

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Cilvēku resursu vadīšana un pilnveidošana uzņēmumā „X”
Human resource management and its improvement in
organisation „X”

BAKALaura DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadība
studiju virziena
4.kursa studente
Svetlana Ņikiforova
Sn08027

Darba vadītājs:
Vizma Niedrīte
asociētā viesprofesore

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba nosaukums ir „Cilvēku resursu vadīšana un pilnveidošana uzņēmumā „X””.

Darba mērķis ir izstrādāt uzņēmuma „X” cilvēkresursu vadīšanas pilnveidošanas priekšlikumus.

Darba mērķa sasniegšanai veiktie uzdevumi: literatūras izpēte par cilvēkresursu vadīšanu, uzņēmuma „X” cilvēkresursu vadīšanas sistēmas analīze, uzņēmuma „X” darbinieku anketēšana, intervijas veikšana ar personāla speciālisti, novērojumu veikšana uzņēmumā „X”, secinājumu un priekšlikumu izstrādāšana uzņēmuma „X” cilvēkresursu vadīšanas pilnveidošanai.

Pētījuma gaitā konstatēts, ka cilvēkresursu vadīšana būs efektīva tad, ja uzņēmumam ir izstrādāta cilvēkresursu vadīšanas stratēģija, politika un sistēma.

Bakalaura darba apjoms ir 72 lapas, tajā ievietotas 3 tabulas un 17 attēli, pievienoti 2 pielikumi.

Atslēgvārdi: cilvēkresursi, stratēģija, personāla mainība, darba apstākļi, motivēšana, uzņēmuma vadība

ANNOTATION

The title of bachelor work is „Human resource management and its improvement in organisation „X””.

The aim of work is to develop proposals about human resource management and its improvement in organisation „X”.

To reach the aim tasks performed: literature study about human resource management, human resource management systems analysis in organization „X”, questionnaire performance of organization’s employees, performance of interview with personnel specialist, performance observations in organisation "X", development of conclusions and proposals to improvement the human resource management in organisation „X”.

In the process of research was found out that human resource management will be effective if there is developed human resource management strategy, policy and system in organization.

Bachelor's work consists of 72 pages, placed at 3 tables and 17 figures, added 2 additions.

Key words: human resources, strategy, staff turnover, working conditions, motivation, management

SATURS

Anotācija.....	2
Annotation	3
Ievads.....	5
1 Uzņēmuma „X” darbības raksturojums.....	7
2 Cilvēkresursu vadīšanas būtība un tās saturs uzņēmumā „X”	10
2.1 Cilvēkresursu vadīšana mūsdienu uzņēmumā	10
2.2 Cilvēkresursu vadīšanas kopējā sistēma uzņēmumā „X”	14
3 Personāla atlase, adaptācija un karjeras veidošana	29
4 Darba apstākļi un sociālā infrastruktūra.....	37
4.1 Darba apstākļi	37
4.2 Sociālā infrastruktūra	53
5 Personāla motivēšana	59
Secinājumi un priekšlikumi	68
Secinājumi	68
Priekšlikumi.....	69
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	71
Pielikumi.....	73
1. pielikums	73
Uzņēmuma X darbinieku anketēšana	73
2. pielikums	75
Intervija ar uzņēmuma „X” personāla speciālisti	75

IEVADS

Ir grūti apstrīdēt faktu, ka cilvēks ir svarīgākais uzņēmuma resurss. Šodien vadītāju vairākums ir pārliecinājies, cik svarīgs ir personāla politikas jautājums. Lai cik laba nebūtu ideja, to realizē organizācijas darbinieki. Un tikai veiksmīgi atlasīts darba kolektīvs, domubiedru grupa ir spējīgi realizēt uzņēmuma nopietnus uzdevumus.

Viena no svarīgākām un grūtākām vadības problēmām ir stabilitātes nodrošināšana, uzņēmumam vai organizācijai funkcionējot ekonomiskās krīzes laikā. Šodien ekonomiskās attīstības nestabilitāte izpaužas organizāciju cilvēku resursu mainības pieaugumā.

Mainība ir atkarīga no daudziem faktoriem, tādiem, kā uzņēmējdarbības specifikas, firmas teritoriālā izvietojuma, uzņēmuma attīstības stadijas, organizācijas motivācijas un atalgojumu sistēmas, kvalifikācijas, darbinieka izglītības un vecuma, tāpēc katrs uzņēmums nosaka sev ideālu personāla mainības līmeni. Un tomēr personāla mainības norma ir atkarīga ne tik daudz no standartiem, cik no uzņēmuma personāla stratēģijas un plānošanas.

Daudziem uzņēmumiem cilvēku resursu mainība ir viena no lielākajām problēmām. Tāpēc ir svarīgi iemācīties vadīt cilvēku resursu mainību: noskaidrot iemeslus, vadīt statistiku un laicīgi organizēt nepieciešamos pasākumus. Ja uzņēmumā ir liela cilvēku resursu mainība, nepārtraukti ir jāmeklē jauni darbinieki, jāveic adaptācijas un apmācības pasākumi. Tās ir papildu izmaksas. Uzņēmumam ar lielu cilvēku resursu mainību ir grūtāk veidot pievilcīga darba devēja imidžu un labvēlīgu klimatu kolektīvā. Tāpēc šī problēma ir viens no pamatrādītājiem, kas raksturo cilvēkresursu vadības sistēmas efektivitāti.

Bakalaura darbā par pētījuma objektu tiek pieņemts uzņēmums „X”, un kā pētījuma priekšmets tiek analizēta uzņēmuma cilvēku resursu vadīšanas sistēma un uzņēmuma personāla mainības cēloņi.

Bakalaura darba mērķis ir izstrādāt uzņēmuma „X” cilvēkresursu pilnveidošanas priekšlikumus.

Darba mērķu sasniegšanas nolūkos autore darbā risina šādus uzdevumus:

1. Pieejamās literatūras un avotu izpēte un analīze par cilvēkresursu vadīšanu un mainību mūsdienu uzņēmumā;
2. Uzņēmuma „X” darbības īpatnību noskaidrošana;
3. Uzņēmuma „X” cilvēkresursu vadīšanas sistēmas analīze;
4. Uzņēmuma „X” personāla atlases sistēmas novērtēšana;
5. Uzņēmuma „X” darba apstākļu analīze;
6. Motivēšanas vērtēšana uzņēmumā „X”;

7. Secinājumu un priekšlikumu izstrāde cilvēkresursu vadīšanas pilnveidošanai un personāla mainības samazināšanai uzņēmumā „X”.

Darba izstrādē autore pielietoja monogrāfisko jeb aprakstošo pētījuma metodi (cilvēku resursu vadīšanas detalizētu izpēti, apkopojot informāciju un pamatojoties uz daudzveidīgas literatūras apskatu), analīzes metodi (veselā informācija par cilvēku resursu vadīšanu tika sadalīta sastāvdaļās, apskatot katru no cilvēku resursu vadīšanas apakšsistēmām atsevišķi), ekonomiski matemātisko pētīšanas metodi (cilvēku resursu mainības koeficienta un stāža analīzes aprēķināšanas formulas), socioloģiskās metodes – anketēšanu, interviju un novērošanu- un grafisko pētīšanas metodi (grafiku un tabulu veidošana).

Par veiktā pētījuma informācijas avotiem kalpoja vispārējā un speciālā zinātniskā literatūra aplūkojamā jautājumā, Latvijas Republikas Darba likums, interneta resursos pieejamā informācija, uzņēmuma X publicētie un npublicētie dati.

Pētījuma periods ir no 2009. gada 18. jūlija līdz 2012. gada 20. maijam.

1 UZŅĒMUMA „X” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

Uzņēmums „X” veiksmīgi darbojas tādā pakalpojumu sniegšanas jomā kā mazumtirdzniecībā. Pašlaik tas ir viens no lielākajiem uzņēmumiem lietoto apģērbu tirgū Latvijā. Uzņēmums piedāvā nedārgu, modernu un kvalitatīvu apģērbu. Ņemot vērā Latvijas iedzīvotāju ienākumu līmeni lietoto apģērbu popularitāte pieaug nepieredzētā ātrumā.

Uzņēmums „X” ir dibināts 2005. gadā, un tās vadītājs ir Zviedrijas valsts piederīgais. Uzņēmumam ir izsniegta prokūra, ko izsniedza lietuviešu uzņēmums „Y”. Tas tika dibināts 1998. gadā un ir iekļauts starptautiskajā kustībā. Savukārt šajā kustībā ir iekļautas daudzas Eiropas, Ziemeļamerikas, Āfrikas, Āzijas un Latīņamerikas bezpeļņas organizācijas, kas darbojas starptautiskās solidaritātes, sadarbības un attīstības jomā.

Kopumā tīklā darbojas 154 veikali astoņās pasaules valstīs: Lietuvā, Latvijā, Igaunijā, Somijā, Beļģijā, Ungārijā, Ukrainā, kā arī šķirošanas centrs Turcijā.

2006.gadā uzņēmums „X” atvēra pirmo veikalu Latvijā un kopš tā brīža pastāvīgi paplašina savu veikalu tīklu. Kompānija darbojas un attīstās Rīgā, Daugavpilī, Liepājā un Jelgavā.

Pašlaik Latvijā darbojas 24 uzņēmuma „X” veikali: 19 veikali Rīgā, 2 Jelgavā, 2 Liepājā un viens Daugavpilī. 17 veikali Rīgā strādā pēc piecu nedēļu cikla, vēl 2 veikali Rīgā un 5 veikali citās Latvijas pilsētās strādā pēc divu nedēļu cikla.

Katrā veikalā darbinieku skaits ir atšķirīgs, kas ir atkarīgs no veikala lieluma – tirdzniecības zāles platības, preces un pārdošanas apjomiem. Kopumā šobrīd uzņēmumā strādā vairāk kā 160 darbinieki. Uzņēmuma „X” veikalu tīkla organizatoriskā struktūra šobrīd sastāv no diviem prokūristiem – komercdirektora un administratīvā direktora-, 2 reģionālajiem vadītājiem (Rīgas reģiona veikalu un pārējo Latvijas reģionu veikalu), personāla speciālistes, skatlogu dekoratora, galvenās grāmatvedes, grāmatvedes, meistara, 24 veikalu vadītājiem un pārdevējiem. Pārdevēju skaits veikalā ir atkarīgs no veikala lieluma un pārdošanas apjomiem. Parasti tas svārstās no 5 līdz 8 pārdevējiem.

Ar jauna pārdevēja adaptāciju uzņēmumā nodarbojas attiecīgā veikala vadītāja.

Uzņēmuma vadība rīko sapulces veikalu vadītājiem katru piekto nedēļu, uzreiz otrajā dienā pēc kolekcijas atklāšanas, lai apspriestu jaunumus, pieļautās kļūdas, plānu izpildi un citus jautājumus. Savukārt veikalu vadītājiem pēc šīm sapulcēm jārīko sapulces savā kolektīvā un jānodod visa iegūtā informācija pārdevējiem.

Katra veikala budžets tiek rūpīgi plānots, ņemot vērā iepriekšējo gadu sasniegtos rezultātus, un tiek veiktas attiecīgas prognozes. Katram veikalam tiek sagatavots apgrozījumu

plāns gadam, ceturksnim, mēnesim un nedēļai. Ja veikals izpilda paredzēto plānu, tad kolektīvam tiek izsniegta papildus bonusa summa, ko veikala vadītāja izlemj, kā sadalīt starp visiem pārdevējiem, jo tieši viņa zina, kurš ir strādājis labāk un kurš – sliktāk. Prēmijas apjoms ir atkarīgs no tā, par cik lielu naudas summu paredzētais plāns ir pārpildīts. Savukārt veikala vadītājas saņem prēmiju tad, ja tiek izpildīts ceturkšņa plāns.

Katru gadu plānotā pārdošanas apjoma dinamika ir atšķirīga. Piemēram, 2009.gadā Latvijas veikaliem neto apgrozījums bija 1,14 miljoni latu un uzņēmuma tīrā peļņa – 97 700 latu. Tas ir atkarīgs arī no veikala atrašanās vietas, lieluma platības ziņā un preču daudzuma veikalā. Taču kopš 2009. gada veikalu skaits un pārdošanas apjomi ir palielinājušies, un iepriekšējā gadā lielajos veikalos pārdošanas dinamika (neto apgrozījums) bija aptuveni 300 000 Ls gadā vienam veikalam.

Šim veikalu tīklam pircējs dod priekšroku tāpēc, ka saprot, cik liela ir cenas un ieguvuma attiecība. Uzņēmuma veikalu tirdzniecības zālēs ir atrodami pasaulslaveno zīmolu apģērbi, apavi, somas, pat tādu kā Calvin Klein, Versace, Dolce & Gabbana, Diesel, Valentino, Armani un daudzu citu. Nav nekāds brīnums, ka šī uzņēmuma popularitāte aug, jo pat pašreizējā ekonomiskā situācijā nemaz nav tik neiespējami atļauties ģērbties pasaules slaveno zīmolu apģērbos.

Apģērbu klāsts ir ļoti plašs. Katru dienu veikalu plaukti tiek papildināti ar jaunu, modernu apģērbu atbilstoši sezonai. Šeit var atrast jebkura stila un izmēra apģērbus, arī bērnu apģērbus. Turklāt preču klāsts neaprobežojas ar apģērbiem vien. Uzņēmums, vēlēdamies ieņemt lielāku tirgus daļu, tirgo arī tādas lietas kā somas, apavus, siksnas, bižutēriju, cepures, šalles, cimduš, apakšveļu, dažādus tekstilizstrādājumus, gultas veļu, aizkarus, segas, spilvenus, brilles, pulksteņus, rotaļlietas, peldkostīmus, kaklasaites, dažādas maskas un tērpus. Dažos veikalos pat ir atrodami trauki, grāmatas svešvalodās.

Uzņēmuma „X” veikali darbojas pēc piecu vai divu nedēļu cikla mārketinga koncepcijas. Tas nozīmē, ka ik pēc piecām vai divām nedēļām nepārdotās preces tiek pilnībā izvāktas no veikaliem un aizvietotas ar jauno kolekciju, tas ir, ar jaunām precēm. Tātad preces neguļ plauktos, bet pastāvīgi mainās.

Jaunās kolekcijas nedēļā piecu nedēļu cikla veikalos precēm ir samērā augstas cenas, jo ir atrodami arī ekskluzīvi pasaulslaveno zīmolu apģērbi ļoti labā stāvoklī, arī jauni apģērbi. Tikai svētdien ir pirmās atlaides – 10% atlaide visai precei. Otrajā nedēļā mārketinga plāns paredz laimīgās pusstundas, kuru laika jebkuru preci var iegādāties ar 20 – 30 % atlaidi, izņemot ekskluzīvos apģērbus. Trešajā nedēļā apģērbi jau tiek tirgoti ar 30% atlaidi visu dienu un nedēļas beigās pat ar 50 % atlaidi, ieskaitot ekskluzīvos apģērbus. Ceturtajā nedēļā sākas izpārdošana, kad jebkuru preci var iegādāties pa 2 latiem un 50 santīmiem, taču lētāko preci ar

30% atlaidi, tāpēc pastāvīgie klienti jau ir iemanījušies iegādāties lētākās preces trešās nedēļas nogalē. Visu ceturto un piekto nedēļu cenas tiek pakāpeniski samazinātas līdz pat 30 santīmiem pēdējā izpārdošanas dienā. Pašu uzņēmuma „X” darbinieku pirkumiem tiek piemērota 35% atlaide. Prece jāizpērk par tādu cenu, kura bija noteikta pēc mārketinga plāna dienā, kad prece tika atlikta. Pārdevējs drīkst izpirkt savu atlikto precī tikai veikala vadītājas klātbūtnē.

Savukārt divnedēļu cikla veikalos apgērbi jaunās kolekcijas pirmajā dienā tiek tirgoti pa 2 latiem un 50 santīmiem un turpmāk tiek tirgotas pa tādām cenām kā piecnedēļu cikla veikalos pēdējās divās izpārdošanas nedēļās. Šo ciklu veikalu atšķirība ir piedāvātajā precē, jo divnedēļas veikalos tirgotā prece ir sliktākas kategorijas. Apgērbi tiek iepirkti par dažādām iepirkšanas cenām, tātad attiecīgi arī kvalitāte piecnedēļu cikla veikalos ir labāka.

Preces, kas netiek pārdotas, uzņēmuma veikali regulāri atdod labdarības organizācijām visā valstī. Uzņēmums „X”, realizējot savu ziedojumu politiku, regulāri palīdz gan daudz bērnu ģimenēm, gan trūcīgiem iedzīvotājiem, invalīdiem, ieslodzītajiem un citiem cilvēkiem, kas ir nokļuvuši grūtībās un kuriem ir nepieciešamība pēc apģērba, apaviem un citām tekstilprečām.

Labdarības process notiek ar starpnieku palīdzību – uzņēmums sadarbojas ar dažādām organizācijām un biedrībām, kurām ir sabiedriskā labuma statuss un kuras realizē sociālās palīdzības akcijas. 2011. Gadā uzņēmuma ziedojumu partneru vidū bija dažādu pašvaldību sociālās nodaļas, biedrības, fondi, cietumi, internātskolas, baznīcu draudzes un citas organizācijas. Kopā 2011. gadā uzņēmums ir sadarbojies ar 60 organizācijām un biedrībām.

Uzņēmumam ir arī sava mājas lapa, kurā var atrast telefona numuru ar aicinājumu sadarboties labdarības organizācijas un biedrības.

Uzņēmums atbalsta ar veselību, vidi un izglītību saistītus projektus. Mazumtirdzniecības veikalu ķēde ir veids, kā uzņēmums var sasniegt savus mērķus, tirdzniecības atlikumus novirzot labdarībai. Tādējādi arī uzņēmums var atbalstīt vairākus projektus Āfrikā, Āzijā un Latīņamerikā un citur.

Tā kā uzņēmums „X” nepārtraukti attīstās, aizvien paplašinot savu veikalu tīklu, uzņēmumā vienmēr pastāv pieprasījums pēc darbaspēka. Taču mūsdienās darbaspēks vairs nepilda vienkāršas mehāniskas funkcijas. Šodien darba tirgū eksistē intelektuālais darbaspēks, kurš ir jāmaksā vadīt, lai veiksmīgi gūtu konkurences priekšrocības noteiktā uzņēmuma nozarē.

Lai uzņēmums „X” kļūtu par vadošo Latvijas uzņēmumu lietoto apģērba mazumtirdzniecībā, tam vienmēr jāpildina sava cilvēkresursu vadīšanas sistēma. Mazumtirdzniecība ir joma, kurā cilvēks ir uzņēmuma svarīgākais elements, tāpēc ir rūpīgi jāpēta cilvēku resursu vadīšana.

2.1 Cilvēkresursu vadīšana mūsdienu uzņēmumā

„Cilvēku resursu vadīšanas” jēdziena būtība pēdējo gadu laikā ir nopietni mainījusies. Brīvās tirgus attiecības veicināja konkurences veidošanos darba tirgū. Pievilcīga darba devēja imidžu veido konkurences priekšrocības, par cik darba resursu tirgū pēdējo gadu laikā veidojas cīņa par labākajiem darbiniekiem, tā saucamo „augstāko darba potenciālu”.

Cilvēku resursu vadīšana ir stratēģiska pieeja darba attiecībām, kas uzsver to, ka pieejamās cilvēku spējas ir kritiskas, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, to var iegūt īpaši noteiktu integrētu nodarbinātības politiku, programmu un prakses rezultātā. [13, 7. lpp.]

Cilvēku resursu vadīšana ir jauna zinātne. Kā zinātniska disciplīna tā pastāv nepilnus četrdesmit gadus. Sākotnēji to uztvēra kā vienu no organizācijas ekonomikas sastāvdaļām. Tā bāzējas uz funkcijām, aspektiem un problēmām. Vadības procesā cilvēku resursu vadīšana ienāk līdz ar darbaspēka izmantošanas faktu. [12,16. lpp.] Cilvēku resursu vadīšana kā daudzpusīgs process ietver vairākas apakšsistēmas: personāla plānošanu, atlasī un novērtēšanu, darba apstākļus, darba attiecības, uzņēmuma organizatorisko struktūru, tiesiskos aspektus, sociālo infrastruktūru, personāla motivēšanu. [16, 21. lpp.]

Cilvēku resursu vadīšanas process uzņēmumā būs efektīvs tikai tad, ja ir stratēģija, kā arī kopsakarība starp vadīšanas stratēģiju, politiku un sistēmu. Pie tam ir svarīgi, lai būtu pareizi nosprausti mērķi un cilvēku resursu vadīšanas sistēma būtu tāda, lai varētu strādāt šī mērķa sasniegšanai.

Cilvēku resursu vadīšanas stratēģija ir plāni, darbības virzieni, pieņemamo lēmumu secība un metodes, kuras ļauj novērtēt, veikt analīzi un izstrādāt efektīvu iedarbības sistēmu uz personālu, lai realizētu uzņēmuma attīstības stratēģiju.

Cilvēku resursu vadīšanas stratēģija tiek izstrādāta, ņemot vērā gan uzņēmuma vadības intereses, gan tās personāla intereses. Tās būtība ir:

- cilvēku resursu vadīšanas mērķu noteikšana, kas nozīmē, ka, pieņemot lēmumus šajā jomā, jāņem vērā kā ekonomiskie aspekti (cilvēkresursu vadības pieņemtā stratēģija), tā arī darbinieku vajadzības un intereses (pienācīgs atalgojums, apmierinoši darba apstākļi, attīstības un spēju realizācijas iespējas u.c.);
- kadru darba principu un ideoloģijas veidošana, tas ir, kadru darba ideoloģijai jābūt atspoguļotai dokumenta veidā un realizētai ikdienas darbā no visu nodaļu vadītāju puses, sākot ar uzņēmuma vadību. Šim dokumentam jāietver ētisko

normu kopums darbā ar uzņēmuma kadriem, ko nedrīkst neievērot. Tas var tikt mainīts, ņemot vērā uzņēmuma attīstību un uzņēmuma kadru darba ārējo apstākļu maiņu;

- apstākļu noteikšana līdzsvara veidošanai starp ekonomisko un sociālo darba resursu izmantošanas efektivitāti uzņēmumā. Ekonomiskās efektivitātes nodrošināšana cilvēku resursu vadīšanas jomā nozīmē optimālu personāla izmantošanu uzņēmuma darbības mērķu sasniegšanai ar ierobežotu darba resursu palīdzību. Sociālā efektivitāte tiek nodrošināta, realizējot pasākumu sistēmu, kas vērsta uz uzņēmuma darbinieku sociāli ekonomisko gaidu, vajadzību un interešu apmierināšanu.

Pastāv dažādas stratēģijas klasifikācijas: izmaksu minimizācijas stratēģija, kvalitātes uzlabošanas stratēģija un inovatīvā stratēģija.

Izmaksu minimizācijas stratēģija ietver sevī darbinieku skaita optimizāciju, kas parasti tiek nodrošināts ar kadru samazināšanu jeb atlaišanu. Šīs stratēģijas trūkums ir tas, ka tiek izjaukts normālais darba ritms, tiek sarežģītas attiecības kolektīvā, bet pati personāla samazināšanas programma prasa papildu līdzekļus.

Orientācija uz kvalitātes uzlabošanas stratēģiju paredz veidot tādu stimulēšanas sistēmu, kas nodrošinātu maksimālu darbinieku interesi paaugstināt kvalitātes rādītājus.

Inovatīvā cilvēkresursu vadīšanas stratēģija paredz nodrošināt optimālus apstākļus inovatīvai personāla darbībai, nepārtrauktu zināšanu atjaunošanu un attīstību.

Izstrādājot cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju, uzņēmuma vadība pieņem lēmumu par to, vai tā ir gatava investēt sava uzņēmuma cilvēku kapitālā, un, ja ir gatava, tad cik lielā mērā un kur tieši. Atbilstoši tam, nākamais solis cilvēku resursu vadīšanā ir budžeta izmaksu noteikšana un investīciju cilvēku kapitālā efektivitātes rādītāju aprēķins.

Stratēģija parāda kopēju uzņēmuma darbības virzību cilvēkresursu vadīšanas jomā. Personāla politika ir starpposms starp cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju un personāla vadīšanas sistēmu, kas nosaka spēles noteikumus operatīvā darbībā. Dokuments, kas atspoguļo personāla politiku uzņēmumā, ir koplīgums.

Pēc cilvēkresursu vadīšanas stratēģijas izvēles un personāla politikas izstrādes seko cilvēkresursu vadīšanas sistēmas izstrāde. Atkarībā no tā, kāda stratēģija tiek izvēlēta, tiek akcentētas noteiktas cilvēkresursu vadīšanas apakšsistēmas. Lai realizētu visas 3 stratēģijas, ir jāpievērš īpaša uzmanība tādām apakšsistēmām kā izmantošana, novērtēšana un atalgošana. „Izmaksu minimizācijas” stratēģijas izmantošanas gadījumā svarīga ir komplektēšanas funkcija (personāla atlaišana), „kvalitātes uzlabošanas” stratēģijas gadījumā – apmācības un

attīstības funkcija, savukārt „inovatīvā stratēģija” paredz izmaiņas visās cilvēkresursu vadīšanas apakšsistēmās. [18, 99. lpp.]

Ļoti svarīgi, lai cilvēkresursu vadīšanas izmaiņu pamatelementi uzņēmumā tiktu nodoti visiem darbiniekiem. Tas sekmē attiecīgas organizācijas kultūras veidošanos, darba konfliktu likvidēšanu, palīdz likvidēt darbinieku nemieru, stresu, pārvarēt pretošanos pārmaiņām. Savukārt informācijas trūkums var novest pie sistēmas ieviešanas procesa ievilkšanās, personāla negatīvās reakcijas un ļoti pasliktināt situāciju kolektīvā.

Protams, ka visiem procesiem jābūt novērtētiem. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas posmu ir grūti pārvērtēt, jo rezultāti kalpo par pamatu turpmāko lēmumu pieņemšanai, tātad tie parāda, vai turpināt izmantot uzņēmumā pastāvošās cilvēkresursu vadīšanas metodes, vai tās ir jāmaina vai jākorrigē, iespējams, ka ir nepieciešams mainīt uzņēmuma cilvēkresursu stratēģiju vai personāla politiku.

Kāpēc tad cilvēks ir vissvarīgākais uzņēmuma resurss? Personāls, atšķirībā no citiem darbību nodrošinājošajiem faktoriem, ir aktīvs faktors, kas piedalās lēmumu pieņemšanā un īstenošanā, tas pats ir spējīgs veikt savu attīstību un uzņēmuma attīstību kopumā vai otrādi to kavēt. Cilvēki darba organizācijās nosaka visas stratēģijas un mērķus, plāno darba sistēmas, ražo preces un sniedz pakalpojumus, pārbauda kvalitāti, pārdala finansiālos resursus un pārdot preces un pakalpojumus. [13, 8. lpp.]

Personāls ir visu līmeņu vadībā. Ir svarīgi, lai īstie cilvēki būtu viņu talantam un kompetencei atbilstošās darbavietās. [6,18. lpp.]

Lai noteiktai brīvai vakantai vietai uzņēmumā atrastu vispiemērotāko darbinieku, cilvēkresursu vadības teorijā ir izstrādātas dažādas metodes un tehnoloģijas, saskaņā ar kurām ievēro darbinieku atlases secību un kritērijus.

Cilvēkresursu īpatnība ir unikalitāte. Nav divu absolūti vienādu indivīdu, tāpēc svarīgi ir izvēlēties salīdzināšanas kritērijus atbilstoši darbinieku tipam, darba specifikai un sociālam statusam.

Komplektējot personālu noteiktā organizācijā, ir jāņem vērā pretendenta mērķu atbilstība organizācijas darbības stratēģijai, mērķiem, kultūrai, politikai, konkrētai darbībai, tās saturam amatā. [6, 21. lpp.]

Cilvēku resursu attīstību iezīmē dažādas attīstības dimensijas, kas tiek iedalītas vairākos darbības un laika attīstības posmos. V. Vēbers un J. Veinmans izstrādāja strukturētu personāla menedžmenta shēmu, kuras pamatā ir personāla attīstības galveno posmu formulēšana un uzņēmuma aktivitāšu efektivitātes analīze. [2, 8. lpp.]

Pirmajā posmā personāla vadība veic administratīvās un personāla dokumentācijas organizēšanas funkcijas. Šajā posmā uzņēmumam jāsakārto personāla lietvedība, darba

drošības un cita iekšējā lietvedība, jāveic personāla plānošana. Tiek ieviesta un sakārtota visu veidu iekšēja nomenklatūra un tiek izveidota personāla nodaļas bāze, uz kuras balstās visas pamatfunkcijas.

Cilvēku resursu plānošana ir viens no svarīgākajiem personāla saimniecības uzdevumiem. Tā ir sistemātiska cilvēku resursu pieprasījuma analīze un nodrošināšana, garantējot biznesam nepieciešamo cilvēku skaitu ar vajadzīgajām kompetences sastāvdaļām atbilstošos termiņos. [5,41. lpp.] Cilvēku resursu plānošana ietver gan finanšu, gan laika, gan kompetences plānošanu, kas saistīta ar personāla attīstības un apmācības plānu, savukārt finanšu resursu plānošana tieši ietekmē organizācijas atalgojuma politiku, tādējādi būtiski stimulējot vai kavējot biznesa attīstību un rezultātus. [5,42. lpp.] Tās mērķis ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība un iesaistīšana darbā.

Vissvarīgākais personāla plānošanā ir pareizi novērtēt darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu. Darbaspēka pieprasījuma novērtējums ietver apsvērumus par galvenajiem spēkiem, kuri ietekmē pieprasījumu un nākotnes prognozes. Pieprasījumu pēc darbaspēka ietekmē tādi faktori kā vide (ekonomika, pieprasījums pēc noteikta produkta vai pakalpojuma), organizācijas prasību maiņa (izmaiņas stratēģiskajā plānā), iekšējās darbaspēka izmaiņas (atļaišana, atkāpšanās no amata, kavējumi, nāves gadījumi). Darbaspēka piedāvājums iedalās divās grupās: iekšējais un ārējais darbaspēka piedāvājums. Lai noteiktu kopējo darbaspēka piedāvājumu, speciālistiem jāaplūko abas grupas.

Iekšējais darbaspēka piedāvājums ir pašreizējie darbinieki, kuri varētu pārkvalificēties vai tiktu paaugstināti, lai apmierinātu pieprasījumu pēc noteikta veida darbaspēka. Lai noteiktu iekšējo darbaspēka piedāvājumu, izmanto organizācijas datu banku, uzņemšanas plānošanu.

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

Kad darbaspēka pieprasījums un piedāvājums ir novērtēti, tie jālīdzsvaro. Ja apstākļi rāda, ka iekšējais darbaspēka piedāvājums pārsniedz plānoto, nepieciešams samazināt darbinieku skaitu. To var izdarīt, atļaujot noteiktas kategorijas darbiniekus. [12, 37. lpp.] Ja nepieciešamais darbaspēka skaits ir lielāks nekā pašreizējais, tad jādomā par cilvēku paaugstināšanu, pārkvalificēšanu, jaunu darbinieku pieņemšanu, izmantojot ārējo darbaspēka piedāvājumu. [12, 38. lpp.]

Personāla plānošanas uzdevumi ir organizācijai nepieciešamā personāla skaita un kvalitātes noteikšana (nepieciešamais skaits, kvalifikācija u. tml.), personāla izmaksu

plānošana (algas, sociālās sfēras pakalpojumi u. tml.), personāla meklēšanas plānošana (personāla nodrošināšanas soļu noteikšana), personāla iesaistes un izmantošanas plānošana (darbinieku pienākumu saistīšana laikā un vietā) un personāla attīstības plānošana (darbinieku kvalifikācija un prasības nākotnē). [12, 36. lpp.]

Otrajā posmā personāla vadība veic personāla kontroles un sakārtošanas funkcijas, kur galvenie uzdevumi ir uzņēmuma iekšējo vadības sistēmu, darba un kvalitātes novērtēšanas pamatmehānismu izstrāde. Šī posma galvenā iezīme ir personāla daļas darbs un tiešs kontakts ar uzņēmuma darbiniekiem, lai rosinātu un virzītu resursu produktivitāti.

Trešajā posmā personāla vadība veic administratīvu darbu un glābšanas darbus, lai atrisinātu dažādas situācijas un radušās problēmas, piemēram, jaunu darbinieku piesaisti un meklēšanu, kā arī uzņēmuma esošo darbinieku konsultēšanu, novērtēšanu un motivēšanu. Šī posma galvenais uzdevums ir radīt koncepciju, kā uzņēmumā vadīt un sistematizēt personāla plānošanas, meklēšanas, atlases un novērtēšanas procesus, kā arī izstrādāt bāzi un veicināt sadarbību ar citām nodaļām darbinieku motivācijas sistēmas izveidošanai.

Ceturtajā posmā jau izveidojas mērķorientēta un integrēta personāla vadība, kas vada visus procesus un izstrādā personāla stratēģiju, veic administratīvās funkcijas, izstrādā darba organizācijas un kontroles mehānismus, risina radušās problēmas, realizē personāla attīstības, plānošanas, motivācijas, apmācību organizēšanas un citus ilgtermiņa projektus. Šis posms nodrošina uzņēmuma personāla daļas dzīvotspēju ilgtermiņā, pildot visus kompleksos risinājumus, kas kopumā veicina organizācijas biznesa rezultātus un attīstību. [2, 9 lpp.]

Protams, ka visiem procesiem jābūt novērtētiem. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas posmu ir grūti pārvērtēt, jo rezultāti kalpo par pamatu turpmāko lēmumu pieņemšanai, tātad tie parāda, vai turpināt izmantot uzņēmumā pastāvošās cilvēkresursu vadīšanas metodes, vai tās ir jāmaina vai jākorģē, iespējams, ka ir nepieciešams mainīt uzņēmuma cilvēkresursu stratēģiju vai personāla politiku. Labs rādītājs, kas raksturo kopējo cilvēkresursu vadīšanas sistēmu, ir personāla mainība. Tas arī signalizē uzņēmumam, vai ir jāmaina vai jākorģē cilvēkresursu vadīšanas sistēma.

2.2 Cilvēkresursu vadīšanas kopējā sistēma uzņēmumā „X”

Uzņēmums „X” ir nepārtraukti augošs un attīstošs uzņēmums, par ko liecina tam piederošā veikalu tīkla paplašināšanās. Kopš 2005. gada uzņēmuma tīklā ir atvērti jau 24 lietoto apģērbu veikali, kas nebūt nav robeža. Līdz ar to nepārtraukti pastāv pieprasījums pēc darbaspēka. Tagad tas ir kļuvis par samērā lielu uzņēmumu, kurā ir nodarbināti vairāk kā 160 darbinieki.

Atsevišķas personāla nodaļas uzņēmumā „X” nav, taču ir personāla speciāliste, kura risina visus ar personālu saistītos jautājumus. Viņa atbild par darbinieku atlasī, veic darbinieku darba drošības instruktāžu un mārketingu (flaieri, plakāti, kancelejas preces, maisiņi). Pēc veikala vadītājas rakstiska lūguma meklē, intervē pretendētus uz pārdevēja vakancēm un nosūta uz veikalu divus vai vairāk kandidātus testēšanai, kuru veic veikala vadītāja. Lūgumā jānorāda datums, no kura veikalam ir nepieciešams jaunais darbinieks un iemesls (līdzšinējais darbinieks iet grūtniecības un dzemdību atvaļinājumā vai kādu citu iemeslu dēļ izbeidz darba tiesiskās attiecības). Katrai veikala vadītājai jānodod personāla speciālistei darba grafiks un stundu uzskaites tabele līdz mēneša 5. datumam. Personāla speciāliste nodarbojas arī ar korporatīvo pasākumu rīkošanu un ar darbinieku informēšanu par šāda veida pasākumiem.

Bakalaura darbā autore izmantoja 3 socioloģiskās pētījuma metodes: anketēšanu, interviju un novērošanu.

Anketēšana tika veikta ar uzņēmuma „X” vadības palīdzību, jo tai ir pieeja jebkuram uzņēmuma veikalam ne tikai Rīgā, bet arī citos Latvijas reģionos. Šādu pieeju darbinieki uztver daudz nopietnāk nekā vienkārša studenta veikto anketēšanu, tāpēc respondenti cītīgāk sniedz atbildes uz jautājumiem. Uzņēmuma vadība vēlējas noskaidrot darbinieku viedokli vairākos uzņēmumam svarīgos aspektos, izvirzīja mērķi - plānot uzlabojumus. Bakalaura darba autorei anketēšanas dati noderēja, lai noskaidrotu strādājošo darbinieku apmierinātības pakāpi ar cilvēku resursu vadīšanu uzņēmumā, tā kultūru, vadības stilu, darba apstākļiem, motivāciju un atalgojuma sistēmu.

Anketas bija anonīmas un tika analizētas apkopotā veidā (sk. *1. pielikumu*). Lai garantētu darbinieku anonimitāti, katrā veikalā tika nogādātas anketas un apzīmogotas aploksnes atbilstoši darbinieku skaitam veikalā. Katram darbiniekam tika izsniegta viena anketa un apzīmogota aploksne. Darbiniekam pēc anketas aizpildīšanas tā bija jāievieto aploksnē, jāaizlīmē un jānodod personāla speciālistei.

Anketa tika sastādīta pēc Likerta skalas, kurā katram apgalvojumam tika piedāvāti pieci atbilžu varianti:

- 1 – Pilnībā nepiekrītu
- 2 – Vairāk nepiekrītu kā piekrītu
- 3 – Ne piekrītu, ne nepiekrītu
- 4 – Vairāk piekrītu kā nepiekrītu
- 5 – Pilnībā piekrītu.

Likerta skala ļauj noteikt respondentu apmierinātību, piekrišanu, izteikumu nozīmīgumu. Tā ietver arī tādu variantu kā „nav viedokļa”, kas noder gadījumā, kad

respondentam nav viedokļa par pausto izteikumu (šajā gadījumā piedāvātais atbilžu variants ir „ne piekrītu, ne nepiekrītu”).

Anketēšana notika šī gada 27. februārī, jo tajā dienā notika viena no jauno kolekciju atklāšanām piec nedēļu cikla veikalos. Parasti jaunās kolekcijas atklāšanas dienās strādā visi veikala pārdevēji un vadītājas. Tomēr ne visi darbinieki aizpildīja anketas, jo div nedēļu veikalos nebija jaunās kolekcijas atklāšana un vairākiem pārdevējiem bija brīvdiena. Iespējams brīvdiena bija arī nepilnas slodzes darbiniekiem, kuri apvieno studijas ar darbu. Kopumā anketēšanā piedalījās 123 darbinieki no 24 uzņēmuma „X” veikaliem – gan veikalu vadītājas, gan pārdevējas – ar atšķirīgu darba stāžu šajā uzņēmumā.

Anketa sastāv no 18 jautājumiem, no kuriem 1 ir slēgts jautājums, 15 daļēji atvērtie jautājumi, jo pie katra bija iespēja ierakstīt kādu komentāru, vai atbildes pamatojumu, un 2 atvērtie jautājumi. Anketas beigās katrs respondents varēja sniegt savus ierosinājumus un komentārus.

Šobrīd anketas ir uzņēmuma „X” īpašums, kuras glabājas tā arhīvā. Darba autore tās izmantoja datu apkopošanai un analīzei.

Kā otra socioloģiskā pētījuma metode tika izmantota intervija ar uzņēmuma „X” personāla speciālisti (sk. 2. pielikumu). Tā tika veikta ar mērķi tuvāk iepazīties ar cilvēku resursu vadīšanas politiku šajā uzņēmumā, uzzināt, kā notiek personāla atlase un novērtēšana, adaptācija, kādi ir vērtēšanas kritēriji, vai tiek sekots cilvēku resursu mainībai un kādi pasākumi tiek veikti tās samazināšanai.

Trešā socioloģiskā pētījuma metode ir novērošana, ko veica darba autore, strādājot jau gandrīz 3 gadus uzņēmumā „X”. Tā ir pietiekoši ilga darba pieredze, lai novērtētu uzņēmumā pastāvošos cilvēku resursu vadīšanas principus.

Šo pētījumu datu analīze mijas ar teorētisko bāzi, kas palīdz vieglāk izprast aktuālās problēmas būtību.

Uzņēmuma „X” personāla speciāliste apgalvo, ka uzņēmumam ir sava cilvēkresursu vadīšanas stratēģija, kas ietver efektīvu personāla darba organizēšanu, cilvēku resursu racionālu izmantošanu, vienota personāla vadību, stabilu un taisnīgu atalgojumu sistēma, personāla izaugsmes iespējas, lai nodrošinātu veikalu tīklā augsti kvalificētu personālu tirdzniecības jomā un minimālu tā mainību. Viņa apgalvo, ka stratēģija personāla pārvaldības jomā tiek plānota ilgtermiņā, saskaņā ar kuru tiek noteikta saprotama uzņēmuma organizatoriskā struktūra, personāla resursu nepieciešamība, skaidra pārvaldes hierarhija un amatu saraksts, personāla atlases procesā un veikalu tīkla darbībā pievērš īpašu uzmanību katra darbinieka izaugsmes spējām un motivācijai.

Taču autorei šķiet, ka personāla plānošanai uzņēmumā „X” netiek pievērsta pienācīga uzmanība. Galvenais faktors, kas ietekmē personāla pieprasījumu, ir iekšējās darbaspēka izmaiņas, piemēram, atlaišana, atkāpšanās no amata, kavējumi, dekrēta atvaļinājumi un citi iemesli. Autoresprāt, tas parāda to, ka cilvēku resursu pieprasījuma analīze netiek veikta sistemātiski, bet lēmums par vajadzīgā darbinieka pieņemšanu tiek pieņemts pēdējā brīdī, kad vecais darbinieks jau ir atlaists vai uzrakstījis atlūgumu. Zināms, ka pēc atlūguma iesniegšanas vēl jānostrādā mēnesi, taču parasti, lai nestrādātu šo mēnesi, darbinieki paņem slimības lapu un uzņēmumam vēl rodas papildu izmaksas par darbinieku, kurš faktiski jau neveic darbu uzņēmumā. Tāpēc praksē, vadoties pēc autores novērojumiem, uzņēmuma vadība neliek strādāt darbiniekam vēl šo mēnesi un meklē jaunu darbinieku. Ļoti negatīvs moments šeit ir tas, ka pa šo laika sprīdi, kamēr tiek meklēts jauns darbinieks (pārdevējs, veikala vadītājs vai reģionālais menedžeris), trūkst darbinieka un darbs iekavējas. Tas ir ļoti negatīvi vērtējams, piemēram, tajos periodos, kad jāgatavo jaunās kolekcijas.

Uzņēmuma „X” cilvēkresursu stratēģija ir vērsta uz izmaksu minimizāciju, par ko liecina darbinieku trūkums atvaļinājumu laikos un darbinieku pārstrādātās noteiktās darba stundas.

Autore tikko pati ir saskārusies ar šādu situāciju. Maija sākumā viņa tika paaugstināta veikala vadītājas amatā un tika nosūtīta uz divnedēļu cikla veikalu. Iepriekšējā veikala vadītāja uzrakstīja atlūgumu, un veselu nedēļu pārdevējas strādāja bez veikala vadītājas. Darba autorei bija jāpiepūlas, lai paspētu izdarīt visu iekavēto darbu līdz jaunās kolekcijas atklāšanas dienai.

Nesen uzņēmumā tika atlaista arī reģionālā menedžere, kuras vietā vēl joprojām nav atrasts jauns darbinieks.

Ļoti pozitīvi ir vērtējams tas, ka uzņēmums cenšas izmantot iekšējo darbaspēka piedāvājumu, piemēram, veikala vadītāja vakancei. Tas ir labi, jo šie darbinieki jau pārzina sortimentu, organizācijas noteikumus, kultūru un politiku. Taču autore vēlas piebilst, ka ne vienmēr labs darbinieks ir labs vadītājs.

Vēl uzņēmumam vajadzētu rūpīgāk plānot personālu, jo dažos veikalos pārdevējiem bieži nākas pārstrādāt noteiktās darba stundas, par kurām netiek samaksāts, bet, kā zināms, par virsstundām ir jāmaksā pat dubultā. [1] Tas nozīmē, ka ir nepieciešams papildus darbinieks, it sevišķi tad, kad darbinieki iet atvaļinājumos. Vai arī jāpārdomā, kādā veikalā būtu jāpieņem darbinieks uz pusslodzi, kādā visiem darbiniekiem jāstrādā pilna slodze.

Autore piekrīt apgalvojumam par saprotamu uzņēmuma organizatorisko struktūru. Tā sastāv no administratīvā direktora, kas atbild par veikala telpām un komunikācijām, līgumiem, kas saistīti ar telpu īri, apdrošināšanu un citiem saimnieciskās darbības saistītiem

līgumiem, komercdirektore, kura atbild par veikalu darbību, precī, veikala aprīkojumu un pilda administratīvā direktore pienākumus līdz tā pieņemšanas brīdim, 2 reģionālajiem menedžeriem, kuri pilda komercdirektore norādījumus, kas ir saistīti ar veikala darbību, galvenās grāmatvedes, grāmatvedes, personāla speciālistes, pārdevējiem un veikalu vadītājām, kuras pilda administrācijas norādījumus un veic amata aprakstā norādītos pienākumus. Veikalu vadītājām ir tiesības iesniegt ieteikumus tirdzniecības uzlabošanai, iesniegt pieprasījumu par algas palielināšanu pārdevējiem, to iepriekš pamatojot, informēt administrāciju par pārdevēju rīcību, pieprasīt no personāla darba likuma un darba drošības un ugunsdrošības ievērošanu, brīdināt un disciplinēt veikala darbiniekus, ja veikala materiālie līdzekļi tiek nepareizi lietoti, reklamēt veikalu, piedāvāt precī pircējiem. Šīs tiesības ir iekļautas iekšējos darba kārtības noteikumos vadītājiem, un tajos nav minētas tādas tiesības kā iesniegt priekšlikumus par personāla pārvaldības, atbilstības nodrošināšanas, apmācības darba uzlabošanu un citiem ar personāla darbības organizāciju saistītiem jautājumiem, jo, pēc autore pieredzes spriežot, šāda rīcība netiek atbalstīta un novērtēta.

Personāla speciāliste pastāstīja, ka uzņēmums „X” veido un atbalsta ilgtermiņa darba attiecības ar tās personālu. Šajā nolūkā uzņēmums rūpējas par personāla izaugsmi (labi pārdevēji tiek paaugstināti vadītāja amatā), kā arī piesaista uz ilglaicīgu sadarbību orientētus, sagatavotus un motivētus darbiniekus. Uzņēmums augstu vērtē personāla ilgtermiņa lojalitāti. Patiesībā autore savas pieredzes laikā ir novērojusi, ka ilgi strādājošu darbinieku uzņēmumā „X” ir samērā maz. Bija arī gadījumi, kad uzņēmums zaudēja ļoti vērtīgus darbiniekus kāda iemesla dēļ, kas raksturo uzņēmuma pastāvošo politiku, kultūru, darba apstākļus vai uzņēmuma vadības vadīšanas stila specifiku, kas turpmāk darbā tiks raksturots.

Uzņēmums sekmē darbinieku pāriešanu augstāk kvalificētākos amatos. Rodoties amatu vakancēm, uzņēmums vispirms vadās no amatu pēctecības principa un aizpilda vakanci, izmantojot iekšējos personāla resursus.

Līdz šīs anketēšanas veikšanai uzņēmums „X” neorganizēja nekāda veida iekšējās darbinieku apmācības.

Uzņēmums „X” sekmē jauna darbinieka integrēšanos darbinieku kolektīvā, iesaistot darbinieka tiešo vadītāju, kura pienākumos ietilpst iepazīstināt jauno darbinieku ar kolēģiem, veikt darbinieka sākotnējo apmācību darba vietā, iepazīstinot darbinieku ar viņa tiešajiem darba pienākumiem un tiesībām, un citu ar amata pienākumu izpildi saistīto informāciju un uzņēmuma iekšējiem normatīvajiem dokumentiem, organizējot darbinieka iepazīstināšanu ar darba aizsardzības noteikumiem.

Uzņēmums „X” nerada darbiniekiem piemērotus darba apstākļus (nav atsevišķas telpas pusdienu pārtraukumiem, daudz putekļu, ķīmisko vielu ietekme, kas daudziem pat izraisa

alerģijas) un nepilnīgi nodrošina darba vietu aprīkošanu ar nepieciešamo tehnisko, tehnoloģisko un informatīvo nodrošinājumu, inventāru (nav pietiekoši daudz pakaramo, tāpēc veidojas dubultdarbs).

Darbinieku pārraudzība, konkrētu darba uzdevumu došana un pienākumu izpildes kontrole tiek īstenota tiešās pakļautības veidā katra veikala ietvaros, kā arī uzņēmuma vadības negaidītājās un biežajās vizītēs, kas rada darbiniekos bailes.

Uzņēmumā „X” darbinieka ikgadējais apmaksātais atvaļinājums parasti tiek sadalīts, kad viena no atvaļinājuma daļām ilgst divas nedēļas un pārējās divas - katra pa nedēļu. Atvaļinājums tiek sadalīts ne tāpēc, ka tā vēlas visi darbinieki, bet gan tāpēc, ka tā ir izdevīgi uzņēmumam, jo, ejot darbiniekam atvaļinājumā jaunās kolekcijas gatavošanas laikā, darbs iet daudz lēnāk un grūti paspēt laikā izveidot kolekciju.

Pēc autores domām, šo problēmu jārisina uzņēmuma vadībai nevis jācieš darbiniekiem. Varbūt kāds no darbiniekiem vēlas atpūsties mēnesi. To varētu risināt tā: uz atvaļinājuma laiku pieņemt vēl vienu darbinieku, kaut vai skolēnu vai studentu, kurš strādātu tikai noliktavā, tas ir, pakotu maisus un karinātu apģērbus uz pakaramiem. Tādam darbiniekam būtu jāmaksā mazāka alga, jo viņam nebūtu nekādas atbildības, kā tas ir, piemēram, strādājot ar kases aparātu.

Tātad uzņēmumam „X” ir sava cilvēkresursu vadīšanas stratēģija, kura darbā tiks pētīta sīkāk.

Kopējo personāla vadīšanas sistēmu raksturo tāds rādītājs kā personāla mainība. Pareizāk sakot, tas ir rezultāts jeb sekas tam, kā tiek vadīti cilvēku resursi konkrētā uzņēmumā.

Personāla mainība ir darba spēka kustība, ko izraisa vai nu darbinieku neapmierinātība ar darba vietu, vai nu organizācijas neapmierinātība ar noteiktu darbinieku.

Kalifornijas Valsts universitātes profesore un viena no industriāli organizētās psiholoģijas nozares līderēm Linda Džuela uzskata, ka termins „personāla mainība” industriāli organizētā psiholoģijas literatūrā tiek izmantots vismaz divos veidos. Plašā izpratnē tas apzīmē organizācijas locekļu sastāva izmaiņas, kuru gaitā darbinieki aiziet no darba, bet viņu posteņus ieņem jauni cilvēki. Konkrētā nozīmē šis termins attiecas uz organizācijas locekļiem, kas aiziet prom. Kad termins tiek izmantots šādā nozīmē, tad personāla mainību bieži daļa divās kategorijās: labprātīga un piespiedu. Tādā veidā darbiniekus, kuri aiziet no darba labprātīgi atdala no tiem, kurus no darba atlaiž uzņēmuma administrācija.

Kādu laiku personāla mainības sadalījums labprātīgā un piespiedu bija bāzes sadalījums. Taču personāla mainības izpētes gaitā kļuva acīmredzams, ka šāda klasifikācija ir

pārāk vienkārša. Dažkārt labprātīgi aiziet darbinieki, pret kuru zaudēšanu uzņēmuma administrācija neiebilst; citos gadījumos tā labprāt turpinātu izmantot aizejošā darbinieka pakalpojumus. Tāpēc no organizācijas viedokļa daļa labprātīgas personāla mainības ir funkcionāla, bet daļa – disfunkcionāla.

Pēc autores domām, kad no organizācijas aiziet darbinieks, kuru labāk būtu saglabāt, tad tā ir disfunkcionāla personāla mainība. Tas var notikt visdažādāko iemeslu dēļ, tādu kā, slimība, lēmums mainīt savu dzīves stilu, atjaunot pārtraukto izglītību vai darbinieka dzīvesbiedra darbavietas maiņa citā pilsētā. Šie iemesli nekādi nav saistīti ar organizāciju, un lai samazinātu „labprātīgo” personāla mainību, tādās situācijās gandrīz neko nevar darīt lietas labā. Atbilstoši šādu personāla mainību var nosaukt par neizbēgamu disfunkcionālu personāla mainību. Atlikušo disfunkcionālās personāla mainības grupas daļu veido darbinieki, kuri aiziet no darba tādu iemeslu dēļ, kas saistīti ar organizāciju vai darbu. Tā ir novēršama disfunkcionāla personāla mainība. [15, 321. lpp.]

Personāla mainība ir viena no lielākajām problēmām, ar kurām sastopas mūsdienu uzņēmumi. Ir jāatšķir tās dabiskais līmenis 3 -5% robežās no darbinieku skaita un paaugstināts, kas izraisa būtiskus ekonomiskos zaudējumus. Dabiskais līmenis veicina ražīgu kolektīvu atjaunošanos. Šis process notiek nepārtraukti un neprasa no vadības nekādus ārkārtas pasākumus. Daļa darbinieku aiziet pensijā, daļa aiziet dažādu iemeslu dēļ, viņu vietā tiek pieņemti jauni darbinieki – tādā veidā darbojas jebkurš uzņēmums.

Ir pavisam savādāk, kad personāla mainība pārsniedz 3 – 5% robežu. Šajā situācijā izmaksas ir vērā ņemamas un pieaug līdz ar lielāku darbinieku aizplūšanu. Aizplūšana ir saistīta ar darbinieku atlaišanu. Pārmērīga personāla mainība negatīvi ietekmē organizācijā palikušo darbinieku morālo stāvokli, viņu motivāciju un uzticību organizācijai. Līdz ar darbinieku aiziešanu sabrūk kolektīvā veidotās attiecības un personāla mainība var iegūt lavīnveidīgu raksturu.

No tā izriet tādi svarīgi momenti, kā personāla mainība ietekmē ne tikai to darbinieku ražīgumu, kas ir nolēmuši aiziet no organizācijas, bet arī to darbinieku ražīgumu, kas turpina strādāt organizācijā, tas ir, visu organizācijas dzīvi, mainība traucē veidot efektīvi strādājošu komandu un negatīvi ietekmē organizācijas korporatīvo kultūru. [22]

Augsts personāla mainības līmenis parasti norāda uz nopietniem organizācijas trūkumiem personāla vadībā un organizācijas vadībā kopumā, tas ir sava veida labklājības indikators, kaut gan dažos gadījumos mainības līmenis ir augsts ražošanas specifikas dēļ, piemēram, liels sezonas darbu apjoms. [21]

Darbinieku skaita, kas pamet uzņēmumu, analīze sniedz ziņas, kuras jāizmanto piedāvājuma prognozēšanai, tas ir, aprēķinus var veikt uz zaudējumu apjoma pamata, kurus

iespējams būs jāaizpilda. Pie tam, aizgājušo darbinieku skaita analīze un iemesli, kādēļ viņi aizgāja, sniedz informāciju, no kuras izejot var pieņemt, vai ir jāveic pasākumi, kas vērsti uz darbinieku noturēšanas koeficientu palielināšanu. Tā var pateikt priekšā tālāku pētījumu virzienu iemeslu un līdzekļu noteikšanai, lai pārvarētu kadru mainību. [14, 327. lpp.]

Augsti personāla aizplūšanas rādītāji var destabilizēt biznesu un samazināt to motivāciju, kuri cenšas uzturēt pakalpojumu sniegšanas un produkcijas izlaides līmeni uz vakanto amatu, jauno darbinieku pieredzes trūkuma un kopējās neapmierinātības fona. Ir skaidrs, ka, palielinoties personāla mainībai, palielinās arī darbinieku pieņemšanas, stažēšanās un profesionālās apmācības izmaksas. Personāla mainība var būt negatīvas attieksmes pret darbu, zemas apmierinātības ar darbu rezultāts, ja ir iespējams iegūt drošu darbu citur, tas nozīmē, ka tā var būt darba tirgus stāvokļa rezultāts. No otras puses, personāla mainība ir normāls funkcionējošas organizācijas stāvoklis, un neskatoties uz to, ka augsta kadru mainība var būt destruktīva, zināms mainības līmenis tiek uzskatīts un var būt izdevīgs organizācijai. [14, 328. lpp.]

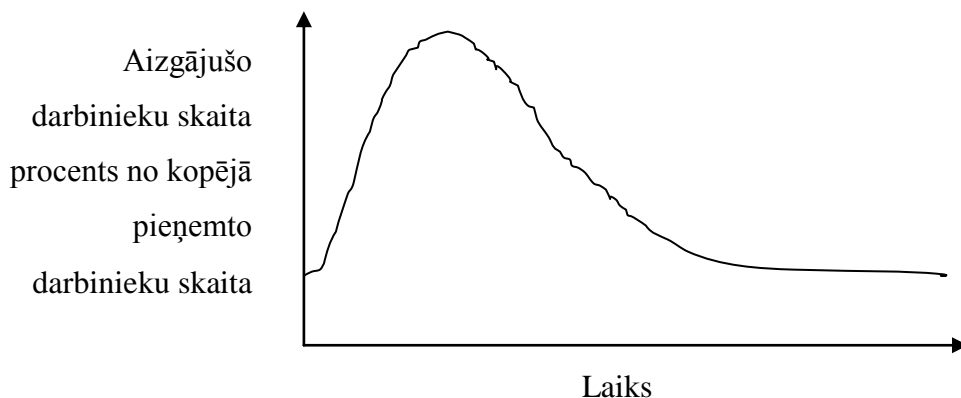
Lai noteiktu personāla mainības līmeni organizācijā, ir izstrādāti vairāki personāla mērīšanas veidi. Autore bakalaura darbā apskatīja divas aprēķināšanas metodes: personāla mainības koeficienta aprēķināšanu un izdzīvošanas koeficienta aprēķināšanas metodi. No neapskatītām personāla mainības aprēķināšanas metodēm vēl var minēt tādas metodes kā pusdzīves indekss, stabilitātes indekss un stāža analīze. Protams eksistē arī citas metodes, taču tās nav tik plaši lietojamas praksē.

Dažkārt personāla mainības koeficientu sauc par darba resursu jeb personāla zaudēšanas indeksu. To aprēķina pēc formulas (2.1):

$$\frac{\text{aizgājušo darbinieku skaits noteiktā laika periodā (parasti gadā)}}{\text{vidējais darbinieku skaits par to pašu laika periodu}} * 100, \quad (2.1).$$

Tiem, kas nodarbojas ar cilvēku resursu plānošanu, īpaši svarīga personāla mainības analīzes metode ir izdzīvošanas koeficienta aprēķināšana. Tā ir noteiktā laika periodā nodarbināto līdzstrādnieku daļa, kas paliek uzņēmumā pēc noteikta mēnešu vai gadu skaita. Tā, piemēram, praktikantu skaita analīze, kas ir beiguši savu praksi, var atspoguļot to, ka 10 cilvēki no 20 sākotnējiem praktikantiem pēc diviem gadiem vēl strādā organizācijā, kas nozīmē to, ka izdzīvošanas koeficients ir 50%.

Zudumu sadalījumu katras grupas ietvaros var attēlot „izdzīvošanas līknes” grafikā (sk. 2.1. attēlu).



2.1. att. Izdzīvošanas līkne

Tika noskaidrots, ka šīs līknes bāzes forma daudzās situācijās ir līdzīga, kaut arī ievērots, ka tās maksimums var atrasties tālāk laika ass virzienā un/vai var būt zemāks, kad līkne attiecas uz augsti kvalificētu vai apmācītu darbinieku grupām.

Lai aprēķinātu personāla mainības koeficientu uzņēmumā „X”, tika izmantoti uzņēmuma nepublicētie dati par pieņemtajiem un atlaistajiem darbiniekiem noteiktā laika periodā.

Tā kā uzņēmums sāka darboties Latvijā salīdzinoši nesen, tad pašlaik tas aktīvi paplašina savu darbību Latvijas tirgū, atverot aizvien jaunus veikalus gan Rīgā, gan arī ārpus galvaspilsētas, piemēram, Jelgavā vai Daugavpilī. Līdz ar šiem attīstības pasākumiem un uzņēmumā pastāvošo nepārtraukto rotēšanas sistēmu, kad darbinieki tiek pārcelti strādāšanai no viena veikala uz citu, autorei nebija iespējas aprēķināt personāla mainības koeficientu pēc praksē visbiežāk lietotās formulas, kurā kā pārskata periods tiek ņemts viens gads. Tāpēc, rēķinot personāla mainības koeficientu, tika apskatīts noteikts ceturksnis, tas ir, 2009. gada trīs mēneši – aprīlis, maijs un jūnijs. Autore izvēlējās tieši šo ceturksni, jo tas ir vienīgais no visiem, kad netiek atvērts jauns veikals, un jauna veikala atvēršana dabiski prasa jaunu darbaspēku, kas traucētu iegūt adekvātu un ticamu rādītāju. Taču autores pieredze rāda, ka personāla mainības situācija uzņēmumā „X” nemainās arī pēdējos gados, tāpēc iegūtie rādītāji būs aptuveni vienādi ar šī brīža personāla mainības situāciju uzņēmumā.

No analizētajiem datiem tika iegūti sekojoši dati:

Strādājošo darbinieku skaits uzņēmumā uz ceturkšņa sākumu, tas ir, uz 2009. gada 1. aprīli: 68;

Strādājošo darbinieku skaits uzņēmumā uz ceturkšņa beigām, tas ir, uz 2009. gada 30. jūniju: 70;

Aizgājušo darbinieku skaits pa ceturkšņa periodu: 12.

Lai aprēķinātu personāla mainības koeficientu, aizgājušo darbinieku skaits pa apskatīto ceturksni jādala ar vidējo darbinieku skaitu par šo pašu periodu.

Vidējā darbinieku skaita aprēķins pēc formulas (2.2.):

$$\frac{68+70}{2} = 69, \quad (2.2.)$$

Izmantojot šos datus var aprēķināt personāla mainības koeficientu uzņēmumā „X”:

$$\frac{12 \cdot 100}{69} = 17.39, \quad (2.3.)$$

Šāds koeficients norāda par pārmērīgi lielu personāla mainības koeficientu uzņēmumā, jo tika rēķināts par periodu, kurā uzņēmums nepaplašināja savu darbību.

Kā nākamo personāla mainības aprēķināšanas metodi savā pētījumā autore izmantoja izdzīvošanas koeficienta aprēķināšanu. Tā tika veikta darbinieku grupas ietvaros, kura pieņemta darbā noteiktā laika periodā. Šajā gadījumā tiek apskatīts tas pats ceturksnis (2009. gada aprīlis, maijs un jūnijs). Šeit tiek veikta arī ātruma uzskaitē, ar kādu šie paši darbinieki pameta uzņēmumu. Izmantojot tos pašus datus par darbinieku pieņemšanas un atlaišanas datumem, autore 2.2. tabulā attēlo konkrētajā ceturksnī pieņemto darbinieku uzņēmuma pamešanas ātruma aprēķinu. Aprēķins balstās uz to, ka šajā ceturksnī uzņēmums ir pieņēmis darbā 15 jaunus darbiniekus.

2.1. tabula

Darbinieku aiziešanas ātruma aprēķins

Periods	Ceturkšņa darba periods	Aizgājušo darbinieku skaits	Aizgājušo darbinieku %	Atlikušo darbinieku %
Pirmais	01.04.09. – 30.06.09.	4	27	73
Otrais	01.07.09. – 30.09.09.	4	27	46
Trešais	01.10.09. – 31.12.09.	2	13	33
Ceturtais	01.01.10. – 31.03.10.	2	13	20
Piektais	01.04.10. – 30.06.10.	2	13	7
Sestais	01.07.10. – 30.09.10.	1	7	0

Analizējot 2.2. tabulā attēloto aprēķinu, var secināt, ka uzņēmumā ir liela personāla mainība, jo 4 jaunie darbinieki jau tajā pašā ceturksnī, kad tika pieņemti darbā, pameta uzņēmumu vai arī tika atlaisti. Pie tam viena darbiniece, kas tika pieņemta pārdevējas amatā, tika atlaista vai aizgāja no uzņēmuma jau pēc sešām darba dienām. Nākamajā ceturksnī aizgāja vēl 4 darbinieki, bet trešajā, ceturtajā un piektajā ceturksnī katrā pa 2 darbiniekiem. Darbinieks, kas visilgāk nostrādāja kopš pieņemšanas darbā apskatītajā ceturksnī, aizgāja prom sestajā ceturksnī, kas nozīmē to, ka no izvēlētās darbinieku grupas visilgākais laika periods, ko darbinieks uzņēmumā nostrādāja, ir aptuveni 1 gads un trīs mēneši. Ņemot vērā to, ka uzņēmums tikai attīstās un pilnveidojas Latvijas tirgū, atverot katru ceturksni aizvien jaunus veikalus, tas ir ļoti slikts rādītājs. Protams, ka, uzņēmumam paplašinoties, ir vajadzīgi jauni darbinieki. Taču ir zināms, ka, jo ilgāk darbinieks ir nostrādājis konkrētajā uzņēmumā, jo labāk. Tas saistīts ar to, ka ilgi strādājošs darbinieks labāk pārzina uzņēmuma politiku, kultūru, šajā gadījumā arī labāk pārzina preču sortimentu (apģērba sortimentu), cenu politiku, atlaides. Turklāt jauna darbinieka pieņemšana prasa papildus izmaksas un laiku. Viņu nepieciešams apmācīt, piemēram, strādāt ar kases aparātu, ja vien viņam nav pieredzes šajā jomā, un veikt adaptācijas pasākumus. Apmācības procesā darba ražīgums ir daudz zemāks, par ko autore spriež pēc savas pieredzes, strādājot uzņēmumā „X” jau gandrīz trīs gadus. Bieži ir situācijas, ka darbinieks pirmo reizi saskaras ar kases aparātu, tāpēc, tad, kad veikalā konkrētā dienā strādā divi pārdevēji, praktiski vienam pārdevējam visa garā diena jāpavada pie kases, kā rezultātā pat nav iespējas pilnvērtīgi izmantot pusdienas pārtraukumu, kuram pēc likuma ir jābūt stundu garam. [1] Ņemot vērā to, ka veikalā vienmēr apgrozās liels pircēju skaits un pastāvīgi kāds ir jāapkalpo pie kases, tad darbinieks ir spiests neizmantojot pusdienām paredzēto laiku. Arī zālē nepārtraukti ir jāseko līdzi kārtībai, jo pircēju plūsma ir liela, līdz ar to arī kārtības zālē nav, ja tai neseko līdzi. Bet jaunais darbinieks nespēj tik ātri iestrādāties, adaptēties, lai savu darbu padarītu tik ātri un kvalitatīvi, kā to spēj paveikt darbinieks ar pieredzi.

Uzņēmuma „X” personāla speciāliste apgalvo, ka uzņēmumā ir augsta cilvēku resursu mainība, taču tā nav pārmērīga. Viņasprāt, tas ir raksturīgs visiem mazumtirdzniecības uzņēmumiem. Galvenie iemesli ir smags darbs, garas darba stundas, veselības problēmas, piemēram, alerģijas pret ķīmiskajām vielām, ar ko tiek apstrādāti apģērbi, putekļiem.

Viņa apgalvo, ka personāla mainībai tiek sekots katru mēnesi. Pēc iespējas uzņēmums cenšas rotēt darbiniekus tuvāk mājām. Vienmēr tiek veiktas individuālās pārrunas, jo ir svarīgi noskaidrot, kādi faktori ir aiziešanas pamatā.

Personāla speciāliste uzskata, ka, lai mazinātu personāla mainību uzņēmumā, ir jāvelta vairāk laika pārrunām un pārbaudēm pirms pieņemt galējo lēmumu. Pēdējā laikā uzņēmums tam ir pievērsies daudz nopietnāk.

Lai labāk izprastu, kas tieši var būt par iemeslu darbinieku aiziešanai no uzņēmuma, kā arī to, kas piesaista darbiniekus šajā uzņēmumā, respondentiem anketā bija jānosauc galvenās priekšrocības un trūkumi, strādājot šajā uzņēmumā.

Kā galvenās priekšrocības tika minēta vienmēr savlaicīgi izmaksāta darba alga, konkurētspējīga darba alga, attīstošs un stabils uzņēmums, kas paplašina savu veikalu tīklu, jauki darba kolēģi, izaugsmes iespējas, iespēja iegādāties pasauleslavenu zīmolu apģērbus par zemu cenu un vēl arī ar atlaidi, prēmijas, labas vadītājas dažos veikalos, atpazīstams uzņēmums, visas sociālās garantijas, laba pieredze darbā ar klientiem. Vēl tika minētas tādas priekšrocības kā balss trenšana, runājot akcijas tirdzniecības zālē, fiziskās aktivitātes visas dienas garumā, iespēja iepazīt jaunus, interesantus cilvēkus, iespēja apvienot darbu ar studijām. Tātad tie ir faktori, kas darbiniekus notur šajā uzņēmumā.

Savukārt turpmāk nosauktie trūkumi var kalpot par cilvēku aiziešanu no uzņēmuma. Par lielākajiem trūkumiem tiek uzskatītas pārstrādātās stundas, pusstundas nepietiek, lai pēc veikala darba laika beigām sakārtotu tirdzniecības zāli perfektā kārtībā, uzņēmuma priekšniecības neuzticība saviem darbiniekiem, lielais putekļu daudzums, aukstums tirdzniecības zālē un noliktavās ziemā, karstums vasarā, svaiga gaisa trūkums, ventilācijas sistēmas trūkums, nav veselības apdrošināšanas, darba grafiks, pēc kura nevar normāli atpūsties vai pavadīt laiku ar ģimeni, veselības problēmas, kas rodas ķīmisko vielu dēļ, ar kurām tiek apstrādātas drēbes, bailes no zagļiem, kuri vienmēr jāvaktē, darbinieku rotācija. Daži kā trūkumu nosauca pārāk vājo uzņēmuma reklamēšanu, ko varētu realizēt ar televīzijas vai citu masu mediju starpniecību. Kā trūkums tika minēts arī tas, ka darbiniekiem nepienākas atvaļinājums veselu mēnesi. Gatavojot jaunās kolekcijas nav saskaņota darba kārtība, tāpēc bieži nesanāk pabeigt darbu laicīgi pēc grafika. Ļoti negatīvi tiek vērtēts nepārtrauktais aizdomīgums, darbinieku trūkums uz atvaļinājuma laikiem, kā rezultātā tiek pārstrādātas stundas, stāvošs darbs. Daži ir neapmierināti ar savas veikala vadītājas attieksmi, jo ļoti bieži dara darbu viņas vietā, kā rezultātā tiek pārstrādātas stundas. Tika minēts, ka veikaliem ir sastādīti neadekvāti lieli apgrozījuma plāni, kurus nevar izpildīt, kā rezultātā pārdevējiem tiek pārņemts, ka viņi nepilda darba pienākumus. Kā liels mīnuss izskanēja pilnvērtīga pusdienas pārtraukuma neizmantošana, cilvēku viedokļu necieņa, neuzklausišana, nepamatota aizvainošana no augstākā līmeņa vadītāju puses, smago maisu cilāšana, pārmērīgā kontrole no priekšniecības puses, kas rada stresu darba laikā, nepieciešamā inventāra trūkums (pakaramo), kas kavē darba izpildi.

Trūkumu pārsvars pār priekšrocībām ir acīmredzams. Tāpēc uzņēmuma vadībai ir steidzami jāveic dažāda veida pasākumi, lai minimizētu vai vispār likvidētu tos. Vairāki respondenti izteica arī cerības, ka šī anketēšana tiešām uzlabos uzņēmuma darbību, vadības attieksmi un darba apstākļus.

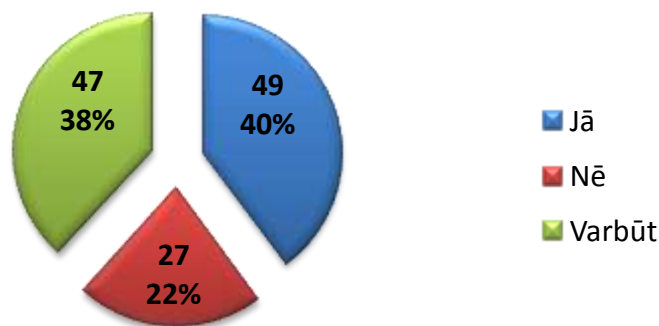
Lai uzņēmumam būtu vieglāk plānot uzlabojumus, darbiniekiem bija iespēja sniegt savus ierosinājumus un komentārus, kas būtu jāņem vērā uzņēmuma vadībai. Respondenti uzskata, ka uzņēmumā ir vajadzīgi kursi, kuros apmācītu vadītājas, kā labāk strādāt ar padotajiem. Starp citu neilgi pēc anketēšanas rezultātu apkopošanas uzņēmuma personāla speciāliste atsūtīja visām veikalu vadītājām ielūgumus uz personāla vadības semināru, ko vadīs profesionāls pasniedzējs. Šis seminārs notiks maija beigās. Tika izteikts priekšlikums izvērtēt flaijeru dalīšanas kārtību, uzdodot jautājumu: „Vai tiešām ir nepieciešams sliktos laika apstākļos uzturēties ārā?”. Tika ierosināts ieviest kādu apsardzes sistēmu no zagļiem vai algot apsardzes darbinieku, jo zagļu vaktēšana novērš darbiniekus no pamata darba pienākumiem un sagrauj nervu sistēmu. Pārdevēji vēlas brīdināt vismaz 10 minūtes pirms veikala slēgšanas pircējus, lai viņi neaizkavētos veikalā vēl ilgi pēc darba laikam beigām. Tika ierosināts algot papildus darbiniekus noteiktos veikalos, sevišķi uz atvaļinājuma laikiem, kondicionieru iegāde, nopietni padomāt par sildierīcēm ziemās, likvidēt rotācijas sistēmu, jo zūd komandas darbs un tas nesekmē veikala rezultātus, rūpīgāk pārdomāt darba grafikus, lai nebūtu tik daudz īso darba dienu, bet būtu vairāk garo brīvdienu. Darbiniekiem ļoti nepieciešama veselības apdrošināšana, par cik darba apstākļi ir ļoti kaitīgi. Tika izteikts priekšlikums rūpīgāk atlasīt darbiniekus, apgādāt veikalus ar pietiekami daudz pakaramiem, lai neveidotos dubultdarbs, vismaz uz jaunās kolekcijas gatavošanu izsniegt darbiniekiem cimds, jo no ķīmiskām vielām, ar ko tiek apstrādāti apģērbi, roku āda plaisā un sāp, dāvināt darbiniekiem dāvanas svētku dienās, rīkot motivāciju stimulējošus pasākumus (kaut vai pārejošie vimpeli u. tml.). Respondenti uzskata, ka uzņēmuma vadībai jābūt cilvēciskākai, vajadzētu biežāk izteikt atzinību par labi paveiktu darbu, jāciena katra darbinieka ieguldījumu, jāveic kopīgas diskusijas, sapulces ar veikalu kolektīviem un jāieklausās katra darbinieka viedokļos. Citi ierosina ieviest novērošanas kameras, lai mazinātu zagto preču vienību skaitu. Kāds darbinieks ieteica celt uzņēmuma prestižu un kvalitāti – labāk daži kārtīgi veikali, nekā daudz viduvēju. Vairāk radošas pieejas, vairāk iesaistīties sociālajā dzīvē, ne tikai portālos un facebook. Ieviest, piemēram, klientu kartes, papīra ekoloģiskos iepakojumus, vairāk jāstrādā ar skatlogiem, veikalu noformējuma, kā arī jāpiestrādā pie korporatīvā stila, jādod darbiniekiem vieta radošām izpausmēm. Kāds izteica priekšlikumu datorizēt preču kustības uzskaites sistēmu, jo ar to jānodarbojas veikalu vadītājām katru nedēļu. Vadībai jāņem vērā katra veikala noliktavu platības, kas kavē kolekcijas laicīgu sagatavi. Tika izteikts lūgums

rīkot seminārus, kuros vienuviet visiem darbiniekiem tiktu izskaidrotas visas pārmaiņas un prasības, lai nerastos pārpratumi. Dažos veikalos nav mikroviļņu krāsns, tāpēc izskanēja lūgums tādu iegādāties. Uzņēmuma vadībai jābūt cilvēcīgākai un jāsaprot, ka iebiedēšana nav īstā pieeja uzņēmējdarbībai. Cilvēki ir dažādi, tāpēc katram vajag individuālu pieeju. Tika izteikta vēlme saņemt precī, atbilstošu sezonai, lai prece vienmēr tiktu piegādāta laikā. Uzņēmumam vajadzētu padomāt par lielākiem iepirkuma maisiņiem, jo lielas tekstilpreces nav iespējams tajos iestūķēt. Nevajadzētu kavēt ar visāda veida klažu aizpildīšanu, piemēram, cikos aizgāja dalīt flaijerus, cikos darbinieki mainījās pie kases, cikos izsists kasē viens maisiņš bez preces utt.

Redzot tik lielu ierosinājumu skaitu, paliek skaidrs, ka uzņēmumam jāpieliek pūles, lai darbinieks justos pilnīgi apmierināts ar savu darbu.

2.2. attēlā tiek parādīts, ka no 123 aptaujātajiem darbiniekiem tikai 49 jeb 40% apgalvo, ka ieteiktu darbu šajā uzņēmumā saviem draugiem, 47 jeb 38% darbinieku varbūt ieteiktu, bet 27 jeb 22% no aptaujāto skaita noteikti neieteiktu šo darbu saviem draugiem. Vairāki apgalvoja, ka jau ir ieteikuši darbu šajā uzņēmumā. Arī šī darba autore ir tajā skaitā.

Vai Jūs ieteiktu darbu šajā uzņēmumā saviem draugiem?



2.2. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku ieteikumu „strādāt šajā uzņēmumā” attēlojums

Interneta vietnē www.sudzibas.lv ir iespēja iepazīties ar bijušo uzņēmuma „X” darbinieku pieredzi šajā uzņēmumā. Visas atsauksmes par uzņēmumu ir negatīva rakstura, piemēram, sūdzības par vadības necieņu pret padotajiem, neuzticību, virsstundām, kuras netiek apmaksātas, pilna pusdienas laika neizmantošanu. Kāds apgalvo, ka uzņēmuma vadība var atlaist darbinieku par to, ja tas aiziet uz slimības lapu pārbaudes laikā. Autore apgalvo, ka ir saskārusies ar tādu situāciju, kad jauna darbiniece pāris dienas pēc darba uzsākšanas

paņēma slimības lapu, viņu atlaida no darba. Varbūt uzņēmuma vadībai bija kādi citi zināmi iemesli, par ko atlaist darbinieku, taču autore par tādiem nebija informēta. Visi interneta vietnē atstātie komentāri aicina cilvēkus neuzsākt darba attiecības ar uzņēmumu „X”.

Turpmāk bakalaura darbā sīkāk tiks apskatītas cilvēkresursu vadīšanas apakšsistēmas uzņēmumā „X”.

Kad uzņēmums ir noteicis savus perspektīvos attīstības mērķus un cilvēku resursu paplašināšanas iespējas, sākas cilvēku resursu atlase. Tad kļūst skaidrs, kādas štata vienības būs nepieciešamas un kādām jābūt nepieciešamo darbinieku kompetencēm. Pirms uzsākt darbinieku meklēšanas procesu, jāizstrādā precīzs meklējamo darbinieku profils jeb amatu prasību un kompetenču apraksts. Personāla atlases galvenie uzdevumi ir konkursa izsludināšana, kandidātu piesaiste, kandidātu sākotnējā atlase, kas balstās uz pieteikuma dokumentiem (CV un motivācijas vēstuli), darba intervija, psiholoģiskā testēšana, kompetenču novērtēšana. Taču personāla atlases mērķis ir nodrošināt organizāciju ar augsti kvalificētiem darbiniekiem. [2, 26. lpp.] Fināla interviju laikā tiek organizēta kandidātu kompetenču novērtēšana ar dažādām metodēm. Novērtēšanas process noslēdzas, kad personāla novērtēšanas speciālists sniedz detalizētu pārskatu, kurš no kandidātiem ir visatbilstošākais uzņēmuma prasībām. [2, 27. lpp.] Novērtējot tiek noskaidrots, vai darbiniekam ir motivācija un vēlme strādāt, darbinieka profesionālās vadības kompetences, spēju organizēt savu ikdienas darbu, strādāt komandā, profesionalitāti, atbildības līmeni, tāpat tiek izzināti faktori, kas mazina viņa motivāciju.

Tā kā autore pētāmais uzņēmums ir mazumtirdzniecības uzņēmums, kas nodarbojas ar apģērbu tirgošanu, tad var teikt, ka svarīgākais darbinieks uzņēmumā ir veikala pārdevējs, jo tieši viņš realizē preces noietu. Pārdevēja – konsultanta amata aprakstā vajadzētu ietilpt sekojošiem rādītājiem:

1. Darbiniekam jāzina
 - viss par uzņēmumu un veikalu tīklu, kurā viņš strādā;
 - zīmola raksturojums;
 - preču sortiments, kas tiek veikalā tirgots;
 - darba kārtības noteikumi;
 - pārdošanas un pircēju apkalpošanas noteikumi.
2. Darbinieks prot
 - kontaktēties ar cilvēkiem (sasaistīti runāt, loģiski izteikt savas domas, argumentēt savu viedokli, klausīties utt.);
 - pārdot (noskaņot sev, nodibināt kontaktu, izzināt vajadzību utt. saskaņā ar pārdošanas etapiem);
 - strādāt komandā (palīdzēt, risināt konfliktsituācijas u. tml.).

3. Darbinieks ir mērķtiecīgs, mērķēts uz rezultātu, atbildīgs, emocionāli izturīgs, stabils utt.

4. Amata profilā vēl papildus var būt tādas nodaļas kā „darbinieks vēlas” (motivācijas īpatnības) un „darbinieks varēs, ja iemācīt” (izaugsmes potenciāls).

5. Amata profils tiek sastādīts nevis personāla vadītājas atskaitēm, bet gan kalpo par darba dokumentu, ar kura palīdzību veikala vadītājs var novērtēt konkrēta pārdevēja atbilstību prasībām, kas tiek noteiktas viņa amatam. [17, 11. lpp.]

Uzņēmuma „X” personāla speciāliste pastāstīja, ka pārsvarā darbinieki tiek meklēti ar interneta sludinājumu starpniecību. Pārsvarā tādā veidā tiek meklēti darbinieki pārdevēja amatam, nesen bija aktuāla arī brīvā vakance skatlogu dizaineres amatam. Pārdevēja amata kandidātiem tiek prasīta iepriekšēja pieredze tirdzniecībā un darbā ar apģērbu, latviešu un krievu valodu zināšanas. Darbam ar kases aparātu apmāca uz vietas. Veikalu vadītāju un reģionālās menedžeres amatam gan tiek meklēti darbinieki jau no paša uzņēmuma, lai būtu pārliecināti par šī cilvēka spējām un viņa lojalitāti uzņēmumam.

Personāla speciāliste pastāstīja arī to, ka topošie darbinieki tiek novērtēti divās kārtās - pārrunās administrācijā un praktiskajās pārbaudēs veikalā. Personāls tiek novērtēts pēc viņa iepriekšējās pieredzes, valodu zināšanām un ieinteresētības strādāt tieši šajā uzņēmumā. Jaunajiem darbiniekiem pirmos trīs mēnešus ir pārbaudes laiks, kad uzņēmuma vadība un veikala vadītāja vēro darbiniekus, kā viņi pilda savus pienākumus.

Autores prakses laikā ļoti bieži jaunie darbinieki tā netika vērtēti. Ļoti bieži personāla speciāliste zvanīja tiem, kas bija iesūtījuši CV un aicināja nākamajā dienā uzreiz uz darbu kādā noteiktā veikalā, jo bija steidzami vajadzīgs darbinieks. Taču tā ir neadekvāta rīcība, kad darbinieks būtībā vispār netiek novērtēts.

Jebkuram ir skaidrs, ka pirmie mēneši jaunā darbavietā ir visgrūtākie, un tieši tie parāda, vai cilvēks spēs izmantot savas kompetences profesionālajā darbībā un vai uzņēmuma piedāvātās iespējas darbiniekam būs atbilstošas un motivējošas. Tieši tāpēc jebkura uzņēmuma pienākums ir nodrošināt jauno darbinieku ar atbilstošiem darba apstākļiem, sekot viņa aktivitātēm, koordinēt darbu un palīdzēt iekļauties komandā.

Adaptācija ir jauna darbinieka ievadīšana kolektīvā, iepazīstināšana ar kolēģiem, noteikumiem, uzvedības noteikumiem, tradīcijām un korporatīvās kultūras īpatnībām.

Ievadīšana jaunā amatā sastāv no ievadpamācībām un darbinieka funkciju un pienākumu sīku izskaidrošanu. Parasti ievadīšana jaunā amatā un pārbaudes laiks pēc laika perioda sakrīt, bet tas nav obligāti. Ar adaptācijas procedūru palīdzību uzņēmumā tiek noturēti saprātīgi darbinieki, tiek formēts priekšstats par prasībām, kas viņiem ir jāievēro.

Adaptācija ir īpaši svarīga tad, ja darbā tiek pieņemts darbinieks ar nepietiekamām zināšanām noteiktā jomā vai arī darbinieks bez pieredzes. [17, 37. lpp.]

Jaunajam darbiniekam ir nepieciešams:

- pēc iespējas ātrāk un precīzāk saprast, ko no viņa vēlas;
- iepazīties ar uzņēmumu;
- iepazīties ar kolēģiem;
- noteikt savas atbildības zonu;
- iegūt jaunas iemaņas;
- parādīt sevi;
- stādīt priekšā sevi kā lietderīgu darbinieku.

Uzņēmumam ir vajadzīgas visas tās pašas lietas, kas jaunajam darbiniekam, un vēl arī divas papildus lietas. Tās ir:

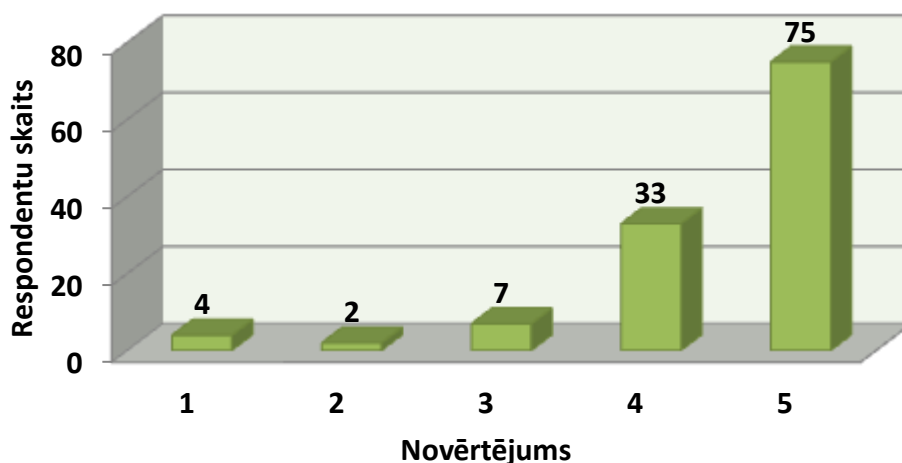
- pēc iespējas ātrāk iegūt no jaunā darbinieka atdevi;
- pārliecību, ka pēc pārbaudes laika jaunais darbinieks varēs strādāt pilnīgi patstāvīgi un pēc uzņēmumā pieņemtajiem standartiem. [17, 38. lpp]

Adaptācijas perioda beigās ir jānoorganizē pārrunas ar jauno darbinieku, lai novērtētu, kā notiek zināšanu un iemaņu apguve, kādi jautājumi rodas, kā tiek izpildīti uzdotie pienākumi. [17, 37. lpp.]

Pēc uzņēmuma „X” personāla speciālistes teiktā un darba autores pieredzes var apgalvot, ka ar jaunu darbinieku pārdevēja amatā adaptāciju nodarbojas veikala vadītāja un arī vecākie pārdevēji, kas strādā uzņēmumā ilgāku laiku un labi pārzina visus darba pienākumus un uzņēmuma specifiku. Taču pēc pieredzes spriežot, autore apgalvo, ka tas, cik rūpīgi jauns darbinieks tiek ievadīts darba gaitā un kolektīvā, ir ļoti atkarīgs no veikala vadītājas. Ir tādas, kurām nerūp, kā jūtas jaunais darbinieks kolektīvā, bet ir svarīgi, lai viss tiktu izdarīts ļoti precīzi un ātri.

3.1. attēls parāda, ka 75 aptaujātie darbinieki ir apmierināti ar savu tiešo veikala vadītāju, kas sniedz viņiem pietiekamu atbalstu. 33 respondenti vairāk piekrīt šim apgalvojumam, 7 respondentiem nav viedokļa šajā jautājumā, 2 – vairāk nepiekrīt un 4 respondenti apgalvo, ka viņu tiešais vadītājs nesniedz viņiem pietiekamu atbalstu, lai varētu pienācīgi pildīt uzdotos pienākumus. Tas nozīmē, ka kopumā veikalu vadītājas ir diezgan kompetentas cilvēku resursu vadīšanā un komandas gara veidošanā, taču ir arī tādas vadītājas, kurām vajadzētu iziet cilvēku resursu vadīšanas kursu.

Mans tiešais vadītājs sniedz man pietiekamu atbalstu, lai es varētu pienācīgi pildīt man uzdotos pienākumus



3.1. att. Aptaujāto uzņēmuma „X” darbinieku vērtējums par atbalstu, ko sniedz viņiem tiešais vadītājs.

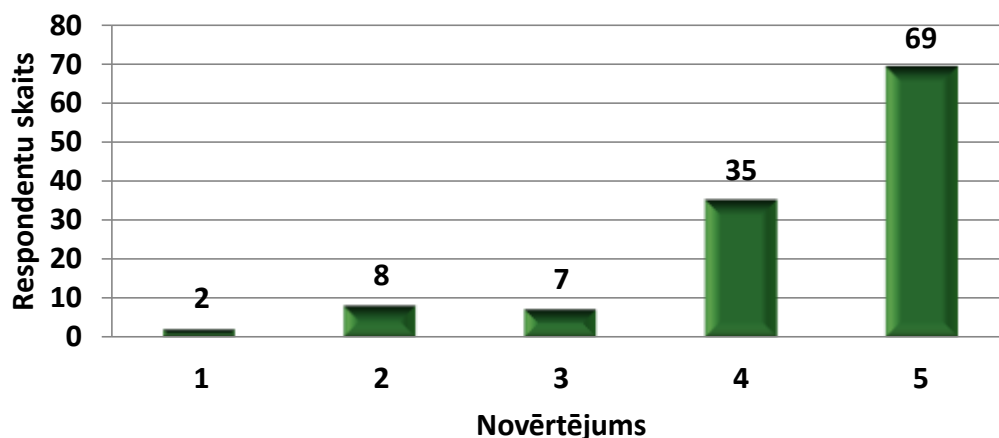
Vēl viens negatīvs piemērs no autore pieredzes. Kad viņa tika paaugstināta veikala vadītājas amatā, reģionālā menedžere noorganizēja sapulci veikalā, lai iepazīstinātu ar jauno kolektīvu. Tajā dienā bija jāveic preces pasūtījums, jātaisa nedēļas atskaite un vēl daudzi vadītājas pienākumi, kurus menedžere pat īsti kārtīgi neizskaidroja un aizbrauca prom, aizbildinoties, ka viņai ir daudz darba. Bet tā jauna darbinieka adaptācija normāli funkcionējošā uzņēmumā nenotiek. Jaunajam darbiniekam ir stress, nonākot svešā vidē, jaunā kolektīvā, jaunā amatā, vēl jo vairāk, ja nav īsti skaidri darba pienākumi. No iepriekšminētā izriet tas, ka uzņēmumā „X” darbinieku adaptācijai netiek veltīts īpaši daudz uzmanības, kas kavē uzņēmuma efektīvu darbību kopumā, jo tā ir atkarīga no katra darbinieka. Jo ātrāk darbinieks tiks apmācīts un iejutīsies kolektīvā, jo ātrāk tas sāks izcili, bez kļūdām un zudumiem pildīt savus pienākumus.

Personāla informēšana uzņēmumā „X” notiek sapulču veidā, kad uzņēmuma vadība rīko organizētas sapulces visu veikalu vadītājām un informē viņas par jaunākām ziņām un aktualitātēm uzņēmuma attīstībā, izmaiņām mārketinga, organizācijas un citos nozīmīgos jautājumos, par tiesībām un pienākumiem, kādas problēmas atrisināšanas dēļ. Savukārt katra veikalvede rīko sapulces savā veikalā, lai šo informāciju nodotu pārdevējiem. Sapulces dažkārt notiek arī tieši starp noteikta veikala kolektīvu un uzņēmuma vadību. Katram darbiniekam ir iespēja uzdot viņam interesējošo jautājumu uzņēmuma administrācijai.

3.2. attēlā var redzēt, ka ar darbinieku informētību uzņēmumā ir nedaudz sliktāka situācija. 69 respondenti ir pilnīgi informēti par jaunākajām izmaiņām un prasībām, 35 respondenti novērtēja informētību ar 4, 7 ar vērtējumu 3, savukārt 8 aptaujātie uzskata, ka

drīzāk nav informēti. 2 no aptaujātajiem darbiniekiem pilnīgi nepiekrīt dotajam apgalvojumam. Tie, kas ir pilnīgi informēti par jaunumiem uzņēmumā, ir ļoti pateicīgi savām tiešajām vadītājām, jo viņas par to vienmēr parūpējas. Taču neapmierināti ar informētību ir, piemēram, tāpēc, ka noteikts darbinieks uzzina par viņa rotēšanu uz citu veikalu pēdējā brīdī, faktiski iepriekšējā dienā. Tādā gadījumā viņam ir jāreķinās ar ceļa izdevumiem, laiku un plānotajiem darbiem, piemēram, ja bērns ir jāaizved uz bērnu dārzu, bet līdz darbam ir liels attālums. Citi apgalvo, ka ne vienmēr saņem laicīgi informāciju par kādām papildus darba prasībām, kā rezultātā darbinieks var palikt vainīgs par slikti padarītu darbu. Tā kā veikalu vadītājas laiku pa laikam mainās, tad darbinieki apgalvo, ka informētība ir ļoti atkarīga no vadītājas. Parasti tas notiek liela darba apjoma dēļ, kad vadītāja vienkārši strādājot aizmirst visu izstāstīt.

Es vienmēr un laicīgi esmu informēts par jaunākajām izmaiņām un prasībām uzņēmumā, kas skar manu darbu

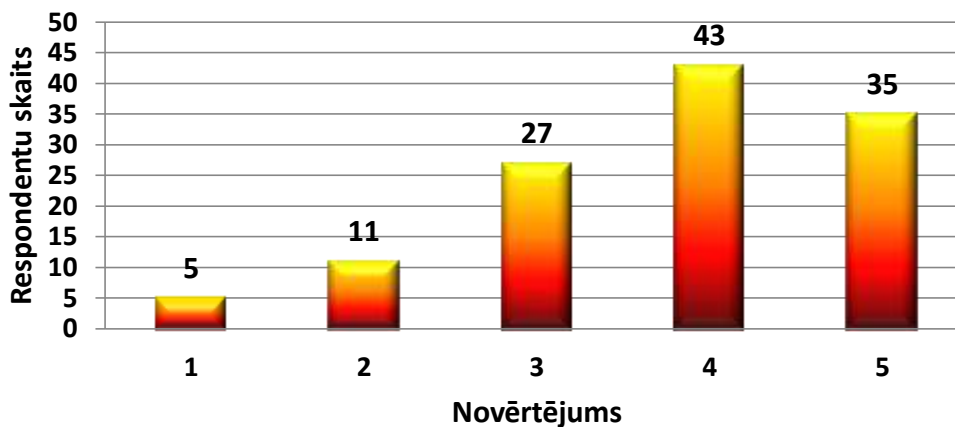


3.2. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku informētības pakāpes vērtējums par jaunākajām izmaiņām un prasībām uzņēmumā.

Izrādījās, ka tikai 35 no aptaujātajiem darbiniekiem (sk. 3.3. attēlu) ir pietiekama informācija par uzņēmuma attīstības plāniem, 5 respondenti vispār nav informēti par to, 11 respondenti arī var teikt nav nekādas informācijas par šo jautājumu. Daži apgalvoja, ka visa informācija par uzņēmuma attīstības plāniem ir pieejama mājas lapā, taču autore droši apgalvo, ka tā nav. Tur ir virspusēja informāciju, ko zina jebkurš pircējs. Mājas lapā nav norādīti ne finanšu rādītāji, ne plāni, kas saistīti ar jaunu veikalu atvēršanu, ne informācija par to, kā notiek apģērbu sortēšana un kā apģērbi tiek savākti, no kurām valstīm. Tas viss ir ļoti interesanti, un autore uzskata, ka nav nekāds komercnoslēpums. Taču par tādām lietām netiek informēti pat veikalu vadītāji. Daudzi darbinieki rakstīja, ka netiek informēti par uzņēmuma „X” globālajiem mērķiem. Citi apgalvo, ka vienīgais, kas ir zināms, tas ir prognozētais

apgrozījumu plāns viņu veikalam, kam jābūt izpildītam. Rodas sajūta, ka uzņēmumu interesē tikai un vienīgi nauda, ietirgojums, bet darbinieku darba apstākļi un savstarpējās attiecības vispār tiek atstātas novārtā. Ir arī tādi, kas uzskata, ka darbiniekiem jāzina tikai savi darba pienākumi, un ar to pildīšanu darbinieki palīdz sasniegt uzņēmuma mērķus.

Man ir pietiekama infomācija par uzņēmumu, tā attīstības plāniem



3.3. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku vērtējums par viņiem pieejamo informācijas apjomu par uzņēmuma attīstības plāniem

Runājot par darbinieku pārvietošanu, autore vēlas pievērst lielāku uzmanību horizontālajai pārvietošanai uzņēmumā „X”. Iet runa par pastāvošo rotācijas sistēmu uzņēmumā, kad darbinieki ik pa laikam tiek rotēti no viena veikala uz citu. Pati uzņēmuma komercdirektore apgalvo, ka darbinieks tāpat netiek rotēts. Viņš tiek rotēts tikai divu iemeslu dēļ: pirmkārt, ja netiek galā ar saviem darba pienākumiem vai pārkāpj darba noteikumus, otrkārt, ja darbinieks ļoti labi veic savu darbu un tāds labs darbinieks kā viņš ir vajadzīgs citā veikalā, kuram klājas ne tik labi (netiek pildīti apgrozījumu plāni). Autore var tikai piekrist uzņēmuma komercdirektorei, jo tiešām praksē ir saskārusies ar situāciju, kad darbiniece bez vadītājas atļaujas pārdeva pircējam precī ar 10 % atlaidi, kad tā netika paredzēta. Rezultātā darbiniece tika pārsūtīta uz citu veikalu.

Personāla speciāliste apgalvo, ka uzņēmums cenšas pēc iespējas rotēt darbiniekus uz veikaliem, kas atrodas tuvāk mājām.

Kopumā darbiniekiem šī sistēma nepatīk, jo vienmēr ir grūti šķirties no sava mīļā kolektīva, ko arī darbinieki minēja savās anketās kā vienu no trūkumiem. Daudzi pierod pie sava veikala un pat iemīl to, ka strādāt citā veikalā vairs negrib, līdz ar ko krītas darba ražīgums. Taču autore uzskata, ka rotācijai ir arī pozitīvā puse, sevišķi tirdzniecībā. Kad

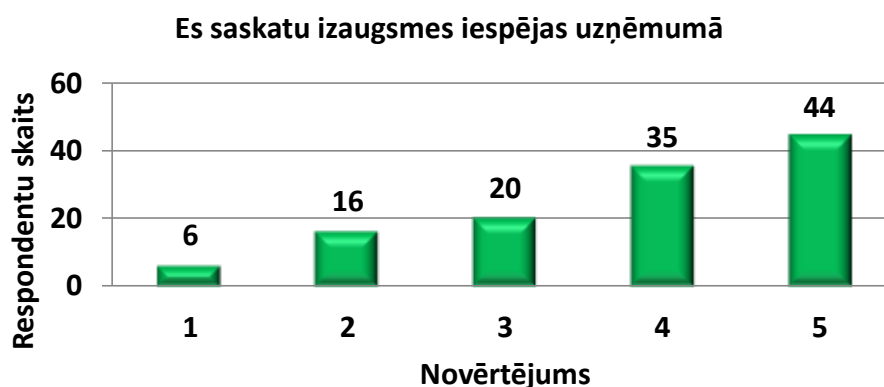
pārdevējiem ir pārāk tuvas attiecības, tad pastāv risks, ka viņi darba laikā runās un darīs dažādas blakuslietas tirdzniecības zālē, mazāk pievērsīs uzmanību pircējiem.

Protams, uzņēmumā arī pastāv vertikālā darbinieku pārvietošana, tas ir, izaugsmes iespējas.

Mazumtirdzniecība ir ideāla vieta, lai veidotu sev karjeru „no nulles”. Šajā jomā vienmēr ir augsta personāla mainība un personāla trūkums. Daudzu uzņēmumu vadība pareizi uzskata, ka labāk izaudzināt savus darbiniekus par vadītājiem nekā pieņemt darbā jaunu darbinieku, kas nav pazīstams ar uzņēmuma politiku, kultūru un specifiku.

Tieši tāda pati situācija ir uzņēmumā „X”. Personāla speciāliste apstiprināja to, ka uzņēmumā pastāv karjeras veidošanas iespējas. Pārsvārā visas esošās veikalu vadītājas ir sākotnējās pārdevējas. Strādājot par pārdevējām, viņu darbs tika vērots un rūpīgi vērtēts. Bakalaura darba autori pašu ir piemeklējis tāds liktenis. Maija sākumā autore tika pieņemta jaunā amatā – par veikala vadītāju -, pēc nepilniem trīs gadiem ilgas pieredzes pārdevējas amatā. Šī karjeras izaugsme uzņēmumā „X” ir iespējama arī īsākā laika periodā, vienkārši autore gadījumā tas nevarēja notikt sakarā ar studijām, jo veikala vadītājas darbu viņa nevarēja apvienot ar mācībām augstskolā. Tātad no augstākminētā var secināt, ka karjeras izaugsme uzņēmumā ir nepārprotami iespējama. Arī noteiktu veikalu vadītājas tika paaugstinātas reģionālo menedžeru amatos. Tā ir ļoti liela priekšrocība uzņēmumam, kas bieži vien piesaista jaunus darbiniekus un saista vecos darbiniekus.

Anketēšanas rezultāti parādīja, ka 44 no respondentiem noteikti saskata izaugsmes iespējas uzņēmumā „X”, 35 no respondentiem drīzāk saskata, 20 respondenti ne piekrīt, ne nepiekrīt šim apgalvojumam, 16 respondenti drīzāk nesaskata karjeras iespējas un 6 vispār tās nesaskata (sk. 3.4. attēlu). Daudzi ir pārliecināti, ka tie, kas ļoti vēlēšies, arī tiks paaugstināti amatā. Tas jau ir vairakkārt piedzīvots, kad pārdevēji tiek paaugstināti veikala vadītāju amatā. Par to darbā jau iepriekš ir daudz pieminēts.



3.4. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku vērtējums par izaugsmes iespējām uzņēmumā

Uzņēmumam „X” jāmaina paviršā attieksme pret darbinieku atlasī un novērtēšanu, jo tas ir viens no galvenajiem personāla mainības iemesliem uzņēmumā, kas rada arī papildu izmaksas. Jāizvērtē tas, vai katra veikala vadītāja var pienācīgi ievadīt darbā jaunu darbinieku. Ja nē, tad jāapmāca vadītājas vai arī jāpārskata kandidatūras uz veikalu vadītāju amata vietām. Uzņēmumā „X” pastāv karjeras veidošanas iespējas, kas ir viens no spēcīgākajiem nemateriālajiem motivatoriem strādāt šajā uzņēmumā.

4.1 Darba apstākļi

Pēc autores domām, pie vissvarīgākajiem personāla mainības cēloņiem noteikti jāpieskaita psihosociālā darba vide. Arī tāda parādība kā stress ietilpst šajā personāla mainības cēloņu kategorijā, jo tā ir būtiska nevienlīdzība starp prasībām un indivīda atbildes spējām uz tām tādos apstākļos, kuros nespēja apmierināt šīs prasības izraisa sekas. Saskaņā ar šo definīciju stress darba vidē parasti rodas, kad nodarbinātie parasti jūt, ka vairs nespēj izpildīt savus darba uzdevumus, piemēram, ja ir pārāk liels darba apjoms, kuru nevar paspēt paveikt noteiktajās darba stundās. Šī definīcija norāda uz nepieciešamību saglabāt līdzsvaru starp realitātes prasībām un indivīda spējām šīs prasības apmierināt. Pēdējo desmit gadu laikā arvien biežāk par stresa cēloņiem darba vidē min arī emocionālu un fizisku vardarbību vai tās draudus. Emocionāla vardarbība var izpausties kā darbs ar neapmierinātiem klientiem, psiholoģiskā ietekmēšana (mobings, bosings). [8, 10. lpp.]

Darba vidi, kas rada stresu, raksturo arī tādi faktori kā atbildība par citiem, dalības trūkums lēmumu pieņemšanas procesā, neobjektīva darbības izvērtēšana vai zems atalgojums, neapmierinoši darba apstākļi un pārmaiņas organizācijas iekšienē. [11, 58. lpp.]

Stress var uzlabot paveikta darba apjomu vai kvalitāti, kad nodarbinātais sāk strādāt ātrāk vai labāk, tomēr kopumā to nevar uzskatīt par motivējošu faktoru, jo pēc ilgas stresa iedarbības var attīstīties gan fiziskās, gan garīgās veselības traucējumi, piemēram, sirds slimība, diabēts, augsts asinsspiediens, ateroskleroze, depresija, ādas slimības, kuņģa čūla, nepatika, bailes, pārgurums, pazemināta pašatdeve, nepietiekama apmierinātība ar darbu vai tā izpildījumu. [8, 10. lpp.]

Pēc daudzu autoru domām, darba prasībām, vairāk nekā citām parādībām, piemīt stresu izraisošs raksturs. Darba prasību līdzdalība stresa ģenerēšanā skaidrojama ar to intensitāti jeb daudzumu, pārāk lielu biežumu, kā arī ieilgšanu vai uzkrāšanos. Darba prasībās ietilpstošie stresa izraisošie faktori ir darba pārslodze, uzspiests darba ritms, lomu neskaidrība, lomu konflikts, sliktas personīgās attiecības, neskaidra nākotne darba vietā, līdzdalības trūkums, izglītības trūkums, liela atbildība, fiziski bīstami darba apstākļi.

Darba pārslodze nozīmē to, ka darbiniekam uzdoto uzdevumu apjoms un sarežģītība pārsniedz darbinieka spējas to izpildīt. Savukārt ja darba apjoms vai sarežģītības līmenis ir daudz zemāks par nepieciešamo, izveidojas situācija, kurā indivīda centieni veikt noteikto uzdevumu netiek pienācīgi novērtēti.

Autore uzskata, ka uzņēmumā „X” darbiniekiem uzdoto uzdevumu apjoms un sarežģītība nepārsniedz darbinieka spējas. No pārdevējiem netiek prasīts nekas tāds, ko viņi nespētu izpildīt kompetences trūkuma dēļ, jo visu, kas jādara, var iemācīties. Tam ir paredzēts pārbaudes laiks – 3 mēneši.

Uzspiesta darba ritma gadījumā darba realizācijas laiku nosaka mašīnas, procesa vai organizācijas prasības, nepiešķirot darbiniekam pietiekamas autonomijas tiesības darba paātrināšanai vai palēnināšanai.

Šī parādība gan ir saskatāma uzņēmuma „X” iekšienē. Darbiniekiem ir noteikts laika periods, kurā ir jāsagatavo jaunā kolekcija. Mazos piecnedēļu cikla veikalos jauno kolekciju var sākt gatavot tikai no ceturttās nedēļas, kad sākas izpārdošana. Tas nozīmē, ka kolekciju jāpaspēj sagatavot divu nedēļu laikā. Šajās divās nedēļās darba ir ļoti daudz, pēc darba grafika pa dienu strādā daudz meiteņu un viņām ir maz brīvdienu, jo ir palicis maz laika līdz kolekcijas atklāšanai. Tātad šeit ir vērojams uzspiests darba ritms, jo organizācijas prasības neļauj sākt gatavot precīzi jaunai kolekcijai otrajā un trešajā nedēļā. Rezultātā veikalu vadītājiem bieži nākas pārstrādāt noteiktās darba stundas, par kurām viņām netiek maksāts.

Ja uzņēmumā pastāv lomu neskaidrība, tad darbinieks nesaņem adekvātu informāciju par savu lomu darbā un organizācijā un informācijas trūkuma rezultātā nezina, kas tam jādara.

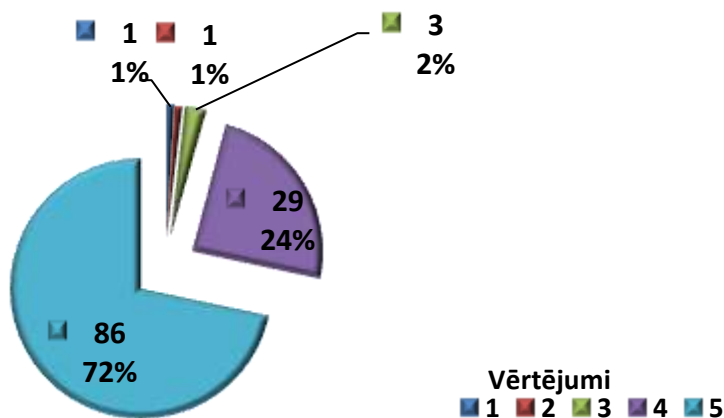
Ir situācijas, kad darba vidē rodas lomu konflikts, tas nozīmē, ka pastāv vai nu pretrunīgas prasības, vai arī tādas prasības, ko darbinieks nevēlas pildīt, vienlaicīgi parādās virkne pretēju prasību, kas kavē skaidra un ātra lēmuma pieņemšanu par to, kā rīkoties.

Anketēšanas rezultāti parāda, ka uzņēmumā „X” lielākai daļai darbinieku - 72% no visiem aptaujātajiem jeb 86 darbiniekiem - ir pilnīgi skaidri zināmi un saprotami darba pienākumi (sk. 4.1. attēlu). Tas nozīmē, ka uzņēmumā „X” nepastāv izteikti pretrunīgas prasības. Taču ne visi darbinieki tam pilnīgi piekrīt. 29 respondenti novērtēja šo apgalvojumu ar 4, izsakot dažus komentārus. Dažiem nav īstas skaidrības ar tādu prasību kā zagļu ķeršanu, uzskatot, ka tas ir liels risks. Uzņēmuma veikalos nav nekādu apsardzes ierīču vai algotu apsargu, tāpēc, veicot inventarizāciju katru pirmdienas rītu, ir pietiekoši daudz nozagto preču vienību. Varbūt uzņēmumam būtu lietderīgi padomāt par to. Iespējams tas neradītu lielākas izmaksas, ņemot vērā lielo nozagto preču apjomu. Vairāki respondenti apgalvo, ka prasības mainās līdz ar jaunas veikala vadītājas maiņu, kas nozīmē, ka dažas veikalu vadītājas nepilda augstākstāvošās vadības prasības, nenodod pareizu informāciju savam darba kolektīvam. Daudzi ierosina tādās situācijās rīkot sapulces ar uzņēmuma vadītājiem, lai nerastos pretrunas. 3 respondenti ne piekrīt, ne nepiekrīt šim apgalvojumam tāpēc, ka ik pa laikam nemanot uzrodas jaunas prasības, kas, viņuprāt, ir liekas un aizņem daudz laika, piemēram, visi ieraksti, kas jāveic darbiniekiem (flaijeru dalīšana laiks un skaits, atliktā prece ar datumu,

kurā tā tika atlikta, anulēto čeku reģistrācija, kasieru maiņa pie kases utt.). Viens no aptaujātajiem darbiniekiem vairāk nepiekrīt šim apgalvojumam un vēl viens pilnīgi nepiekrīt.

Uzņēmuma vadībai vajadzētu izvērtēt darbinieku ieteikumus. Lai visiem būtu pilnīgi skaidri zināmi darba pienākumi, biežāk jāīsteno sarunas ar uzņēmuma vadības līdzdalību, kas likvidētu pretrunu rašanos iespēju.

Man ir skaidri zināmi un saprotami mani darba pienākumi



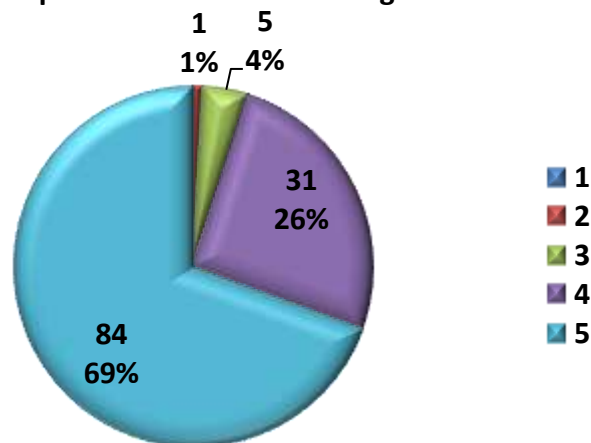
4.1. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku vērtējums par to, cik lielā mērā ir saprotami viņu pienākumi

Personīgās attiecības arī ietilpst darba prasībās, jo kolēģi ir tie cilvēki, ar kuriem ikdienā jāstrādā komandā, lai sasniegtu kopīgu uzņēmuma mērķi. Sliktas personīgās attiecības rodas gadījumos, kad darba vidē nodibinātie personīgie kontakti ar priekšniecību, padotajiem vai darba partneriem aprobežojas ar vēsu pieklājību vai nonāk līdz atklātam naidīgumam.

Par laimi 4.2. attēls parāda, ka 69 % aptaujāto ir pilnīgi apmierināti ar saviem darba kolēģiem un sauc savu kolektīvu par vislabāko. 31 darbinieks jeb 26% aptaujāto novērtē savus kolēģus ar 4. Kā iemeslu min bieži rotāciju, tāpēc arī kolēģi mainās tik ātri, ka pat nevar paspēt labi iepazīt. Daži apgalvo, ka ne ar visiem kolēģiem var atrast kopīgu valodu, tātad šeit jau ir vainojamas personīgās rakstura iezīmes, temperaments, uzvedība, kas diviem cilvēkiem sastopoties nav pieņemama. Tā kā anketas aizpildīja ne tikai pārdevējas, bet arī veikalu vadītājas, tad viena no vadītājām savus kolēģus (vadītājus) novērtēja ar vērtējumu 2, bet padotos (pārdevējus) – ar 5. Viņa uzskata, ka daudzas vadītājas, kas agrāk uzņēmumā strādāja par pārdevējām, varbūt ir labas darbinieces - pārdevējas, kamdēļ arī tika paaugstinātas amatā, bet ne labas vadītājas, jo trūkst elementāro zināšanu cilvēkresursu vadīšanā. Grafīkā ir redzams, ka neviens no aptaujātajiem darbiniekiem nav pilnīgi neapmierināts ar saviem darba kolēģiem. Lai būtu pilnīga apmierinātība ar darba kolēģiem,

jāpārskata veikalu vadītāju kandidatūras. Ja tās nav pietiekoši kompetentas vadīšanas jomā, tad attiecīgi ir jāpieņem lēmums par šī kandidāta neatbilstību vai arī jāveic vadītāju apmācības, kuru rezultātā iegūtās prasmes un zināšanas sekmētu komandas gara veidošanu kolektīvā. Līdz ar to apmierinātība ar darba kolēģiem būtu lielāka.

Esmu apmierināts ar saviem kolēģiem



4.2. att. Uzņēmuma „X” apmierinātības pakāpe ar saviem kolēģiem

Stresu darba vietā izraisa arī neskaidrības par nākotni konkrētajā darba vietā, kad darbinieks nezina, ko sagaidīt – atlaišanu, darba vietas maiņu piespiedu kārtā, paaugstināšanu amatā. Šāda situācija izraisa jebkuru prasību uztveršanu kā nopietnus draudus pašam darbiniekam. Daudzi darbinieki uzņēmumā „X” uztraucas par to, ka negaidīti tiks rotēti uz citu veikalu. Tas rada sava veida bailes.

Stress rodas arī tad, ja uzņēmums neveicina vai pat ierobežo darbinieku iniciatīvu, lēmumu pieņemšanu, konsultācijas par veicamo uzdevumu vai citiem darba aspektiem. Tas izraisa darba prasību attālināšanos no darbinieku gaidītā, kā arī darba situāciju kontroles trūkumu no darbinieka puses, tādēļ darbinieks jebkuru problēmu uztver kā nopietnus draudus.

Autore praksē ir novērojusi, ka uzņēmuma „X” vadība neatbalsta nekādu darbinieku iniciatīvu, bet vienkārši gaida, lai darbinieki pareizi pilda visus viņu rīkojumus. Tas liecina par vadības neuzticību saviem darbiniekiem. Kā zināms, uzņēmuma „X” veikalos mārketinga plānā ir paredzētas tā saucamās „laimīgās pusstundas”, kuru laikā prece tiek tirgota ar noteiktu atlaidi noteiktā dienā. „Laimīgās pusstundas” parasti tiek rīkotas pēc veikala vadītājas rīkojuma laikā, kad tirdzniecības zālē ir daudz pircēju. Ir bijuši gadījumi, kad zālē ir pietiekoši daudz pircēju, taču ietirgojums mazs. Par iemeslu tam kalpo pircēju kompetence par veikalos rīkotajām akcijām, atlaidēm noteiktajās dienās. Tāpēc viņi, piemēram, gaida nākamo dienu, jo zina, ka tad būs „laimīgās pusstundas” un varēs nopirkt pa zemāku cenu.

Pēc autores domām, tādās situācijās tieši veikala vadītāja ir tā, kas var prognozēt, kā būtu jārīkojas, lai apgrozījums būtu lielāks. Varbūt ir vērts rīkot noteiktas akcijas arī tajā dienā, kad tās nav paredzētas mārketinga plānā, jo veikala vadītāja (arī pārdevējas) redz reālo tirdzniecības situāciju un spēj labāk paredzēt, kādā situācijā viņu pastāvīgie pircēji pirks preci, nekā uzņēmuma „X” vadība, kas reālo situāciju neredz. Autore saskārās ar situāciju, kad viņas veikala vadītāja zvanīja komercdirektorei un jautāja, vai drīkst taisīt akcijas noteiktai preču kategorijai, paredzot, ka tādā situācijā pircēji to reāli pirks. Uz šādu jautājumu komercdirektore atbildēja: „Nekādas iniciatīvas! Strādājam pēc mārketinga plāna!”. Tas vēlreiz pierāda to, ka uzņēmuma vadība ierobežo darbinieku iniciatīvu, līdz ar ko zūd arī darbinieku motivācija strādāt.

Stresu izraisa arī darbinieka izglītības trūkums un nepietiekamas prasmes. Parasti tas ir tāpēc, ka uzņēmums neattīsta darbinieka spējas, rezultātā uzdevuma veikšana darbiniekam prasa lielu piepūli.

Bieži vien jaunie pārdevēji neprot strādāt ar kases aparātu un tāpēc ir nepieciešams tos uzreiz pamācīt, bet daudzos veikalos vadītājas to nedara uzreiz, jo vienmēr ir aizņemtas ar darbu. Bet tas rada sava veida diskomfortu, ja, piemēram, dienā strādā divas pārdevējas un viena no tām neprot strādāt ar kases aparātu. Tas nozīmē, ka viena pārdevēja nevar pilnvērtīgi izmantot savu pusdienas pārtraukumu un visu dienu viņai jāpavada pie kases aparāta. Tāpēc jaunais darbinieks jāsāk apmācīt uzreiz – jau pirmajā darba dienā. Taču šajā situācijā nav vainojama uzņēmuma politika, jo tas ir atkarīgs no katras veikala vadītājas individuāli. Autores iepriekšējā veikala vadītāja jauno meiteni apmācīja pie kases jau pirmajā darba dienā. Tātad tas nozīmē to, ka uzņēmumam rūpīgāk jāveic atlases un novērtēšanas procedūras veikala vadītāju amatam vai arī jārīko apmācības.

Uzņēmuma „X” personāla speciāliste intervijā pastāstīja, ka drīzumā ir paredzēts personāla vadības seminārs visiem veikala vadītājiem kopā ar profesionālu pasniedzēju. Šo lēmumu bez šaubām ietekmēja rīkotā darbinieku anketēšana, kuras rezultāti tiek izmantoti šajā darbā.

Fiziski bīstami darba apstākļi ir tāda uzdevuma izraisīts problēmu kopums, kas savas bīstamības dēļ var noteiktā brīdī izraisīt individuālu apdraudētības sajūtu. Šeit autore var minēt smagos maisus ar preci, kas tiek atvesti katra veikala noliktavai. Pārsvārā visos uzņēmuma „X” veikalos ir ļoti mazas noliktavas. Tāpēc, lai varētu apgriezties un darboties tajās, krāvēji liek maisus noliktavās vienu uz otra pat pa četriem maisiem. Pēc tam, kad jāpako maisi pārdevējiem vai vadītājai pašai, tad šie maisi ir jādabū nost un jānogādā ērtā vietā, kur būtu ērti to darīt. Tas ir ļoti smagi izdarāms, jo maisi sver no 40 līdz pat 70 kilogramiem, atkarībā no preču kategorijas. Pēc autores domām, to var pieskaitīt pie fiziski bīstamiem darba

apstākļiem. Ir bijis gadījums, kad darbiniecei tādēļ radās nopietnas problēmas ar mugurkaulu un bija vajadzīga medicīniskā palīdzība darbā. [8, 12. lpp.]

Daudzi pētnieki ir pierādījuši, ka stresa izraisīšanā sava loma ir noteiktām cilvēka rakstura īpašībām. Noteiktu cilvēka rakstura īpašību kopums palielina iespēju, ka konkrētos apstākļos vai prasībās viņš stresu vai nu izturēs, vai arī būs psiholoģiski vieglāk ievainojams nekā citas personas.

Īpašības, kas var ietekmēt stresa rašanos ir sekojošas:

- personības iezīmes, kas izpaužas kā cilvēka temperaments, emocionalitāte, sociālo uzvedību un kas nosaka atšķirības starp dažādiem indivīdiem;
- indivīda vajadzības pēc sociālā kontakta, intimitātes, personīgās atzinības, pašrealizācijas, kas uzlabo cilvēka labsajūtu;
- centieni gūt personīgos panākumus, iegūt noteiktu statusu, pārvaldīt un kontrolēt;
- cerības, gaidas, ka ar savu darbu gūs noteiktu personīgu, sociālu labumu;
- vērtības, tas ir, lielums, kas norāda vēlamos mērķus, piemēram, autoritātes, varas vai statusa iegūšana, un līdzekļus to sasniegšanai;
- iegūta izglītība, profesionālās prasmes un zināšanas;
- pieredze attiecībā uz stresa pārvarēšanu;
- fiziskā forma, pašsajūta un veselības stāvoklis, kas ietekmē indivīda spējas risināt darba problēmas. [8, 13 .lpp.]

Šīs īpašības var piemist jebkuram uzņēmuma darbiniekam, neskatoties uz viņa amatu, kas rada noteiktas attiecības kolektīvā un starp konkrētiem kolektīva locekļiem. Šīs individuālās īpašības var radīt problēmas gan attiecībās starp konkrētiem pārdevējiem, gan starp pārdevējiem un vadītājiem, gan starp pārdevējiem un augstāko uzņēmuma priekšniecību. Slikta attiecības rada stresu un kavē darbinieka motivāciju.

Kā labs piemērs kalpo pašreizējā uzņēmuma reģionālā menedžere. Viņa savu karjeru sāka ar pārdevējas amatu šajā uzņēmumā un gandrīz 3 gadus atpakaļ bija veikala vadītāja, kurā strādāja autore. Pēc autores domām, toreiz viņa bija pavisam cits cilvēks. Tagad viņai piemīt īpašības gūt personīgos panākumus, noteiktu statusu, pārvaldīt un kontrolēt. Autorei šķiet, ka tā ir sava veida „zvaigžņu slimība”, kad cilvēks, tiekot augstākā amatā, izmanto to, lai parādītu citiem, cik viņš ir varens un stiprāks par pārējiem. Tas ir ļoti jāvērtē cilvēkos, kas strādā augstos amatos.

Zinātnieki, kas pēta personāla mainības personīgos mainīgos, visvairāk pievērš uzmanību tādām mainīgajām kā apmierinātība ar darbu. Protams, starp šiem diviem mainīgajiem pastāv korelācija, tas ir, viena mainīgā izmaiņas ietekmē otra mainīgā izmaiņas.

Lielākoties gadījumu ir novērojama pozitīva korelācija, kad, palielinoties darbinieku neapmierinātībai ar darbu, palielinās arī personāla mainība uzņēmumā. Tas ir pats par sevi saprotams faktors, jo, ja cilvēku neapmierina, piemēram, darba apstākļi, tad viņš dabiski meklēs citu darba variantu un pametīs iepriekšējo darba vietu. Taču daudzi zinātnieki pētījumu rezultāta ir pierādījuši, ka korelācija starp šiem diviem mainīgajiem var būt negatīva. Tas nozīmē, ka, palielinoties darbinieku neapmierinātībai ar darbu, samazinās personāla mainība uzņēmumā. Pētījumu rezultātā viņi secināja, ka negatīvu korelāciju ļoti ietekmē bezdarba līmenis noteiktā valstī pētījuma periodā. Ir tikai loģiski, ka pie mazas varbūtības atrast citu darbu, cilvēki retāk pametīs veco darba vietu pat tad, ja viņus tā neapmierinās. Protams, tas nav viennozīmīgi. Tas tikai parāda vēl viena faktora ietekmi uz personāla mainību.

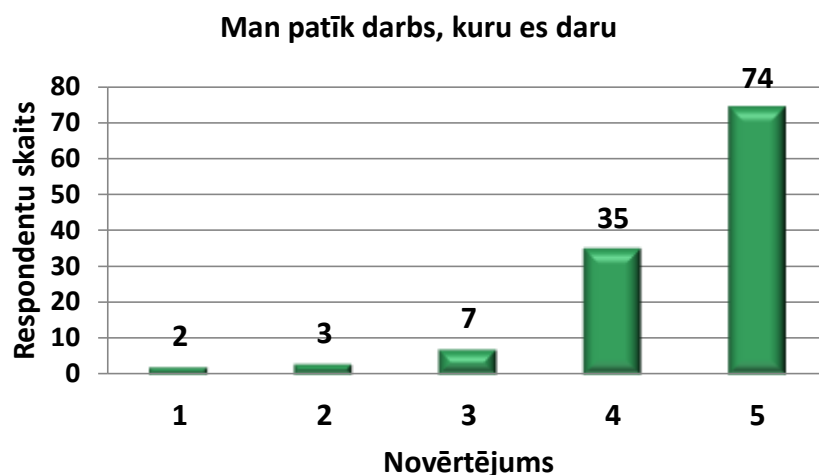
Šo zinātnieku pētījumu rezultātā parādījās vēl viens pastarpināts mainīgais lielums, tas ir, individuālā dispozīcija pret apmierinātību kā tādu. Pētījuma rezultāti parādīja, ka cilvēkiem, kas bieži maina darba vietas, ir tieksme saglabāt savu nostāju attiecībā pret veco darba vietu, pārceļot to uz jauno darba vietu, pat tad, ja tās būtiski atšķiras. Izrādījās, ka pārsvarā pamet darba vietu tie darbinieki, kas ir apmierināti ar savu dzīvi kopumā, bet neapmierināti tikai ar darba vietu. [15, 323. lpp.] Pēc autores domām, tas noteikti ir tāpēc, ka šādi cilvēki zina savu mērķi, ko vēlas sasniegt, lai dzīvotu laimīgi un darītu darbu, kas sniedz gandarījumu un prieku. Turpretī cilvēki, kas nav izvēlējušies savu dzīves mērķi un būtībā nezin, ko vēlas iegūt no savas dzīves, ir dzīvē neapmierināti ar visu, tāpēc arī dara to darbu, kas viņiem nesniedz prieku un gandarījumu, bet arī nemēģina neko mainīt. [15, 325. lpp.]

Pēc anketēšanas rezultātiem var secināt, ka no visiem aptaujātajiem darbiniekiem 74 ir pilnīgi apmierināti ar savu darbu, 35 drīzāk apmierināti nekā neapmierināti, 7 respondentiem darbs ne patīk, ne nepatīk, viņi vienkārši pilda savus darba pienākumus, 3 aptaujātajiem drīzāk nepatīk savs darbs un 2 no tiem vispār nepatīk tas, ko viņi dara (sk. 4.3. attēlu). Iemesli, kāpēc darbinieki nav apmierināti ar savu darbu, bija vairāki. Viens no tiem ir uzņēmuma vadības uzskats, ka darbā vajadzīgs nepārtraukts aizdomīgums, ka tikai kāds nezog, ka tikai kāds nešmaucas, vai tikai viss ir godīgi. Citiem darbs vairāk patiktu, ja to novērtētu ne tikai viņu tiešā veikala vadītāja un kolēģi, bet arī uzņēmuma priekšniecība, pasakot vismaz „paldies” par jaukas kolekcijas izveidošanu pārdevējam. Daži uzskata, ka darbs paņem visu viņu laiku un neatliek laika privātai dzīvei un atpūtai. Cits apgalvo, ka darbs patīk, bet nepatīk tiešās vadītājas attieksme, ka nekad nekas nav izdarīts pietiekoši labi. Ir tādi, kam patīk darbs ar cilvēkiem, bet darbs šajā uzņēmumā nav viņu sapņu darbs. Neapmierinātību arī izraisa biežās kolekciju maiņas. Acīmredzot runa iet par divnedēļu cikla veikalu, jo kolekcijas gatavošana aizņem daudz laika un sanāk pat pārstrādāt stundas. Daži

apgalvo, ka viņiem darbs nepatīk, bet darbs ir vajadzīgs. Acīmredzot ir kāds stimuls, kas notur viņus šajā darbā. Liels skaits no neapmierinātajiem apgalvo, ka uzņēmumā valda smaga psihosociālā vide, ko izraisa uzņēmuma vadības neuzticība saviem darbiniekiem un nepārtrauktais aizdomīgums, ka visi zog vai rīkojas negodīgi. Citiem vienīgais, kas nepatīk, ir daudzās pārmaiņas īsā laika periodā, kas saistīts gan ar kolēģu un vadītāju maiņu, dažādu jaunu ieviešanu darba organizācijā un kontrolē. Autore vēlas pieminēt tādu faktu, ka uzņēmumā pastāv tā saucamie iesūtītie pircēji, kas nāk it kā iepirkties, bet patiesībā novēro, kā pārdevēji apkalpo klientus. Viņi uzdod arī dažādus pārbaudes jautājumus, piemēram: „Vai drīkst atlikt preci uz divām dienām?”. Bet uzņēmumā ir noteikums, ka preci drīkst atlikt tikai uz 2 stundām. Ja tāds iesūtītais pircējs pieķer pārdevēju pārkāpjam noteikumam, tiek pieņemtas atbilstošas sankcijas, piemēram, rotācija uz citu veikalu, izteikts rājiens rakstiski un noteikti darbiniekam tiek likts rakstīt paskaidrojumu. Uzņēmumā pastāv sekojoša sodu sistēma:

- par pārkāpumu jāraksta paskaidrojums;
- ja pa gadu sakrājas 3 paskaidrojumi, tiek izteikts brīdinājums;
- ja sakrājas trīs brīdinājumi, darbinieks tiek atlaists.

Protams tiek ņemta vērā pārkāpuma smaguma pakāpe un laika periods. Pēc autores domām tā nav pareiza sodu sistēma, kas demotivē darbiniekus.



4.3. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku apmierinātība ar darbu

Ja uzņēmumā rodas situācija, kurā pret kaut kādu konkrētu personu tiek ilgstoši veikta virkne ļaunprātīgu rīcību, tad tā ir emocionāla pakļaušana darba vietā jeb mobings. Ar emocionālu vardarbību darba vietā saprot jebkuru pazemojošu rīcību – ar vārdiem, žestiem vai rakstiskā formā, kas aizskar cilvēka personību, cieņu, fizisko vai psihisko integritāti. Pie tā pieder arī tāda rīcība, kas apdraud cilvēka nodarbinātību vai arī degradē psiholoģisko klimatu darba vietā, vardarbība, kas vērsta pret darbinieka reputāciju, izjokošana, apmelošana,

viedokļa ignorēšana, atsacīšanās uz klausīt, pret personas profesionālajām spējām, fiziskajām vai rakstura īpašībām, privāto dzīvi u. tml.

Psiholoģiskā vardarbība darba vidē sastāv no diviem elementiem, tas ir, varas ļaunprātīga izmantošana jeb bosings, ko nodarbinātie nereti atklāj ātri un to nepieņem, un emocionāla manipulēšana, kas ir daudz nemanāmāka un jau pašā sākumā daudz postošāka. [8, 25. lpp.]

Horizontālās vardarbības gadījumos, kad kolēģis ietekmē kolēģi, uzņēmuma vadība parasti neiejaucas. Nereti problēma netiek pamanīta pat līdz brīdim, kad „upuris” uz notiekošo sāk reaģēt atklāti – ar asarām vai sāk kavēt darbu. Augstākas amatpersonas reti kad ierosina šīs problēmas risinājumu. Lielākos uzņēmumos problēmu atrisina ar „upura” pārcelšanu kādā citā amatā, piemēram, citā uzņēmuma filiālē, bet mazākajos uzņēmumos tas bieži vien ir darbinieku aiziešanas iemesls.

Autore savas prakses laikā ir strādājusi ar tādu kolēģi, kas sevi uzskatīja par ļoti labu darbinieku un jaunus darbiniekus vienmēr apvainoja par to, ka viņi neprot padarīt darbu ātri un pareizi. Bija gadījums, kad viņa „uzbruka” jaunai pārdevējai jau pirmajā darba dienā ar vārdiem, ka tā neko neprot darīt. Protams, ka tas izraisīja asaras, un jaunā darbiniece gāja uz darbu ar nepatiku.

Bosinga gadījumā – upuri nepakļaujas vai nu sava tiešā vadītāja, vai uzņēmuma vadītāja autoritatīvajai rīcībai. Emocionāla vardarbība kolēģu starpā var rasties arī no personīgās sāncensības. [8, 26. lpp.]

Emocionālā vardarbība darba vietā parasti tiek īstenota, izmantojot gan tenkas, gan netiešus mājienus, gan arī privilēģijas, kas netiek piešķirtas visiem nodarbinātajiem vienādi, izstumšanas no kolektīva.

Uzņēmumā „X” vairākām veikalu vadītājām ir tendence ieviest sev tā saucamos „mīluļus”, kuri vienmēr strādā ar vadītājiem noliktavās, pako maisus. Šis darbs daudziem patīk vairāk, jo tad ātrāk pāiet laiks nekā tirdzniecības zālē, ir iespēja arī pirmajam ieraudzīt kādu labu, kvalitatīvu preci. Tātad tas nozīmē, ka dažiem kolektīvā ir sava veida privilēģijas un darba pienākumi nav vienādi pārdaļīti, kaut arī pēc noteikumiem visi pārdevēji dara vienādu darbu.

Darba vidē augstāka amatpersona mēdz sagraut savus padotos ar savu varu. Daudziem vadītājiem ir nepieciešams pār kādu valdīt, un iespēja to īstenot kļūst vēl lielāka, ja padotais baidās zaudēt darbu un ja viņam nav citas izvēles, kā vien pakļauties. Uzņēmuma attīstība attaisno pilnīgi visu: darba grafiku, kuru nav iespējams apstrīdēt, steidzamas virsstundas vai arī neskaidras prasības. Sistemātiska spiediena izdarīšana uz nodarbinātajiem ir neefektīvs un nerentabls vadības stils, jo pārāk daudz stresa var novest pie profesionālām kļūdām un biežām

slimības lapām. Apmierināts darbaspēks ir daudz produktīvāks, lai gan nereti gan agresors, gan uzņēmuma vadība maldīgi domā, ka spiediens uz kolektīvu nāk par labu. [8, 27 .lpp.]

Augstākminētais ir ļoti aktuāls uzņēmumā „X”, kad darbinieki regulāri pārstrādā stundas, par kurām netiek maksāts. Daudz ir atkarīgs no veikalu vadītājiem. Dažas cenšas kompensēt pārstrādātās noteiktās darba stundas, iedodot kādu brīvdienu pārstrādāto noteikto darba stundu apmērā, bet vienalga ir zināms, ka par virsstundām principā ir jāmaksā dubultā. Šajā uzņēmumā tas netiek ņemts vērā. Šo visu iemeslu dēļ darbinieki bieži ņem slimības lapas, kas kalpo par darbinieku atlaišanas iemeslu. Taču šeit ir uzņēmuma darba organizācijas un kultūras vaina, ko uzņēmuma vadība nevēlas atzīt.

Dažos uzņēmumos šī parādība var izpausties kā hierarhisks efekts, sākot no augstākās vadības līdz pat vissīkākajam darbiniekam, kas savu agresiju var izpaust pret klientiem. Šodien varas izmantošana darba vidē nereti tiek maskēta, kad vadība runā par autonomiju un iniciatīvu, bet joprojām pieprasa pakļaušanos un paklausību.

Slikti organizēta uzņēmuma struktūra vienmēr rada stresu, kura iemesli ir šādi:

- neskaidrs lomu sadalījums (neviens nezina, ko kurš dara vai arī kurš par ko ir atbildīgs);
- nestabils psiholoģiskais klimats organizācijā (kāda persona tiek iecelta jaunā amatā, bet neviens nezina, vai tas ir uz ilgu laiku);
- darba koordinācijas trūkums (lēmumi tiek pieņemti bez ieinteresēto pušu piekrišanas).

Autore uzskata, ka uzņēmumā „X” ir skaidrs lomu sadalījums, katram ir zināmi pienākumi un atbildība. Pārdevēji ir atbildīgi par kārtību tirdzniecības zālē, preces reklamēšanu ar mutisko reklāmu zālē un reklāmas bukletu dalīšanu ielās, par darbu ar kases aparātu, klientu laipnu apkalpošanu, darbu noliktavā, kā arī sekošanu līdzī zagļiem zālē. Veikala vadītājs ir atbildīgs par preces pasūtīšanu, saņemšanu, noliktavu, nedēļas un mēneša atskaitēm, inkasāciju, inventarizāciju, darbinieku darba grafiku sastādīšanu, disciplīnu un kārtību sava veikala kolektīvā, psiholoģiskās vides radīšanu kolektīvā, darba organizāciju, kontrolēšanu un pārdevēju novērtēšanu, kolekcijas laicīgu iekārtošanu.

Taču uzņēmumam ir nestabils psiholoģiskais klimats, jo neviens darbinieks nezina, cik ilgi strādās noteiktā veikalā un kad notiks kārtējā rotācija. Citiem ir vajadzīgs ilgāks laika periods, lai adaptētos un pierastu pie pārmaiņām, jauniem kolēģiem un jaunas darba vides. Tādā gadījumā uzņēmumam jārīko semināri vai kursi par pārmaiņu vadīšanu.

Uzņēmumā ir vērojams arī koordinācijas trūkums, jo lēmumi parasti tiek pieņemti bez ieinteresēto pušu piekrišanas, piemēram, rotēšana uz citu veikalu. Tikai dažreiz tiek ņemts vērā darbinieka viedoklis, attālumš līdz mājām, kaut gan intervijas laikā personāla speciāliste apgalvoja pretējo.

Emocionālās vardarbības dēļ uzņēmums cieš būtiskus zaudējumus, jo krītas darba kvalitāte un darba kavējumu dēļ palielinās slēptās izmaksas. Jauni pārdevēji nespēj tik ātri un kvalitatīvi izpildīt darbu, līdz ar ko akcijas netiek mutiski runātas tik skaļi un droši, lai pircējs varētu dzirdēt, nav kārtības tirdzniecības zālē, ir grūtības ar kases aparātu. Tas viss kavē darba ražīgumu un arī plāna izpildi. [8, 28. lpp.]

Darba vides riska faktori ir sastopami visās tautsaimniecības nozarēs, arī mazumtirdzniecībā, un tie var ietekmēt lielu skaitu nodarbināto. Ir grūti iedomāties kādu darbu, kuru veicot uz nodarbinātā drošību vai veselību neiedarbotos neviens darba vides riska faktors. Svarīgākie darba vides riska faktori ir ķīmiskās vielas (piemēram, lakas, krāsas, sintētiskie mazgāšanas līdzekļi), fizikālie faktori (troksnis, vibrācija, mikroklimats, apgaismojums), putekļi, bioloģiskie faktori (piemēram, vīrusa B hepatīta ierosinātāji), mehāniskie faktori (strādājot ar darba aprīkojumu, bīstamajām iekārtām, augstumā), ergonomiskie faktori (darbs piespiedu pozā, vienvēidīgas kustības, smaguma pārvietošana), psihosociālie faktori (laika trūkums, virsstundu darbs, darbs naktīs, sliktas attiecības ar vadību, kolēģiem, konflikti). [3, 55. lpp.]

Darba laikā cilvēka organismu ietekmē meteoroloģiskie apstākļi vai darba vides mikroklimats. No higiēnas viedokļa raugoties, mikroklimats ir fizikālo faktoru kopums, kas veido organisma siltumapmaiņu ar apkārtējo vidi un nosaka organisma siltumstāvokli.

Spriedze (stress), kas var rasties nelabvēlīga mikroklimata (karsējoša vai dzesējoša) ietekmē, sekmē organisma funkciju un aizsardzības spēju pavājināšanos, pirmspatoloģiskā stāvokļa iestāšanos, pastiprina citu kaitīgu darba vides faktoru (vibrācijas, ķīmisko u.c.) ietekmi. Rezultātā samazinās darba spējas, rodas ar darbu saistītās slimības (infekcijas) vai pat arodslimības. [4, 46. lpp.] Arodslimības ir atsevišķām darbinieku kategorijām raksturīgas slimības, kuru cēlonis ir darba veida fiskālie, ķīmiskie, higiēniskie, bioloģiskie un psiholoģiskie faktori. [3, 78. lpp.]

Darba vides mikroklimatu raksturo gaisa temperatūra, virsmu temperatūra, gaisa relatīvais mitrums, gaisa plūsmas ātrums, siltuma starojuma (radiācijas) intensitāte.

Gaisa temperatūra ir būtisks faktors darba vides mikroklimata izvērtējumā. Šo temperatūru ietekmē ne tikai meteoroloģiskā atmosfēras temperatūra, bet arī dažādu sildvirsmu (apkures elementu, iekārtu, ražošanas procesu) radītais siltuma efekts. [4, 46. lpp.]

Gaisa plūsmas kustība uzlabo cilvēka ķermeņa siltumapmaiņu ar apkārtējo vidi. Gadījumos, ja tā ir pārāk intensīva (caurvēji, liels vējš), var notikt nevienmērīga siltuma novadīšana: tiek traucēti organisma termoregulācijas procesi, ir iespējama saaukstēšanās. [4, 47. lpp.]

Lai ražotņu vai iestāžu telpās plānotu un uzturētu noteiktus mikroklimatiskos parametrus, jāzina darba apstākļi un darba smagums, ko cilvēks veic šajās telpās, jo tas ir saistīts ar enerģijas patēriņu. Darba smagumu var klasificēt piecās grupās: ļoti viegls darbs, viegls darbs, mēreni smags darbs, smags darbs un ļoti smags darbs. [4, 49. lpp.]

Ja nav iespējams optimālos parametrus nodrošināt, darba vidē jārada nosacījumi, lai maiņā (darba dienā) netiktu pārsniegti pieļaujamie mikroklimatiskie apstākļi. Tad netiks traucētas organisma funkcijas, ne apdraudēta cilvēka veselība. Visur tur, kur rodas lokāla vai vispārēja siltuma diskomforta sajūta, attīstās emocionāla spriedze, kas saistīta ar organisma termoregulācijas mehānisma paātrinātu darbību, pasliktinās pašsajūta. Tas rezultātā var novest pie darba ražīguma samazināšanās. [4, 51. lpp.]

Pārmērīgs aukstums var izraisīt organismā stresu. Aukstuma stresam ir pakļauti ne tikai celtniecības, mežistrādes darbinieki, bet arī darbinieki, kas strādā slēgtās telpās aukstā gadalaikā. Strādājot aukstumā, neapkurinātās darba telpās, organismā siltuma deficītu rada ķermeņa perifēro daļu temperatūras pazemināšanās. Pamatā tas attiecas uz roku un kāju distālajām daļām, kas ļoti krasi reaģē uz temperatūras svārstībām, un tās ir aktīvākās organisma fiziskās termoregulācijas zonas. Cieš sirds-asinsvadu sistēma, ceļas asinsspiediens, sirds muskulatūra saraujas retāk. Aukstuma stress rada arī psihogēnas un emocionālas dabas pārslodzes. [4, 52. lpp.]

Lai nodrošinātu normālu mikroklimatu un uzturētu siltuma līdzsvaru starp cilvēka ķermeni un vidi, kur viņš strādā, karsējoša mikroklimata apstākļos ieteicami tādi profilakses pasākumi kā gaisa temperatūras samazināšana, lietojot efektīvas ventilācijas sistēmas (kopējās, vietējās, piemēram, ventilatorus, kondicionierus), ierīču, kas ģenerē infrasarkanu starojumu, izolācija, racionāla šķidruma lietošana darba laikā, sabalansētas diētas ievērošana, aklimatizācijas perioda nodrošināšana, reglamentētu un fizioloģiski pamatotu pārtraukumu ievērošana darbā, veselīga dzīvesveida ievērošana.

Strādājošiem karstuma stresa apstākļos darba laikā profilakses nolūkā ieteicams dzert atdzesētu ūdeni. Šķidrums jādzēri nelielām porcijām un pēc iespējas biežāk (100 līdz 150 ml ik pēc katrām 15...20 minūtēm). [4, 53. lpp.] Tas neizraisīs organismā diskomfortu. Savukārt dzērot šķidrumu lielām porcijām, tas var radīt asinsrites un vielmaiņas traucējumus.

Strādājot darba vietās, kur nav iespējama bieža šķidruma lietošana, ieteicams iedzert 0,5 litrus šķidruma stundu pirms darba uzsākšanas, lai novērstu organisma dehidratācijas draudus. Darba vietās ar augstu darba kultūru un darba organizāciju strādājošo ērtības labad tiek uzstādīti atspirdzinošo dzērienu automāti.

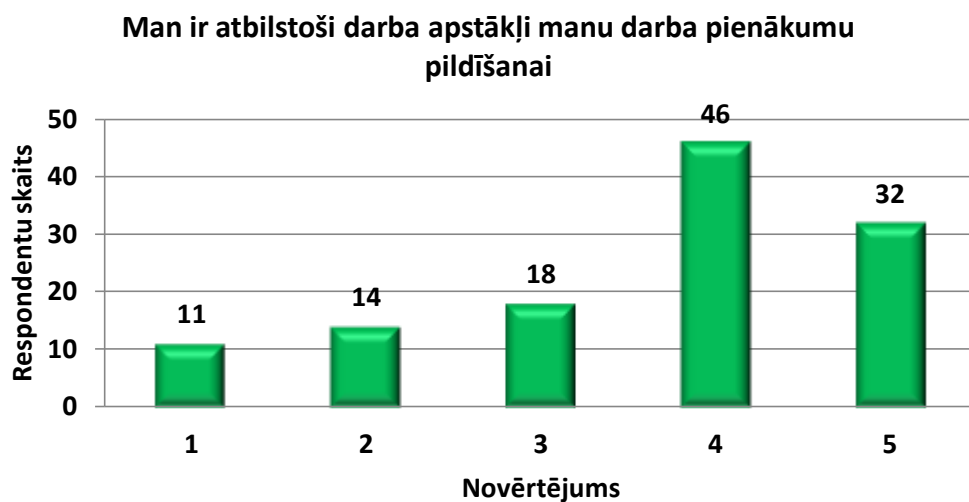
Darbinieka ēdienreizēm jābūt pēc iespējas biežākām un porcijām mazākām.

Pārtraukumi darbā jāpavada speciālās atpūtas telpās ar optimālu temperatūru (18...20°C). [4, 54. lpp.] Pēc Latvijas Republikas darba likumā iekļautā 145. panta pārtraukumu darbiniekam jāpiešķir ne vēlāk kā pēc četrām stundām no darba sākuma. Turklāt tur ir teikts, ja pārtraukumu atpūtai nav iespējams piešķirt visu uzreiz, pieļaujama tā sadalīšana daļās, kas nedrīkst būt īsākas par 15 minūtēm katra. [1]

Dzesējoša mikroklimate apstākļos jāveic tādi pasākumi kā racionāla darba un atpūtas režīma reglamentēšana, apsildāmu atpūtas telpu ierīkošana, efektīvu sildierīču izmantošana, siltumu noturošu darba apģērbu valkāšana, kas nodrošina strādājošo aizsardzību pret aukstumu. [4, 55. lpp.]

4.4. attēlā tiek parādīts, ka 11 respondentus pilnīgi neapmierina darba apstākļi uzņēmumā „X”, 14 darbiniekus drīzāk neapmierina, 18 novērtēja darba apstākļus ar atzīmi 3, 46 respondenti – ar 4 un tikai 32 aptaujātie no 123 ir apmierināti ar darba apstākļiem uzņēmumā. Tas ir ļoti bēdīgs rādītājs. Visvairāk darbiniekus neapmierina gaisa temperatūra. Ziemā veikalos ir nenormāli auksti, par ko sūdzas pat pircēji, jo pat nevar noģērbties, lai pielaikotu apģērbus. Vienā no veikaliem vienu zimu ir bijuši tikai 6°C. Tādos apstākļos nav iespējams normāli strādāt. Turpretī vasarā veikalos ir ļoti karsti, kas arī samazina darba ražīgumu, rada miegainību un nogurumu. Veikalos vajadzētu ierīkot kondicionēšanas sistēmu. Ir tādi, kas lūdz, lai veikalā ierīkotu žalūzijas, jo, strādājot pie kases, saule vienmēr spīd acīs. Kā liels trūkums darba apstākļos respondenti min arī mazās noliktavu telpas, kur atrodas visi preču krājumi. Šajās noliktavās ir arī jāstrādā (jāpako maisi ar precī) un jāveido čupas pa preču kategorijām, lai laicīgi izkārtotu jauno kolekciju. Vairākos veikalos nav siltā ūdens, tāpēc pārdevējiem vakaros ir jāmazgā grīda ar aukstu ūdeni. Ziemā tas ir sevišķi nepatīkami. Citi pie sliktiem darba apstākļiem nosauca vēl tādus faktoros kā darbinieku trūkums, kā dēļ ir nācies strādāt neapmaksātas virsstundas. Vēl arī stresaina darba vide, sevišķi pēc augstākās vadības vizītes, kas vienmēr kaut ko aizrada, redz tikai pārkāpumus un nepadarītu darbu, bet nekad neuzslavē par labi paveiktu darbu. Slikti arī tas, ka viss tiek darīts nenormālā ātrumā, nedomājot par darba kvalitāti. Daudzi darbinieki pie trūkumiem min arī noliktavu atrašanās vietu otrajā stāvā. Tādos veikalos ir grūti strādāt, jo vienmēr ir jāskraida no pirmā stāva uz otru. Darbinieki šeit jau tā visu dienu atrodas uz kājām.

Autore vēlas piebilst vēl arī no savas pieredzes to, ka uzņēmuma veikalos nav speciālas telpas pusdienas pārtraukumiem un darbiniekiem jāēd tajās pašās noliktavās, kurās paralēli notiek darbs. Tātad šī vide ir putekļaina.



4.4. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku vērtējums par darba apstākļu atbilstību pienākumu pildīšanai

Darbinieks var tikt pakļauts ķīmisko vielu riskam arī dažādos pārstrādes un apkalpojošos procesos, ieskaitot tirdzniecību. Lai organizētu profilaktiskos pasākumus ķīmisko vielu iespējamā veselības riska novēršanai, darba devējiem un ņēmējiem nepieciešama informācija par ķīmisko vielu dabu un iespējamo iedarbību uz organismu. [4, 169.lpp.]

Uzņēmuma „X” darbinieki ir pakļauti tieši sadzīves ķīmijas vielām un produktiem, kuros ietilpst dažādi līdzekļi, ko izmanto dezinfekcijai, traipu tīrīšanai. Tā kā uzņēmums nodarbojas tieši ar lietoto apģērbu tirgošanu, tad ir zināms, ka lietotas drēbes pirms tirgošanas tiek apstrādātas, mazgātas ar speciāliem ķīmiskiem mazgāšanas līdzekļiem. Darba autore pat ir novērojusi, ka izņemot apģērbus no maisiem, tiem ir specifiska apstrādes līdzekļa smaka.

Pie darba vides riska faktoriem ir pieskaitāmi arī putekļi – sīkas, cietas vielu daļiņas, kas ilgāku laiku atrodas gaisā suspendētā stāvoklī. Ja pilsētas iedzīvotāji katru dienu ieelpo un uzkrāj plaušās ap 2 mg putekļu, tad putekļainās telpās strādājošie darbinieki – 20...200 mg. [4, 198. lpp.]

Darba autore uzsver to, ka darba vide uzņēmumā „X” ir ļoti putekļaina, kam iemesls ir tekstilizstrādājumu tirgošana, turklāt vēl lietotu, kas tiek apstrādāti ar ķīmiskām vielām. Uzņēmuma darbinieks visas darba dienas garumā atrodas ļoti putekļainā vidē, kas noteikti kaitē veselībai. Autore uzsver arī to, ka darbiniekiem nav atsevišķas telpas pusdienu pārtraukumam, kas nozīmē, ka darbinieki ēd tajā pašā noliktavas telpā, kur atrodas maisi apģērbu krājumi un paralēli notiek darbs, tas ir, apģērbi tiek izņemti no maisiem un likti uz pakaramajiem.

Putekļi var nonākt organismā caur gremošanas traktu, ja darbinieks ēd ar netīrām rokām vai smēķē darba laikā. [4, 203. lpp.]

Lai izvairītos no putekļu izraisītajām slimībām, ir jāveic tādi profilakses pasākumi kā putekļaino darba vietu norobežošana, pareizas ventilācijas un vietējās nosūces sistēmu ierīkošana (tirdzniecības veikalos ir ieteicama gaisa kondicionēšana), gaisa mitrināšana, putekļaino darba vietu apsmidzināšana ar ūdeni, sauso putekļu uztvērēju ierīkošana, personiskās higiēnas ievērošana (mazgāšanās pēc darba, roku mazgāšana pirms ēšanas, individuālo aizsarglīdzekļu lietošana, piemēram, cimdu lietošana), strādājošo izglītošana par putekļu kaitīgo iedarbību uz organismu, par sevis aizsargāšanas pasākumiem, maksimāla strādājošo iesaistīšana darba apstākļu uzlabošanā. Darba devējam regulāri jākontrolē putekļu koncentrācija darba vidē, jāievēro ārstnieciski profilaktiskie pasākumi, jāveic obligātās atkārtotās veselības pārbaudes. [4, 206. lpp.]

Katru gadu uzņēmuma „X” vadība veic darba vides risku novērtējumu un telpas pārbaudes, ar ko pēc tam iepazīstina visus uzņēmuma darbiniekus. Savukārt darbinieki apliecina ar savu parakstu, ka ir iepazinušies ar darba vides risku novērtējumu. Pēc darba veida darba vides risku novērtēšanas atskaites datiem, autore ir secinājusi, ka veikalu vadītāju un pārdevēju fizisko darbu var pieskaitīt pie I kategorijas, tas ir, darbs nav saistīts ar fizisku piepūli vai prasa ļoti nelielu fizisku piepūli.

Aplūkojot darba vides risku novērtēšanas atskaiti par darbu tirdzniecības zālē un noliktavā (klientu apkalpošana, darbs ar kases aparātu, apģērbu izvietošana un šķīrošana), ko veic veikala vadītājas un pārdevēji, ir saskatāmas vairākas riska pakāpes. I riska pakāpe, kas nozīmē, ka risks ir nenozīmīgs un speciālie pasākumi nav jāveic, ir saistīta ar drošu un ērtu piekļūšanu darba aprīkojumam, darbgaldu apgaismojumu, risku gūt veselības traucējumus no ilgstošas balss noslodzes (akciju paziņošana tirdzniecības zālē), darba laika organizācijas atbilstību pieņemtajām normām (pārstrādātās stundas), nelabvēlīgām, saspīlētām attiecībām starp nodarbinātajiem, ar darba devēju, vardarbību, pārslodzi vai neērtu darbību izraisītiem sastiepumiem, nelīdzenu, slidenu grīdas segumu, dažādiem šķēršļiem (piemēram, apģērbu stendi), darba aizsardzības noteikumu, instrukciju neievērošanu. II riska pakāpe saistīta ar iespējamo traumu gūšanu transportlīdzekļu satiksmes (dalot reklāmas bukletus jeb, tā saucamos, flajerus uz ielas), apdedzināšanas iespēju veicot darbu vai esot pusdienas pārtraukumā. Šai riska pakāpei speciāli pasākumi nav nepieciešami, bet ieteicams izvērtēt, kādi pasākumi būtu veicami ar minimāliem materiāliem ieguldījumiem. III riska pakāpe uzņēmumā „X” skar tādas jautājumus kā darba pozas (darbinieks gandrīz visu dienu pavada stāvot), paaugstinātu redzes sasprindzinājumu, lokālu muskuļu sasprindzinājumu (ceļot un šķīrojot apģērbus), stresa faktorus (laika deficīta dēļ, it sevišķi pirms jaunām kolekcijām,

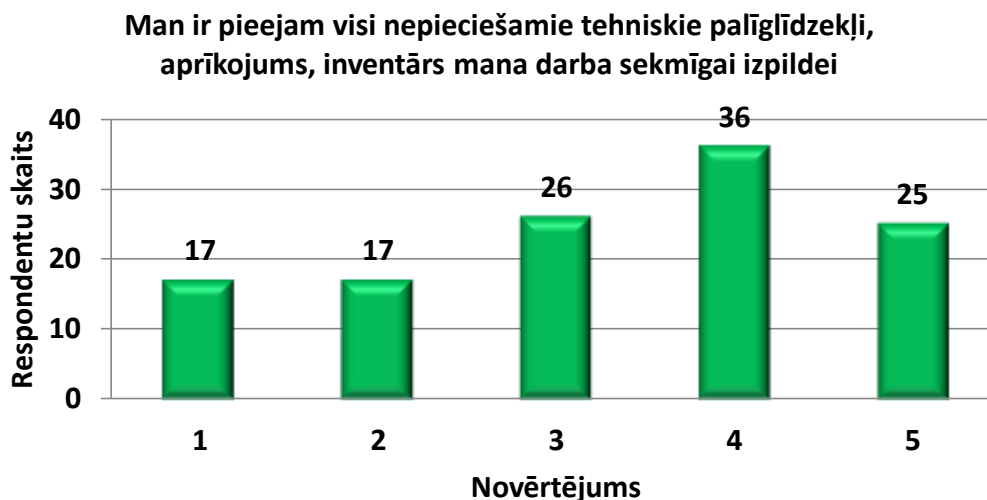
atbildības, svarīgu lēmumu pieņemšanas, saspīlētu attiecību dēļ), ķīmisko faktoru ietekmi (līdzekļi, ar ko tiek apstrādāti apģērbi), bioloģiskos faktorus (nepatīkams aromāts), noliktavu telpu platība (ļoti neliela platība, grūtības veikt darbu). Šo riski novēršanai nepieciešami pasākumi riska samazināšanai, bet tie nav jāveic nekavējoties. Jāņem vērā riskam pakļauto darbinieku skaits un iespējamā kaitējuma sekas. IV riska pakāpe skar tādus jautājumus kā atpūtas telpas nepieejamība (rekomendējams ieturēt pusdienas ārpus telpām), nepareiza smagumu celšana un noturēšana (jānodrošina darba vieta ar svariem, lai varētu kontrolēt smagumu), elpošanas ceļu aizsardzība, roku aizsardzība (jālieto darba cimdi), visa ķermeņa aizsardzība (jālieto darba apģērbs), apgaismojuma trūkums noliktavas telpās (jāuzlabo kopējais apgaismojums). Šie riski ir visnozīmīgākie uzņēmumā „X”, kas nozīmē to, ka darbu darba vietā nedrīkst veikt, kamēr nav veikti pasākumi riska samazināšanai vai novēršanai. Ja darbu nav iespējams pārtraukt, pasākumi jāveic steidzamības kārtā, vadoties pēc riskam pakļauto darbinieku skaita.

Spriežot pēc autores pieredzes šajā uzņēmumā, vairāki riska faktori nav ņemti vērā vēl pēc pirmās novērtēšanas, kas tika veikta 2009. gadā, un netika veikti nekādi pasākumi, piemēram, tādā jautājumā kā noliktavu apgaismojums vienā no uzņēmuma „X” veikaliem, kaut arī tas ir viens no nozīmīgākajiem riska faktoriem. Pastāv arī tāds risks kā pārstrādātās noteiktās darba stundas, kuras netiek apmaksātas darbiniekiem, kas strādā pilnu darba slodzi. Dažas veikalvedes atdod pārstrādātās noteiktās darba stundas darbiniekiem, bet tas jau ir atkarīgs no katras veikala vadītājas. Taču uzņēmumā ik gadu tiek veikta obligātā veselības pārbaude, kur tiek pārbaudīta elpošanas sistēmas funkcionēšana.

Autore uzskata, ka pie darba apstākļiem vēl var pieskaitīt darbam nepieciešamo inventāru, kas ir pieejams uzņēmuma veikalos, jo tas ir faktors, kas būtiski ietekmē darba ražīgumu. Un ja nepieciešamais inventārs darbiniekiem nav pieejams, tad arī nav nodrošināti darba apstākļi pilnvērtīgai pienākumu izpildei.

Tikai 25 darbinieki no visiem aptaujātajiem uzskata, ka ir viss nepieciešamais sekmīgai darba izpildei, 17 respondenti pieejamos tehniskos līdzekļus novērtēja ar atzīmi 1, 17 – ar atzīmi 2, 26 respondentiem nav viedokļa šajā jautājumā un 36 aptaujātie uzskata, ka gandrīz viss darbam nepieciešamais inventārs ir pieejams (sk. 4.5. attēlu). Gandrīz visi aptaujātie minēja, ka viņiem trūkst pakaramo, lai sekmīgi un ražīgi veiktu darbu un nevajadzētu darīt lieku darbu. Citos veikalos to trūkst katastrofāli. Daži aptaujātie apgalvo, ka viņu veikalos nav visu nepieciešamo sadzīves priekšmetu vajadzīgā daudzumā, piemēram, slotu, krēslu, mikroviļņu krāsns. Taču autorei šķiet, ka šeit ir vainojami paši pārdevēji, kas varbūt nesaka veikala vadītājam, ka šādu instrumentu trūkst, vai arī veikala vadītāja aizmirst par pārdevēju lūgumiem. Uzņēmumam nopirkt šādus sīkumus neradītu problēmas. Darbinieki uzskata, ka

viņiem ir nepieciešami cimdi, strādājot noliktavā un gatavojot jaunās kolekcijas, jo no ķīmiskām vielām, ar ko tiek apstrādāta prece, plaisā āda uz rokām un sāp.



4.5. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku vērtējums par visu nepieciešamo tehnisko palīg līdzekļu, inventāra pieejamību

Kopumā darba apstākļi uzņēmumā „X” ir vērtējami negatīvi, kas arī ir augstās personāla mainības cēlonis. Lai to samazinātu, uzņēmuma vadībai jāuzlabo psiholoģiskais mikroklimate, jānodrošina darbiniekiem labvēlīgi fiziskie darba apstākļi un jāsamazina darba vides riska faktori.

4.2 Sociālā infrastruktūra

Organizācijas kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā. [9, 74. lpp.]

Organizācija kultūra satur uzņēmuma noteikumu un normu kopumu, misiju, kas atspoguļojas tā devīzē, filozofiskās, sociālas un sociāli-ekonomiskās vērtības, uzņēmuma mērķus, korporatīvos pasākumus, tradīcijas un rituālus, vadības un padoto savstarpējo attiecību īpatnības, kā arī attiecības ar klientiem, sociāli-psiholoģisko atmosfēru uzņēmumā, darbinieku rīcības raksturojumu darba konfliktos, attieksmi pret konfliktiem, darbinieku

apmierinātības līmeni ar darbu un stāvokli uzņēmumā, darbinieku izaugsmes iespējas, personāla mobilitātes līmeni (personāla mainību), darba apgērību. [19, 48. lpp.]

Uzņēmumā valdošā kultūra nosaka cilvēka uzvedību, padara viņu par veiklu vai gausu darbinieku, par „komandas spēlētāju” vai individuālistu, par egoistu, kas domā tikai par maksimālu peļņu, vai utilitāristu, kurš uzskata, ka uzņēmējdarbībā labs ir tas, kas dod maksimāli daudz laimes pēc iespējas lielākam skaitam cilvēku. Protams, katram cilvēkam ir arī savas vērtības un uzskati. Uzņēmuma kultūras netiešais, bet stingrais spiediens liek viņam kritiski novērtēt savus uzskatus. Cilvēks sāk rīkoties saskaņā ar organizācijā valdošajām normām, jo domā, ka no viņa gaida konformistisku uzvedību, un cer, ka par to tiks atzinīgi novērtēts. Uzņēmumā pastāvošās kultūras normas iedarbojas uz cilvēka rīcību atzinības un nosodījumu veidā. Tās ietekmē ne tikai uzvedību, bet arī viņa vajadzības un vērtību orientāciju. [10, 82. lpp.]

Uzņēmuma „X” misija garantē pircējiem, ka pat pašreizējā ekonomiskā situācijā nemaz nav tik neiespējami atļauties ģērbties pasaules slaveni zīmolu apģērbos, kā arī apmeklējot kādu saviesīgu pasākumu, uzņēmuma klienti var izskatīties tikpat eleganti un moderni kā modeles, kas lūkojas no žurnālu vākiem.

Protams uzņēmuma mērķis ir gūt cik vien iespējams lielāku peļņu, taču ir arī vēl viens virziens, uz kuriem uzņēmums virzās. Tā ir labdarība. Realizējot savu ziedojumu politiku, tas regulāri palīdz gan daudz bērnu ģimenēm, gan trūcīgiem iedzīvotājiem, invalīdiem, ieslodzītajiem un citiem cilvēkiem, kas ir nokļuvuši grūtībās un ir nepieciešamība pēc apģērba, apaviem un citām tekstilprecēm.

Spriežot pēc anketēšanas rezultātiem un autore personīgo pieredzi, uzņēmums „X” ir izteikti orientēts uz rezultātiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir svarīgi sasniegt savus izvirzītos finanšu mērķus, apgrozījuma plānus. Tātad vērtība, kas uzņēmumā ir izvietota priekšplānā, ir materiālā vērtība, nauda, nevis cilvēks, kurš strādā uzņēmuma labā. Šo vērtību dominēšanu pierāda nepārtrauktā kontrole no augstākā līmeņa vadītāju puses, kas izpaužas kā biežas un negaidītas vizītes pa uzņēmuma veikaliem. Tas darbiniekos izraisa stresu ikdienas darbā, kā arī sava veida bailes par to, ka tiks pārmests par kādu sīkumu. Lielākā daļa aptaujāto darbinieku apgalvo, ka uzņēmuma vadība neizsaka atzinību par labi padarītu darbu vai arī izsaka to ļoti reti, tikai tad, kad viss ir izdarīts perfekti. Arī paskaidrojumi jāraksta par dažādiem sīkumiem, piemēram par to, ka kasieris nepasveicināja kādu no klientiem. Taču autore apgalvo, ka parasti katru pasveicināt ir grūti tāpēc, ka pie kases ir rinda un kasierim jāapkalpo pircēji.

Uzņēmumā pastāv neuzticība darbiniekiem no vadības puses. To pierāda tas, ka darbiniekiem darba formai jābūt bez kabatām vai arī kabatām jābūt aizsūtām. Tādā veidā

uzņēmuma vadība var būt pilnīgi pārliecināta par to, ka darbinieki nezog. Šī darba autore savas prakses laikā ir pieredzējusi arī cita rakstura pārbaudi no vadības puses, kas atkal liecina par paranoidālu neuzticību saviem padotajiem. Uzņēmuma vadības locekļi pārbaudīja pārdevēju somas pēc veikala darba laika beigām, lai pārliecinātos, ka viņi nenes kādu apģērba gabalu uz mājām.

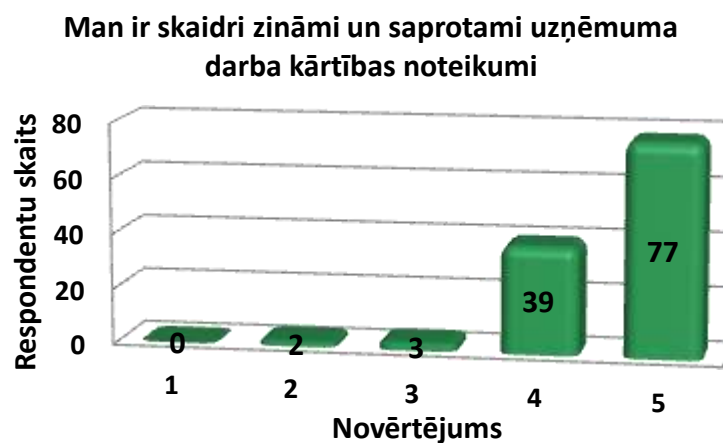
Viss iepriekšminētais veido attiecīgu psiho-sociālo klimatu uzņēmumā, kas nepārprotami atspoguļojas darbinieku darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā. Rezultātā uzņēmums grauj savu reputāciju un arī apgrozījuma rezultātus, jo darbinieki nav motivēti strādāt ar pilnu atdevi.

Organizācijā tiek uzsvērtas formālas attiecības, par ko liecina izveidotais veikalu dokumentācijas saraksts, kurā, pēc autores domām, ir daudz nelietderīgu dokumentu. Viens no tiem ir darbinieku līdzī atnesto mantu burtnīca, kurā jāreģistrē līdzī atnestās lietas vai, prom ejot, aiznesamās lietas (piemēram, sporta tērps, ja darbinieks pēc darba dosies uz treniņu). Tas atkal ir vadības uzticības trūkums padotajiem, jo tā viņi pārliecinās par to, ka tā nav nozagta prece, bet paņemta līdzī. Vēl uzņēmumā pastāv flaijeru (reklāmas bukletu, kurā ir informācijā par atlaidēm konkrētā dienā, „laimīgajām pusstundām”, jaunajām kolekcijām) klade, kurā tiek reģistrēti flaijeru dalīšanas laiki. Uzreiz pirms katras iziešanas no veikala atzīmē plānoto laiku „no līdzī”. Ir jāaizpilda arī darbinieku atlikto preču uzskaites burtnīca, kurā, reģistrējot precī, jābūt detalizētam preces aprakstam. Pie atliktajām precēm jābūt piestiprinātai zīmītei ar darbinieka vārdu, kas precī atlicis, datumu un atlaides apmēru. Preces drīkst uzglabāt līdz tuvākajai avansa vai algas dienai. Tas pierāda to, ka uzņēmuma vadībai nerūp cilvēka vajadzības, jo varbūt darbinieks noteiktā mēnesī nevar nopirkt sev vēlamo precī sakarā ar citām dzīvībai nepieciešamām vajadzībām.

Iepriekšminētās formalitātes, autoresprāt, nenes nekādu labumu uzņēmumam. Taču neskatoties uz to, uzņēmumā viss tiek rūpīgi plānots un kontrolēts. Tiek prognozēti nākamo gadu veikalu budžeti un apgrozījuma plāni, vadoties pēc iepriekšējo gadu rezultātiem. Katrai vadītājai ir jāseko līdzī preču krājumiem noliktavā, lai noliktavā atrastos tieši tik precī, cik noteiktā ciklā ir nepieciešams iznest tirdzniecības zālē. Iznesumam jābūt ne vairāk kā par 20 % lielākam nekā nopirkto preču skaits pa nedēļu. Uzņēmuma vadība ir izpētījusi, ka tas ir optimālākais preču daudzums tirdzniecības zālē, ņemot vērā iznestās precī iegādes izmaksas un piedāvāto preču izvēli klientiem. Lai to visu kontrolētu, katra veikala vadītājai jāveic saņemto, iznesto, atlikušo preču kilogramu uzskaitē, jāveic iknedēļas preču inventarizācija, jāastāda nedēļas atskaitē, jāveic preču pasūtījums katru otro nedēļu, jāaizpilda labdarības pavadzīmes, ziedojot atlikušo precī labdarības organizācijām pirms katras jaunās kolekcijas.

Katrā veikalā jābūt darba kārtības noteikumiem veikala vadītājiem un pārdevējiem, ar kuriem katram darbiniekam jāiepazīstas un jāparakstās.

4.6. attēlā tiek parādīts, ka 77 respondentiem ir pilnīgi skaidri uzņēmuma darba kārtības noteikumi, 39 aptaujātiem ir vairāk skaidri nekā neskaidri, 3 respondenti novērtēja apgalvojumu ar atzīmi 3 un tikai 2 ir neskaidrība ar darba kārtības noteikumiem. Taču neviens no respondentiem neatzīmēja, ka nav pilnīgi skaidri darba kārtības noteikumi. Tas ir labs rādītājs. Tie, kam nav skaidri darba kārtības noteikumi, min tādu situāciju, ka dažādu pakāpju vadītāji interpretē darba kārtības noteikumus katrs savādāk (veikala vadītājas atšķiras no reģionālās menedžeres un komercdirektora teiktā, bet ne vienmēr). Tas nozīmē, ka augstākai vadībai biežāk jāriko sapulces veikalu kolektīvos, jāinformē pārdevēji personīgi. Daži uzsver, ka darba kārtības noteikumi ir skaidri un saprotami „kāpēc”, bet ne visi ir pieņemami, jo ir jaušams paranoidāls raksturs. Tas attiecas uz to, ka uzņēmuma darbinieku (pārdevēju) darba formai jābūt bez kabatām vai arī kabatām jābūt aizsūtām. Atkal sastopamies ar vadības neuzticību personālam, uzskatot, ka visi zog un rīkojas negodīgi. Tas ir tikai viens piemērs.



4.6. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku zināšanu līmenis par uzņēmuma darba kārtības noteikumiem

Darba laika grafikiem jābūt sastādītiem līdz mēneša 25. datumam par nākamo mēnesi un nodoti personāla daļā, uz kuriem jābūt visu darbinieku parakstiem par iepazīšanos.

Katrā veikalā jābūt piestiprinātai turētājā pie kases redzamā vietā sūdzību un ierosinājumu grāmatai, kurā jebkurš pircējs var ierakstīt savu ieteikumu, lai uzlabotu apkalpošanu, vai sūdzību par sliktu apkalpošanu.

Uzņēmumā tiek sekots līdzi arī kārtībai tirdzniecības zālēs un noliktavās. Katru rītu veikalu vadītājam jāaizpilda apgaitas lapa, kurā tiek atzīmēts tīrības līmenis. Ja kaut kas nav pietiekami tīrs, pārdevējiem tiek izteikts rājiens, dažreiz pat liek rakstīt paskaidrojumu, kas ir

atkarīgs no katra veikala vadītājas vadīšanas stila un kontroles pakāpes. Runājot par paskaidrojumiem šajā jautājumā, tad autorei šķiet, ka tas ir pārspīlējums. Uzņēmumam jāizskata sodu sistēma.

Uzņēmumā kopumā netiek atbalstīta darbinieku personīgā iniciatīva, ja neskaita tādus sīkumus kā preču kategoriju pārvietošanu tirdzniecības zālē, lai stendi nebūtu pārāk tukši vai pārāk pilni. Bet to drīzāk var pieskaitīt pie vienkāršiem darba pienākumiem.

Katra veikala kolektīvs vienojas par kopīgu darba formu. Parasti vienojošs elements ir viena apģērba krāsa. Apģērbam jābūt bez kabatām, bet, ja tās tomēr ir, tad tām jābūt aizsūtām.

Katru gadu uzņēmums rīko korporatīvo Ziemassvētku pasākumu, kad tiek rīkots slēgts vakars kādā restorānā vai kafejnīcā. Pasākumā piedalās visi uzņēmuma tīkla veikalu darbinieki. Šogad pirmo reizi tiek plānots pasākums pirms Jāņiem. Tiek plānots kopīgs brauciens uz divām dienām ārpus pilsētas brīvā dabā ar teltīm. Autorei šķiet, šis lēmums tika pieņemts pateicoties veiktajai anketēšanai.

Viens no svarīgākajiem sociālās infrastruktūras elementiem ir uzņēmuma darbinieku veselības apdrošināšana. Tā sniedz iespēju izvairīties no neplānotiem izdevumiem brīžos, kad radušās veselības problēmas, nepieciešama ārsta konsultācija, jānodod analīzes vai jāveic sarežģītāki izmeklējumi.

Kā liecina pieredze, Latvijas veselības aprūpes modelis nenodrošina pilnīgu ārstniecības pakalpojumu apmaksu, turklāt rada papildu izdevumus un laika patēriņu.

Pārsvārā gadījumu veselību saviem darbiniekiem apdrošina darba devējs, par to saņemot nodokļu atvieglojumus un citas priekšrocības. Lielākā daļa apdrošināšanas programmu tiek piedāvātas darba devējam gadījumos, ja tiek apdrošinātas 10 - 20 personas. [23] Taču uzņēmuma „X” darbiniekiem nav piedāvāta veselības apdrošināšana. Anketas rezultāti rāda, ka kopumā darbinieki ar to nav apmierināti un uzskata par uzņēmuma mīnusu.

Katru gadu uzņēmums rīko vispārējo veselības pārbaudi darbiniekiem.

Nākamais sociālās infrastruktūras elements ir darba drošība un aizsardzība. Ar darba aizsardzību mēs saprotam nodarbināto drošību un veselību darbā. Darba aizsardzības likuma mērķis ir garantēt un uzlabot nodarbināto drošību un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā. [1]

Uzņēmuma „X” darba aizsardzības instrukcijas sarakstā ietilpst ievadinstrukcija, darba instrukcija smagumu pārvietošanai, iekraušanai un izkraušanas darbiem, autotransporta vadītājam, strādājot ar rokas instrumentu, darbam ar ķīmiskām vielām, darbam ar kases aparātu, telpu uzkopšanai, pirmās palīdzības sniegšanu, elektrodrošībā, ugunsdrošībā, darbam

ar datoru un ergonomikā. Pamatojoties uz šo instrukciju sarakstu, katrā veikalā notiek periodiska instruktāžas veikšana.

Motivācija ir personības stāvoklis, kas nosaka cilvēka aktivitātes pakāpi un darbību virzību noteiktā situācijā. Motīvs izpaužas kā iemesls, objektīva vajadzība kaut ko izdarīt, stimuls kādai darbībai. Runa iet par motivāciju kā par procesu, kas notiek pašā cilvēkā, virzot viņa uzvedību noteiktā virzienā, pamudina viņu rīkoties konkrētā situācijā noteiktā veidā. [19, 9. lpp.]

Darba motivācija ir darbinieka tieksme apmierināt savas vajadzības ar darba starpniecību. Darba motīva struktūrā ietilpst:

- Vajadzība, kuru vēlas apmierināt darbinieks;
- Labums, kas spēj apmierināt šo vajadzību;
- Darbība, kas nepieciešama šī labuma iegūšanai;
- Cena (materiāla un morāla rakstura izmaksas, kas saistīti ar šīs darbības izpildi).

[20,31. lpp.]

Vadītājiem, kuri ļoti interesējas par personāla vajadzībām, ir ļoti svarīgi zināt viņu padoto uzvedības motīvus, lai aktīvi izmantotu savas zināšanas ikdienas kolektīva darba efektivitātes paaugstināšanai. [20, 9. lpp.] Vadītājam ir jāpanāk nevis maksimālo padoto aktivitāti, bet gan viņu aktivitātes pieaugumu līdz optimālajam līmenim.

Lai optimālā veidā nodrošinātu personāla motivāciju, vadītājam jāņem vērā motivācijas divus aspektus: aktivitāti un ievirzi. Ievirze ir vajadzīga tāpēc, lai padotais zinātu galēju darba mērķi. [20, 10. lpp.]

Taču runāt par motivāciju var tikai atbilstoši kādam noteiktam cilvēkam, jo katra cilvēka vajadzības atšķiras un viena darbība var apmierināt pavisam dažādas cilvēku vajadzības. Piemēram, darbs mums sniedz iespēju sasniegt rezultātus un saņemt apbalvojumu, iepazīties ar jauniem interesantiem cilvēkiem, paaugstināt savu profesionalitāti vai vienkārši gūt gandarījumu no padarītā darba. [17, 54. lpp.]

Savukārt stimuls ir ārējs faktors, kas pamudina darbībai vai uzvedības maiņai. Runājot par stimulēšanu, tiek ņemti tādi faktori kā materiālā stimulēšana un nemateriālā stimulēšana. [17, 55. lpp.]

Materiālā stimulēšana ietver sevī visas samaksas naudas izteiksmē: darba alga, piemaksas, naudas prēmija, peļņas sadalīšana, papildu atalgojums (apmaksāts atvaļinājums, slimības atvaļinājums), stipendijas, balvas par vērtīgiem ierosinājumiem, uzkrājumi darbinieku pensiju fondam, uzņēmuma akciju piešķiršana darbiniekiem.

Uzņēmumā „X” materiālā stimulēšana ietver ikmēneša darba algu, kas tiek izmaksāta divas reizes mēnesī (10. datumā darba alga un 25. - avanss), prēmijas, kas tiek izmaksātas, ja veikals izpilda paredzēto mēneša apgrozījuma plānu (vadītājas saņem prēmiju, ja tiek izpildīts ceturkšņa apgrozījuma plāns), apmaksātu atvaļinājumu, slimības atvaļinājumu. Darba alga, avanss, atvaļinājuma un slimības nauda vienmēr tiek pārskaitīta laicīgi, bez kavējumiem.

Uzņēmumam X ir izveidota sava atalgojumu sistēma, kas ir attēlota 5.1. tabulā. Tā ir atkarīga no darbinieka stāža šajā uzņēmumā. Tas ir veiksmīgs motivators labu darbinieku noturēšanai uzņēmumā.

Divnedēļu cikla veikalu darbiniekiem ir zemākas darba algas sakarā ar šo veikalu apgrozījumu apjomiem. Tātad uzņēmums maksā darbiniekiem mazāk tāpēc, ka šie veikali mazāk pelna. Attiecībā pret pārdevējiem tas ir ļoti negodīgi, jo viņiem ir pilnīgi tādi paši darba pienākumi kā piecu nedēļu cikla veikalos. Vadītājas pienākumi gan atšķiras, jo piecu nedēļu cikla veikalos vadītājai jāceno katra prece atšķirībā no divu nedēļu cikla veikaliem, kur ir tikai izpārdošanas un cenas katrai precei ir vienādas, sākot ar Ls 2.50.

5.1. tabula

Uzņēmuma X veikalu vadītāju un pārdevēju bruto algas, LVL

Darbinieku kategorija \ Darba stāžs	Pārbaudes laiks	Pēc pārbaudes laika	1 gada stāžs	2 gadu stāžs	5 gadu stāžs	10 gadu stāžs
Pārdevējs (5 nedēļu cikla veikalā)	337	381	411	448	478	493
Pārdevējs (2 nedēļu cikla veikalā)	284	358	381	396	426	441
Veikala vadītājs (lielā 5 nedēļu cikla veikalā)	484	732	910	910	910	1002
Veikala vadītājs (vidēji lielā 5 nedēļu cikla veikalā)	484	732	732	732	732	845
Veikala vadītājs (mazā 5 nedēļu cikla veikalā)	484	586	690	690	732	732
Veikala vadītājs (2 nedēļu cikla veikalā)	432	506	586	690	690	732

Šo atalgojuma sistēmu uzņēmums ieviesa šī gada 1. janvārī. Pirms tam visiem pārdevējiem un veikalu vadītājiem pārbaudes laikā un pēc tā bija vienāda darba alga. Autoresprāt, šādi uzlabojumi no stimulēšanas viedokļa ir ļoti veiksmīgi.

Uzņēmumā ir iespēja arī strādāt nepilnu darba slodzi. Tādā gadījumā ir noteikta stundas likme. Tā ir laba iespēja studentiem apvienot darbu ar mācībām, kā to darīja šī darba autore. Kopumā uzņēmums piedāvā konkurētspējīgu darba algu. Par to darba autore spriež pēc savas pieredzes, zinot, cik maksā citos uzņēmumos pārdevējiem vai veikalu vadītājiem. Par algu nevar sūdzēties īpaši tad, ja darbinieks ir nostrādājis uzņēmumā ilgāku laiku. Turklāt vienmēr pastāv iespēja saņemt prēmijas. Pārdevēju prēmijas apmērs sastāda 0.7% no mēnesī izpildītā apgrozījuma plāna, bet veikalu vadītāju prēmijas apmērs sastāda 0.8 – 1.0 % no ceturkšņa apgrozījuma plāna, atkarībā no veikala lieluma.

Nemateriālā stimulēšana ir samaksa netiešā naudas izteiksmē. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir izmaksas, taču naudu darbinieks nesaņem, piemēram, atpūtas ceļojumi ar kuģiem, biedru naudas maksājumi arodbiedrībās un citās profesionālās organizācijās, apmaksāta automašīnas stāvvietā, studiju atvaļinājumi, telefona apmaksāta vai veselības apdrošināšana.

Uzņēmumā „X” darbiniekiem ir iespēja iegādāties precis ar 35% atlaidi. Vairs nekādi citi nemateriālās stimulēšanas instrumenti netiek izmantoti. Uzņēmumā nepastāv arī veselības apdrošināšana, neskatoties uz to, ka ir kaitīgi veselībai darba apstākļi.

Finansiālie stimuli var gan pamudināt darbiniekus ātrāk sasniegt izvirzīto mērķi, piemēram, kad uzņēmums vēlas ievērojami palielināt savas produkcijas noietu vai sākt piedāvāt patērētājiem jaunus produktus vai pakalpojumus, gan arī pievilināt uzņēmumam talantīgus darba ņēmējus. Taču šādi stimuli var arī pamudināt darbiniekus konkurēt citam ar citu, lai iegūtu šo naudu. Uzņēmumu vadītāji iesaka izmantot finansiālos stimulus saprātīgi un vienmēr papildināt tos ar vārdos izteiktu atzinību, tādējādi stiprinot darbinieku lojalitāti darba devējiem.

Iedarbīga vārdos izteikta atzinība akcentē darbinieka veikumu un iekļauj sevī pateicību: „tā ir atlīdzība par ilgajām stundām un smago darbu, ko esat ieguldījis šajā projektā. Bez jūsu līdzdalības mēs nebūtu spējuši iekļauties termiņā.” [7, 90. lpp.]

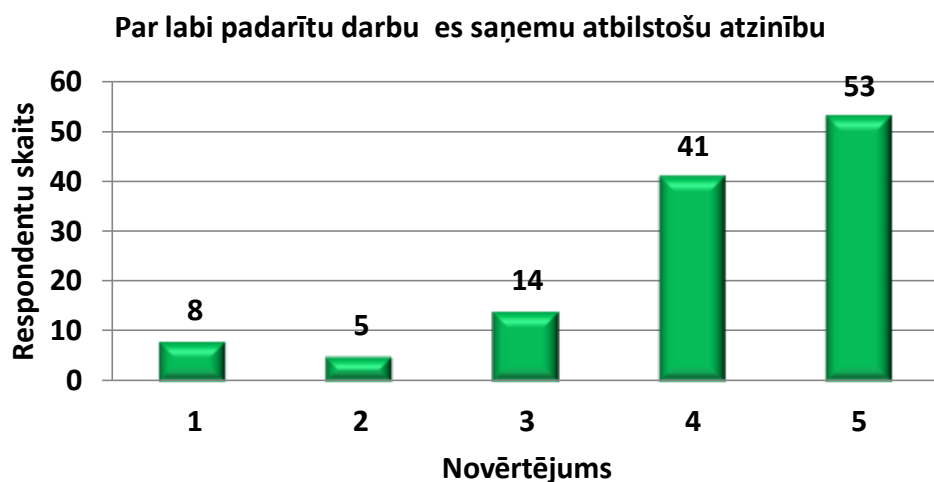
Vienkāršs algas pielikums ir iedarbīgs, ja uzņēmumā pieņemtajai sistēmai atbilstīgā algas paaugstinājuma apjomu izskaidro darbiniekam, ja darbiniekiem tiek sniegta informācija par uzņēmuma finansiālo stāvokli un plāniem kopumā un ja algas pielikums ir taisnīgs un samērīgs ar līdzšinējā darba rezultātiem.

Savukārt prēmijas ir iedarbīgas, ja tās nav automātiskas, ir savlaicīgas, ar tām tiek pienācīgi novērtēta personiskā izaugsme un attīstība, ja tās piešķir par konkrēta projekta īstenošanu, ja tās izmanto, lai palīdzētu darbiniekiem tikt galā ar kritiskām situācijām.

Iespējams, ka uzņēmumā „X” ir nepareiza finansiālo stimulu sistēma, jo dažos veikalos apgrozījumu plānu kolektīvi pildi katru mēnesi regulāri, kas nozīmē, ka arī prēmijas saņem katru mēnesi. Iespējams tādi darbinieki to jau neuztver kā prēmiju, bet gan kā lielāku darba algu. Prēmijas apmērs ir atkarīgs no tā, par cik lielu summu tiek pārpildīts paredzētais plāns un cik pārdevēju strādā veikalā, jo veikalam tiek izdalīta noteikta summa, kura jāsadala visu pārdevēju starpā. Ir noteikts, ka to, cik lielu prēmiju saņems katrs darbinieks, iesaka veikala vadītāja, jo viņa redz katra darbinieka reālo darba ieguldījumu. Taču praksē parasti veikalam izmaksātā kopējā prēmijas summa tiek sadalīta starp visiem darbiniekiem vienādās daļās, kas nozīmē to, ka netiek pienācīgi novērtēta personiskā izaugsme un attīstība.

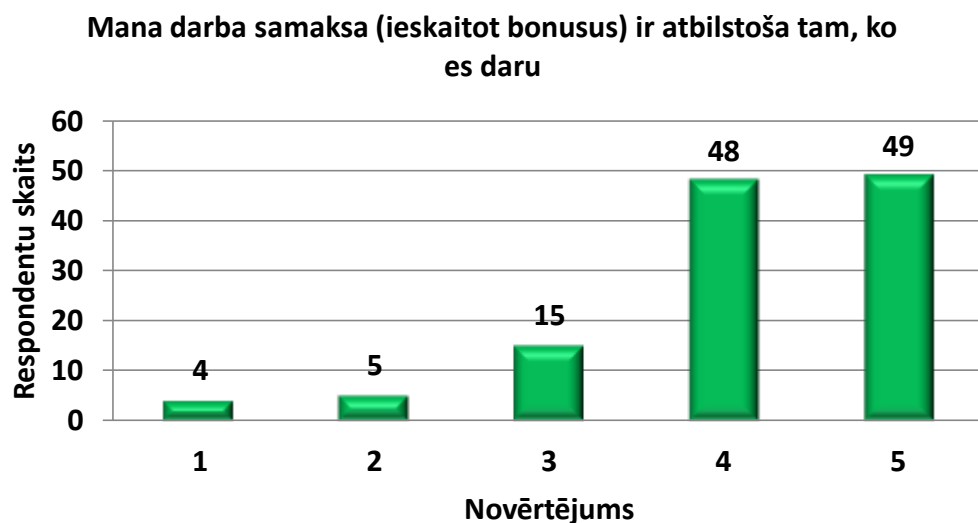
Kopumā finansiālā stimulēšana ir veiksmīga, ja tā ir īslaicīga, ja to neizmanto manipulācijai ar darbiniekiem, ja kvantitāte neapdraud kvalitāti. Tā ir iedarbīga tikmēr, kamēr ar to neaizvieto tradicionālos motivācijas stiprinātājus – komandas veidošanu, atzinības izteikšanu un dažādu veidu apbalvojumus, ja uzņēmums grib sagaidīt no darbinieka izcilu darbu, finansiālie stimuli jāizmanto piesardzīgi, samērā īsā laika posmā un vienmēr kopā ar vārdos izteiktu atzinību. [7, 98. lpp.]

Pēc anketēšanas rezultātiem uzņēmumā „X” no 123 respondentiem mazāk par pusi, tas ir, 53 respondenti ir pilnīgi pārliecināti, ka saņem atzinību par labi paveiktu darbu (sk. 5.1. attēlu). 41 respondents domā, ka drīzāk saņem atzinību, 14 novērtēja šo apgalvojumu ar vērtējumu 3, 5 aptaujātie darbinieki drīzāk nesaņem un 8 uzskata, ka vispār nesaņem atzinību par labi paveiktu darbu. Darbinieki, kas pilnīgi piekrīt šim apgalvojumam atzīst, ka priekšniecība vienmēr paslavē par labi paveiktu darbu, kārtīgu veikalu un augstiem finanšu rādītājiem, daudzi uzskata par atbilstošu atzinību izmaksātās prēmijas. Daži uzskata, ka darba alga un prēmijas nevar aizstāt atzinību, ko priekšniecība izsaka mutiski, vairāki respondenti saņem atbilstošu atzinību no sava tiešā veikala vadītāja, bet ne no augstākās uzņēmuma vadības. Citi apgalvo, ka vienmēr (katru mēnesi) strādā vienlīdz smagi, bet prēmijas saņem tikai tad, kad tiek izpildīts plāns, un uzsver, ka vairākkārt plāns bija neatbilstoši augsts. Tika izteiktas arī pretenzijas par to, ka tiek strādātas virsstundas, par kurām netiek maksāts. Kopumā darbinieki vēlētos biežāk dzirdēt uzslavu no augstākā līmeņa vadītājiem, nevis tikai dzirdēt aizrādījumus par dažādiem sīkumiem.



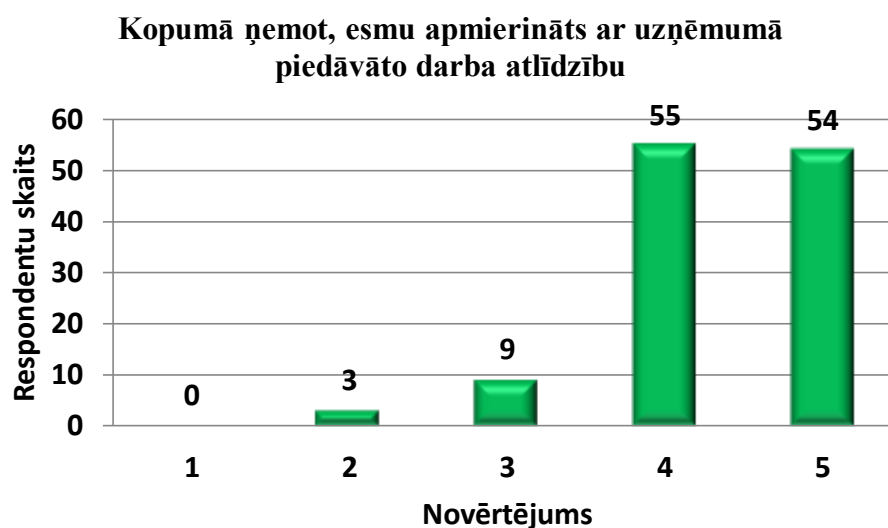
5.1. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku atzinības atbilstības vērtējums.

Kā redzams 5.2. attēlā, ar visaugstāko atzīmi - 5 - darba samaksu novērtēja 49 respondenti, 48 no aptaujātajiem novērtēja ar 4, 15 ar atzīmi 3, 5 darbinieki ar atzīmi 2 un 4 no tiem uzskata, ka darba samaksa pilnīgi neatbilst tam, ko viņi dara. Tie, kas ir neapmierināti ar darba samaksu, uzskata, ka darba alga nav slikta, bet tik un tā nav pietiekama, ņemot vērā apstākļus, kuros strādā darbinieki (putekļi, ķīmija), un darba smagumu (visu dienu uz kājām un vienā skriešanā). Tas viss ietekmē darbinieku veselību, bet veselības padrošināšana uzņēmumā nepastāv. Atkal tika pieminētas pārstrādātās stundas, tāpēc darba algu nekādā gadījumā nevar uzskatīt par atbilstošu tam, ko darbinieki dara. Protams izskanēja arī viedoklis, ka vienmēr gribētos vairāk.



5.2. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku darba samaksas atbilstības vērtējums

Kopumā ņemot, neviens no aptaujātajiem darbiniekiem nav pilnīgi neapmierināts ar uzņēmumā piedāvāto darba atlīdzību (sk. 5.3. attēlu). Arī šī darba autore tam var piekrist, kaut arī ir faktori, kas būtu jāuzlabo vai pat jāmaina. Piemēram, daudzi uzskata, ka uzņēmuma nemateriālās stimulēšanas sarakstā vajadzētu ieviest veselības apdrošināšanu, vismaz tiem, kas strādā uzņēmumā jau ilgāku laiku. Bija tādi, kas ieteica lielākas preču atlaides tiem, kas strādā uzņēmumā vairāk kā gadu. Bija minēts arī tas, ka veikalu vadītājiem būtu jāsaņem prēmijas katru mēnesi, ja tiek izpildīts plāns, nevis par katru izpildīto ceturkšņa plānu. Daži atbildēja, ka materiālā stimulēšana viņus pamierina, bet motivācijas strādāt labāk – nav.



5.3. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku apmierinātības pakāpe ar piedāvāto darba atlīdzību

Atgriežoties pie motivēšanas, var minēt faktorus, kas motivē darbinieku tirdzniecības nozarē (pārdevēju) un faktorus, kas demotivē viņu.

Faktori, kas motivē pārdevēju, ir:

- Pašapliecinātība – vēlme pierādīt sev un citiem, ka tu esi uz kaut ko spējīgs. Panākumu rādītājs būs ne tikai algas apmērs, bet arī publiska uzslava, darbinieka vārds uz goda dēļa vai vienkārša apziņa, ka esi labākais.

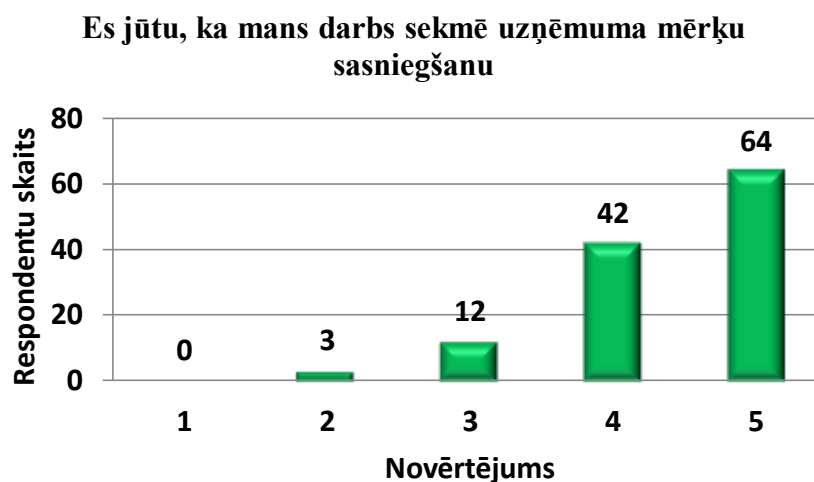
- Labs kolektīvs. Šo motīvu bieži izmanto sludinājumos, meklējot jaunus darbiniekus. Daudziem sociālā vide ir viens no galvenajiem izvēles kritērijiem. Labs kolektīvs un labvēlīgas darba attiecības, kas balstītas uz savstarpējo atbalstu, dod iespēju pievērt acis uz citiem trūkumiem, piemēram, attālumu starp mājām un darba vietu.

- Prestižs. Vēlme strādāt īpašā uzņēmumā vai noteiktā vidē, noteiktā veikalā, kur tirgo noteikta veida preces un kuru apmeklē noteiktas kategorijas pircēji, piemēram, sporta veikalos

parasti strādā darbinieki, kas ikdienā nodarbojas ar sportu un sports viņu hobijs un visa dzīve. Tādi darbinieki pircējus apkalpo ar prieku, sniedz viņiem sīku informāciju par precēm.

- Saprātība. Daudziem cilvēkiem ir svarīgi saprast nozīmi, ko viņi dara, kur virzās, nevis vienkārši darīt darbu. Ja uzņēmuma mērķi un uzdevumi, kuros darbinieks strādā, ir vērtīgi arī viņam pašam, tad tas ir svarīgs iemesls, lai strādātu šajā uzņēmumā. [17, 57. lpp.]

Pēc anketas rezultātu apkopošanas 5.4. attēlā tiek parādīts, ka 64 darbinieki ir pārliecināti, ka viņu darbs sekmē uzņēmuma mērķus. Viņi uzskata, ka dara visu, kas ir viņu spēkos, laipni apkalpo pircējus, pilda budžeta plānus, cenšas iespaidot kolēģus un klientus pozitīvi, lai kolēģiem būtu prieks nākt uz darbu un klientiem nākt iepirkties atkal un atkal. Redzam, ka 3 darbinieki drīzāk nepiekrīt tam, ka viņi sekmē uzņēmuma mērķus sasniegšanu. Par iemeslu tam kalpo uzņēmuma mērķu nezināšana. Tas atkal attiecas uz darbinieku informēšanu no vadības puses.



5.4. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku darba lietderības sajūtas pakāpe

- Pārliecība un stabilitāte. Pārliecība par uzņēmumu, precēm, kolēģiem, stabilitāti, perspektīvām.

- Izaugsmes iespējas.

- Patstāvība un atbildība. Tirdzniecības darbinieka darbs prasa nopietnu pieeju un spēju patstāvīgi pieņemt lēmumus dažādās situācijās. [17, 58. lpp.]

- Adrenalīns. Nestandarta uzdevumu un rīkojumu izpilde. Veikalos strādā aši, jautri un atjautīgi cilvēki. Darbs mazumtirdzniecībā uzmundrina, uztur pārdevēju tonusā, neļauj atslābināties, gatavo jauniem pārsteigumiem un sasniegumiem. To visu nodrošina darbs ar dažāda rakstura cilvēkiem, pircējiem.

- Samaksa motivē tad, kad rezultātu sasniegšanai patērētās pūles tiek adekvāti (pēc darbinieka domām) atalgotas materiālā izteiksmē.

- Mīlestība pret savu darbu. Bieži cilvēkiem ir vajadzīga izpratne par to, ka ar uzņēmumu viņus saista kaut kas vairāk par darba līgumu, kad darbinieks ir gatavs atdot darbam savu enerģiju un saņemt patīkamas emocijas no darba.

Ir arī faktori, kas demotivē darbiniekus. Tie ir:

- Slikta vadība. Tas var būt saistīts ar jebko: direktors (administrators, vecākais pārdevējs, veikala vadītājs) piekasās, nepievērš uzmanību darbiniekam, nezina, ko grib, piespiež pildīt rīkojumus, kas nav saistīti ar darbu. [17, 59. lpp.]

- Netaisnīga stimulēšanas sistēma, kad labs darbinieks saņem tādu pašu atalgojumu kā slikts darbinieks, kurš pienācīgi nepilda savus pienākumus.

- Solījumu nepildīšana. Netiek pildīti visi solījumi, kas tika solīti darbiniekam pārrunu, intervijas laikā.

- Slikts kolektīvs. Neviens darbinieks nebūs motivēts strādāt kolektīvā, kurā nav komandas gara, katrs ir pats par sevi, kad negribi satikt savus kolēģus.

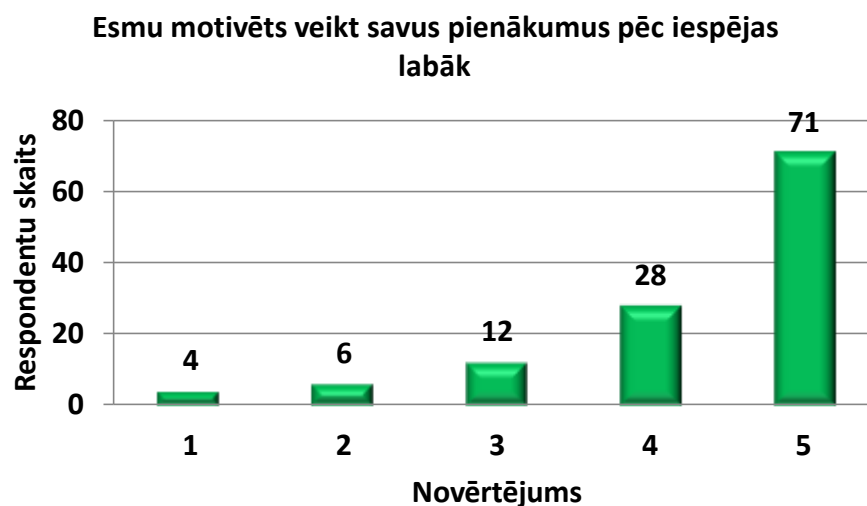
- Nepietiekama darbinieka nodarbinātība. Darbiniekam šķiet, ka darba diena nekad nebeigsies, un nogurums no nekā nedarīšanas ir lielāks nekā no liela darba apjoma, jo par to nav laika domāt. [17, 60. lpp.]

- Iniciatīvas ignorēšana.

- Neprecīza informācijas apmaiņa, piemēram, uzņēmumā notiek kādas pārmaiņas, bet darbiniekam paziņo faktu pēdējā brīdī.

- Psiholoģiskas problēmas, kas nav saistītas ar darbu, piemēram, slikts garastāvoklis, problēmas ģimenē. Tas viss ietekmē darba pienākumu izpildi. [17, 61.lpp.]

Uzņēmumā „X” no 123 aptaujātajiem darbiniekiem 71 ir pilnīgi motivēts veikt savus darba pienākumus pēc iespējas labāk, kas tiek parādīts 5.5. attēlā. Par lielākajiem motivatoriem respondenti uzskata karjeras iespējas uzņēmumā, prēmijas, pircēju smaidus un pozitīvo noskaņojumu. 28 respondenti ir drīzāk motivēti, 12 respondenti novērtēja motivēšanas sistēmu uzņēmumā ar atzīmi 3, 6 respondenti drīzāk nav motivēti un 4 vispār nav motivēti. Visvairāk darbiniekus demotivē nereāli sastādītais apgrozījumu plāns, ko noteikti veikali nevar izpildīt vai veikala izvietojuma dēļ, rajonā dzīvojošo iedzīvotāju ienākumu dēļ un citu faktoru dēļ. Līdz ar to šo veikalu darbinieki nekad nesaņem prēmijas, cik vien smagi un cītīgi strādā. Vēl viens no faktoriem, kas demotivē darbiniekus, ir augstākā līmeņa vadītāju attieksme, neuzticība darbiniekiem, atzinības trūkums no tās puses.



5.5. att. Uzņēmuma „X” aptaujāto darbinieku motivācijas pakāpe

No uzņēmuma „X” motivēšanas sistēmas analīzes var secināt, ka uzņēmuma vadība savu darbinieku motivēšanai pārsvarā izmanto materiālo stimulēšanu (stabils darba atalgojums, prēmijas), pavisam maz pievēršot uzmanību nemateriālajai stimulēšanai. Principā uzņēmumā „X” tiek realizēts tikai viens nemateriālās stimulēšanas faktors, un tā ir karjeras veidošanas iespēja, kas mūsdienās tiek uzskatīts par vienu no spēcīgākajiem motivatoriem. Uzņēmuma vadībai nopietni jāizstrādā darbinieku motivēšanas sistēma, kas ietvertu tādas nemateriālās stimulēšanas iespējas kā atzinība, uzticība padotajiem, labvēlīga psiholoģiskā mikroklimate veidošana, kolektīvu saliedētība, darbinieku iniciatīvas atbalstīšana. Tas nodrošinātu darbinieku motivāciju ilgtermiņā.

Secinājumi

1. Cilvēku resursu vadīšana ietver tādas apakšsistēmas kā cilvēku resursu plānošanu, atlasīšanu un novērtēšanu, darba apstākļus, darba attiecības, uzņēmuma organizatorisko struktūru, tiesiskos aspektus, sociālo infrastruktūru, personāla motivēšanu.
2. Cilvēku resursu vadīšanas process uzņēmumā būs efektīvs tikai tad, ja ir stratēģija, kā arī kopsakarība starp vadīšanas stratēģiju, politiku un sistēmu.
3. Cilvēku resursu vadīšanas stratēģija ir plāni, darbības virzieni, pieņemamo lēmumu secība un metodes, kuras ļauj novērtēt, veikt analīzi un izstrādāt efektīvu iedarbības sistēmu uz personālu, lai realizētu uzņēmuma attīstības stratēģiju.
4. Uzņēmuma „X” vadīšana prakse ir orientēta uz peļņas gūšanu, apgrozījumu plānu izpildi.
5. Uzņēmumam „X” ir izstrādāta cilvēkresursu vadīšanas stratēģija, kura balstās uz izmaksu minimizāciju (darbaspēka trūkums atvaļinājuma laikā). Pēc uzņēmuma veiktās iekšējās darbinieku anketēšanas tā tika koriģēta, uzlabojot personāla motivēšanas sistēmu (cilvēkresursu vadīšanas semināru rīkošana veikalu vadītājiem, kopēju pasākumu biežāka rīkošana).
6. Kopējo personāla vadīšanas sistēmu uzņēmumā raksturo tāds rādītājs kā personāla mainība.
7. Personāla mainība ļoti negatīvi ietekmē organizācijas darbības efektivitāti, nedod iespēju noformēties kolektīvam, līdz ar to arī korporatīvajam garam, kas izraisa ražošanas rādītāju un darba efektivitātes pasliktināšanos.
8. Personāla mainības koeficients uzņēmumā „X” ir 17.39. Tas ir augsts cilvēku resursu mainības koeficients un negatīvs rādītājs.
9. 27% no pieņemtajiem darbiniekiem pamet uzņēmumu „X” jau pirmajā nostrādātajā ceturksnī.
10. Darbinieks, kas ir nostrādājis uzņēmumā 1 gadu un trīs mēnešus, var tikt uzskatīts par darbinieku ar lielu darba stāžu.
11. Neviena darbinieka, kas tika pieņemts darbā 2009. gada otrajā ceturksnī, uzņēmumā „X” vairs nestrādā.
12. Lai samazinātu personāla mainību, organizācijā, ir jānoskaidro personāla aiziešanas cēloņi un jāveic to analīze, kas dos iespēju sastādīt plānu labu darbinieku noturēšanai organizācijā.

13. Cilvēku resursu mainības galvenie iemesli uzņēmumā „X” ir vadības autoritārais vadīšanas stils, vadības neuzticība saviem padotajiem, netaisnīga un nepamatota sodu sistēma, darbinieku iniciatīvas neatbalstīšana un viedokļu ignorēšana, rotācijas sistēma, uzskats, ka kolēģi nevar uzturēt draudzīgas attiecības, neērta darba grafiks (garas un noslogotas darba stundas), pārstrādātās noteiktās darba stundas, par kurām netiek maksāts, fiziskie darba apstākļi (putekļi, ķīmiskās vielas).

14. Svarīgākie faktori, kas notur darbiniekus organizācijā, ir konkurētspējīgs atalgojums, prēmijas, karjeras veidošanas iespējas un elastīgs darba grafiks, kas ļauj pārdevējiem apvienot studijas ar darbu, sociālās garantijas.

15. Uzņēmuma „X” motivēšanas sistēmas pamatā ir materiālā stimulēšana (stabils darba atalgojums, prēmijas), pavisam maz tiek pievērsta uzmanība nemateriālajai stimulēšanai.

16. Tikai 40% uzņēmuma „X” darbinieki ieteiktu citiem strādāt šajā uzņēmumā.

Priekšlikumi

1. Uzņēmumam „X” jāmaina vērtību sistēma, kuras galvenā vērtība būtu darbinieks, nevis materiālās vērtības. Vērtību sistēmas izmaiņas ietver plašu darbību kopu, bet to izpilde ir atkarīga no augstākā līmeņa vadības vēlmes. Neskatoties uz to, ka līdzšinējā uzņēmuma „X” vadīšanas prakse bija orientēta uz peļņas gūšanu, autore piedāvās nepieciešamo veicamo pasākumu sistēmu personāla vadīšanas pilnveidošanai.

2. Uzņēmumam „X” cilvēkresursu vadīšanā jāizmanto gan izmaksu minimizēšanas stratēģija, gan kvalitātes uzlabošanas stratēģija, gan inovatīvā stratēģija. Jāpievērš lielāka vērība pareizai darbinieku komplektēšanai, darbinieku zināšanu atjaunošanai un attīstībai.

3. Jāuzlabo personāla atlases un novērtēšanas procedūra, obligāti veicot pārrunas ar visiem kandidātiem.

4. Nopietnāk jānodarbojas ar jaunu darbinieku ievadīšanu darbā, lai pēc iespējas īsākā laika periodā iemācītu darbinieku pildīt darba pienākumus kvalitatīvi. Veikalu vadītājiem jāvelta daudz vairāk laika jauno darbinieku apmācībai.

5. Jāveido labvēlīgi darba apstākļi darbiniekiem, piemēram, atsevišķa telpa vai kāds nostūris, kurā darbinieki var netraucēti ēst pusdienas (bez putekļiem, apģērbu maisiem), jāierīko kondicionēšanas sistēma un labas apsildīšanas iekārtas.

6. Jāapgādā darbinieki ar visu nepieciešamo darba inventāru (piemēram, apģērbu pakaramie), lai nerastos dubultdarbs.

7. Jāmaina organizācijas kultūra, kurā dominētu vadības uzticība padotajiem, padoto iniciatīvas atbalstīšana, viedokļu uzklauššana un ņemšana vērā. Jālikvidē negaidītās pārbaudes un pārbaudes ar iesūtīto pircēju palīdzību, jāatceļ rīkojums par darba formu bez kabatām, kā arī liekā dokumentācija, kuras rezultātā darbinieks tiek noniecināts un zūd darba ražīgums.

8. Darbinieku rotācija jāveic tikai gadījumos, kad darbinieks tiek paaugstināts amatā vai arī pēc viņa gribas. Saliedēts kolektīvs ir produktīvāks. Jāmēģina katram darbiniekam piedāvāt darba vietu pēc iespējas tuvāk mājām.

9. Jāpārskata un jāuzlabo sodu sistēma, kas paredzētu paskaidrojumu rakstīšanu tikai par nopietniem darba pārkāpumiem, piemēram, par darba kavēšanu, negodīgām darbībām pret uzņēmumu, savu pienākumu nepildīšanu. Tas sekmētu katra darbinieka izaugsmi, kļūdu labojumus, bet nevis bailes no vadības kā tas ir šobrīd.

10. Jāpārskata un jāuzlabo sodu sistēma, kas paredzētu paskaidrojumu rakstīšanu tikai par nopietniem darba pārkāpumiem, piemēram, par darba kavēšanu, negodīgām darbībām pret uzņēmumu, savu pienākumu nepildīšanu. Tas sekmētu katra darbinieka izaugsmi, kļūdu labojumus, bet nevis bailes no vadības kā tas ir šobrīd.

11. Jāuzlabo motivēšanas sistēma uzņēmumā, kas paredzētu lielāku nemateriālās stimulēšanas elementu kopumu (atzinības izteikšana, darbinieku iniciatīvas atbalstīšana, publiskas uzslavas, biežāka kopīgo pasākumu rīkošana, piemēram, sporta spēles, darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā, kas rada līdzdalības sajūtu, uzticība darbiniekiem). Šāda motivēšanas sistēma būtu efektīvāka ilgtermiņā.

12. Jāpiedāvā uzņēmuma darbiniekiem veselības apdrošināšana, kas kalpotu kā labs motivators.

13. Jādod iespēja darbiniekiem izmantot pusdienu pārtraukumam likumā paredzēto stundu, lai varētu atpūsties no smagā darba.

14. Jāmaksā darbiniekiem par virsstundām, tad arī netiks grauta uzņēmuma reputācija un tiks samazināta cilvēku resursu mainība.

15. Jāveic biežāka uzņēmuma darbinieku anketēšana, kas palīdzēs atklāt cilvēkresursu vadīšanas nepilnības un veikt tās pilnveidošanas pasākumus.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Darba likums: LR Saeimas pieņemtais likums
2. **Boitmane I.** *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008, 186 lpp.
3. *Darba apstākļi un riski Latvijā, 2009.-2010.* Rīga : Latvijas Darba devēju konfederācija, 2010, 122 lpp.
4. *Darba vides riska faktori un strādājošo veselības aizsardzība: V. Kaļķa un Ž. Rojas redakcijā*. Rīga: Elpa, 2001, 500 lpp.
5. **Ešenvalde I.** *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT, 2004. – 308 lpp.
6. **Garleja R.** *Darbs, organizācija un psiholoģija*. Rīga: Raka, 2010, 205 lpp.
7. **Pikeringa P.** *Personāla vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002, 125 lpp.
8. *Psihosociālā darba vide*. Rīga: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010, 155 lpp.
9. **Reņģe V.** *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 2003, 128 lpp;
10. **Rogenbuka I.** *Uzņēmējdarbības ētika*. Rīga: Zvaigzne ABC, 1999, 94 lpp.
11. **Vidnere M.** *Vadības socioloģija un psiholoģija: lekciju kursa palīgmateriāli*. Rīga: Mācību apgāds NT, 1998, 78 lpp.
12. **Vorončuka I.** *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009. – 400 lpp.
13. **Bratton J., Gold J.** *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, 2007, 661 lpp.
14. **Армстронг М.** *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб.: Питер, 2005, 831.
15. **Джуэлл Л.** *Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов*. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 720 с.
16. **Кабаченко, Т. С.** *Психология в управлении человеческими ресурсами*. Санкт-Петербург: Питер, 2003.
17. **Казаринова Е.** *Оперативное управление торговым персоналом*. Санкт-Петербург: Питер, 2007, 160 с.
18. **Кибанов А. Я.** *Основы управления персоналом: Учебник*. Москва: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
19. **Самоукина, Н. В.** *Управление персоналом: российский опыт*. Санкт-Петербург: Питер, 2003, 236 с.

20. **Уткин, Э. А.** *Основы мотивационного менеджмента*. Москва: ЭКМОС, 2000, 352 с.

21. <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

22. http://www.balans.ru/ru/library/8/article_39.html

23. <http://polise.lv/public/26970.html>

24. www.sudzibas.lv

25. Uzņēmuma X interneta mājas lapa.

26. Uzņēmuma X neregulārie materiāli.

Uzņēmuma X darbinieku anketēšana

Lai noskaidrotu uzņēmuma X darbinieku viedokli vairākos uzņēmumam svarīgos aspektos, ar mērķi plānot uzlabojumus, tiek veikta darbinieku anketēšana.

Anketas ir anonīmas, tās tiks analizētas apkopotā veidā uzņēmuma administrācijā. Lai garantētu darbinieku anonimitāti, katrā veikalā tiek nogādātas anketas un apzīmogotas aplokšnes atbilstoši darbinieku skaitam veikalā. Katram darbiniekam tiek izsniegta viena apzīmogota aplokšne un anketa. Darbiniekam pēc anketas aizpildīšanas tā jāievieto aploksnē, jāaizlīmē un jānodod personāla speciālistei.

Lai anketēšana sasniegtu savu mērķi, un labāk izprastu vērtējumu, ļoti vēlams aizpildīt ne tikai vērtējumus, bet sniegt arī savus komentārus, it sevišķi, ja attiecīgā jautājuma vērtējums ir zems.

27.02.2012

Lūdzu sniedziet savu vērtējumu zemāk minētajiem apgalvojumiem novērtējot to pēc skalas, apvelkot atbilstošo vērtējumu ar aplīti:

1. Pilnība nepiekrītu
2. Vairāk nepiekrītu, kā piekrītu
3. Ne piekritu, ne nepiekritu
4. Vairāk piekrītu, nekā nepiekrītu
5. Pilnība piekrītu

Lūdzu sniedziet arī komentārus, ja tādi ir, zem katra apgalvojuma

1. Man ir skaidri zināmi un saprotami mani pienākumi

1 2 3 4 5

2. Man ir skaidri zināmi un saprotami uzņēmuma darba kārtības noteikumi

1 2 3 4 5

3. Es vienmēr laicīgi esmu informēts par jaunākajām izmaiņām un prasībām uzņēmumā, kas skar manu darbu

1 2 3 4 5

4. Esmu apmierināts ar saviem kolēģiem

1 2 3 4 5

5. Es jūtu, ka mans darbs sekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu

1 2 3 4 5

6. Man patīk darbs, kuru es daru

1 2 3 4 5

7. Es saskatu izaugsmes iespējas uzņēmuma

1 2 3 4 5

8. Mans tiešais vadītājs sniedz man pietiekamu atbalstu, lai es varētu pienācīgi pildīt man uzdotos pienākumus

1 2 3 4 5

9. Man ir pieejami visi nepieciešamie tehniskie palīglīdzekļi, aprīkojums, inventārs mana darba sekmīgai izpildei

1 2 3 4 5

10. Man ir atbilstoši darba apstākļi manu darba pienākumu pildīšanai

1 2 3 4 5

11. Man ir pietiekama informācija par uzņēmumu, tā attīstības plāniem

1 2 3 4 5

12. Par labi padarītu darbu es saņēmu atbilstošu atzinību

1 2 3 4 5

13. Esmu motivēts/a veikt savus pienākumus pēc iespējas labāk

1 2 3 4 5

14. Man darba samaksa (ieskaitot bonusus) ir atbilstoša tam, ko es daru

1 2 3 4 5

15. Kopumā ņemot, esmu apmierināts ar uzņēmuma piedāvāto darba atlīdzību

1 2 3 4 5

16. Kādi ir galvenie plusi strādājot šajā uzņēmumā

17. Kādi ir galvenie trūkumi strādājot šajā uzņēmumā

18. Vai jūs ieteiktu darbu šajā uzņēmumā saviem draugiem ?

Jā

Nē

Varbūt

Citi ierosinājumi un komentāri

Intervija ar uzņēmuma „X” personāla speciālisti

1. Vai uzņēmumam „X” ir cilvēkresursu vadīšanas stratēģija? Kāda tā ir?
2. Kā notiek personāla atlases un novērtēšanas procedūra?
3. Kādi ir personāla izvēles kritēriji?
4. Vai organizācijā pastāv darbinieku apmācības, kvalifikācijas celšanas kursi, karjeras perspektīvas?
5. Vai darbiniekiem tiek piedāvāti atvieglojumi, pabalsti vai apdrošināšana? Kādi?
6. Kā tiek ievadīts jauns darbinieks noteiktā amatā? Kā notiek jauna darbinieka adaptācija? Kas ar to nodarbojas, kontrolē?
7. Kā Jūs vērtējat personāla mainību savā organizācijā? Pēc Jūsu domām tā ir dabiska vai pārmērīga?

8. Kādi ir galvenie personāla mainības iemesli organizācijā?

9. Kādi pasākumi tiek veikti, lai to mazinātu? Vai tiek aprēķināts personāla mainības koeficients?

10. Vai tiek runāts ar aizejošo darbinieku par aiziešanas iemesliem?

11. Vai tuvākajā laikā plānojat kaut kādus personāla vadīšanas pilnveidošanas, uzlabošanas pasākumus? Kādus?

12. Kā Jūs vēlētos pilnveidot personāla vadīšanu organizācijā? Kādi pasākumi, Jūsaprāt, jāveic, lai mazinātu personāla mainību Jūsu organizācijā?

13. Jūsu novēlējums organizācijā strādājošiem darbiniekiem, potenciālajiem darbiniekiem un uzņēmuma vadībai!

Bakalaura darbs „**Cilvēku resursu vadīšana un pilnveidošana uzņēmumā „X”**”
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: **Svetlana Nīkiforova** _____
(paraksts, datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: **Dr.oec., asoc. profesores Vizmas Niedrītes** _____
(paraksts, datums)

Recenzents: **Dr.oec., doc. Sandis Babris**

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā

(darba pieņemēja paraksts, datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____, vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____
(paraksts, datums)