumus konkrētu problēmu risināšanā, bet beigu beigās lēmumu pieņem vadītājs un darbinieki to izpilda. Šis vadīšanas stils ir ļoti labi piemērots restorāna darbībā, jo ir jāievēro daudz noteikti standarti un procedūras. Tiek izmantota darbinieku stimulēšana, lai tie strādātu labāk, un arī sodīšana, piemēram, par nepakļaušanos tiešā vadītāja rīkojumam, darbiniekam jāraksta paskaidrojums, bet īpaši smagu pārkāpumu gadījumā var tikt sastādīts akts, kas turpmāk var liegt darbiniekam karjeras izaugsmi vai prēmiju. To, ka organizācijā ir autoritārais vadīšanas stils, var redzēt pēc tā, ka bieži darbinieki ir neapmierināti ar vadītāja lēmumu.

SIA “Premier Restaurants Latvia” ir hierarhiskās vadības struktūras tips.

Visus darbiniekus var diferencēt uz trīs pamata kategorijām: vadītāji, speciālisti, izpildītāji. Vadītāji ir personas, kuras izpilda galveno funkciju un īsteno kopīgo uzņēmuma, to struktūrvienību vadīšanu. Speciālisti ir personas, kuras izpilda pamata funkciju un ir aizņemti ar informācijas analīzi un lēmumu sagatavošanu par ekonomiskie, finanšu, tehniskiem jautājumiem. Izpildītāji ir personas, kuras pilda palīgfunkciju, piemēram, darbs par dokumentācijas noformēšanu, saimnieciskā darbība.

Uzņēmuma organizatoriskās struktūras priekšrocība ir sekojoša: skaidra darba sadale veicina augsti kvalificēto speciālistu izteikšanu katrā darbībā; strikta vadības līmeņu hierarhija, kur zemākais līmenis tiek kontrolēts ar augstāko līmeni; kopīgo normu, standartu, noteikumu izstrāde katram darbības veidam; vadītāju pienākums rīkoties pēc noteiktām instrukcijām; darbinieku pieņemšana darbā atbilstoši kvalifikācijai un viņa atlaišana no darba strikti pēc likuma.

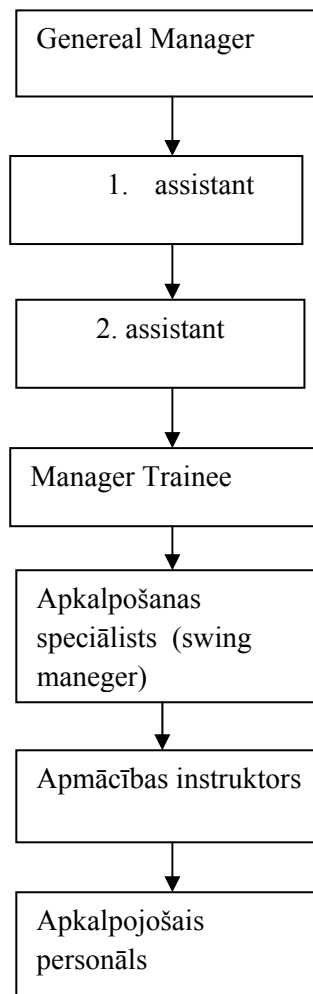
Visas galvenās pavēles iziet no Amerikas galvenā ofisa un tālāk tiek nodotas franšīzes pārstāvjiem dažādās valstīs. Tālāk struktūru var attēlot sekojoši (skat.att. 2.1.):



2.1. attēls. *Darbības kontrole restorānos*

Ģenerālajam direktoram pakļaujas visi restorāni Latvijā. Viņš nodarbojas ar plānošanu un galveno mērķu izvirzīšanu. Ģenerālā direktora galvenā funkcija ir kontrolēt restorānu darbību attiecībā uz izvirzītiem mērķiem, veikt dažāda veida pārbaudes.

Katrā restorānā vēl ir sava organizatoriska struktūra, kura arī ir noteikta pēc standartiem (skat. Att. 2.2.):



2.2.attēls. *Restorāna organizatoriskā struktūra*

Apskatīsim šo struktūru detalizētāk. Ar produkcijas tiešo ražošanu un pārdošanu nodarbojas apkalpojošais personāls: apkopēji, kasieri un virtuves darbinieki.

Galvenais McDonalds kasiera darba pienākums ir pieņemt un izdot pasūtījumus. Kasieri arī atbild uz dažādām klientu jautājumiem attiecībā uz produktiem un citiem saistītiem uzdevumiem par klientu. Kasiera darbs notiek ātrā tempā, tāpēc viņam jābūt veiklam un novērot arī to, lai cilvēki rindā negaidītu ilgi. Kasiera darbs brīžiem ir pats grūtākais, jo tieši kasieris tiešā veidā saskaras ar klientu. Klientu nekādā veidā nedrīkst skart kasiera emocionālais stāvoklis. Ir instrukcija kā kasierim jāuzvedas neatkarīgi no savām vēlmēm.

Virtuves darbinieks tiek speciāli apmācīts kā gatavot ēdienus. Taču no instruktāžas viņam visu jāzina par tīrības pamatiem, par virtuves piederumiem. Virtuves darbiniekam jāzina visu par to, kā jāglabā pārtiku, kādās vietās, kādi ir derīguma termiņi u.c. Papildus pienākumi ir uzturēt sanitārās un drošības noteikumus darba vietā. Virtuves darbiniekam katru reizi gatavojot, jāpārbauda vai ēdiens atbilst uzņēmuma standartiem, kvalitātei u.c. noteikumiem.

Instruktors apmāca jaunus darbiniekus, izskaidro pamatnoteikumus.

Swing manager ir atbildīgs par darbu visā restorānā viņa maiņas laikā. Maiņas vadītājam jābūt ar lieliskām organizatoriskām un vadības prasmēm, jo viņš ir atbildīgs par desmit līdz piecpadsmit darbībām vienā laikā, atkarībā no tā, cik liels ir restorāns. Viņam jāpārlicinās, ka visi darbinieki ievēro pārtikas drošības procedūras, ko nosaka uzņēmuma standartu grāmata, nemaz nerunājot par to, ka jāveic tādas uzdevumus kā, piemēram, aizpildīt dokumentus, pirms maiņas beigām, sastādīt darba grafiku u.c.

McDonalds Manager Trainee galvenais uzdevums un pienākums nodarboties ar 2.asistenta jautājumiem. Tas ir pārejošais solis līdz nākmajam amatam. Viņš palīdz jaunajiem darbiniekiem adaptēties komandā. Uztur komanda garu.

2.vadītāja asistenta galvenie uzdevumi ir personāla darbā pieņemšana, apmācība un attīstība, ka arī vispiemērotāko kandidātu izvēle un sagatavošana tālākai attīstībai. Galvenais mērķis ir saglabāt augstus standartus attiecībā uz kvalitāti, servisu un tīrību. Viņa pienākumos ietilpst arī izdevumu kontrole, apkalpojošā personāla darba stundu organizēšana atkarībā no restorāna vajadzībām, un, protams, viņam jābūt orientētam uz uzņēmuma attīstību.

1.vadītāja asistentam pienākumos ir personāla uzraudzība attiecība uz augstu kvalitātes, servisa un tīrības standartu zināšanu un ievērošanu. Viņš ir atbildīgs par pasūtījumu piegādēm, par pārdošanas palielināšanu un iknedēļas darbinieku apmācības grafika sastādīšanu. Restorāna peļņas saglabāšana vai palielināšana ir viens no galvenajiem uzdevumiem.

Restorāna vadītājs pieņem darbā un attīsta personālu. Viņš pārbauda, vai vadības komanda pilda savus pienākumus atbilstoši, lai sasniegtu mērķi attiecībā uz augstu kvalitātes, servisa un tīrības standartu nodrošināšanu. Restorāna vadītājs pārbauda rīkojumus, kas ir nosūtīti piegāžu centrā, apmācības grafikus, produktu kvalitāti, restorāna izmaksas, kontrolē elektrības, ūdens patēriņu un citus rēķinus. Vispār, restorāna vadītājs ir restorāns tēls.

Katram no šīs struktūras atkarībā no pakļaušanās ir jāveic savi pienākumi un jāprot jebkurā brīdī būt gatavam izpildīt sava pakļautā darbinieka pienākumus. Tas nozīmē, ka kasieris un virtuves darbinieki var darīt arī uzkopšanas darbus, bet restorāna vadītājam jāprot darīt visu.

McDonald's pilnībā strādā pēc standartiem. Ir vesela noteikumu grāmata, kurā ir aprakstīts kā uzvesties un ko darīt katrā situācijā, šī grāmata arī apraksta ražošanas procesus. Katram jāzin visas temperatūras kurās gatavo ēdienus, glabāšanas termiņus. Nezinot visas šīs nianšes nevar pārvietoties pa karjeras kāpnēm, tieši tāpēc par vadītājiem kļūst tie, kuri agrāk strādāja pie kases.

2.3. Personāla politika

Personāla politika ir organizācijas vērtību un pārlicību formulēšana attiecībā uz galvenajām organizācijas funkcijām. Personāla politika ir paredzēta, lai izteiktu organizācijas ilgtermiņa programmu darbinieku uzvedības noteikumus gan rakstiskā formā, gan ieviešot praktiskas tradīcijas. [25, 1]

Viens no svarīgākajiem faktoriem, kurš veicina McDonald's attīstību visā pasaulē ir veiksmīgs daudzlīmeņu darbs ar personālu. Kompānija ir izstrādāta darbinieku vērtību sistēma, kura ļauj izcelt individuālo potenciālu katrā darbiniekā, ka arī McDonald's personāla apmācības sistēmas izveidošana visos hierarhijas līmeņos. McDonald's personāla politika pamatprincips ir „kadru audzēšana” kompānijas iekšienē. Jebkura vakance pirmām kārtam tiek piedāvāta saviem darbiniekiem. Ka jau tika minēts iepriekšējā apakšnodaļā, kā par vadītāju nevar kļūt neizejot visas zemāka līmeņa pozīcijas.

Kompānija pievērš lielu uzmanību korporatīvai kultūrai un noteikta klimata veidošanai, kur ir svarīgi tādi jēdzieni kā kolektīvs un komanda. Taču „kolektīvisms” neizslēdz arī striktu disciplīnu un maksimāli efektīvu katra darbinieka laika izmantošanu. Kompānijā darbojas apbalvošanas un sodīšanas sistēma.

Noteikumos ir aprakstīts, kā jāstrādā personālam. Ja darbinieks vēlas izaugsmi, tad jānokārto atbilstošu eksāmenu, bet nokārtot eksāmenu bez prakses nav iespējams. Ceļš līdz restorāna vadītājam ļoti grūts un ilgstošs, par visu laiku jānokārto daudz eksāmenu.

Katrs darbinieks jau no pirmās darba dienas ir iesaistīts apmācības programmā, kas saucas CDP (Crew development program). Tā māca izturēties pret viesi kā pret īpašu cilvēku un pret saviem kolēģiem ar cieņu. Klienti/patērētāji - “viesi” ir paši svarīgākie cilvēki restorānā. McDonald's galvenā vērtība ir KST+P: Kvalitāte, Serviss, Tīrība, Pieejamība (no angļu valodas "QSC & V."- Quality, Service, Cleanliness, and Value). Iepriekšējā apakšnodaļā amatu aprakstos visur bija minēts, kā šīs vērtības ievērošana ir galvenais mērķis restorāna darbībā un darbinieki jau no pirmās darba dienas tiek informēti par restorāna galvenajiem mērķiem un vērtībām. [14]

McDonald's piedāvā saviem darbiniekiem sekojošas priekšrocības:

1. vispirms, tā ir karjeras izaugsme. Dažās firmās, lai nostrādātos līdz izaugsmei var strādāt ļoti daudzus gadus, bet strādājot mērķtiecīgi un labi McDonald's restorānā izaugsme var sākties jau pēc diviem mēnešiem. Protams, tas nenozīmē, ka katrs var kļūt par šādas veiksmes ņēmēju. Parasti gada laikā darbinieki, kuri parādīja labus rezultātus tiek pārvietoti augstāk pa karjeras kāpnēm.

2. "Mēs - komanda". Tā ir cilvēku devīze, kuri strādā McDonald's restorānā. Nevienam nav noslēpums, ka strādājot komandā var atrast labus draugus un McDonald's politika nav izņēmums, bet gan piemērs. Ieiet kolektīvā ļoti vienkārši pat ļoti kautrīgam cilvēkam, jo visur jūtas komandas gars.

3. Darba grafiks. Tiek piedāvāts elastīgs darba grafiks. Katrs darbinieks pats sastāda savu darba laiku un nodod vadītājam, kurš jau koriģē kopīgo darba grafiku atkarībā no saņemtajiem ierosinājumiem no apkalpojošā personāla.

4. Svētku dienas. Šajās dienās stundas likme tiek palielināta divās reizēs.

5. Izklaide. Pasākumi darbiniekiem Ziemassvētkos. Kopīga atpūta neformālā atmosfērā stiprina kolektīvu un attiecības tajā.

6. Sporta zāle. Rudenī un ziemā tiek īrēta sporta zāle un brīvajā laikā restorānu darbinieki tiek aicināti sportot un kopīgi pavadīt laiku ar saviem kolēģiem.

7. Programma "Mēneša labākais darbinieks". Katru mēnesi restorānā viens darbinieks, kurš vadības balsojumā tiek atzīts par labāko, saņem atbalvojumu.

8. Pusdienas par pus cenu apkalpojošajam personālam, un sākot no menedžeriem maltītes komplekts piedāvāts bez maksas.

9. Algas palielināšana notiek attiecībā no ieņēmamā amata.

10. Vecums. McDonald's pieņem darbā visus vēlētājus no 16 gadiem līdz pensijas vecumam. Restorānos strādā visu vecumu cilvēki. Nav nekādu diskrimināciju pazīmju.

11. Apmaiņas programma. Vienu reizi gadā katrs darbinieks var izmantot iespēju pastrādāt McDonaldā Maltā.

12. Labākais gada restorāns. Ir vispār pieņemti standarti pēc kuriem tiek novērtēta katra restorāns darbība, un katra gada sākumā šie rādītāji tiek izanalizēti. Labākais restorāns saņem lielu prēmiju uz visiem.

13. Dāvanas. McDonalds dāvina dāvanas par katriem nostrādātiem 5, 10, 15 gadiem.

14. Slepensais viesis. Katrs restorāns tiek novērtēts arī no speciāla „slepena viesu” puses. Restorāns, kurš labāk apkalpos „slepeno viesu” saņem papildus 5% pie algas darbiniekiem.

McDonald's restorānos gandrīz nepārtraukti notiek dažādas akcijas, reklāmas pasākumi un citas lietas, kas veicina pārdošanu. Viens no populārākajiem un efektīvākajiem pārdošanas veicināšanas paņēmieniem McDonald's restorānos ir konkursi, kas motivē darbiniekus:

- pārdot vairāk;
- apkalpot vairāk;
- apkalpot labāk.

Sacensību gars ir ļoti efektīvs motivēšanas paņēmieni darbiniekiem un konkursi to pierāda. Pēc konkursiem notiek rezultātu apkopošana un salīdzināšana ar rezultātiem bez konkursa.

Runājot par apmācības iespējām, tad kompānija piedāvā saviem darbiniekiem, kuri vēlas virzīties pa karjeras kāpnēm dažādu konferenču un semināru apmeklēšanu. Pēc šo kursu pabeigšanas notiek eksāmens testa veidā un dažās situācijās arī lomu spēle. Parasti darbiniekam jāatbild uz jautājumiem par kompānijas vēsturi, par standartiem, par personāla vadīšanu. Lomu spēles gan ir saistītas ar klientiem, dažādu problēmatisku situāciju izveide un tās risināšana.

Izskatot visas piedāvātas priekšrocības darbiniekiem, var secināt, ka McDonald's motivē savus darbiniekus pamatā ievērojot Herceberga divu faktoru teorijas atziņas. No higiēnas faktoriem kompānija piedāvā darbu draudzīgā komandā, stabilu darba algu, pēc savas izvēles sastādītu darba grafiku, balvas par konkursiem, kopīgus svētkus. Lai palielinātu darba efektivitāti kompānijas izmanto sekojošos motivācijas faktorus: karjeras izaugsmes iespējas, darba rezultātu atzīšana un atbalstīšana, atbildības pakāpe.

3. SIA „PRIEMIER RESTAURANTS LATVIA” PERSONĀLA VADĪBAS PROCESA ANALĪZE

Šajā nodaļā darba autore veiks pētījuma apkopojumu par personāla plānošanu, meklēšanu, atlasī, novērtēšanu un attīstību SIA „Premier Restaurants Latvia”, kā arī par motivācijas norisi uzņēmumā. Attiecīgi tiks veikts pētījumu rezultātu izvērtējums un ieteiktas rekomendācijas personāla vadības sistēmas pilnveidošanai.

Personāla vadības sistēmai, tāpat kā jebkurai citai darba sistēmai organizācijā, jāatbilst kompānijas stratēģijai, tās struktūrai, resursiem un korporatīvai kultūrai. Lai uzņēmumā noturētu kvalificētus darbiniekus ir jāatrod galvenie motivējošie faktori un jāpiedāvā tieši tos. Uzņēmuma vadītājiem, pirmkārt, jāorientējas uz „veco” darbinieku noturēšanu, kuri efektīvi strādā, precīzi zina noteiktu tirgu un kompānijas specifiku.

Lai noskaidrotu, kādas metodes un instrumentus izmanto SIA „Premier Restaurants Latvia” plānojot, meklējot, atlasot un novērtējot savu personālu, bakalaura darba autore izvēlējās veikt interviju ar McDonalds restorāna otro asistentu, kuram ir šie tiešie pienākumi noteiktā restorānā.

Lai noskaidrotu, kādas motivācijas instrumentus izmanto SIA „Premier Restaurants Latvia”, bakalaura darba autore izvēlējās veikt uzņēmuma darbinieku anketēšanu. Anketēšanas metode socioloģiskos pētījumos ieņem īpašu vietu un ir populārākā metode, jo tai ir daudz priekšrocību salīdzinot ar novērošanu un dokumentu analīzi.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot:

1. darbinieku apmierinātību ar motivēšanas sistēmu;
2. darbinieku gaidas apbalvojumu jomā;
3. darbinieku lojalitāte uzņēmumam.

Intervijā tika iekļauti trīs lieli jautājumi par personāla vadības sistēmu. Intervija notika stāstījuma veidā.

Anketā tika izmantoti pašas autores sastādīti jautājumi, kas ļauj gūt vispārēju priekšstatu par darbinieku apmierinātību ar motivācijas norisēm uzņēmumā.

3.1. Darbinieku meklēšana, atlase, novērtēšana un attīstība SIA „Premier Restaurants Latvia”

Intervija notika ar restorāna McDonalds galvenā vadītāja otro asistentu, kurš nodarbojas ar personāla plānošanu un atlasī vienā no restorāniem. Viņa uzdevums ir veikt katru mēnesi noteiktu atskaiti par darbinieku aktivitāti un ražīgumu, sekot tam, lai restorāna galvenie mērķi katru mēnesi tiktu sasniegti.

Intervijā tika iekļauti trīs atvērti jautājumi, kuri tiešā veidā skar bakalaura darba tēmu:

1. Kā notiek personāla plānošana uzņēmumā?
2. Kā notiek personāla meklēšana un atlase uzņēmumā?
3. Kā notiek personāla novērtēšana un attīstība uzņēmumā?

Šīs atbildes darba autore saistīja ar autores novērojumiem un dokumentu analīzi.

Intervējamais sniedza plašas atbildes uz augstāk minētajiem jautājumiem. Kopīgais intervijas laiks bija 2,5 stundas. Bakalaura darba autore plaši izmantoja iegūto informāciju salīdzinot to ar anketēšanā iegūto informāciju, kas ļaus izdarīt secinājumus par personāla vadības sistēmu vienā no McDonalds restorāniem.

Restorāna vadītājs vai tā asistenti taisa tā saucamo „Staffing plan” jeb personāla plānu. Tā ir datora programma, kura pati izrēķina visas nepieciešamos lielumus. Katru mēnesi līdz 5.datumam jāveic noteiktu analīzi par personālu. Tas nozīmē, ka tiek ieviesti dažādi rādītāji šajā programmā, lai pēc tam uz saņemtās informācijas pamata pieņemtu atbilstošus lēmumus par personālu.

Analīzē vispirms iepriekšējo mēnesi, pēc tam plāno personālu uz 8 nedēļām uz priekšu, un tā katru mēnesi, ņemot vērā iepriekšējo prognozi un to īstenošanas novirzes. Personāla plānā ir iekļauti sekojoši rādītāji:

- Kopējais viesu skaits;
- Vidējais viesu skaits dienā;
- Darbinieka darba efektivitātes rādītājs, kurš tiek izrēķināts sekojoši: darbinieka nostrādātās darba stundas dalītas ar viesu skaitu. Šīm rādītājam jāatbilst noteiktam restorāna mērķis, normai;
- Menedžeru nostrādātās stundas;
- Pilnas un pusslodzes nostrādātās stundas, un pēc tam izrēķina procentuālo attiecību;
- Slimību, atvaļinājumu plānošana. Piemēram 1-2 cilvēki mēnesī.

- Iespējamo atlaišanu no darba plānošana. Piemēram 1 cilvēks. Agrāk personāla mainība bija lielāka un atlaišanas no darba prognozes bija citas.

- Aktuāls darbinieku skaits uz doto brīdi u.c..

Pēc visu šo rādītāju ievadīšanas notiek datu apstrāde un gala rezultātā vadītājs saņem noteiktu darbinieku skaitu, kurš būs vajadzīgs nākamajā mēnesī. Protams, notiek dažādas novirzes, korekcijas darba procesā, taču ir noteikts mērķis, kuru restorāna vadītājam un viņa asistentiem jāsasniedz, jo augstāk stāvošas personas neineteresē kāpēc nesanāca, viņus interesē tas, kas tika veikts, lai sasniegtu mērķi.

McDonalds personāla atlases un sagatavošanās stratēģija ir pareizi mācīt darbu, nodrošināt karjeras izaugsmes iespējas, nodrošināt padziļinātās apmācības, lai pilnībā apmierināt klienta prasības.

Galvenajā birojā, saņemot personāla plānu no restorāniem, tiek pieņemti lēmumi par darba profilu, par vakances atvēršanu. Ja darba vakance ir vadošais amats, tad, pirmām kārtam, pretendents tiek meklēts pašā uzņēmumā. Dotajā brīdī vairākums no darbiniekiem, kuri šobrīd ieņem vadošos amatus ir tie, kuri sākuši kā restorāna brigādes dalībnieki.

Runājot par personālu, kurš tiešā veidā apkalpo viesus, tad cilvēki nes aizpildītas anketas restorāna menedžeriem. Šīs anketas ir atrodamas restorānā praktiski pie katra galdiņa. Agrāk reklāma par darbu McDonaldā bijā visur, tagad līdzekļi ir apgriezti un vakances tiek piedāvātas caur Internetu un reklāmās pašā restorānā.

Kandidātu atlase notiek sekojošā veidā:

1. CV atlase (tiek novērtēts noformējums, dati par personu, skatās cik gadus ir nostrādāts pēdējā darbā vietā, kādā nozarē).

2. Atlasīto kandidātu intervēšana pa telefonu (tiek uzdoti vispārīgi jautājumi par to, kā cilvēks iedomājas sev šo darbu u.c., ja cilvēkam ir pareizs priekšstats par darbu, tad tālāk tiek aicināts uz individuālo interviju).

3. Intervijas jautājumi tiek sadalīti uz 4 kompetencēm: spēja strādāt komandā, vai spēj pakļauties jau ierastiem noteikumiem (piemēram, kāpēc saldējumu radziņā sāk aizpildīt no kreisās uz labo pusi un ne otrādi), cilvēks ir vērsti uz viesu vajadzībām, iniciatīva. Ja visas šīs kompetences cilvēkam piemīt kaut minimāli, tad darbā viņš tiks pieņemts.

4. Intervijas beigās tiek stāstīts par kompānijas labumiem, sasniegumiem u.t.t., lai cilvēks labāk uztvertu informāciju par darba vietu, kurā viņš strādās, vai arī ja nestrādās, tad var būt tiektos strādāt uzņēmumā.

5. Paziņošana par rezultātu 7 dienu laikā pa telefonu gan par pozitīvu lēmumu, gan par atteikumu darba vietā.

Tā notiek restorāna apkapošanas darbinieka atlase. Vadītājiem nav svarīga viņa izglītība. Vairāk viņi pievērš savu uzmanību cilvēka enerģijas, vēlmei un spējai strādāt komandā, jo visu to prasa pats šis bizness no dabas. Protams, svarīga arī ir vēlme vispār strādāt, kāda ir motivācija un kāpēc viņš ir atnācis.

Restorāna bizness nosaka pastāvīgu speciālo zināšanu un spēju esamību ēdināšanas jomā. Tāpēc McDonalds restorānu tīklā īpaša uzmanība tiek pievērsta personāla novērtēšanai. Visiem darbiniekiem katrus 3 mēnešus notiek starppārbaudījums un katrus mēnešus gala pārbaudījums.

Restorāna apkalpojošā personāla visi dalībnieki ar laiku tiek apmācīti strādāt 3 pozīcijās: darbs zālē, darbs pie kases, darbs virtuvē.

Viss apkalpojošais personāls pēc katriem 3 mēnešiem tiek novērtēts. Šo novērtēšanu veic 2.asistents un tiešais brigādes vadītājs (swing manager). Šādas novērtēšanas mērķis ir darba kontrole un darbinieka darba rezultātu novērtēšana. Pēc šīs pārbaudes personāls tiek sagatavots gala pārbaudei.

Gala novērtēšana tiek rīkota 2 reizes gadā. Šo novērtēšanu veic jau 2.asistents un restorāna vadītājs. Tiek novērtēti darbinieka 4 kompetences, kuras tika novērtētas atlasot kandidātus darbam un klāt pievienojas vēl papildus prasības:

- uzticamība;
- mērķu sasniegšana (līdz atestācijas sasniegtie mērķi un darba sākumā)

Mērķi tiek veidoti atbilstoši SMART principam:

- S-specific (konkrēti),
- M- measurable (izmērāmi),
- A-ambitious (ambiciozi),
- R-relevant (saistīti ar darbu),
- T-time (noteiktā laikā).

- standartu izpilde (zināšanas par standartiem, to ievērošana);
- ārējais izskats (prasību ievērošana);
- pakļautība un kooperācija (komandas darbs, hierarhijas ievērošana u.c.);
- universālums (prot visu un strādā uz 100%);
- lieliskais darbs (iniciatīva, īpašie sasniegumi).

Šo prasību novērtēšana notiek pēc gradācijas sistēmas: izcili, labi, nepieciešams uzlabot, nepieņemami.

Gala novērtēšanas mērķis ir personāla sagatavotības līmeņa pārbaude un atbilstība kompānijas prasībām, personāla rotācija atkarībā no profesionālā līmeņa, nākamās pozīcijas apmācības vajadzības noteikšana, lēmumu pieņemšana par paaugstināšanu jeb nepaaugstināšanu amatā. Ja lēmums ir negatīvs (vērtējums – nepieņemami), tad tiek noteikti vēl 3 pārbaudes mēneši līdz novērtēšanai.

Darbinieka interesēs ir izpildīt visas prasības, jo tā viņš parāda savu tieksmi strādāt un augt. Ja darbinieks ilga laika periodā neparāda sevi tad viņš paliek strādāt vienā un tā pašā amatā. Parasti uz nākamajām pozīcijām, pirmām kārtām, tiek izvirzīti darbinieki, kuriem ir liels baļļu skaits pie prasības „lieliskais darbs”, jo kompānijā iniciatīvu novērtē ļoti augsti.

Karjeras plānošana notiek sekojoši: kad kompānijā atnāk jauni darbinieki, uzreiz tiek stāstīts par to, kādas ir iespējas, strādājot tieši šeit. Katrā restorānā ir plakāts, kur tiek parādīts, kas jādara darbiniekam, lai ieņemtu nākamo pozīciju, noteikti soļi, kurus jādara cilvēkam. Šīs darbības tiek apspriestas katras gala novērtēšanas laikā.

Par gadu darbiniekam jāklūst par universālu darbinieku, t.i. jāprot strādāt zālē, pie kases, virtuvē, jāprot pieņemt precī, kontrolēt virtuves darbinieku darbu u.c. Strādāt 3 pirmajās pozīcijas apmāca 3 mēnešu laikā no stašanās darbā. To dara apmācības instruktori, kuri paši visu to nesen darījuši. Pēc gada, kad darbinieks ir universāls, ir iespēja tikt izvirzītam uz apmācības instruktora amatu. Katram amatam tiek pieskaitīti vēl papildus pienākumi, ieskaitot pašus pirmos (apkalpojošā personāla darbu). Potenciālo instruktoru sagatavo kursiem, pēc kursu apgūšanas notiek tests. Pirms katras pozīcijas ieņemšanas notiek kursi un eksāmeni, kur cilvēkus apmāca no saskarsmes procesa līdz pilnai biznesa vadības programmai.

Jāuzsver, ka pirmā darba diena Mcdonaldā ir ļoti svarīga. Pirmajā dienā darbiniekam izstāstā par kompānijas politiku, orientāciju, darbinieks skatās speciālas filmas, kas motivē, notiek ekskursija pa restorānu. Jau pirmajā dienā notiek apmācība.

No parastā brigādes darbinieka līdz restorāna vadītājam var kļūt par 5 gadiem.

Apkopojot intervijā iegūto informāciju var secināt, ka kompānijas politikas pamatā ir apmācība un kļūdu labošana nevis sodīšana. Darbinieki saņem instrukcijas kā pareizi izpildīt uzdevumus. Slikts darbs reti var kļūt par iemeslu atlaist darbinieku. Atlaišana notiek jau kā pēdējais līdzeklis, ja notikuši būtiski pārkāpumi, piemēram rupjība pret klientu, zagšana. Līdz ar to var teikt, ka kompānija vērtē savus darbiniekus un vērtē savus līdzekļus, kurus ieguldīja darbinieku attīstībā.

Kopumā ir redzams, ka kompānija strādā pēc standartiem ne tikai apkalpojot viesus, bet arī ir strikta darbinieku pieņemšanas sistēma, kura parāda, pēc kādiem kritērijiem tiek atlasīti

pretendenti, kas tiek vērtēti darbā visaugstāk, kas ir vajadzīgs, lai attīstītos. Ir izstrādātas speciālās apmācības programmas, kas ļauj darbiniekiem attīstīties, nest peļņu savam uzņēmumam un sasniegt savus mērķus.

3.2. Darbinieku motivācija SIA „Premier Restaurants Latvia”

Anketēšana tika veikta Alfas McDonaldā. Anketēšanā piedalījās 30 no 38 restorāna darbiniekiem, kas ieņem dažādus amatus: 2 restorāna vadītāja asistenti, 3 apkalpošanas speciālisti (Swing Managers), 5 instruktori, 10 kasieri un 10 virtuves darbinieki.

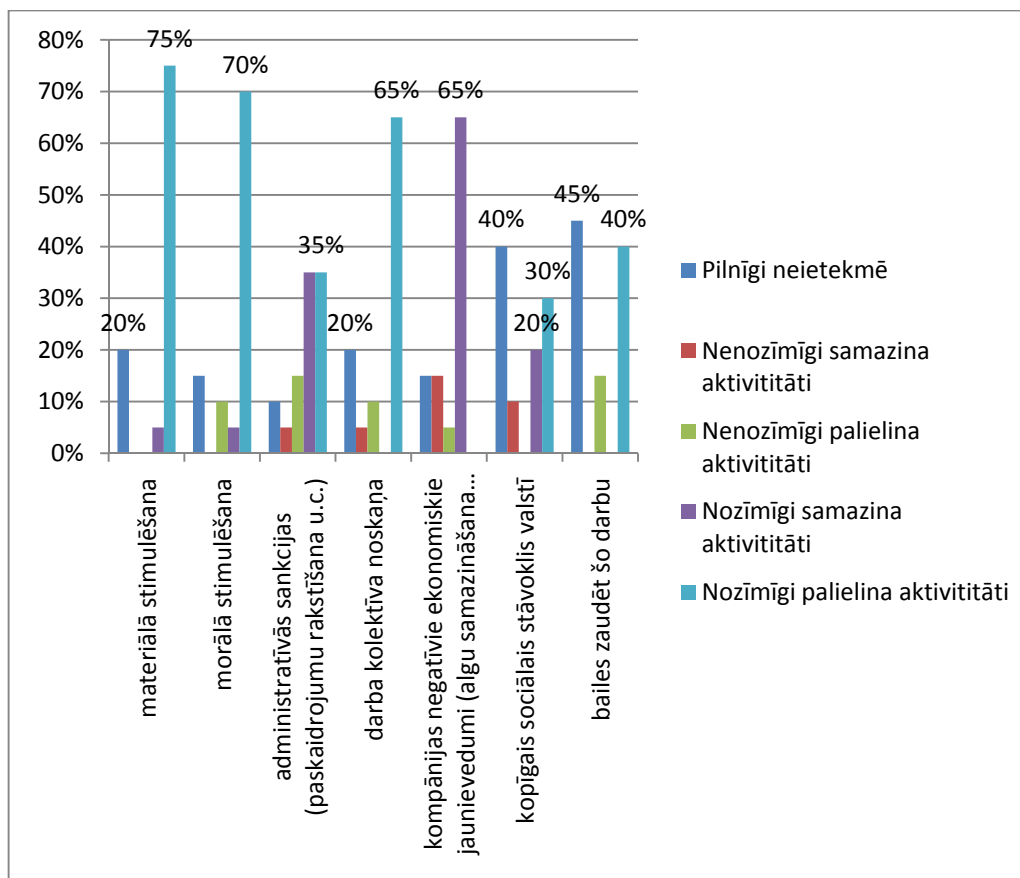
Svarīgi norādīt, ka uzņēmuma kolektīvā strādā gan sievietes, gan vīrieši. Anketēšanas rezultātā bija svarīgi iegūt katra darbinieka subjektīvo viedokli, kas kopā veido uzņēmuma darbinieku viedokli.

Anketa ir izplātīta ar interneta mājas lapas www.zettool.lv palīdzību. Kopā tika saņemtas atbildes uz 16 jautājumiem. Anketa bija anonīma, līdz ar to tas deva iespēju cilvēkam atbildēt maksimāli patiesi un godprātīgi, nebaidoties no iespējamām sankcijām un vadošā personāla iespējamās neapmierinātības. Uz jautājumiem darbinieki atbildēja individuāli savā dzīves vietā pie datora.

Bakalaura darba autorei nebija iespējas novērot darbiniekus anketas aizpildīšanas laikā, tāpēc nevar spriest par, to patika, vai nepatika atbildēt uz jautājumiem. Taču anketā bija tikai viens atklātais jautājums, uz kuru bija jāatbild saviem vārdiem, kas savukārt atviegļina anketēšanas aizpildīšanu, jo statistika rada, ka respondentiem patīk vairāk izvēlēties atbildi no piedāvātiem variantiem, nekā domāt un rakstīt savu, kas prasa vairāk laika.

Anketas sākumā tika uzdoti vispārēji jautājumi, kas skar uzņēmuma vadības jautājumus motivēšanas jomā, lai iegūtu skaidrību par vispārējām to norisēm uzņēmumā. Izanalizējot atbildes rodas skaidrāks priekšstats par trūkumiem un plusiem uzņēmuma vadībā SIA „Premier Restaurants Latvia”.

Apkopojot atbildes uz anketas pirmo jautājumu var redzēt ka tās sadalījušās sekojoši (skat. att. 3.1.):

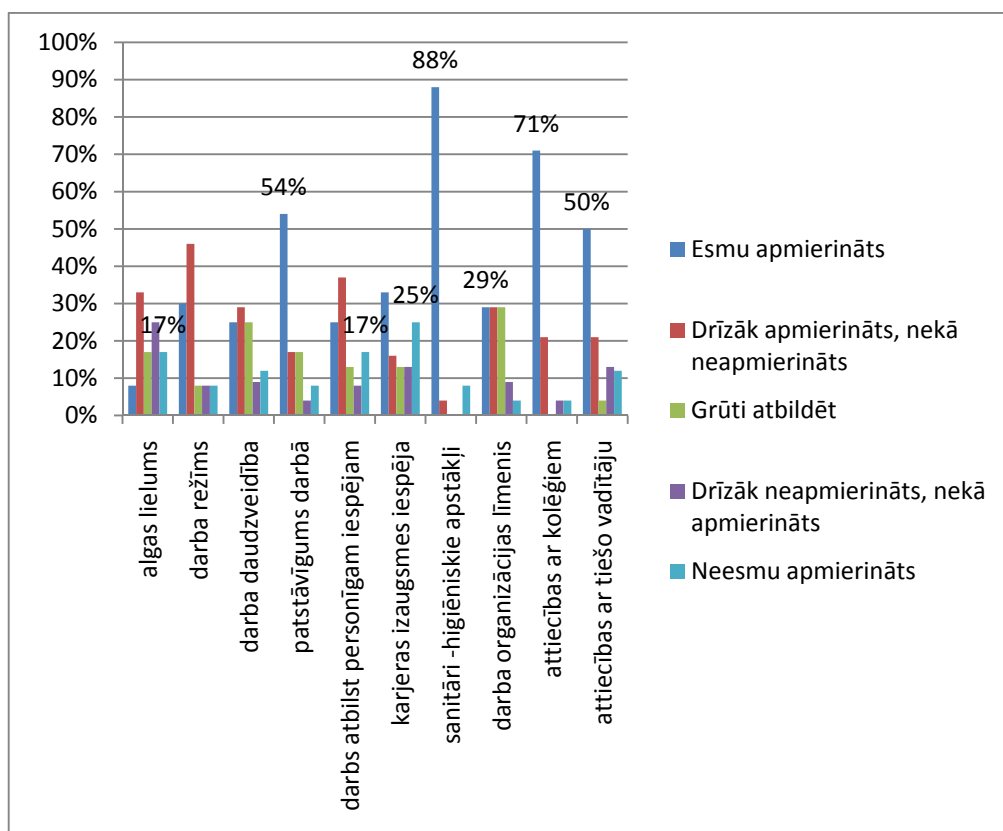


3.1.attēls „Darbinieku aktivitātes ietekmes faktori”

No attēla 3.1. izriet, ka nozīmīgi palielina darbības aktivitāti materiālā stimulēšana (75% respondentu), morālais atbalsts (70% respondentu) un darba kolektīva attieksme (65% respondentu). Protams, ka labvēlīga darba atmosfēra, stabils atalgojums ar dažādām piemaksām un morālais atbalsts nodrošina ne tikai darbinieku labu sajūtu, bet arī ietekmē darba rezultātus. Interessants fakts, ka faktora „administratīvās sankcijas (paskaidrojumu rakstīšana u.t.t.)” ietekme uz personālu ir divējāda- 35% respondenti atzīmēja, ka šis faktors nozīmīgi palielina darba rezultātus, bet citi 35% atbildēja, ka šis faktors nozīmīgi samazina darbības aktivitāti. Tas liecina par to, ka cilvēki ir dažādi un vieni pieņem un labi adaptējas organizācijā, kur ir ļoti stingra disciplīna, bet citiem ir grūti pieņemt šādu kultūru un strādāt pēc standartiem, kur par katru pieļauto kļūdu soda. Taču lielās organizācijas bez šādas formalitātes nevar adekvāti kontrolēt darbiniekus un kaut arī ir tādi pārkāpumi darba vietā, kuri praktiski neko neietekmē, pēc nosacīta standarta jāpilda prasības, kuras attiecas uz šādam situācijam. Dažkārt, tā ir liela laika tērēšana, bet citos gadījumos precīzē statistiskos datus, kuri nepieciešami dziļai analīzei un tālākai prognozēšanai. Bailes zaudēt darbu arī palielina darbības aktivitāti pēc datiem (40%), kas, pēc bakalaura darba autores domām, ir negatīvi, jo cilvēki, kuri baidās zaudēt darbu un palikt vispār bez darba atrodas stresā. Īslaicīgs stress

palielina aktivitāti, bet kad cilvēks sajūt stresu ilgu laiku, tad tas jau krasi samazina gan aktivitāti, gan cilvēka vēlmi vispār strādāt, rodas dažādas negatīvas domas, kuras neko labu nesola. Nozīmīgi samazina darbinieku aktivitāti kompānijas negatīvie ekonomiskie jaunievedumi, tādi kā algu samazināšana, dažādu priekšrocību atņemšana u.c. To atzīmēja 65% respondentu.

Anketas nākamais jautājums parāda darbinieku apmierinātības līmeni ar piedāvātiem darba apstākļiem (skat. att.3.2):

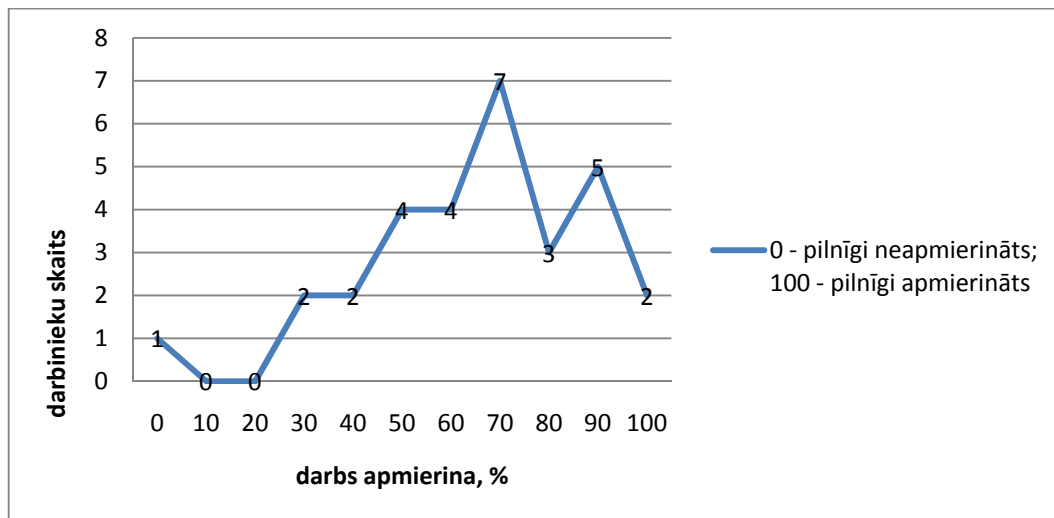


3.2.attēls. Darba dažādu pušu apmierinātības pakāpe

Visvairāk darbiniekus apmierina darba sanitāri-higiēniskie apstākļi, to apstiprināja gandrīz 90% no respondentiem. Tas liecina par to, ka restorāna vadība stingri ievēro sanitārus noteikumus un kontrolē, lai arī pārējie darbinieki nepārkāptu šos noteikumus, jo kā jau tika minēts, McDonald's strādā pēc noteikta standarta, kur galvenā vērtība ir KST+P: Kvalitāte, Serviss, Tīrība, Pieejamība. Darbinieki ļoti apmierināti ar kopējo psiholoģisko klimatu darbā vietā, jo par to liecina dati par apmierinātību ar darba attiecībām ar kolēģiem (71%) un vadītājiem (50%). Vislielākā neapmierinātība ir ar karjeras izaugsmes iespējām (25%), var būt tas ir izskaidrojams ar to, ka pašlaik uzņēmumā darba mainība krasi samazinājās un darbiniekus ilgi notur vienā un tā pašā amatā, lai nepieņemtu jaunus darbiniekus un netērētu līdzekļus viņu apmācīšanai. Ar algas lielumu un darba atbilstību personīgam iespējam ir

neapmierināti 17% respondenti. Neapmierinātība ar algu ir izskaidrojama ar to, ka krīzes laikā krasi tika samazinātas stundas likmes, bet par darba atbilstību personīgam iespējam neapmierinātību var secināt, ka tas ir ilga laika strādāšana vienā un tā pašā amatā, darba vietā sekas.

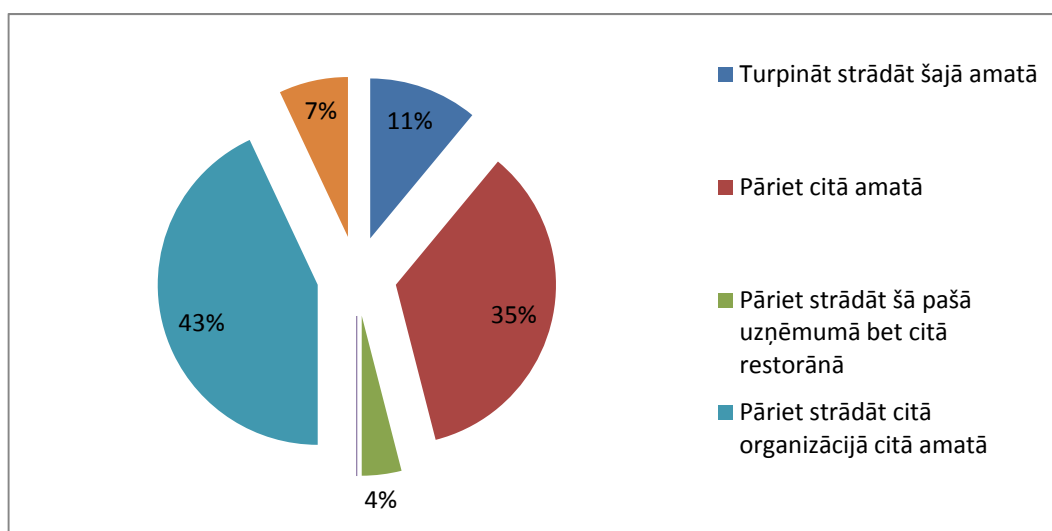
Nākamais jautājums dod skatu par kopējo darba apmierinātību procentos (skat. att.3.3.)



3.3.attēls. *Kopējā apmierinātība ar darbu*

No 3.3. attēla izriet, ka vairākumā darbinieki ir apmierināti ar savu darbu. Līdz 50% darbs apmierina tikai 9 respondentus, pārējie novērtēja darba apmierinātības pakāpi augstāk par 50%. Vidējais apmierinātības līmenis ir 64%. Šie dati liecina par to, ka personāla vadības sistēma nav ideāla un to ir jāpilnveido, lai varētu palielināt apmierinātību ar darbu kopumā.

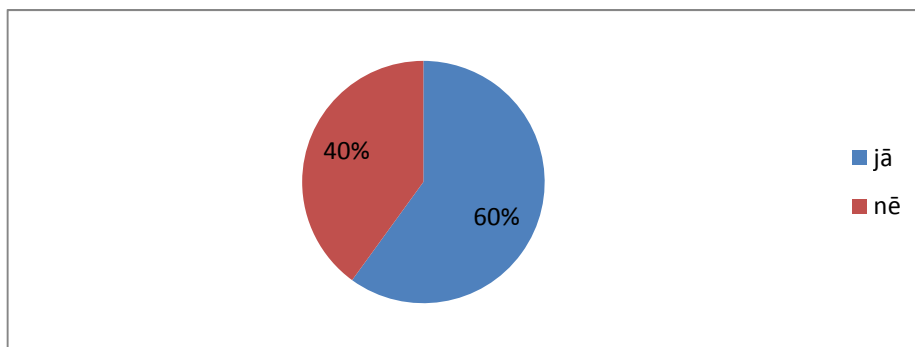
Nākamais jautājums anketā parādā cik darbinieki ir lojāli savam uzņēmumam, kādi viņiem ir plāni saistībā ar darbu (skat. att.3.4.).



3.4.attēls. *Darbinieku plāni tuvākajos 1-2 gados*

Diagrammā, kas attēlota attēlā 3.4. parāda kādi ir uzņēmuma darbinieku plāni tuvākajos 1-2 gados. Redzams, ka visvairāk respondentu – 43% atbildēja, ka plāno pāriet strādāt citā uzņēmumā. Otrā atbilde pēc popularitātes – 35% ir pāriet strādāt citā amatā, tas nozīmē, ka viņi gaida paaugstinājumu. Var secināt ka uzņēmumam ir liela daļa darbinieku, kurus neapmierina šis darbs. Zinot, ka uzņēmumam ir tendence pieņemt darbā studentus, tad var pieņemt, ka tie, kuri mācās strādā uzņēmumā laicīgi, plānojot savu karjeru citā organizācijā.

5.jautājuma atbildes parāda vai darbinieki meklē papildus iespējas nopelnīt (skat. att.3.5.).



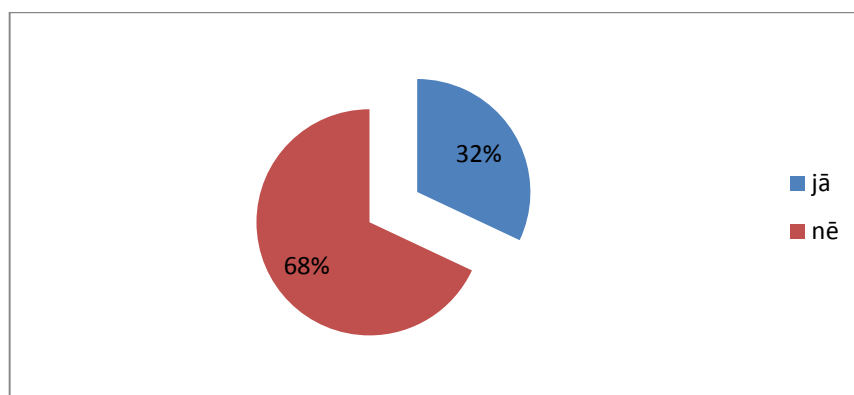
3.5.attēls „Vai darbinieki meklē papildus iespēju nopelnīt?”

No attēla 3.5. izriet, ka 60% respondentu darbs šajā organizācijā neapmierina atalgojuma ziņā un viņi meklē papildus ienākumu pelnīšanas iespējas. Tas var būt saistīts ar to, ka organizācijas vadība pieņēma lēmumu samazināt algas un pārskatīt prēmiju izmaksu kārtību. Cilvēki, saņemot algas, plāno savus izdevumus, un ja algu samazināšanas dēļ viņi nav spējīgi iekļauties savos ienākumos, jo izdevumi ir lielāki par ienākumiem, tad sāk meklēt papildus ienākumu līdzekļus. Uzņēmuma vadībai jāpārdomā atalgojuma sistēmu, jo ja cilvēki ir spiesti strādāt vairākās darba vietās tas ietekmē darba rezultātus tieši viņu uzņēmumā, jo ienākumu nepietiekamība rada pastāvīgu stresa sajūtu, kas ir ļoti kaitīgi cilvēka veselībai. Cilvēki kļūst neapmierināti, bet neapmierinātība ar darbu var pasliktināt darba ražīgumu, palielināt cilvēku aiziešanu no uzņēmuma, radīt izdevumus jauno darbinieku apmācīšanai, kas viss negatīvi ietekmē kopumā organizācijas rezultātus. Citi 40% aptaujātie nemeklē šādu papilddarbu.

6. jautājums ir atklātais. Respondentiem tika piedāvāts padomāt par to, kas varētu veicināt viņu aktivitāti. Atbilžu varianti bija dažādi, taču vispopulārākie ir sekojošie: algas palielināšana, zemāks sasprindzinājums darba vietā, uzslavas par labu darbu, saprotošāka attieksme. Šīs atbildes liecina par to, ka darbs uzņēmumā ir grūts, prasa lielu atdevi, bieži notiek stresa situācijas un cilvēki vēlas, lai šis darbs tiktu atbilstoši atalgots. Kolektīvs McDonaldā ir liels un ne vienmēr cilvēki var atrast „kopīgu valodu”, lai komunicēt. Tāpēc

vadītājiem jābūt arī psihologiem, lai novērstu dažādus konfliktus un vajadzīgajā brīdī uzslavēt darbiniekus ar vārdiem par labu darbu.

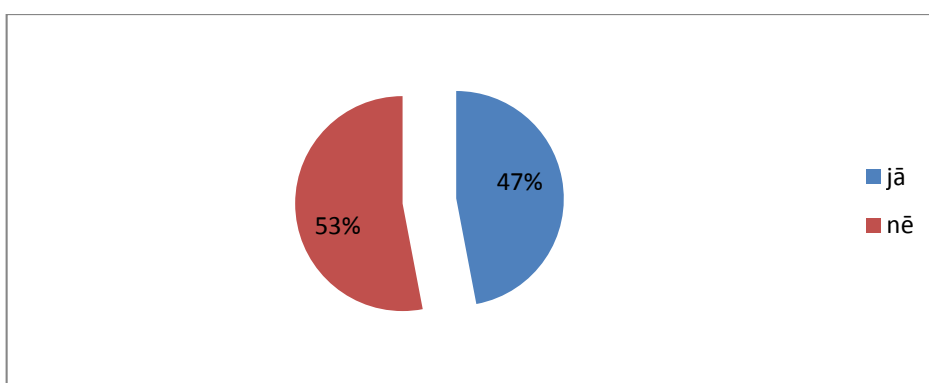
Nākamais 7. jautājums parāda respondentu sadalījumu pēc bailes faktora zaudēt darbu šajā uzņēmumā (skat. att.3.6.).



3.6.attēls „Vai ir bailes zaudēt darbu McDonaldā?”

No 3.6.attēla izriet, ka uzņēmuma lielāka darbinieku daļa nebaidās zaudēt šo darbu, tie ir 68% jeb 20 respondenti. Var secināt, ka darbinieki īpaši nevērtē savu darba vietu, jo pēc atbildēm uz 5.jautājumu 60% respondentu meklē papildus iespējas nopelnīt, tāpēc ka šajā darba vietā viņiem nepiedāvā nopelnīt tik, cik viņiem pietiktu, spriežot pēc 3.jautājuma 43% plāno pāriet strādāt citā organizācijā 2 gadu laikā. Uzņēmuma vadītājiem jādomā par, to kā nostiprināt savu darba kolektīvu, kas ir jādara, lai darbinieki būtu lojāli. Pašreiz uzņēmumā darbinieku mainības praktiski nav, jo cilvēki turās darba vietās tikai tāpēc, ka valstī ir grūts stāvoklis ar jaunu darba vietu radīšanu. Taču krīzes laiks pāries un cilvēki domās par aiziešanu no šīs darba vietas, kas arī tiek parādīts šajā diagrammā.

8. jautājums parāda vai darbinieki jūtas sasprindzināti savā darba vietā (skat.att.3.7.).



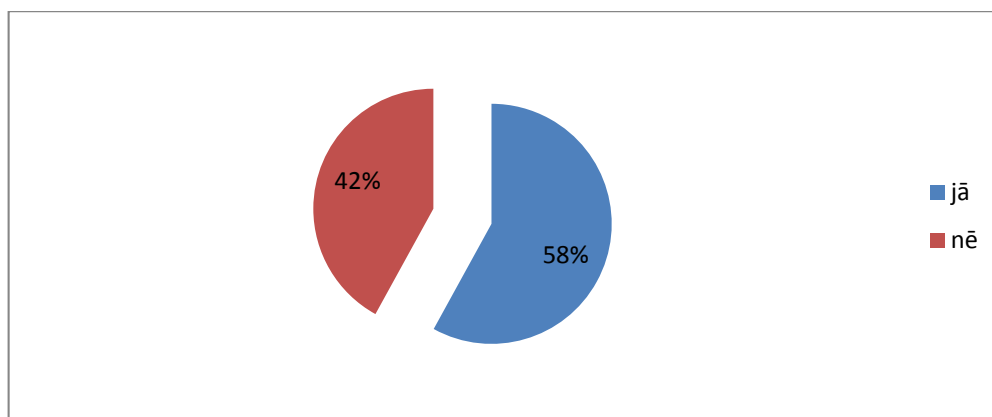
3.7.attēls „Vai Jūs bieži jūtat sasprindzinājumu darba vietā?”

3.7.attēlā ir redzams, ka 53% respondentu jeb 16 cilvēki nejūt sasprindzinājumu darba vietā, taču 47% jūt šo sasprindzinājumu, tā ir gandrīz puse no kolektīva. Vadītājiem jādomā

par to, ka organizēt darbu tā, lai darbinieki jūtos ērtāk savā darbā vietā. Protams, darbs, kurš saistīts ar cilvēku apkalpošanu ir ļoti nervozs un šis sasprindzinājums būs noteikti, taču šo stresu varētu mazināt pašā kolektīvā, kur strādā liela komanda. Vadītājiem jāatbalsta komandas garu, jāatbalsta labvēlīgu psiholoģisko klimatu.

9. jautājums ir par uzņēmuma mērķu skaidrību. 84% respondentu atbildēja, ka viņiem ir skaidri uzņēmuma mērķi, taču ir tādi darbinieki, kuriem nav skaidri šie mērķi, tie ir 16% jeb 5 cilvēki no 30 aptaujātiem. Intervējot otro asistentu tika noskaidrots, ka pieņemot cilvēku darbā viņam jau pašā pirmā dienā tiek stāstīts par uzņēmuma mērķiem, par kopējām vērtībām, par darba prasībām. No šī jautājuma atbildēm izriet, ka tomēr ir tādi darbinieki, kuri nesaprot organizācijas politiku, un tas nozīmē, ka vadībai biežāk jāinformē savus darbiniekus par mērķiem, vērtībām, jauninājumiem u.c. vai arī uzlikt speciālu plakātu, kur būs attēlotas ne tikai karjeras izaugsmes kāpnēs, bet arī galvenās vērtības un uzņēmuma mērķi.

10. jautājums ir sekojošs: „Darbā varu attīstīt un pilnveidot savas prasmes?” (skat.3.8.att.).



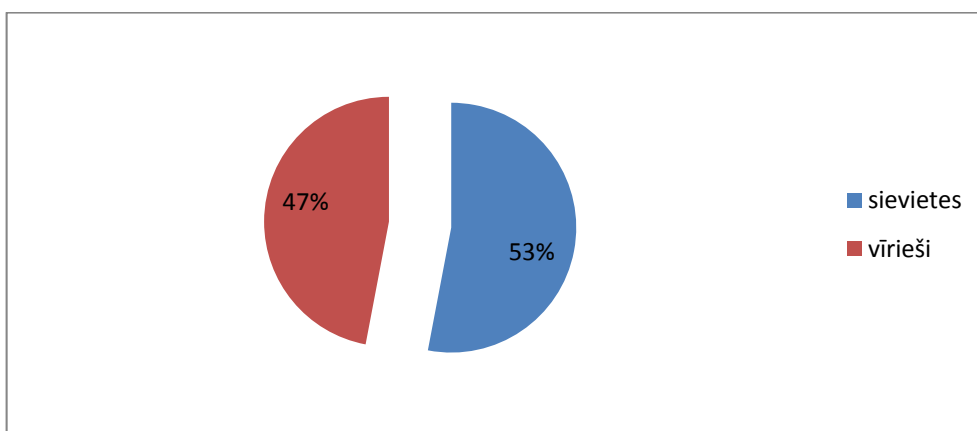
3.8.attēls „Vai darba vietā ir iespēja sevi realizēt?”

3.8. attēls parāda, ka 58% respondentu uzskata, ka uzņēmumā ir iespēja attīstīt sevi, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi, jo tas parāda, ka darbinieki var mācīties, izrādīt iniciatīvu, izteikt priekšlikumus, kāpt pa karjeras kāpnēm. 42% respondentu tomēr uzskata, ka šādas iespējas darba vietā nav. Šādu parādību var izskaidrot ar to, ka cilvēki ir dažādi un viņu tieksme realizēties arī ir dažāda. Vieni uzskata, ka jebkurā darbā var atrast iespēju sevi parādīt un attīstīt, citi gaida, kad viņiem piedāvās bez pūlēm ieņemt augstāku amatu. Bet McDonaldā karjeras izaugsmes politika ir sekojoša: izrādīt iniciatīvu, parādīt vēlmi mācīties, palīdzēt visur, izteikt priekšlikumus, parādīt labus rezultātus esošā amatā. Secinājums: jābūt aktīvam.

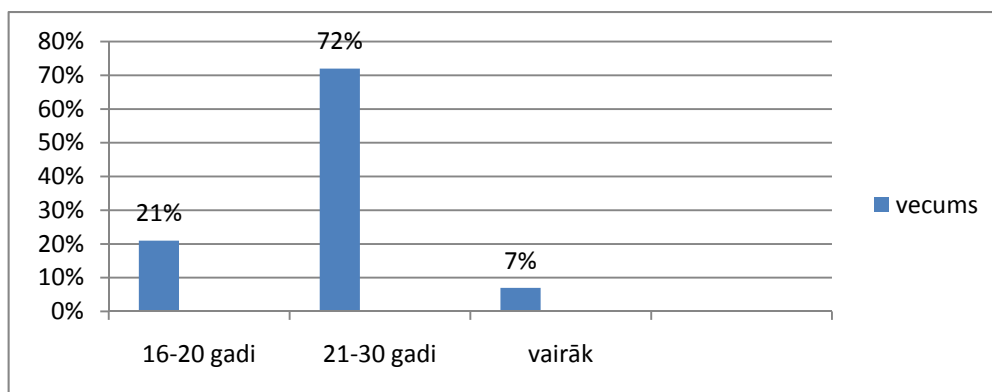
Nākamais 11. jautājums ir par motivēšanas instrumentiem organizācijā. Respondentiem tika piedāvāti atbilžu varianti un bija jāatzīmē atbilstošu šai organizācijai. No visiem atbilžu

variantiem visi arī tika atzīmēti. McDonalda motivēšanas instrumenti ir sekojošie: gada prēmija, piemaksas pie algas, korporatīvie pasākumi, ceļa izdevumu apmaksā, pusdienu apmaksā (daļējā vai pilnīga), karjeras izaugsme un vēl pierakstīta Mc stipendija, dāvanas par nostrādātiem noteiktiem gadiem, apmaiņas programmas. Ne katrā uzņēmumā ir šāds garš saraksts, ar ko motivēt savus darbiniekus, taču tomēr darbinieki ir neapmierināti vairāk ne naudas ziņā, bet psiholoģiskās motivēšanas ziņā. Netika minēts, ka uzņēmumā ir morālais atbalsts, kaut kādas saprašanas. Cilvēki gaida labu attieksmi no kolektīva un vadītājiem. Dažkārt cilvēki strādā vienā un tajā pašā darba vietā draudzīgas atmosfēras kolektīva dēļ nevis algas dēļ. Ļoti bieži cilvēki izvēlas darbu nevis naudas pēc, bet pēc kultūras organizācijā. Ne visi var izturēt darbu, kur stress ir normālais apstākļi.

Pēdējie anketas jautājumi ir demogrāfiskie.



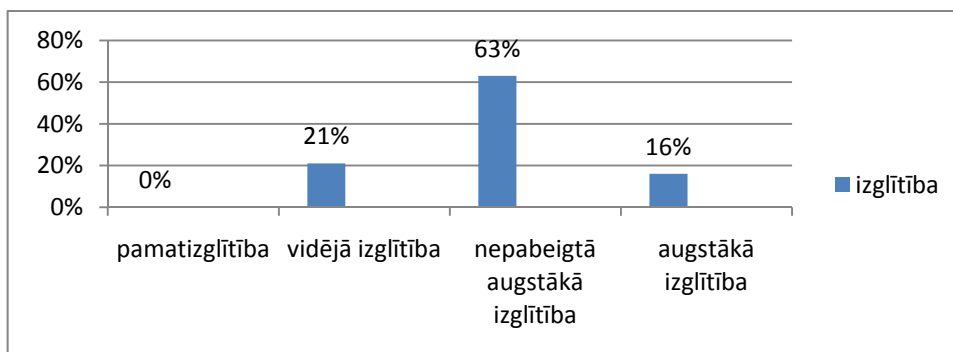
3.9. attēls „Darbinieku iedalījums pēc dzimuma”



3.10. attēls „Darbinieku iedalījums pēc vecuma”

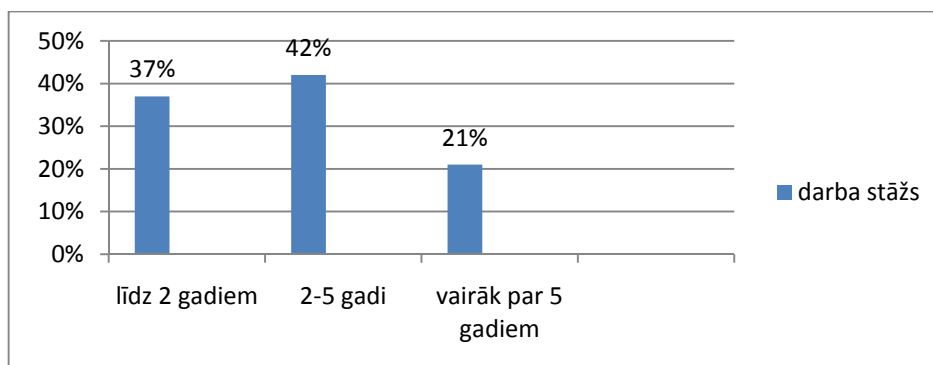
No 3.10. attēla izriet, ka uzņēmumu galvenokārt pārstāv darbinieki vecumā no 21-30 gadiem 72%, jeb 21 respondents. Tas nozīmē, ka uzņēmumam jāreķinās ar šī vecuma darbinieku motivācijas īpatnībām. Pārsvārā gados jauniem cilvēkiem svarīgākā motivācija ir nauda, toties vēlāk sāk arī novērtēt sociālo garantiju priekšrocības un atzinības izteikšanu.

Veiksmīgai motivācijai, vadītājiem jāpievērš uzmanība gan finansiāliem, gan morāliem stimuliem. Bez šaubām, izvēloties darbinieku motivāciju ir jāņem vērā arī viņu izglītības līmenis (skat.3.11. att.).



3.11. attēls „Darbinieku iedalījums pēc izglītības”

No 3.11.attēla izriet, ka restorānā strādājošie procentuāli visvairāk ir darbinieki ar nepabeigtu augstāko izglītību 63% , jeb 19 respondenti. Tas nozīmē, ka uzņēmumā vairāk ir studentu, kuri izvēlas šo darbu, jo to var savienot ar mācībām. Tas nozīmē, ka ir jāizmanto visi iespējamie motivāciju ietekmējošie faktori, jo studenti ir tie, kuri pēc tam aizies no šīs darba vietas. Tāpēc uzņēmumam ir virkne motivējošo faktoru it īpaši karjeras izaugsmes ziņā.



3.12. attēls „Darbinieku iedalījums pēc darba stāža McDonaldā”

3.12.attēls parāda, ka uzņēmumā ir daudz strādājošo jau vairāk par 2 gadiem: 2-5 gadus strādā 42% respondentu un vairāk par 5 gadiem strādā 21% respondentu, kas kopā dod 63% jeb 19 cilvēkus. Tas parāda, ka uzņēmums cenšas noturēt savus darbiniekus, kuros tika ieguldīti līdzekļi apmācībai. Tas ir labs rādītājs, ka šādā uzņēmumā, kā McDonalds lielāka darbinieku daļa strādā tur jau ilgu laiku, jo uzņēmumam ir iespēja paaugstināt darbinieku kvalifikāciju, uzlabot apkalpošanas līmeni. To ir vieglāk darīt ar darbiniekiem, kurus nav jānāca no sākuma, kā jaunus.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem, autore izdara sekojošus secinājumus:

1. Personāla efektīva vadība ir konkurētspējīgu organizāciju viena no galvenajiem ekonomiskajiem veiksmīguma faktoriem.

2. Personāla efektīvās vadības pamatā ir pārdomāta personāla izmantošanas stratēģija, kura ir saistīta ar uzņēmuma stratēģiju.

3. SIA „Restaurants Premier Latvia” restorānu darbs tiek organizēts pēc noteiktiem standartiem: ievērojot produkcijas kvalitāti, telpu sanitāro stāvokli, klientu apkalpošanas noteikumus.

4. Uzņēmumam ir spēcīga korporatīva kultūra, kura ir orientēta uz darbiniekiem. Šis spēks tiek pierādīts sekojoši: organizācijā visi darbinieki tiek informēti par misiju, vīziju, mērķiem, vērtībām un normām, viņi darbojas kā viena komanda un ir atbilstoši motivēti.

Personāla attīstība ir noteikta kā viens no galvenajiem uzņēmuma stratēģiskiem mērķiem.

5. Uzņēmumā ir efektīva atlases, novērtēšanas un personāla apmācības sistēma, kura palīdz novērst nepilnības darbinieku kvalifikācijā. Kompānija ir gatava apmācīt savus darbiniekus un ieguldīt līdzekļus viņu apmācībā un attīstībā.

6. Atsaucoties uz uzņēmuma darbinieku anketēšanu var secināt, ka vairākums vērtē pozitīvi iespējas darbā un motivēšanas sistēmu, taču ir arī negatīvi noskaņoti darbinieki, kuri 2 gadu laikā plāno pāriet strādāt citā organizācijā. Šādu rezultātu var izskaidrot ar to, ka liela daļa uzņēmuma darbinieku ir studenti, kuri mācās, un pabeidzot studijas viņi plāno sākt strādāt iegūtās specialitātes ietvaros.

7. Liela daļa darbinieku (60%) strādājot McDonaldā vēl meklē papildus iespējas nopelnīt. Šis fakts tiek izskaidrots ar to, ka darbinieki ir spiesti strādāt vairāk, lai apmierinātu savas vajadzības, jo McDonaldā tāpat, kā daudzos uzņēmumos tika samazinātas algas.

8. Pētāmajā uzņēmumā ir pozitīvs tas, ka vadība kā apbalvošanas metodes izmanto komandas gada prēmijas, rīko kolektīva pasākumus, apmaksā pusdienas u.t.t., taču paši darbinieki piebilda, ka viņu darbu veicinātu ne tikai minētie motivēšanas pasākumi, bet arī individuālā vadības attieksme pret katru.

Pamatojoties uz darbā veiktajiem pētījumiem un no tiem izrietošajiem secinājumiem, darba autore izsaka sekojošus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia ” vadībai jāveic pētījumu, par to, kādas darba apstākļu nepilnības izjūt darbinieki. Šis pētījums veicinās darbiniekus konkrētāk

uzskaitīt savas vēlmes attiecībā uz darba apstākļiem. Anketā jāizmanto atklātus jautājumus, jo šajā gadījumā vissvarīgākais ir darbinieka personīgā viedokļa izteikums.

2. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” vadībai jāuzlabo darbiniekus zināšanas par kompānijas mērķiem, misiju un vīziju, jo anketēšanas rezultāti rāda, ka ne visi darbinieki saprot kompānijas politiku. Vadībai jāizdod rīkojumu, lai katrā restorānā to vadītāji izveidotu speciālo kalendāru, kas būs pieejams katram darbiniekam. Šajā kalendārā piefiksēt galvenos stratēģiskos un operatīvos mērķus, misiju un vīziju un izskaidrot.

3. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” personāla speciālistiem jāizstrādā detalizētāku katra amata aprakstu, jo pašlaik uzņēmumā ir izstrādātas prasības, kuras jāpilda, lai darbinieks tiktu paaugstināts. Amata aprakstā jāraksta gan prasmes, gan pienākumus, lai darbinieks zinātu, kas būs viņa tiešie pienākumi un kādas prasmes jāattīsta sevī, lai realizēties darbā. Tas samazinās laiku izskaidrošanai un precīzēs atbildības pakāpi.

4. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” vadībai jānodrošina ar saskarsmes uzlabošanas apmācībām personālu, kurš tiešā veidā apkalpo viesus (kasierus), jo vispirms šie darbinieki pārstāv uzņēmumu klientu vidū. Apmācībās jāietver kvalitatīva klientu apkalpošana, veiksmīgākos komunikāciju veidus ar klientiem, jo apkalpojošam personālam jāprot uzvesties konfliktu situācijās un atrisināt tās.

5. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” vadībai jāpalielina darba algu personālam, lai darbinieki kļūtu apmierinātāki un nemeklētu papildus iespējas nopelnīt. Šāda iespēja organizācijai ir, jo uzņēmuma peļņa katru gadu palielinās. Algu palielināšana palīdzēs ietaupīt līdzekļus uz jauno darbinieku meklēšanas, pieņemšanas un apmācības rēķina. Esošie darbinieki ir apmācīti un līdz ar to kompānijai vieglāk pilnveidot servisa apkalpošanas līmeni jau ar pieredzējušiem darbiniekiem.

6. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” vadībai jāpilnveido karjeras izaugsmes iespējas, jo liela daļa darbinieku plāno strādāt citā organizācijā. Šobrīd karjeras izaugsme iespējama, ja cilvēks pats izrāda iniciatīvu, piedāvā idejas. Vadībai jānodrošina kompānijā tādi darba apstākļi, lai darbiniekiem rastos šī iniciatīva pastāvīgi. Tā kā uzņēmumā strādā daudz studentu, vadībai jāpiedāvā viņiem realizēt un attīstīt savas prasmes kompānijas labā tā, lai darbinieks justu savu nozīmīgumu uzņēmumam. Darbinieku pašapziņas celšanai, informēt par likumdošanu saistītiem jautājumiem: par izmaiņām nodokļos, iespējamiem atvieglojumiem, kas var darbiniekiem uzlabot sadzīves situāciju u.c.

7. Uzņēmuma SIA „Premier Restaurants Latvia” restorāna vadītājam jāuzlabo darba kolektīva noskaņojumu, jo anketēšanas rezultāti parādīja, ka liela darbinieku daļa vēlas redzēt citu attieksmi pret viņiem. Uzņēmums strādā pēc standartiem, kur ir noteikta arī

uzvedība darba vietā, taču cilvēki vēlas just psiholoģisku atbalstu arī individuāli, tāpēc restorāna vadītājiem biežāk jāizsaka saviem padotajiem pateicības par labu darbu, atbalstīt un attiekties ar saprašanu, ja darbiniekam ir kaut kādas problēmas. Psiholoģiskais atbalsts dažreiz ir nozīmīgāks nekā materiālā stimulēšana.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Inese Vorončuka**, Personāla vadība: Māc.līdz. – R: Latvijas Universitāte, 2001 - 381 lpp.
2. **Inese Ešenvalde**, Personāla vadības mūsdienu metodes: māc.līdz. – R: Merkūrijs LAT, 2008 – 349 lpp.
3. **Ilgvars Forands**, Personāla vadība: Māc. līdz. – R: Latvijas izglītības fonds, 2002 – 189 lpp.
4. **Praude V., Beļčikovs J.**, Menedžments. Rīga : Vaidelote, 1996 – 410 lpp.
5. **Viesturs Reņģe**, Organizāciju psiholoģija. Rīga: izdevniecība „Kamene”, 2002 – 171 lpp.
6. **Pikeringa, P.**, Personāla vadība. Rīga : Jāņa Rozes apgāds, 2002 – 125 lpp.
7. **Aiga Vīksna**, Personāla vadība. Rīga: izdevējs-apgāds „Jumava”, 1999 – 199 lpp.
8. **Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin**, Human Resource Management 3, South-Western College Pub; 3rd edition, 2007 - 576 c.
9. **Х.Т. Грэхэм, Р. Беннет**, Управление человеческими ресурсами: Пер.с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина – М: Юнити-Дана, 2003 – 598 с.
10. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2005. – 638 с.
11. Elektroniskā grāmata: Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия: учебное пособие, М: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999 – 312 с.
Tiešsaite: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/04.html>
12. Elektroniskais raksts, tiešsaite:
<http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/professor.ru/Jakimov>
13. NVA elektroniskie informatīvie materiāli:
<http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=2&mid=2&txt=2340&from=0>,
<http://www.nva.gov.lv/index.php?cid=2&mid=2&txt=2344&from=0>
14. www.mcdonalds.lv
15. www.aboutmcdonalds.com
16. SIA „Premier Restaurants Latvia” 2008. gada pārskats, 24 lpp.
17. SIA „Premier Restaurants Latvia” 2009. gada pārskats 24 lpp.
18. SIA „Premier Restaurants Latvia” npublicētie materiāli: „Darba kārtības noteikumi”

PIELIKUMI

Sveicināti! Šo anketēšanu veic LU EVF studente priekš bakalaura darba ar mērķi izpētīt Jūsu uzņēmuma izmantotās darba motivēšanas metodes. Anketa ir anonīma un iegūtā informācija tiks izmantota apkopotā veidā

1. Cik lielā mērā un kādā veidā ietekmē Jūsu darbības aktivitāti sekojoši faktori (atbilstošo kvadrantu iezīmējiet)?

| | Pilnīgi neietekmē | Nenožīmīgi ietekmē | | Nožīmīgi ietekmē | |
|---|-------------------|--------------------|-----------|------------------|-----------|
| | | samazina | palielina | samazina | palielina |
| 1. materiālā stimulēšana | | | | | |
| 2. morālā stimulēšana | | | | | |
| 3. Administratīvas sankcijas (paskaidrojumu rakstīšana u.t.t.) | | | | | |
| 4. Darba kolektīva noskaņa | | | | | |
| 5. Kompānijas ekonomiskie jaunievedumi (algu samazināšana u.c.) | | | | | |
| 6. kopīgais sociālais stāvoklis valstī | | | | | |
| 7. Bailes zaudēt darbu | | | | | |

2. Nosakiet, lūdzu, Jūsu darba dažādu pušu apmierinātības pakāpi (atbilstošo kvadrantu atzīmējiet ar X)

| Cik jūs apmierina: | Esmu apmierināts | Drīzāk apmierināts, nekā neapmierināts | Grūti atbildēt | Drīzāk neapmierināts, nekā apmierināts | Neesmu apmierināts |
|--------------------------------------|------------------|--|----------------|--|--------------------|
| 1. algas lielums | | | | | |
| 2. darba režīms | | | | | |
| 3. darba daudzveidība | | | | | |
| 4. patstāvīgums darbā | | | | | |
| 5. darbs atbilst personīgam iespējam | | | | | |
| 6. karjeras izaugsmes iespēja | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 7. sanitāri - higiēniskie apstākļi | | | | | | | | | | |
| 8. darba organizācijas līmenis | | | | | | | | | | |
| 9. attiecības ar kolēģiem | | | | | | | | | | |
| 10. attiecības ar tiešo vadītāju | | | | | | | | | | |

3. Atzīmējiet, lūdzu, cik esat apmierināts ar savu darbu %. (apvelciet vai iekrāsojiet atbilstošo ciparu)

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------------------|
| Darbs pilnīgi neapmierina | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 70 | 80 | 90 | 100 | Darbs pilnīgi apmierina |
|---------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------------------|

4. Kādi ir Jūsu plāni tuvākajos 1-2 gados (atbildi pasvītrot)?

- Turpināt strādāt šajā amatā
- Pāriet citā amatā
- Pāriet strādāt šā pašā uzņēmumā bet citā restorānā
- Pāriet strādāt citā organizācijā šajā pašā amatā
- Pāriet strādāt citā organizācijā citā amatā
- Savs variants _____

5. Vai Jūs meklējat vēl papildus iespējas nopelnīt valsts sociāli-ekonomiska stāvokļa dēļ?

- jā
- nē

6. Uzrakstiet, kas varētu veicināt Jūsu darbība aktivitāti!

7. Vai šobrīd Jums ir bailes pazaudēt šo darbu?

- jā
- nē

8. Vai Jūs bieži jūtat sasprindzinājumu darba vietā?

- jā
- nē

9. Vai Jums ir skaidri uzņēmuma mērķi?

- jā
- nē

10. Darbā varu attīstīt un pilnveidot savas prasmes?

- jā
- nē

11. Uzņēmums motivē ar (atbilstošo pasvītrojiet) :

- gada prēmija
- citas piemaksas pie algas
- korporatīvie pasākumi
- ceļa izdevumu apmaks
- pusdienu apmaks (daļējā vai pilnīga)
- karjeras izaugsme
- cits _____

12. jūsu amats _____

13. dzimums

- vīriešu
- sievieti

14. vecums

- 16 - 20 gadi;
- 21 - 30 gadi
- vairāk

15. izglītība

- pamatizglītība;
- vidējā izglītība;
- augstākā izglītība

16. darba stāžs šajā organizācijā :

- līdz 2 gadiem
- 2-5 gadi
- 5 un vairāk

Paldies par atsaucību!