

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**PERSONĀLA VADĪBAS FUNKCIJU PILNVEIDOŠANAS  
IESPĒJAS AS "PUBLISKO AKTĪVU PĀRVALDĪTĀJS  
POSSESSOR"**

**Personnel Management Functions Improvement in JSC  
"Manager of public assets Possessor"**

**BAKALĀURA DARBS**

Personāla vadības profesionālā bakalaura studiju programma

Autors: **Kristīne Muzikante**

Studenta apliecības Nr.: km17024

Darba vadītājs: **Dr.sc.admin., docente Antra Līne**

RĪGA 2020

## ANOTĀCIJA

Izvēlētais bakalaura darba temats ir „Personāla vadības funkciju pilnveidošanas iespējas A/S Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. Temata aktualitāte pamatojama ar to, ka jebkurš uzņēmums ir nozīmīga pasaules ekonomikas daļa gan tirdzniecības, gan nodarbinātības ziņā. Uzņēmējdarbības organizācijas sniegums daļēji ir atkarīgs no tās darbinieku iespējām. Darbinieks ir vissvarīgākais posms uzņēmuma attīstības procesā.

Darba ietvaros tiek izvirzītas personāla vadības problēmas, ko ir izraisījuši dažādi faktori, piemēram, nepietiekama darbinieku motivācija un darbinieku novērtējuma trūkums. Daudzos uzņēmumos personāla speciālisti efektīvi nepārvalda darbiniekus un tas ir vērtējams negatīvi, kā rezultātā vērojama darbinieku mainība, netiek izpildīti izvirzītie uzņēmuma mērķi, darbinieki ir nemotivēti un neapmierināti ar veicamajiem pienākumiem.

Bakalaura darba mērķis ir, pamatojoties uz teorētiskajām nostādnēm un uz personāla vadības funkciju izpēti A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, noskaidrot to pilnveides iespējas.

Empīriskā pētījuma rezultāti norāda, ka 43% respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma ir efektīva, tāpat 69% aptaujāto respondentu norāda, ka darbinieku amata apraksts ir skaidrs un saprotams, tas tiek izsniegts pie darba līguma parakstīšanas. 85% respondentu tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, mācīšanās darbībā, bet mācības ārpus uzņēmuma notiek ļoti reti.

Atslēgvārdi – personāla vadība, personāls, cilvēkresursi, darbinieki, personāla funkcijas.

## ANNOTATION

The topic of the bachelor's thesis is „Personnel Management Functions Improvement in JSC “Manager of public assets Possessor””. The topicality is justified by the fact that any company is an important part of the world economy in terms of both trade and employment. The performance of a business organization depends in part on the capabilities of its employees. The employee is the most important element in the company's development process.

Within the framework of the work, personnel management problems are raised, which are caused by various factors, such as insufficient employee motivation and lack of employee evaluation. In many companies, personnel specialists do not effectively manage employees and this can be assessed negatively, as a result of which there is a turnover of employees, the set goals of the company are not met, employees are unmotivated and dissatisfied with the duties to be performed.

The aim of the bachelor's thesis is to find out the possibilities of their improvement on the basis of theoretical principles and the research of personnel management functions of JSC “Public Asset Manager Possessor”.

The results of an empirical study indicate, that 43% of respondents believe that the existing personnel planning system in the company is effective, also 69% of surveyed respondents indicate that the job description of employees is clear and understandable, it is issued when signing the employment contract. 85% of respondents were trained in the workplace at JSC “Public Asset Manager Possessor” in learning activities, but training outside the company is very rare.

Keywords - personnel management, personnel, human resources, employees, personnel functions.

# SATURA RĀDĪTĀJS

<b>APZĪMĒJUMU UN SAĪSINĀJUMU SARAKSTS</b> .....	5
<b>IEVADS</b> .....	6
<b>1. PERSONĀLA VADĪBAS FUNKCIJU TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS</b> .....	8
1.1. Personāla vadība un tās nozīme organizācijā.....	8
1.2. Personāla plānošanas teorētiskie aspekti .....	12
1.3. Personāla meklēšana un atlase .....	16
1.4. Personāla adaptācijas un apmācības teorētiskie aspekti .....	19
1.5. Personāla motivēšana un novērtēšana.....	25
<b>2. AS “PUBLISKO AKTĪVU PĀRVALDĪTĀJS POSSESSOR” DARBĪBAS UN PERSONĀLA RAKSTUROJUMS</b> .....	31
2.1 AS „Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības raksturojums .....	31
2.2. AS „Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla vadības analīze.....	35
<b>3. A/S PUBLISKO AKTĪVU PĀRVALDĪTĀJĀ “POSSESSOR” PERSONĀLA FUNKCIJU ANALĪZE</b> .....	42
3.1. Pētījuma metožu izvēle un pamatojums .....	42
3.2. A/S publisko aktīvu pārvaldītājā “Possessor” darbinieku aptaujas rezultātu analīze ....	43
3.3. Intervijas ar A/S publisko aktīvu pārvaldītāja “Possessor” personāla vadītāju rezultātu analīze .....	51
3.4. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju pilnveides iespējas..	54
<b>SECINĀJUMI</b> .....	57
<b>PRIEKŠLIKUMI</b> .....	59
<b>IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI</b> .....	60
<b>PIELIKUMI</b> .....	65

## APZĪMĒJUMU UN SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

HR	„human resource” (latviski – cilvēkresursi)
HRM	„human resource management” (latviski – cilvēkresursu vadība)
NVA	Nodarbinātības valsts aģentūra
Possessor	Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor
SVID	stiprās, vājās puses, iespējas un draudi

## IEVADS

Izvēlētā bakalaura darba temats ir „Personāla vadības funkciju pilnveidošanas iespējas A/S Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. Temata **aktualitāte** pamatojama ar to, ka jebkurš uzņēmums ir nozīmīga pasaules ekonomikas daļa gan tirdzniecības, gan nodarbinātības ziņā. Uzņēmējdarbības organizācijas sniegums daļēji ir atkarīgs no tās darbinieku iespējām. Darbinieks ir vissvarīgākais elements uzņēmuma attīstības procesā.

Organizācijas HRM funkcija koncentrējas uz vadību. Tā sastāv no prakses, kas palīdz organizācijai efektīvi rīkoties ar saviem darbiniekiem dažādos nodarbinātības cikla posmos, ieskaitot personāla plānošanu, personāla komplektēšanu un adaptāciju. Plānošanas posms ietver plānošanas praksi. Organizācijai jāizlemj, kādi darba piedāvājumi būs gaidāmajā periodā, un jānosaka nepieciešamā kvalifikācija šo darbu veikšanai. Atlases posmā organizācija atlasa darbiniekus. Atlases prakse ietver pretendentu pieņemšanu darbā, viņu kvalifikācijas novērtēšanu un galu galā to personu atlasi, kuras tiek uzskatītas par viskvalificētākajām, ar ko arī noslēdzas pēdējais posms – adaptācija.

Personāla vadība ir biznesa administratīva funkcija, kas pastāv, lai nodrošinātu personālu, kas nepieciešams organizatoriskām darbībām, un lai pārvaldītu vispārējās darbinieku un darba devēju attiecības. Līdz ar to personāla vadību varētu definēt kā apmierinātu darbinieku iegūšanu, izmantošanu un uzturēšanu. Tā ir svarīga personāla vadības daļa, kas attiecas uz darbiniekiem darbā un viņu attiecībām organizācijā. Personāla vadība tādējādi būtībā ir administratīva lietvedības funkcija operatīvā līmenī. Personāla vadība cenšas saglabāt godīgus nodarbinātības noteikumus un nosacījumus, vienlaikus efektīvi vadot personāla aktivitātes.

Darba ietvaros tiek izvirzītas personāla vadības **problēmas**, ko ir izraisījuši dažādi faktori, piemēram, nepietiekama darbinieku motivācija un darbinieku novērtējuma trūkums. Daudzos uzņēmumos personāla speciālisti efektīvi nepārvalda darbiniekus un tas ir vērtējams negatīvi, kā rezultātā vērojama darbinieku mainība, netiek izpildīti izvirzītie uzņēmuma mērķi, darbinieki ir nemotivēti un neapmierināti ar veicamajiem pienākumiem.

Bakalaura darba **mērķis** ir, pamatojoties uz teorētiskajām nostādnēm un uz personāla vadības funkciju izpēti A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, noskaidrot to pilnveides iespējas.

Bakalaura darba **uzdevumi** ir:

1. Analizēt personāla vadību un tās lomu organizācijā no teorētisko aspektu viedokļa.
2. Raksturot personāla vadības funkciju teorētisko pamatojumu dažādu teorētiku skatījumā.

3. Veikt A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības un personāla raksturojumu.
4. Veikt empīrisku pētījumu par A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju īstenošanu un izstrādāt priekšlikumus to pilnveidei.

Bakalaura darba pētījuma **objekts** – personāla vadība A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājā Possessor”. Bakalaura darba pētījuma **priekšmets** – personāla vadības funkciju pilnveide A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājā Possessor”.

Izmantotās **pētījumu metodes**:

1. Monogrāfiskā pētījumu metode: zinātniskās literatūras analīze.
2. Empīriskās metodes:
  - anketēšana;
  - strukturēta intervija;
  - dokumentu analīze.
3. Datu statistiskā analīze – aprakstošā statistika.

**Pētījuma bāze**: A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.

**Teorētiskie un faktoloģiskie materiāla avoti** - rakstot un analizējot bakalaura darba teorētiskos aspektus, autore izmantoja zinātniskos rakstus un publikācijas no zinātniskajām datu bāzēm, monogrāfijas, kā arī interneta avotus. Darba analītiskajā un praktiskajā daļā tika izmantoti A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” npublicētie materiāli un mājaslapā pieejamā informācija.

**Pētījuma periods** – izmantoti A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” finanšu un uzņēmējdarbības raksturojošie rādītāji par 2014.-2020. gadu. Teorētiskais pētījums veikts laika posmā no 2019. gada 1. oktobra līdz 2020. gada 31. martam.

Darba **struktūra** sastāv no trīs nodaļām. Pirmajā nodaļā veikts personāla vadības funkciju teorētiskais pamatojums, kur raksturota personāla vadība un tās nozīme organizācijā, personāla plānošana, meklēšana un atlase, adaptācija un apmācības, motivācija un novērtēšana. Otrās nodaļas ietvaros veikts A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības un personāla raksturojums, kā arī veikta personāla vadības SVID analīze. Trešās daļas ietvaros analizētas A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkcijas – veikts empīriskais pētījums, kas ietver anketēšanu un interviju, veikta personāla funkciju izpēte un sniegtas to pilnveides iespējas.

# 1. PERSONĀLA VADĪBAS FUNKCIJU TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS

## 1.1. Personāla vadība un tās nozīme organizācijā

Personāla vadība ir biznesa administratīva funkcija, kas pastāv, lai veiktu personāla darbības, kas saistītas ar organizatoriskām darbībām, un, lai pārvaldītu vispārējās darbinieku un darba devēju attiecības, personāla vadību definē kā apmierinātu darbinieku iegūšanu, izmantošanu un uzturēšanu.<sup>1</sup> Tā ir svarīga vadības daļa, kas attiecas uz darbiniekiem darbā un viņu attiecībām organizācijā. Personāla vadība tādējādi būtībā ir administratīva lietvedības funkcija operatīvā līmenī. Personāla vadība cenšas saglabāt taisnīgus nodarbinātības noteikumus un nosacījumus, vienlaikus efektīvi vadot personāla aktivitātes atsevišķās nodaļās.<sup>2</sup> Personāla jeb cilvēkresursu vadība tiek definēta kā aktivitāšu un stratēģiju sistēma, kas vērsta uz veiksmīgu darbinieku vadīšanu visos organizācijas līmeņos, lai sasniegtu organizācijas mērķus.<sup>3</sup>

Termins “cilvēkresursu vadība” parasti tiek izmantots apmēram pēdējos desmit līdz piecpadsmit gadus. Pirms tam šo jomu parasti sauca par “personāla administrāciju”. HRM visā vēsturē ir mainījies nosaukumā. Nosaukuma maiņa galvenokārt bija saistīta ar sociālo un ekonomisko aktivitāšu izmaiņām vēstures gaitā. Rūpnieciskā labklājība bija pirmā HRM forma. Personāla administrēšana, kas 20. gadsimta 20. gados parādījās kā skaidri definēts termins, galvenokārt attiecās uz darbinieku pieņemšanas, novērtēšanas, apmācības un kompensācijas tehniskajiem aspektiem, un lielākajā daļā organizāciju tā lielā mērā bija “personāla” funkcija.<sup>4</sup> Autore secina, ka „cilvēkresursi” un „personāls” ir līdzvērtīgi termini, tādēļ darba ietvaros tiks lietots termins „personāls”.

M. Maringtons un A. Vilkinsons (M. Marchington, A. Wilkinson)<sup>5</sup> HRM precīzi definē kā nodarbinātības vadību. J. Bredvels un T. Klaidons (J. Beardwell, T. Claydon)<sup>6</sup> attiecībā uz HRM identificē izmaksas, kas koncentrējas uz „elastības paņēmieniem un „ierobežotiem

---

<sup>1</sup> Ahammad, T. (2017) Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? Journal of Modern Accounting and Auditing, September 2017, Vol. 13, No. 9, 415.

<sup>2</sup> Turpat, 415.

<sup>3</sup> Byars, L., Rue, L. (2006). Human Resource Management (eighth ed.), New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 371–383.

<sup>4</sup> Ahammad, T. (2017) Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? Journal of Modern Accounting and Auditing, September 2017, Vol. 13, No. 9, 414.

<sup>5</sup> Marchington, M., Wilkinson, A. *Human resource management at work: People management and development* (4th ed.), London: CIPD, 2008, p. 635.

<sup>6</sup> Beardwell, J., Claydon, T. *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.), Harlow: FT/Prentice Hall, 2007, p.736.

ieguldījumiem mācībās un attīstībā.” Darba autore konstatē, ka personāla pārvaldība tiek uzskatīta par visām tām darbībām, kas saistītas ar darba attiecību vadību uzņēmumā.

Darbinieki ir organizācijas nozīmīgākā vērtība. Lai gūtu panākumus, organizācijai jāpadara darbinieku produktivitāte par galveno mērķi. Produktivitātes līmenis var mainīties atkarībā no prasmju līmeņiem, ko darbinieki demonstrē savā darbā, un darbinieku apmierinātības pakāpei ar organizāciju un darbu. Lai attīstītu augstas veiktspējas un efektīvu darbaspēku, organizācijai jāizmanto personāla vadības ieguldījums šādās organizācijas jomās<sup>7</sup>:

1. Tiesiskās un ētiskās vadības sistēmas izveidošana.
2. Darba analīze un darba noformēšana.
3. Personāla piesaiste un atlase.
4. Veselības aprūpe, karjeras iespējas.
5. Darbinieku prēmiju / pabalstu sadalījums.
6. Darbinieku motivācija.
7. Jaunu un nākotnes tendenču noteikšana.
8. Stratēģiskā plānošana.

20. gadsimta sākumā pastāvēja darbaspēka trūkums, tāpēc vadības koncentrējās uz darbinieku produktivitātes paaugstināšanu. 1911. gadā Frederiks V. Teilors (V. Taylor) uzrunāja organizācijas vadības, izmantojot četrus principus<sup>8</sup>:

1. Novērtējiet uzdevumu, sadalot tā sastāvdaļas.
2. Izvēlieties darbiniekus, kuriem bija atbilstošas prasmes uzdevumam.
3. Sniedziet darbiniekiem stimulus un apmācību veikt kādu uzdevumu.
4. Izmantojiet zinātni, lai plānotu, kā darbinieki veic savu darbu.

V. Teilors izstrādāja diferencētu atalgojuma sistēmu, kas atalgoja darbiniekus, kuri strādāja augstākā līmenī. Šāda veida personāla pārvaldība joprojām tiek izmantota mūsdienās. Tā kā Amerikas Savienotajās Valstīs notika ekonomiskā revolūcija, prezidents V. Tafts (V. Taft) 1913. gadā izveidoja federālu aģentūru - ASV Darba departamentu. Tās misija bija un ir veicināt strādājošo labklājību un viņu darba apstākļus. Līdz Pirmā pasaules kara beigām Darba departaments bija izveidojis politiku, lai nodrošinātu taisnīgu atalgojumu un darba apstākļus, lai pret cilvēku resursiem un darbiniekiem izturētos taisnīgi. 1920. gadā Hārvarda grupa īstenoja “Hawthorne pētījumus”, kas koncentrējās uz darbinieku fiziskās darba vides mainīšanu, lai novērtētu jebkādas izmaiņas viņu darba ieradumos. Rezultāti liecināja par produktivitātes

---

<sup>7</sup> What Is Human Resource Management? Jones and Bartlett Learning, pieejams: [http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829\\_CH01\\_003\\_032.pdf](http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829_CH01_003_032.pdf) [skatīts 02.02.2020]

<sup>8</sup> Kinicki, A., Williams, B. (2008). Management: A Practical Introduction (3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 42–45

pieaugumu, jo darbinieki uzskatīja, ka vadība ir norūpējusies par viņu labklājību, kas uzlabo viņu produktivitāti. Kaut arī šie eksperimenti galu galā tika kritizēti par sliktu pētījumu plānu, tie parādīja, cik liela nozīme ir vadībai, kas izturas pret darbiniekiem, kā arī stimulam uzlabot darba ņēmēju sniegumu.<sup>9</sup>

Organizācijas stratēģiskā plānošana sastāv no ilgtermiņa mērķu izvirzīšanas, lai veiksmīgi konkurētu nozarē.<sup>10</sup> Balstoties uz organizācijas stiprajām pusēm, tiek formulēts rīcības plāns šo mērķu īstenošanai. Galīgais mērķis ir saglabāt ilgtspējīgas konkurences priekšrocības salīdzinājumā ar organizācijas konkurentiem. Šī stratēģiskās plānošanas procesa ietvaros personāla pārvaldībai ir liela nozīme darbaspēka plānošanā, lai nodrošinātu, ka gan pašreiz, gan nākotnē ir atbilstošs darbaspēka piedāvājums, lai sasniegtu šos stratēģiskos mērķus.

HRM ir joma, kas Amerikā tiek attīstīta funkcionālās paradigmas ietekmē; kaut arī tās filozofiskais pamats meklējams Eiropas darba attiecību sistēmā. Šie divi reģioni, kas ir efektīvi, attīstot šo personāla zonu, atšķiras kultūras dinamikas un juridisko procedūru ziņā.<sup>11</sup> Šī situācija ir izraisījusi divas atšķirīgas pieejas, un tāpēc ir parādījušies divi dažādi HRM modeļi.

HR modelis ir pazīstams arī kā "Mičiganas skolas modelis". Izveidojoties šim modelim, kas kalpoja par pamatu A. Čandlera (A. Chandler's) strukturālās vienlīdzības stratēģijai. Modeļa galvenais uzsvars ir likts uz darbiniekiem kā uz līdzekļiem organizācijas mērķu sasniegšanai. Modelis, kas atspoguļo Amerikas tradīcijas, uzsver intensīvu stratēģisko vadības spiedienu uz personālu. Liela nozīme ir harmonijai starp HRM ieviešanu un organizatorisko stratēģiju. Darbinieki tiek uzskatīti par uzņēmuma resursiem un daļu no konkurences priekšrocībām.<sup>12</sup> Modelis, atbalsta personāla politikas un sistēmu apvienošanu ar organizācijas stratēģijām.

HR modeļa galvenā priekšrocība ir tā veikspēja tirgū un apņemšanās sekmēt organizācijas izaugsmi. Turklāt darbinieki tiek vērtēti kā citi organizācijas resursi, kas liek samazināt izmaksas tādā nozīmē, ka personālu cenšas iegūt ekonomiski izdevīgākajā un lētākajā veidā.<sup>13</sup> Vēl viena šī modeļa priekšrocība ir tā rentabilitāte un vadītāju spēja pieņemt ātrus lēmumus. Turklāt, mainot darbiniekus, izmantojot ārpalpojumus, krīzes laikā tiek

---

<sup>9</sup> Kinicki, A., Williams, B. (2008). *Management: A Practical Introduction* (3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 42–45.

<sup>10</sup> Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2010). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 1–15.

<sup>11</sup> Clouse, R. W., Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor psychology, *A Quarterly Journal of Human Behavior*, 32(3–4), 1–24.

<sup>12</sup> Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. N., Nordhaug, O. (2005). Diffusion of HRM to Europe and the role of US MNCS: Introduction to the special issue, *Management Revue*, 1(1), 5-10.

<sup>13</sup> Ivo, A. M. (2006). Best perspectives to human resource management. African Centre For Community And Development, pieejams: [www.africancentredorcommunity.com](http://www.africancentredorcommunity.com) [skatīts 04.02.2020]

veidotas efektīvākas stratēģijas. Organizācijas, kuras piemēro šo modeli, piešķir nozīmi darbinieku apmācībai un attīstībai; lai integrētu biznesa stratēģiju organizācijā.<sup>14</sup> HR personāla modelis atbalsta, ka organizācijas vajadzības ir vissvarīgākās vajadzības un pieaugošā produktivitāte ir vadības virzošais spēks attīstīt personāla pārvaldību.<sup>15</sup>

HR modelis, kuru Hārvarda universitātē piedāvā M. Bērs, B. Spektors, P.R. Lawrance, D. Mills un R.E. Walton (M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrance, D. Mills and R.E. Walton)<sup>16</sup>, ir pazīstams arī kā "Hārvardas skolas modelis". Šis modelis atspoguļo Eiropas tradīcijas, un tā pamats atgriežas cilvēku savstarpējo attiecību līmenī, kas liek uzsvāru uz komunikāciju, motivāciju un vadību.<sup>17</sup> Hārvardas modelī darbinieki tiek uzskatīti par organizācijas vērtīgākajiem aktīviem<sup>18</sup> tas koncentrējas uz personāla pārvaldības "cilvēcisko" aspektu. Saskaņā ar šo modeli personāls ir vērtīgāks un dārgāks nekā citi resursi. Hārvardas modelis parāda, ka tikai viens darbinieks var radīt atšķirības organizācijā un tikai viens darbinieks var sniegt konkurences priekšrocības ar radošumu, apņemšanos un kompetenci. **Hārvardas modelis** atbalsta, ka personāla politika (rūpīga atlase, uzmanības pievēršana, izstrāde, atbilstošas balvas) jāintegrē organizācijā.<sup>19</sup>

HR modelis novērtē darbiniekus kā vissvarīgāko organizācijas vērtību. Tādējādi tas kalpo darbinieku vajadzībām, lai nodrošinātu apņemšanos un uzticēšanos.<sup>20</sup> Citiem vārdiem sakot, HR modelis ir par pamatu veidojot darbaspēku ar augstu motivāciju, lielu uzticēšanos un lielu apņemšanos.<sup>21</sup> Šajā modelī liela nozīme ir arī darbinieku pilnvarām, turklāt šī modeļa būtiska priekšrocība ir arī darbinieku nodrošināšana ar lēmumu pieņemšanas procesu.

---

<sup>14</sup> Morris J., Wilkinson, B., Munday, M. (2000). Farewell to HRM? Personnel practices in Japanese manufacturing plants in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1047-1060.

<sup>15</sup> Kidombo, H. J. (2009). Human resource management orientation and strategic responses to environmental change, *African Journal of Business and Economics*; 3(1), 113-133

<sup>16</sup> Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., Walton, R.E. (1985). Human resource management: A general manager's perspective. *Human resource management*, Vol24, No.3. 362-365.

<sup>17</sup> Henderson, I. *Human resource management for MBA students*. (2nd ed.). Wimbledon, United Kingdom: CIPD, 2011, p. 266.

<sup>18</sup> Tayeb, M. *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press, 2005, p. 260.

<sup>19</sup> Rüzgar, N. (2017). The Effect Of Human Resources Management Models On Employees' Perception Of Their Managers' Humor Styles, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 12, 361.

<sup>20</sup> Armstrong, M. *Armstrong's handbook of hrm practice*. (1st edition published in 1977 as a *Handbook of personnel management practice*). London: Kogan Page Limited, 2007, p. 880.

<sup>21</sup> Mohamed, R. An international comparative study of the effects of 'best practice' human resource management on worker outcomes in local government organisations: A case between England and Malaysia, Doctoral dissertation, Cardiff Business School, Cardiff University, United Kingdom, 2007, p. 42.

1.1. tabulā autore veica abu iepriekšminēto modeļu salīdzinājumu.

1.1. tabula

**“Mičiganas skolas modelis” un “Hārvardas skolas modelis” salīdzinājums**

<b>Mičiganas skolas modelis</b>	<b>Hārvardas skolas modelis</b>
Darbinieki tiek uzskatīti par organizācijas resursiem	Darbinieki tiek uzskatīti par organizācijas svarīgāko aktīvu un vissvarīgāko konkurences priekšrocību
HRM uzmanības centrā ir darbaspēka vajadzību noteikšana un personāla atlases pielāgošana šīm vajadzībām	HRM uzmanības centrā ir darbinieku vajadzību piešķiršana (lomas, atalgojums, motivācijas līdzekļi)
Apgrozījuma līmenis ir augsts	Apgrozījuma līmenis ir zems, un pastāv ilgtermiņa darbaspēka plānošana
Ir minimālā un vertikālā komunikāciju plūsma	Pastāv regulāra, spēcīga un horizontāla komunikāciju plūsma
Adaptācijas periodā jeb pārbaudes laikā tiek maksāts atbilstošs atalgojums	Maksājumu struktūras pamatā ir sniegums un konkurence (peļņas sadale, daļu sadale)
Ir minimāls pilnvarojums un pilnvaru deleģēšana	Ir augsts pilnvarojuma un pilnvaru deleģēšanas līmenis
Atalgojuma sistēma balstās uz darbinieku vērtēšanu (labs darbinieks - slikts darbinieks)	Atalgojuma sistēma ir balstīta uz darbinieku attīstību
Tas ir piemērots autokrātiskai vadībai	Tas ir piemērots demokrātiskai vadībai

*Avots: Rūzgar, N. (2017, 362. lpp.).*

1.1. tabulā redzamas atšķirības starp abiem, iepriekš izpētītajiem HRM modeļiem - “Mičiganas skolas modelis” un “Hārvardas skolas modelis”. Salīdzinājuma ietvaros autore atzīmē, ka “Mičiganas skolas modelis” ir vairāk tendēts uz izstrādātām vadlīnijām, uzdevumu izpildi, respektīvi, darbinieki ir uzņēmuma „īpašums”, kuriem ir jāpilda amata aprakstā noteiktie darba pienākumi, savukārt “Hārvardas skolas modelis” vairāk tiek balstīts uz darbinieku un organizācijas vadības sadarbību, komunikāciju, ieteikumiem utt.

Kopumā autore secina, ka darbinieki ir organizācijas nozīmīgākā vērtība. Mūsdienās ir novērojami abi modeļi, bet atbilstošākais pēc autores domām ir Mičiganas skolas modelis”, jo tas ir vairāk tendēts uz uzdevumu izpildi, kur darbiniekiem jāpilda amata aprakstā noteiktie darba pienākumi.

Kad analizēta un raksturota personāla vadības būtība un loma organizācijā, autore darba ietvaros izpētīs personāla vadības funkcijas.

## **1.2. Personāla plānošanas teorētiskie aspekti**

Personāla plānošana ir veids, kā noteiktos veidos noteikt nodarbinātības mērķi gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, lai organizācija varētu izvairīties no cilvēkresursu trūkuma. Personāla plānošana ir galvenā funkcija, kas organizācijai jāīsteno, lai nodrošinātu piemērota darbaspēka

pieejamību pareizajā veidā, pareizajā amatā un pareizajā laikā.<sup>22</sup> Personāla plānošana ir sistemātiska darbinieku aplēsto vajadzību plānošana un piesaiste, tas ir vadības process, ne tikai personāla funkcijas daļa. Lai apmierinātu vadības vajadzības, ir nepieciešami mainīgi apstākļi un attīstības aktivitātes.

Uzņēmējdarbībā personāla plānošana ir nepieciešama, lai nākotnē sasniegtu ilgspējīgu darbinieku vajadzību nodrošināšanu. R.D. Silvija un V.K. Meijere (R.D. Sylvia, V.K. Meyer)<sup>23</sup> apgalvo, ka kopumā organizācijas plāns dod iespēju dalīties ar personālu un ka misijas ietvaros ir jāplāno jaunu darbinieku pieņemšana un apmācība, un pašreizējo darbinieku pārkvalificēšana. Personāla vajadzību plānošana ir svarīga un pastāvīga personāla funkcijas sastāvdaļa. N. Sakinah (N. Sakinah)<sup>24</sup> uzsver, ka personāla vadība ir process, kurā tiek piemērota vakance, sākot no plānošanas, paziņošanas, pieteikšanās, atlases līdz pat pieņemšanas posmam.

Plānošanas procesā ir līdzības, piemēram<sup>25</sup>:

- datu uzskaitē un analīzē, lai prognozētu personāla pieprasījumu un piedāvājumu ārējās vides, iekšējās vides un organizatoriskā stāvokļa izpētē;
- personāla pieejamības prognozēšana tagadnē un nākotnē;
- noteikt cilvēkresursu plānošanas mērķi;
- lai sasniegtu cilvēkresursu plānošanas mērķi, izstrādā plānus un programmas visām cilvēkresursu vadības darbībām, sākot no pieņemšanas līdz atlaišanai;
- atbalsta personāla plānošanu un programmas, lai atvieglotu cilvēkresursu mērķus.

Personāla plānošana var dot ieguldījumu konkurences priekšrocību un organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanā. Stratēģiska pieeja attiecībā uz personālu nozīmē, ka personāls tiek uzskatīts par organizācijas aktīviem, un, veicot ieguldījumus šajos aktīvos, tiek radīta liela vērtība organizācijai tā, ka darbinieki šādā veidā ir viens no organizācijas galvenajiem iekšējiem faktoriem, jo tie atbalsta uz resursiem balstītus resursus. Uz resursiem balstīts viedoklis interpretē, ka tad, ja iekšējās politikas, darbības, procedūras, organizatoriskie aktīvi, iespējas un sistēmas tiek papildinātas un integrētas, tās palīdz ilgtermiņā gūt labumu no konkurences.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Augustine, L. Jannah, L.M. (2015). The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency, *International Journal of Administrative Science & Organization*, Volume 21, Number 3, 167.

<sup>23</sup> Sylvia, R.D, dan Meyer, V.K. *Public Personnel Administration* second edition, Orlando: Harcourt College Publisher, 2002. p. 122.

<sup>24</sup> Sakinah, N. (2012). Implementation of Public Servant Recruitment Towards Disabilities in Jakarta and East Java, *Journal of Administrative and Organization : Business & Beraucrarcy*. Vol 19 (1), 39

<sup>25</sup> Augustine, L. Jannah, L.M. (2015). The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency, *International Journal of Administrative Science & Organization*, Volume 21, Number 3, 167.

<sup>26</sup> Ali, M. (2002). Human resource planning: A key to internal and external fit, *African Journal of Business Management* Vol.6 (27), 7940.

Personāla plānošanai jābūt neatņemamai biznesa plānošanas sastāvdaļai, jo tā ir visu uzņēmuma plānošanas procesu kodols. Cilvēks ir vissvarīgākais faktors uzņēmuma darbībā. Personāla plānam ir jānodrošina, lai pareizajā darba vietā pareizajā laikā būtu pareizs cilvēku skaits un struktūra. Šiem cilvēkiem vajadzētu sasniegt nepieciešamos uzņēmuma mērķus. Balstoties uz iepriekš minēto, var teikt, ka labi izstrādāts personāla plāns ir viens no pieņēmumiem, lai palielinātu uzņēmuma ilgtermiņa sniegumu un konkurētspēju.

Pēc J. Koubeka (J. Koubek)<sup>27</sup> teiktā, personāla plānošana kalpo organizācijas mērķu sasniegšanai, paredzot attīstību, izvirzot mērķus un īstenojot pasākumus, kas pašreizējiem un turpmākiem mērķiem nodrošina biznesa uzdevumus ar pietiekamu darbaspēku. Personāla plānošanu var definēt plašākā nozīmē - tas nozīmē visaptverošu un līdzsvarotu pieeju darbiniekiem (personāla attīstības plāns) un tiešajā nozīmē - darbinieku vajadzību plānošanu un šo vajadzību seguma plānošanu (darbinieku skaita plāns, darba vietu nodrošināšanas plāns utt.).<sup>28</sup>

Personāla plānošanas mērķis ir nodrošināt, ka uzņēmumam darbinieki ir ne tikai tagadnē, bet arī nākotnē<sup>29</sup>:

- vajadzīgajā skaitā,
- ar nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un pieredzi,
- ar nepieciešamajām personiskajām īpašībām,
- optimāli motivēti,
- elastīgi un gatavi pārmaiņām,
- optimāli iekļaujas darbā un darba grupā,
- īstajā laikā,
- ar attiecīgām izmaksām.

Personāla plānošanas pamatmērķis ir piešķirt vajadzīgo darbinieku skaitu ar nepieciešamo kvalifikāciju, kas atbilst uzņēmuma biznesa plāniem īstajā laikā un pareizajā veidā. Ir arī jāplāno darbību virkne, lai novērstu atklātās atšķirības starp uzņēmuma darbinieku reālo un vēlamu (vajadzīgo) veidu.<sup>30</sup> Katra plānošanas procesa pamatā ir galvenie jautājumi<sup>31</sup>:

1. Kur atrodamies tagad? Novērtēt ārējos un iekšējos apstākļus.

---

<sup>27</sup> Koubek, J. Human resource management : the basics of modern human resource management. 4th ed. Praha: Management Press, 2007, p. 93.

<sup>28</sup> Koltnerová, K., Samáková, J. (2012). The Importance of Human Resource Planning in Industrial Enterprises, *Research paper, Volume 20, Special Number*, 63.

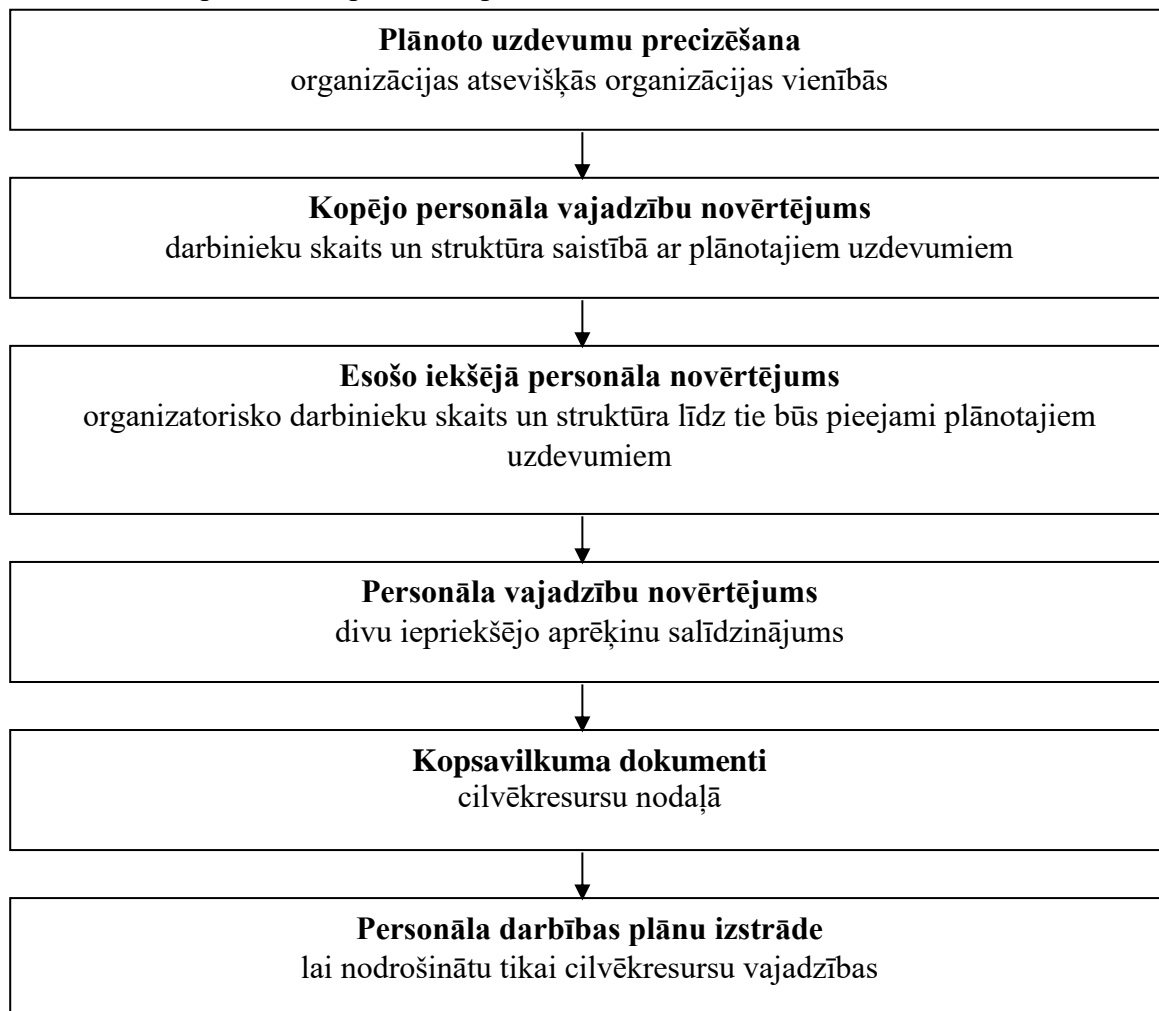
<sup>29</sup> Koubek, J. Human resource management : the basics of modern human resource management. 4th ed. Praha: Management Press, 2007, p. 93.

<sup>30</sup> Čambal, M., Holková, A., Lenhardtova, Z. *Basics of the management*. Trnava: AlumniPress, 2011, p. 106.

<sup>31</sup> Koltnerová, K., Samáková, J. (2012). The Importance of Human Resource Planning in Industrial Enterprises, *Research paper, Volume 20, Special Number*, 63-64.

2. Kur mēs vēlamies atrasties? Pamatojoties uz stratēģisko prognozēšanu personāla jomā noteikt mērķus, kas atspoguļo efektivitāti un kultūru.
3. Kas būtu jādara, lai nodrošinātu šo pāreju?
4. Kā mēs to izdarījām? Kur mēs tagad esam?

Personāla plānošanas process ir parādīts 1.1. attēlā.



*1.1. att. Personāla plānošanas process*

*Avots: Koltnerová, K., Samáková, J. (2012, 64.lpp.)*

1.1. attēlā minētā shēma ietver vienādojumu, kur kopējā vajadzība - iekšējie resursi = tīrā vajadzība. Tīras vajadzības var būt nulle, bet tas var liecināt par darbinieku trūkumu vai pārmērību nākotnē. Protams, personāla plānošanas daļa ir periodiska plānu uzraudzība un novērtēšana, ņemot vērā jaunas zināšanas un jaunus uzdevumus.

### 1.3. Personāla meklēšana un atlase

Atlase ir pareizā kandidāta atlasīšanas vai izvēles process, kurš ir vispiemērotākais darbam. Tas ir kandidātu intervēšanas un viņu īpašību novērtēšanas process, kas nepieciešams konkrētam darbam, kā rezultātā tiek atlasīti kandidāti pareizajiem amatiem. Piemērotu kandidātu atlase pareizajiem amatiem palīdzēs organizācijai sasniegt vēlamus mērķus un uzdevumus. Kad tiek veikta darbinieku atlase, ir svarīgi nodrošināt, lai viņiem būtu vēlamā kvalifikācija, prasmes un iemaņas, kas vajadzīgas, lai labi veiktu darba pienākumus. Personāla atlase tiek dēvēta par pozitīvu procesu ar savu pieeju piesaistīt pēc iespējas vairāk kandidātu uz vakantajām vietām. Tas ir potenciālo kandidātu identificēšanas un pieteikšanās darbam process. No otras puses, atlasī sauc arī par negatīvu procesu ar iespējamu daudzu kandidātu izslēgšanu. Ir daudz cilvēku, kuri piesakās darbam, bet atlase tiek veikta tikai no tiem, kuri ir kvalificēti un lietpratīgi. Atlase ir svarīgs posms tāpēc, ka labu resursu izvēle var palīdzēt palielināt organizācijas vispārējo sniegumu. Gan personāla atlases, gan atlases procesi tiek uzskatīti par svarīgiem organizāciju efektīvai darbībai, un tie notiek vienlaikus.<sup>32</sup>

Faktori, kas ietekmē pieņemšanu darbā un atlasī, tiek iedalīti iekšējā un ārējā kategorijā. Iekšējie personāla meklēšanas un atlases faktori redzami 1.2. attēlā.



#### 1.2. att. Iekšējie faktori, kas ietekmē pieņemšanu darbā un atlasī

Avots: *Autores veidots, balstoties uz avotu: Chapter 5. (2018). Recruitment and Selection*

Iekšējie faktori, kas ietekmē personāla meklēšanu un atlasī, ir izteikti šādi<sup>33</sup>:

<sup>32</sup> Chapter 5. (2018). Recruitment and Selection, pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection) [skatīts 05.02.2020]

<sup>33</sup> Chapter 5. (2018). Recruitment and Selection, pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection) [skatīts 05.02.2020]

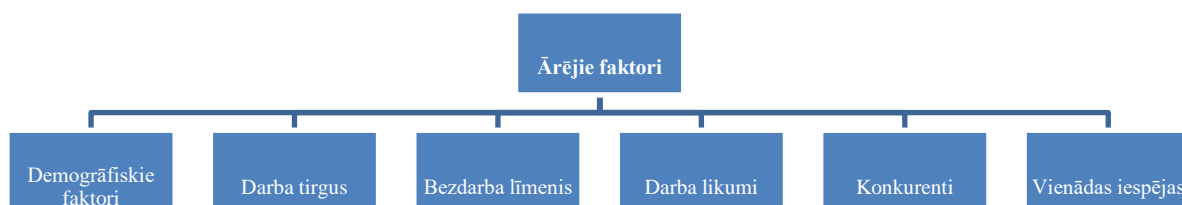
*Organizācijas lielums* - organizācijas lielums ir viens no vissvarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē personāla atlases procesu. Lai attīstītu uzņēmējdarbību, personāla atlases plānošana ir obligāta, lai noalgotu vairāk resursu, kam būs izšķiroša nozīme turpmāko mērķu vadībā.

*Darbā pieņemšanas politika* - organizācijas darbā personāla atlases politika ietver pieņemšanu darbā no organizācijas iekšējiem vai ārējiem avotiem. Tas ir svarīgs faktors, kas ietekmē personāla atlases procesu. Tas identificē darbā pieņemšanas mērķus un sistēmu darbā pieņemšanas programmu īstenošanai.

*Organizāciju tēls* - organizācijas, kurām ir labs pozitīvais tēls tirgū, var viegli piesaistīt kompetentu personālu. Labu sabiedrisko attiecību uzturēšana, sabiedrisko pakalpojumu sniegšana un organizāciju labā griba noteikti palīdz organizācijai uzlabot tās reputāciju tirgū un tādējādi piesaistīt labākos iespējamus darbiniekus.

*Darba vietas tēls* - tāpat kā organizācijas tēls, darba vietu tēlam ir būtiska loma personāla atlases procesos. Darba vietas, kurām ir pozitīvs tēls attiecībā uz labāku atalgojumu, paaugstināšanu amatā, atpazīstamību un draudzīgu darba vidi ar karjeras attīstības iespējām, tiek uzskatīti par faktoriem, kas rada interesi un entuziasmu kvalificētu kandidātu vidū.

Ārējie personāla meklēšanas un atlases faktori redzami 1.3. attēlā.



### 1.3. att. Ārējie faktori, kas ietekmē pieņemšanu darbā un atlasī

Avots: Autores veidots, balstoties uz avotu: Chapter 5. (2018). Recruitment and Selection

Ārējie faktori, kas ietekmē personāla meklēšanu un atlasī var tikt izteikti šādi<sup>34</sup>:

<sup>34</sup> Chapter 5. (2010). Recruitment and Selection, pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection) [skatīts 05.02.2020]

*Demogrāfiskie faktori* - demogrāfiskie faktori ir saistīti ar potenciālo darbinieku īpašībām, piemēram, viņu vecumu, reliģiju, izglītību, dzimumu, nodarbošanos, ekonomisko stāvokli un atrašanās vietu.

*Darba tirgus* - darba tirgus kontrolē darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu. Piemēram, ja atbilstošu speciālistu ar īpašām prasmēm un spējām piedāvājums ir mazāks par pieprasījumu, tad atlasei būs jāpieliek lielākas pūles.

*Bezdarba līmenis* - ja bezdarba līmenis noteiktā jomā ir augsts, darbinieku nolīgšana būs vienkārša un pārvaldāma, jo palielināsies pretendentu skaits. Dažādām darba vietām visu veidu organizācijās tiek saņemts liels skaits pieteikumu. Turpretī, ja bezdarba līmenis ir zems, atlase parasti ir apgrūtināta mazāka resursu skaita dēļ.

*Darba likumi* - Darba likumi atspoguļo tirgus sociālo un politisko vidi, ko izveidojušas centrālās valdības un štatu valdības. Šie likumi diktē kompensācijas, darba vidi, drošības un veselības aizsardzības noteikumus un darbaspēka darba pienākumus dažāda veida nodarbinātībai. Tā kā valdības piedzīvo pārvērtības, notiek pārmaiņas, kas notiek darba likumos.

*Konkurenti* - ja organizācijas tajā pašā nozarē konkurē par viskvalificētākajiem resursiem, ir jāanalizē konkurence un jānodrošina resursu paketes, kas nozares standartiem ir vislabākās.

*Vienādas iespējas* - kad tiek pieņemti darbā un atlasīti darbinieki, ir svarīgi ņemt vērā vienlīdzīgas nodarbinātības iespējas indivīdiem. Vienādas iespējas rodas, ja pret visiem pretendentiem izturas vienādi un konsekventi katrā darbā pieņemšanas posmā. Nevajadzētu nevienu diskriminēt tādu faktoru dēļ kā rase, reliģija, etniskā piederība, dzimums un sociālekonomiskā izcelsme. Taisnīgumam ir galvenā nozīme darbā pieņemšanas un atlases procesos.

Darbā pieņemšanas un atlases principi ir izteikti šādi<sup>35</sup>:

Pirmais punkts, kas jānovērtē saistībā ar pieņemšanu darbā, ir tas, ka tas ir process ar vairākiem galvenajiem posmiem, kuri visi darbojas mijiedarbībā, lai uzlabotu iespējas atrast labākos iespējamus kandidātus amatam. Kandidātiem ir jāiziet dažādi atlases posmi, un viņiem tiek doti noteikti uzdevumi lai izietu dažādas interviju kārtas, kas viņiem ir jāveic, lai tiktu atlasīti. Dažos gadījumos pēdējā interviju kārtā piedalās tikai divi cilvēki, viens tiek izvēlēts, bet otrs tiek noraidīts.

---

<sup>35</sup> Turpat

Vispārējs noteikums ir tāds, ka, cenšoties aizpildīt jebkuru vakanci, vienmēr jāņem vērā iekšējie kandidāti, kurus varētu pamudināt uz pieejamo amatu un pēc tam citu darbinieku pieņemt darbā ārēji jaunākajam amatam.

Pārāk bieži vadošie vadītāji pievērš mazāk uzmanības personāla atlases procesam un aktīvi iesaistās tikai tad, kad tiek aizpildīts svarīgāks amats vai beidzoties pēdējās intervijas procesam. Tā ir kļūda, un vajadzētu uztraukties par katra darbinieka, kurš pievienojas biznesam, piemērotību.

Bieži tiek pieņemts, ka intervēšana ir kaut kas tāds, ko var veikt jebkurš pieredzējis vadītājs. Tas ietver atvērtos, kā arī slēgtos jautājumus. Intervijas var vadīt ikviens, taču ir svarīgi, lai cilvēki to labi izdarītu, ja viņi ir atbilstoši apmācīti un viņiem ir efektīvas komunikācijas prasmes. Nav vērts veikt intervijas, neiegūstot atbilstošu apmācību.

Ar darbā pieņemšanas procesu ir saistīti daudzi juridiski jautājumi, un visām personām ir jāiepazīstas ar attiecīgajiem tiesību aktiem. Organizācijas vadībai ir svarīgi iepazīties ar politikām un procedūrām, kas ir vajadzīgas darbā pieņemšanas un atlases procesos.

#### **1.4. Personāla adaptācijas un apmācības teorētiskie aspekti**

Adaptācija ir process, ko raksturo sarežģītība un daudzdimensionalitāte, kura panākumus nosaka divas pusēs - gan darbinieks, gan organizācija.<sup>36</sup>

Profesionālā adaptācija ir tikko pieņemtā darbinieka pielāgošanās process jaunajiem darba vides apstākļiem. Tā ir jaunu darbinieku piesaistei darbam, kuri veiksmīgi izturējuši atlases procedūras. Adaptācijas procesa galvenais mērķis ir pēc iespējas ātrāk un efektīvāk iepazīstināt darbinieku ar organizāciju, galvenokārt informējot par uzvedības modeļiem, kas nākotnē tiek sagaidīti no darbinieka.<sup>37</sup> Lai sasniegtu šo efektu, pareizi jāīsteno adaptācijas process, jāļauj darbiniekam iepazīt organizāciju dažādos tās aspektos - tās mērķos, struktūrā, noteikumos, procedūrās, dominējošajos ieradumos, motivācijas sistēmas principos. Tajā vajadzētu arī izklāstīt uzdevumu un cerību apjomu, kas saistīti ar darbu noteiktā amatā, iepazīstināt ar citiem darbiniekiem, ar kuriem persona nākotnē sadarbosies, un iepazīstināt darbinieku ar darba metodēm, kuras organizācijā izmanto, lai veiktu uzdevumus.<sup>38</sup> Profesionālā adaptācija tiek aizstāta ar jēdzienu “pielāgošanās darbam”, ko saprot kā līdzību vai konsekvenci

---

<sup>36</sup> Smith, S., Peters, R., Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement – insights for application. *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 70–80.

<sup>37</sup> Huselid, M., Beatty, R., Kerr, S., Becker, B. (2009). The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact. *Harvard Business School Press*, Boston, 196-199.

<sup>38</sup> Watkins, M. *Summary of the First 90 Days*, Instaread, Sarnia, 2016, p. 216.

starp darbinieku un organizāciju, kura darbojas, pamatojoties uz noteikumiem un principiem konkrēta mērķa sasniegšanai.<sup>39</sup> To var iedalīt divās būtiskās un papildinošās dimensijās<sup>40</sup>:

- papildinošā dimensija - kas ir saderība starp darbinieka iespējām un organizācijas izvirzītajām prasībām, kā arī starp darbinieka vajadzībām un organizācijas resursiem;
- papildus dimensija - kas ir vērtību, mērķu un iezīmju līdzība, ko vērtē darbinieks un pārstāv organizācija.

Darbinieka vajadzību apmierināšana un pieņemto vērtību atbilstība organizācijā pieņemtajām vērtībām noved pie viņu identificēšanās ar organizāciju. Augsts darbinieka identificēšanās līmenis ar organizāciju tiek uzskatīts par trešo adaptācijas rādītāju, un to parasti saprot kā saikni, kas balstīta uz uzskatiem un emocijām, kuras darbinieki jūt pret savu organizāciju, vai kā procesu, kurā tiek izvirzīti darbinieku un organizāciju mērķi, integrēti viens ar otru.<sup>41</sup>

Praksē adaptācijas aktivitātēm no organizācijas puses ir vairākas pieejas. Organizācijas, kas atstāj tikko pieņemtu darbinieku bez atbalsta, pieņemot, ka viņi patstāvīgi piemērosies tām izvirzītajām prasībām, izmanto procedūras veidu, ko sauc par spontānu adaptāciju. Tie uzliek darbiniekam pienākumu patstāvīgi iegūt zināšanas par darba gaitu organizācijā un paražām un uzvedību, kas uz to attiecas. Organizācijas, kas apzināti pārvalda adaptācijas procesu, veic darbības, kuru pamatā ir mērķtiecīgas (organizētas) adaptācijas programmas īstenošana. Šī pieeja adaptācijas procesam ietver daudz priekšrocību: mazāks risks, ka darbinieks pamet organizāciju, lielāka drošības sajūta, kas rada lielākas saiknes ar uzņēmumu un apņemšanos strādāt, darbinieka ātrāku ieviešanu jaunā profesionālā lomā un īsāks adaptācijas procesa ilgums.<sup>42</sup>

Jaunā darbinieka sagatavošanu darba pienākumu izpildei var veikt, izmantojot citas metodes un pieejas profesionālās adaptācijas procesam darba vietā. Šī pieeja var būt institucionāla vai individuāla. Izmantojot institucionālo pieeju, ieviešanas process notiek no augšas uz leju un tiek veikts, balstoties uz zināmām shēmām un noteikumiem. Individuālas pieejas gadījumā ieviešanas procesu raksturo brīvāki noteikumi un mācību plāns. Saskaņā ar šo perspektīvu ir nepieciešama elastīga pieeja jaunam darbiniekam, ņemot vērā viņa

---

<sup>39</sup> Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Pers. Psychol.*, 58(2), 281–342.

<sup>40</sup> Boroš S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cogn. Brain Behav.*, XII(1), 1-27.

<sup>41</sup> Caldwell, C., Hansen, M. (2010). Trustworthiness, governance, and wealth creation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 2, 173-188.

<sup>42</sup> Smith, S., Peters, R., Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement – insights for application. *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 70–80.

individuālās īpašības, kurām tiek pielāgota ieviešanas stratēģija.<sup>43</sup> Ir vērts uzsvērt, ka abās pieejās ieviešanas process būtu jāatbalsta ar informāciju par noteikumiem, procedūrām un standartiem, kas ir pieejami nesen pieņemtajam darbiniekam.

Pašreizējā konkurences pasaulē organizācijām, kas koncentrējas uz panākumiem, jābūt orientētām uz tādu metožu un rīku izmantošanu, kas ļauj ātri un prasmīgi izmantot informāciju, kas noder jaunas karjeras ceļa atklāšanā.<sup>44</sup> Cenšoties sasniegt šo mērķi, organizācijas izmanto novatorisku pieeju projektiem, kas saistīti ar pielāgošanos darbam. Jaunievedumi adaptācijā ir saistīti ar tikko nodarbināto iepazīstināšanu ar organizāciju, kas piedāvā nestandarta risinājumus, kas ļauj viņiem iepazīties ar darbam nepieciešamajiem padomiem, ar organizācijas kultūru, piemērojamajiem noteikumiem un procedūrām. Jaunu pienākumu iegūšana draudzīgā gaisotnē veicina motivāciju strādāt pie jauna darbinieka, veidojot spēcīgas attiecības, kuru pamatā ir lojalitāte uzņēmumam.<sup>45</sup>

Kopumā autore uzskata, ka katrā uzņēmumā darbinieku adaptācija notiek aptuveni mēnesi, kuras laikā jaunajiem darbiniekiem būtu jānozīmē cits darbinieks, kurš veiktu dažādas apmācības, izskaidrotu dažādas nepieciešamās, ar darbu saistītās darbības utt.

Inovatīva pieeja darbinieka iepazīstināšanas laikā ar organizāciju ir iespējama ar dažādu elementu izmantošanu. Pirmajās darba dienās jaunais darbinieks iepazīst daudz informācijas par uzņēmuma darbību. Darbinieks apkopoto informāciju izmanto, lai iepazītos ar apkārtni. Pateicoties šai metodei, iesācējs ātri iegūst prasmes, kas vajadzīgas ikdienas pienākumu veikšanai, risina uzdevumus, kas saistīti ar mērķa darbu, iemācās pieņemt lēmumus un izmantot iegūtās zināšanas. Šī metode tiek apgūta ar pieaugošu interesi. Adaptācijas procesā ir svarīgi saņemt atsauksmes par jauno darbinieku. Tas ļauj konsolidēt pozitīvo uzvedību un norāda uzlabošanas jomas, norādot veidus, kā īstenot uzdevumus un veidus, kā tos kontrolēt.<sup>46</sup> Šajā gadījumā tā ir saruna, kuras mērķis ir iegūt informāciju par darbinieka pienākumu un funkciju veikšanas veidu.<sup>47</sup> Organizācijai saruna

---

<sup>43</sup> Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *CzOTO 2019, volume 1, issue 1*, pp. 929-938.

<sup>44</sup> Caldwell, C., Peters, R. (2018). New employee onboarding-psychological contracts and ethical perspectives, *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.

<sup>45</sup> Yamkovenko, B., Hatala, J.P. (2015). Methods for analysis of social networks data in HRD research. *Advances in Developing Human Resources, Vol. 14, No. 1*, 40-56.

<sup>46</sup> Weinstock, D. (2015). Hiring new staff? Aim for success by onboarding. *Journal of Medical Practice Management*, 31(2), 96-98.

<sup>47</sup> Pratiwi, P., Ferdiana, R., Hartanto, R. (2018). An analysis of the new employee onboarding process in startup. *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society, ICITEE*, 603-608

adaptācijas laikā ir viens no līdzekļiem efektivitātes un lietderības palielināšanai. Darbiniekam tā ir iespēja gūt ieskatu par savu darbību un var attiekties uz<sup>48</sup>:

- jautājumiem, kas darbiniekam rada vislielākās grūtības,
- darba efektivitātes analīzi un novērtēšanu,
- uzvedības veidiem,
- īpašu interešu jomu organizācijas darbībā,
- zināšanām par atsevišķiem organizācijas elementiem un darbības noteikumiem,
- darbinieku adaptācijas procesa novērtējums - tā stiprās un vājās puses,
- darbinieku attīstības iespēju provizorisks novērtējums,
- integrācijas pakāpe ar personāla komandu, kā izskatās informācijas plūsma starp viņiem,
- turpmāki darbinieka profesionālie un izglītības plāni.

Pareizi veikta adaptācijas procesa rezultātā darbinieks var pilnībā pielāgoties jaunajiem darba apstākļiem.<sup>49</sup> Tas nozīmē, ka viņš ir sasniedzis pilnīgu efektivitāti viņam saprotamu un atbilstoši kompetencei paredzētu uzdevumu izpildē, lielāku iesaistīšanos uzticēto pienākumu izpildē, vienlaikus radot gandarījuma un profesionālās piemērotības sajūtu no sava darba. Pielāgošanās trūkums rada negatīvas sekas, kas izpaužas kā neapmierinātība ar darbu un lietderības trūkumā organizācijā.

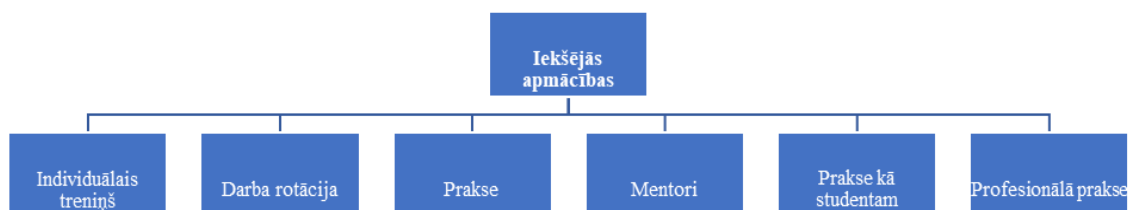
Darba vietā svarīga ir ne tikai adaptācija, bet arī darbinieku apmācības.

Ir daudz veidu, kā apmācīt darbiniekus. Dažas no populārākajām apmācības metodēm un formām darba vietā redzamas 1.5. attēlā.

---

<sup>48</sup> Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *CzOTO 2019, volume 1, issue 1*, pp. 929-938

<sup>49</sup> Bauer, T., *Onboarding new employees: maximizing success*. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria, 2010, p. 54.



#### 1.4. att. Apmācības darba vietā

Avots: Dragomiroiu, T., Hurloiu, I., Mihai, I. (2014, 371.lpp.)

Individuālās mācības parasti tiek veiktas tā, lai persona, kas pilda vadītāja/mentora lomu, sagatavotu darbinieku darbam tur, kur viņš darbosies. Šīs apmācības mērķis ir virzīt darbiniekus viņu darbā, praktiski parādot, kā jāveic noteiktas darbības un uzdevumi.

Darba rotācija ļauj darbiniekiem iegūt pieredzi dažāda veida uzdevumu veikšanā. Tādā veidā nepieciešamās zināšanas paplašina un iegūst jaunu pieredzi, izvairoties arī no motivācijas zaudēšanas darbiniekiem, kuri veic vienkāršus un atkārtotus uzdevumus.

Prakse ir profesionālās apmācības forma, kuras laikā nepieredzējuši darbinieki tiek iepazīstināti ar uzņēmuma uzņēmējdarbību un konkrēto darbu un uzdevumiem, kurus viņi veiks. Prakses galvenais uzdevums ir apmācīt cilvēkus, kuri pirmo reizi dzīvē sāk strādāt, un ļauj viņiem patstāvīgi strādāt pie vadītāja. Prakses laiks parasti ilgst no sešiem mēnešiem līdz vienam gadam.

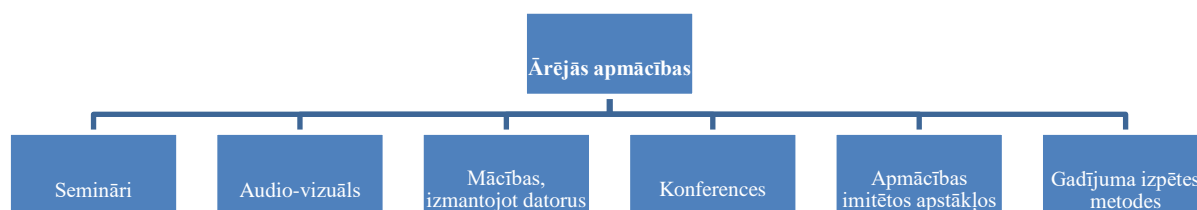
Prakse kā studentam ir apmācības veids, kas parasti ir apmācība darbam un instrukcija studentiem, vidusskolas studentiem. Viņi ir pakļauti reālajai biznesa pasaulei, iegūst pirmās zināšanas un profesionālo pieredzi, saņem ieteikumus, kurus varēs pievienot savam CV, un iespēju uzzināt labāk potenciālo nākamo darba devēju. No otras puses, darba devēji, kas liek studentiem apgūt praksi, veic efektīvu un lētu atlasu, kas viņiem ļauj redzēt, kā potenciālos jaunos darbiniekus iekļaut reālajā darba vidē, pirms tiek pieņemts galīgais lēmums par viņu nodarbinātību.

Profesionālā pieredze ir īpaša darbinieku apmācības forma, kas parasti ir paredzēta amatniekiem, kuri veic darbības, kas ir tieši saistītas ar ražošanu. Nepieciešamība pēc

profesionālās prakses ir saistīta ar faktu, ka ir daudzas profesijas, kurām nepieciešama duāla izglītības sistēma, tā daļa, kas nodarbojas ar teorētisko daļu, notiek skolās, bet otrais praktiskā darba vai profesionālās prakses veids notiek uzņēmumu ietvaros. Apmācības profesionālajā praksē parasti notiek ar mentoru, kurā pieredzējuši instruktori nodod zināšanas studentiem un jaunākiem kolēģiem, kuri ir tikko nodarbināti.

Atkarībā no vidē notiekošajām izmaiņām ir svarīgi definēt organizatoriskas pieejas, kas saistītas ar darbinieku apmācību. Darbinieku apmācības programmām jābūt cieši saistītām ar organizācijas mērķiem un stratēģiju; tiem jāatbilst jaunajām vides prasībām. Apmācība un darbinieku attīstība ir kļuvusi par jaunu vadības funkciju organizācijā.<sup>50</sup>

*Darbinieku apmācība ārpus darba vietas* - papildus apmācībai, ko darbinieki saņem darbā, ļoti svarīga ir apmācība, kas notiek ārpus darba vietas. Populārākās darbinieku apmācības metodes ārpus darba vietas redzamas 1.5. att.



### 1.5. att. Apmācības ārpus darba vietas

Avots: Dragomiroiu, T., Hurloiu, I., Mihai, I. (2014, 371-372.lpp)

Semināri ir populāra zināšanu nodošanas metode. Tie ļauj efektīvi pārsūtīt lielu informācijas daudzumu lielai cilvēku grupai ļoti īsā laika posmā. Laba teorētisko zināšanu nodošanai, kas nepieciešama sarežģītiem uzdevumiem un sarežģītu problēmu risināšanai. To veic, izmantojot verbālu informācijas prezentāciju, kuru parasti piepilda ar citām metodēm, piemēram, filmām, slaidiem, gadījumu izpēti, iesaistot studentus diskusijās, un tas viss tiek veikts, lai uzlabotu mācīšanās efektu.

<sup>50</sup> Dragomiroiu, T., Hurloiu, I., Mihai, I. (2014). Induction Staff Training, *Rodica Dragomiroiu et al. / Procedia Economics and Finance 16,*) 371-372.

Audiovizuālās tehnikas (filmas, televīzija utt.) izglītības procesos tiek arvien vairāk izmantotas. Ļoti populāras ir izglītojošās filmas, jo tās smieklīgā veidā nodod darbam nepieciešamās zināšanas, mācot, kā risināt dažādas problēmas.

Mācības, izmantojot datoru, kļūst arvien aktuālākas, jo mūsdienu informācijas tehnoloģijas ļauj apgūt jaunas mācību metodes un metodes. Darbiniekiem tiek nodrošinātas dažas izglītības programmas, kuras vada individuālas aktivitātes, izmantojot datoru. Kalkulators nodrošina multivides apmācību, apvienojot tekstuālos komponentus, video, grafiku un daudz ko citu. Turklāt internets ar plašajām iespējām ir ļoti laba vide darbinieku apmācībai.

Konferences tiek uzskatītas par noderīgu darbinieku izglītošanas veidu. Faktiski liela daļa izglītības, kas vērsta uz organizācijas problēmām, idejām, tehnoloģijām, teorijām un pieejām, tiek organizēta šādās konferencēs un diskusijās. Viņu nozīmīgums ir fakts, ka tie ļauj divvirzienu saziņu un vienlaicīgu informācijas pārsūtīšanu lielam skaitam darbinieku.

Apmācība, imitējot darba apstākļus, un to bieži sauc par virtuālo realitāti. Tas attiecas uz izglītību un apmācību ārpus darba vietas modelētā darba situācijā un imitētā aprīkojumā. Simulācija ir pieeja, kurā apmācības vieta ir identiska reālajam darbam, bet bez efektīva darba spiediena.

Gadījumu izpēte ir ļoti populāra, un to bieži izmanto darbinieku apmācībā, īpaši sarežģītāku specializētu uzdevumu veikšanai. Lieta ir rakstisks problēmas vai faktiskās organizācijas apraksts. Darbinieki tiek aicināti identificēt un analizēt problēmas un piedāvāt risinājumus to novēršanai.<sup>51</sup>

Autore uzskata, ka adaptācija, tāpat kā darbinieku apmācības ir ļoti svarīgs personāla vadības process, kam ir jāvelta pietiekami daudz uzmanības, izstrādājot plānu to realizācijai un ieviešanai uzņēmumā.

## **1.5. Personāla motivēšana un novērtēšana**

Lai arī motivācija ir viena no galvenajām tēmām organizācijas vadībā, joprojām nav panākta vienošanās par motivācijas definīciju vai faktoriem, kas to ietekmē. Motivācija tiek uztverta kā process, kas nepieciešams izvirzīto mērķu sasniegšanai, vai kā izskaidrojums konkrētai individuālai uzvedībai. Individīdiem dažādās situācijās ir atšķirīgi viņu uzvedības motīvi, un, kad motivācijas teorija ir saistīta ar darba izpildi, darbinieku motivēšanas galvenais mērķis ir likt viņiem sasniegt organizatoriskos mērķus, pieliekot papildu pūles. Parasti

---

<sup>51</sup> Dragomiroiu, T., Hurloiu, I., Mihai, I. (2014). Induction Staff Training, *Rodica Dragomiroiu et al. / Procedia Economics and Finance 16,*) 371-372.

darbinieki ir gatavi likt lietā šo papildu darbu, kad viņu individuālie un organizatoriskie mērķi ir saskaņoti. Dažādi autori kā svarīgākos motivācijas noteikšanā uzsver dažādus faktorus. Pēc vienas definīcijas motivācija ir saistīta ar uzvedības virzienu, reakcijas stiprumu, kad darbinieks izvēlas rīkoties, un šādas izturēšanās noturību. Citi motivāciju uzskata par centienu un darbību uzsākšanas un vadīšanas procesu personīgo un organizatorisko mērķu sasniegšanai.<sup>52</sup> Visos gadījumos motivācija ir saistīta ar individuālo uzvedību, dažādiem motīviem, kas to veido un saskaņo ar organizācijas mērķu sasniegšanu.

F. Mošens un viņa pētnieku grupa (F. Mohsen et al.) pieņem, ka darbinieku motivācija un apņemšanās ir ļoti svarīga organizācijas panākumiem. Darbinieku motivēšanas stratēģijas skat. 1.6. att.



#### 1.6. att. Darbinieku motivējošās stratēģijas

Avots: Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M., Shaukat, Z., Aslam, N. (2004, 226-233.lpp)

Alga, darba samaksa un amata nosacījumi - personāla vadītājiem jāņem vērā četri galvenie atalgojuma struktūras komponenti, proti<sup>53</sup>:

- amata pakāpe, kas attiecas uz nozīmi, kādu organizācija piešķir katram darbam;
- samaksa, kas mudina darbiniekus vai grupas, atlīdzinot viņus par viņu sniegumu;
- personīgās vai īpašās piemaksas, kas saistītas ar tādiem faktoriem kā īpašas prasmes, noteiktas informācijas speciālistu kategorijas, vai ar ilgu darba stāžu;
- papildu pabalsti, piemēram, brīvdienas ar atalgojumu, pensijas utt.

<sup>52</sup> Glamuzina, M. (2016) Motivation and managements effectiveness – how to increase effectiveness through developing managers and employees motivation in Bosnia Herzegovina. *JEL classification: M10, M54*, 1-15.

<sup>53</sup> Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M., Shaukat, Z., Aslam, N. (2004). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 17, 226-233.

Nauda - apbalvojot darbiniekus par augstāku produktivitāti, izraisot bailes no darba zaudēšanas (piemēram, priekšlaicīga aiziešana pensijā). Vēlme tikt paaugstinātiem un nopelnīt lielāku atalgojumu arī var motivēt darbiniekus.

Personāla apmācība ir būtiska stratēģija darbinieku motivēšanai, detalizētāk tā tika apskatīta iepriekšējās nodaļas ietvaros.

Informācijas pieejamība un komunikācija daloties ar informāciju, darbinieki konkurē savā starpā. Mūsdienās organizācijas no visas pasaules cīnās par savu darbinieku motivēšanu, lai veiksmīgi izdzīvotu dinamiskā vidē, jo motivācija liek darbiniekiem strādāt produktīvāk, paaugstina darbinieku efektivitātes līmeni, ļauj organizācijām sasniegt ilgtspējīgas konkurences priekšrocības, kas rezultātā noved pie organizatorisko mērķu sasniegšanas.<sup>54</sup>

Motivēšanas aspekts (piemēram - panākumi, atzinība, atbildība, centieni, progresija, individuāla attīstība) ir saistīts ar higiēnas aspektiem (piemēram, korporācijas stratēģija un vadība, darba vide, samaksa, darba drošība, amats).<sup>55</sup> Mūsdienu uzņēmumi pastāvīgi izjūt spiedienu uz to, kā uzlabot savu sniegumu, samazināt izmaksas un palielināt ieņēmumus, lai saglabātu konkurētspēju un apmierinātu darbinieku gaidas arvien pieaugošo pārmaiņu vidē. Uzņēmuma efektivitāte var būt balstīta uz dažādiem iemesliem, taču viens no galvenajiem priekšnoteikumiem izmaiņu vadīšanā un organizācijas efektivitātes sasniegšanā ir labs un motivēts darbaspēks (gan vadītāji, gan darbinieki). Ļoti bieži tiek uzdots jautājums par to, kā motivēt vadītājus un darbiniekus, un atbilde uz šo jautājumu mūsdienās kļūst arvien svarīgāka. Cilvēku motivēšanas un apbalvošanas mehānismiem vajadzētu radīt motivētu darbaspēku, un kompetents un motivēts darbaspēks ir viena no salīdzinoši spēcīgākajām priekšrocībām, kāda var būt uzņēmumam.<sup>56</sup>

Motivēšana ir process, kas ierosina un virza centienus un aktivitātes individuālu un korporatīvu mērķu sasniegšanai.<sup>57</sup> Visiem motivēšanas veidiem nav vienādas ietekmes uz motivēta darbaspēka radīšanu, daži no tiem ietekmē darba motivāciju spēcīgāk, citi vājāk, un ir ļoti grūti precīzi paredzēt, kā konkrēts stimulants vai atbildība ietekmēs individuālo uzvedību. Joprojām nav skaidri noteiktas attiecības starp vajadzībām, uzvedību, motivāciju, sniegumu un apmierinātību. Lai definētu attiecības starp šiem mainīgajiem lielumiem, ir izstrādātas dažādas teorijas. Piemēram, V. Vroma (V. Vroom 1964) teorijas pamatā ir viedoklis, ka cilvēks ir

---

<sup>54</sup> Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M., Shaukat, Z., Aslam, N. (2004). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 17, 226-233.

<sup>55</sup> Griffin, R.W. *Management eleventh edition*. Cengage Learning, Hampshire, 2012, p. 742.

<sup>56</sup> Roberts, J. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press, 2004, p. 3.

<sup>57</sup> Glamuzina, M. (2016) Motivation and managements effectiveness – how to increase effectiveness through developing managers and employees motivation in Bosnia Herzegovina. *JEL classification: M10, M54*, 1-15.

motivēts tādā mērā, ka viņš vai viņa uzskata, ka pūles radīs pieņemamu sniegumu, sniegums tiks apbalvots, un atlīdzības vērtība ir ļoti pozitīva.<sup>58</sup> Jāatzīst, ka integrējošās motivācijas teorijas ietver atlīdzības, vajadzības, izzināšanas, apmierinātību un sniegumu sastāvdaļas, veidojot motivācijas modeli.

Nevar ignorēt vadības lomu darbinieku motivēšanas procesā, jo viens no vadītāju pamatmērķiem ir paaugstināt darbinieku motivāciju un virzīt viņus uz organizācijas mērķu sasniegšanu. Ja ņem vērā faktu, ka motivāciju nevar uzskatīt tikai par darbību virkni, ko vadītāji veic, lai deleģētu uzdevumus, vadītājiem jābūt radošiem, veidojot stimulu pārpilnību, kas var radīt personiskas un iekšējas saistības, kā arī kā palielināt darbinieku entuziasmu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.<sup>59</sup> Lai to sasniegtu, vadītājiem jābūt motivētiem un jānosaka arī viņu iekšējie vai ārējie motivētāji, ja motivācijas teorija jāpārbauda vadības efektivitātes un snieguma ziņā.

Kopumā var secināt, ka organizāciju reālie aktīvi ir darbinieki. Arvien pieaug vajadzība pēc personāla, kas pienācīgi veic savu darbu, un organizācija saņem nepieciešamo rezultātu no darbiniekiem. Lai sasniegtu šos mērķus, ir nepieciešams darbinieks, kuram ir patiesa vēlme veikt savus pienākumus, kā arī stimulē vajadzīgā mērķa sasniegšanai. Vadītāja uzdevums ir panākt, lai darbinieki būtu stimulēti veikt savus darba pienākumus. Lai to izdarītu, vadītājam jāspēj adekvāti motivēt darbiniekus. Lai darbiniekus padarītu apmierinātus un tie apzinīgi pildītu savus darba pienākumus, nepieciešama efektīva motivācija dažādos organizācijas līmeņos.

Darbinieku motivēšanas sistēmas izstrādē jāņem vērā arī darbinieku novērtēšana. Darbinieku novērtēšanas rezultātā iespējams noskaidrot, kuru darbinieku ir nepieciešams „izcelt” citu vidū, kuram nepieciešamas apmācības utt.

Darbinieku novērtēšana daudzus gadus ir piesaistījusi pētnieku uzmanību personāla vadībā, organizācijas psiholoģijā. Akadēmiskajos rakstos tiek uzsvērts vadības stils un piedāvāti ieteikumi, kā novērtēt darbiniekus.

Darbības novērtēšana ir process, kurā iegūst, analizē un reģistrē informāciju par darbinieka relatīvo vērtību. Darbības novērtēšanas uzmanības centrā ir darbinieka faktisko sniegumu, kā arī darbinieka nākotnes potenciāla mērīšana un uzlabošana. Darbinieku novērtēšana tiek identificēta kā cilvēku snieguma noteikšana, novērtēšana un vadīšana organizācijās, un tā sniedz indivīdiem noderīgu atgriezenisko saiti un nodod viņus augstākiem

---

<sup>58</sup> Schermerhon, J. R. Jr, Hunt, J. R., Osborn, R. N. *Organizational behavior*. John Wiley & Sons, Phoenix, 2002, p. 672.

<sup>59</sup> Rahimic, Z., Resic, E., Kozo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 535 – 543.

darbības līmeņiem.<sup>60</sup> Termini “darbības novērtēšana” un “darba izpildes novērtēšana” tiek lietoti savstarpēji aizvietojami. Darbības novērtējuma izteikšana ir sistemātisks veids, kā novērtēt darba ņēmēja darba kvalitāti, darba novērtēšana ir svarīgs organizatoriskais process, jo tas var kalpot vairākām funkcijām un mērķiem, ieskaitot darbības problēmu risināšanu, mērķu izvirzīšanu, atlīdzības un disciplīnas administrēšanu un atlaišanu. Tas ir spēcīgs rīks, lai kalibrētu, uzlabotu un atalgotu darbinieka sniegumu. Tas palīdz analizēt viņa sasniegumus un novērtēt viņa ieguldījumu vispārējo organizācijas mērķu sasniegšanā. Koncentrējot uzmanību uz sniegumu, darbības novērtēšana nonāk personāla vadības centrā un atspoguļo vadības interesi par darbinieku progresu.<sup>61</sup> Jāatzīmē, ka darbības novērtēšanas pamatā ir divu komponentu novērtēšana katra gada beigās - amatam noteiktās kompetences un līmeņi un galvenie mērķi, kas noteikti katram vadītājam un tā darbiniekiem laika posmā, uz kuru attiecas novērtēšanas cikls.

Darbības novērtēšana ir vadības rīks, kas palīdz motivēt un efektīvi izmantot darbiniekus. Darbinieka potenciāla novērtēšana ir sarežģīta neatkarīgi no tā, cik labi izstrādāta un piemērota izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma, tāpēc darbības novērtēšanas sistēmai<sup>62</sup>:

- jābūt saistītai ar organizācijas misiju, filozofiju un vērtību sistēmu;
- jāaptver attīstības potenciāls;
- jā rūpējas par organizatoriskajām, kā arī individuālajām vajadzībām;
- atlīdzības sasaiste ar sasniegumiem;
- informācijas iegūšana darbinieka, kā arī organizācijas izaugsmei un atbilstošu personu un uzdevumu saskaņošanas un karjeras plānu ieteikšana.

Atgriezeniskā saite ir svarīga darbības novērtēšanas sastāvdaļa. Kaut arī pozitīvas atsauksmes tiek viegli pieņemtas, negatīvās atsauksmes bieži sastopas ar pretestību, ja vien tās nav objektīvas, balstītas uz ticamu avotu un prasmīgi sniegtas.<sup>63</sup>

Panākumi katrā organizācijā ir atkarīgi no personāla motivācijas, ko vada to vadītāji. Starp prasmīgu darbinieku identificēšanu un viņu atalgojuma (prēmijas) pasniegšanu kā motivācijas pazīmi, lai uzlabotu viņu sniegumu, ir būtisks snieguma novērtēšanas faktors - novērtēšanas sistēma ir labs instruments darbaspēka darba kvalitātes un kvantitātes uzlabošanai.

---

<sup>60</sup> Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. *Managing Human Resources*. (5th Ed.). NJ., 2007, p. 624.

<sup>61</sup> Najafi, L., Hamidi, Y., Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 1761.

<sup>62</sup> Turpat

<sup>63</sup> DeVoe, S.E., Iyengar, S.S. (2004). Managers theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93: 47-61.

Mūsdienās darbības novērtēšana tiek uzskatīta par svarīgu personāla vadības aspektu un kontroles procesa daļu pārvaldē.<sup>64</sup>

Autore uzskata, ka novērtēšanas sistēma un procesa plānošana ir svarīgs aspekts personāla vadībā, ko katru gadu jāveic organizācijās, lai sasniegtu tādas mērķus kā, piemēram, darbaspēka attīstība, ieskaitot uzlabojumus, paaugstinājumus un norīkošanu vadošos amatos, pārliecināšana un sodīšana, algu palielināšana, personāla atgriezeniskā saite un viņu izglītības vajadzību noteikšana.

---

<sup>64</sup> Najafi, L. (2010). The Effect of Performance Appraisal Results on the Personnel's Motivation and Job Promotion, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(9): 4178-4183.

## 2. AS “PUBLISKO AKTĪVU PĀRVALDĪTĀJS POSSESSOR” DARBĪBAS UN PERSONĀLA RAKSTUROJUMS

### 2.1 AS „Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības raksturojums

Lai veiktu uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības raksturojumu, autore analizēja uzņēmuma 2014.-2018. gada pārskatus, kā arī dokumentu „Vidēja termiņa darbības stratēģija 2018.-2020. gads.”

1994. gada 22. aprīlī tika dibināta bezpeļņas organizācija, valsts akciju sabiedrība „Privatizācijas aģentūra”. 2004. gada 1. novembrī, pildot Komerclikuma normas, tās juridiskais statuss mainījās, kļūstot par valsts akciju sabiedrību. 2019. gada 3. jūnijā valsts akciju sabiedrības „Privatizācijas aģentūra” nosaukums tika mainīts uz A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor (Privatizācijas aģentūra)”. 23. augustā tika pabeigta kapitālsabiedrības firmas (nosaukuma) maiņa, un akciju sabiedrības nosaukums ir A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” (turpmāk tekstā POSSESSOR)<sup>65</sup>.

Pēc NACE klasifikatora POSSESSOR veic šādu komercdarbību:

- operācijas ar nekustamo īpašumu (68),
- konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās (70.22),
- operācijas ar vērtspapīriem (66.12),
- fondu pārvaldīšana (66.30),
- vispārējo valsts dienestu darbība (84.11).

Ministru kabineta 2017. gada 6. jūnija sēdē tika atbalstīta valsts līdzdalības saglabāšana POSSESSOR, kā arī tika noteikts tās vispārējais stratēģiskais mērķis „*nodrošināt profesionālu valsts kapitāla daļu un problemātisko aktīvu pārvaldību, kā arī Possessor turējumā esošo aktīvu, kas nav nepieciešami valsts funkciju īstenošanai, atsavināšanu un privatizāciju.*”<sup>66</sup> POSSESSOR īpašnieks ir Latvijas Republika, tās 100% akciju turētājs ir Ekonomikas ministrija, bet valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis ir Ekonomikas ministrijas valsts sekretārs.<sup>67</sup>

POSSESSOR darbojas, uzturot dialogu ar vairākām ieinteresētajām pusēm, no kurām būtiskākās ir augstākā lēmējinstītūcija – *Ministru kabinets*, tās 100% akciju turētājs un

---

<sup>65</sup> A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. (2019). Vispārējā informācija, pieejams: <https://www.possessor.gov.lv/agentura/> [skatīts 09.03.2020]

<sup>66</sup> *Par valsts līdzdalību valsts akciju sabiedrībā “Privatizācijas aģentūra” un tās vispārējo stratēģisko mērķi.* Rīga: MK, 06.06.2017.

<sup>67</sup> A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. (2019). Vispārējā informācija, pieejams: <https://www.possessor.gov.lv/agentura/> [skatīts 09.03.2020]

vienlaikus arī nozares ministrija – *Ekonomikas ministrija*, kā arī *pašvaldības*, ar kurām POSSESSOR sadarbojas valsts aktīvu atsavināšanas un privatizācijas procesa gaitā, īpašuma objektu *pirceji*, kuru rokās, veiksmīga pārdošanas procesa rezultātā, nonāk attiecīgie īpašuma objekti un valsts kapitālsabiedrību *investori*, kuri iegādājas valstij piederošās kapitālsabiedrību akcijas kapitālsabiedrību tālākai attīstīšanai, nekustamo īpašumu *nomnieki* un *īrnieki*, kapitālsabiedrību ar valsts kapitāla daļām *vadības*, pašas *POSSESSOR darbinieki*, *starptautiskās institūcijas un organizācijas*, kā arī *Latvijas sabiedrība* kopumā.<sup>68</sup>

POSSESSOR darbojas saskaņā ar statūtiem un šādiem normatīvajiem aktiem:

- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumu;
- likumu “Par valsts un pašvaldību īpašuma objektu privatizāciju”;
- likumu “Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju”;
- Valsts un pašvaldību īpašuma privatizācijas un privatizācijas sertifikātu izmantošanas pabeigšanas likumu;
- Publiskas personas mantas atsavināšanas likumu;
- Komerclikumu u.c. tiesību aktiem.

Pamatojoties uz izvērtējumu, kas tika veikts Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā noteiktajā kārtībā, Ministru kabinets 2017. gada 6. jūnijā sēdē (protokols Nr.29 68.§) pieņēma lēmumu saglabāt valsts līdzdalību POSSESSOR un noteica tās vispārējo stratēģisko mērķi. Lai nodrošinātu, ka POSSESSOR turpmākā darbība ir uz rezultātu orientēta, ņemot vērā identificētās POSSESSOR spēcīgās puses un turpmākās darbības iespējas, ir definēta POSSESSOR misija, vērtības, kā arī ir norādītas nozīmīgākās POSSESSOR darbībā ieinteresētās puses.

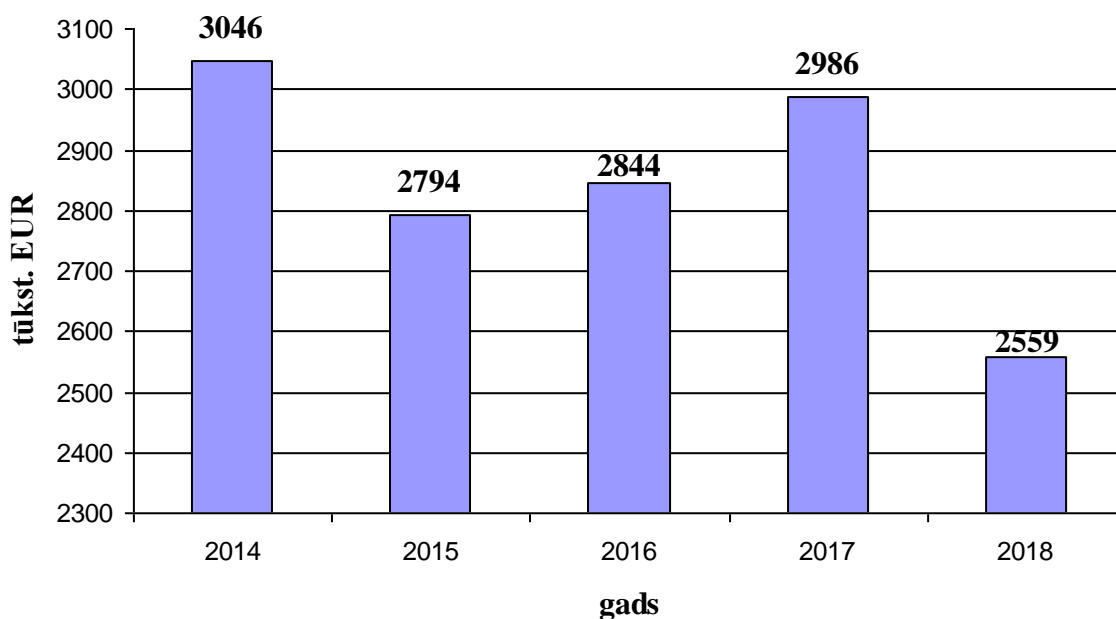
POSSESSOR vispārējais stratēģiskais mērķis „*nodrošināt profesionālu valsts kapitāla daļu un problemātisko aktīvu pārvaldību, kā arī POSSESSOR turējumā esošo aktīvu, kas nav nepieciešami valsts funkciju īstenošanai, atsavināšanu un privatizāciju*” ir definēts, raksturojot POSSESSOR, kā valsts kapitālsabiedrības, kura pilda normatīvajos aktos noteiktos valsts pārvaldes uzdevumus un ar Ministru kabineta rīkojumiem uzdodos īpašos uzdevumus, darbību spektru, tai īstenojot valsts kapitāla daļu un problemātisko aktīvu pārvaldību, t.sk. valsts interešu pārstāvību, un, panākot, ka valsts īpašumā esošie un atsavināšanai un privatizācijai nodotie aktīvi tiek realizēti privāto tiesību subjektiem, kuri savukārt nodrošina to sakārtošanu un/vai attīstīšanu, pozitīvi ietekmējot Latvijas tautsaimniecību kopumā.

---

<sup>68</sup> Vidēja termiņa darbības stratēģija 2018.-2020. gads. Apstiprināta ar A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” 2018. gada 22. februāra ārkārtas akcionāru sapulces lēmumu, pieejams: [https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor\\_strategija\\_2020\\_apstiprinata\\_22.02.2018\\_publiska\\_v.pdf](https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor_strategija_2020_apstiprinata_22.02.2018_publiska_v.pdf) [skatīts 04.02.2020]

POSSESSOR misija „būt par valsts aktīvu profesionālu pārdošanas platformu” ir definēta, paredzot ar POSSESSOR turējumā esošo valsts aktīvu pārvaldību, un privatizāciju/atsavināšanu saistīto uzdevumu izpildi vienuviet, tādējādi padarot aktīvu realizācijas un pārvaldīšanas procesu efektīvāku, saprotamāku, klientorientētāku un ērtāku ieinteresētajām pusēm, jo īpaši potenciālajiem pircējiem un investoriem. Misijas formulējums nodrošina ietvaru un kontekstuālo jēgu POSSESSOR darbībai un ir atbilstošs POSSESSOR profilam un pamatkompetencēm.<sup>69</sup>

2.1. attēlā redzams POSSESSOR apgrozījums laika posmā no 2014.-2018. gadam.



#### 2.1. att. POSSESSOR neto apgrozījums, 2014.-2018. gads, tūkst. EUR

Avots: A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. (2019). Darbības rezultāti.

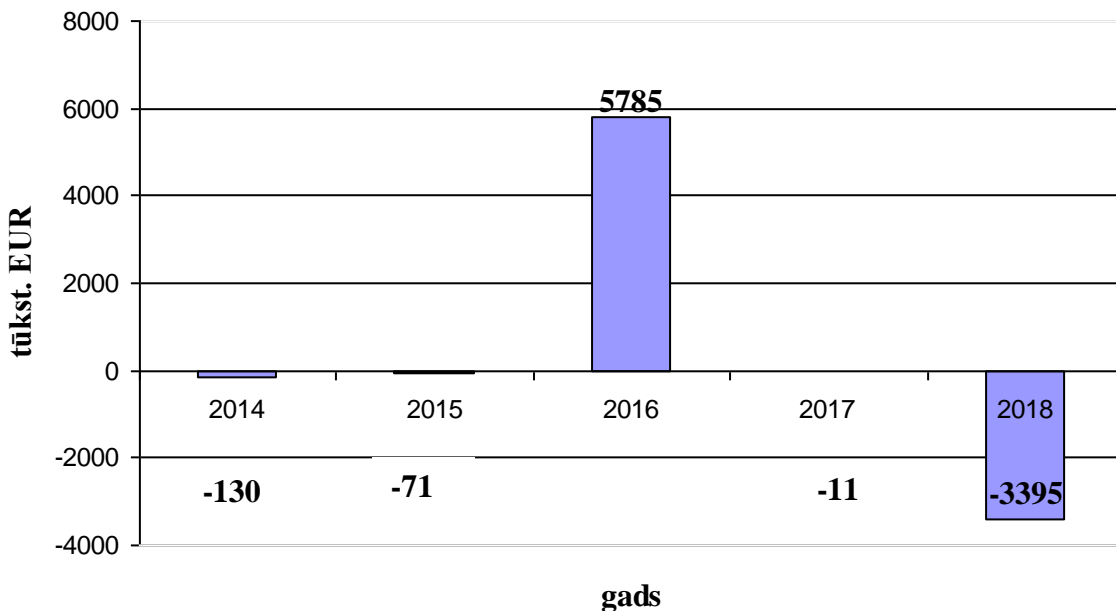
Kā redzams 2.1. attēlā, POSSESSOR neto apgrozījums katru gadu ir mainīgs, tātad 2015. gadā pret 2014. gadu neto apgrozījums samazinājās par 8,3%, bet laika posmā līdz 2017. gadam pieaug par 6,9%. Visaugstākais kritums apgrozījumam manāms 2018. gadā pret 2017. gadu, kad tas kritās par 427 tūkst. EUR jeb par 14,3%.

2018. gadā POSSESSOR apgrozījums bija 2,559 miljoni EUR, kas ir par 14,3% mazāk nekā gadu iepriekš, taču tās zaudējumi pieauga vairākkārtīgi un sasniedza 3,395 miljonus EUR. Tostarp apgrozījumā lielāko daļu veidoja ieņēmumi no valsts dzīvojamo māju un dzīvokļu

<sup>69</sup> Vidēja termiņa darbības stratēģija 2018.-2020. gads. Apstiprināta ar A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” 2018. gada 22. februāra ārkārtas akcionāru sapulces lēmumu, pieejams: [https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor\\_strategija\\_2020\\_apstiprinata\\_22.02.2018\\_publica\\_v.pdf](https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor_strategija_2020_apstiprinata_22.02.2018_publica_v.pdf) [skatīts 04.02.2020]

īpašumu privatizācijas un atsavināšanas - 880 000 EUR, kā arī ieņēmumi no valsts nekustamo īpašumu pārdošanas - 732 400 EUR.

2.2. attēlā redzams POSSESSOR peļņas vai zaudējuma aprēķins laika posmā no 2014.-2018. gadam.



**2.2. att. POSSESSOR peļņas vai zaudējumu aprēķins, 2014.-2018. gads, tūkst. EUR**

*Avots: A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor". (2019). Darbības rezultāti.*

Kā liecina 2.2. attēlā apkopotā informācija, laika posmā no 2014-2015. gadam un no 2017-2018. gadam POSSESSOR strādāja ar zaudējumiem, 2016. gadā vērojama peļņa 5 785 tūkst. EUR apmērā. Jāmin, ka 2018. gada 31. decembrī POSSESSOR bija četras meitas kompānijas - likvidējamā AS Reverta ar līdzdalības daļu kapitālā 96,89%, likvidējamā SIA Hiponia ar līdzdalības daļu kapitālā 100%, SIA FeLM ar līdzdalības daļu kapitālā 100% un SIA Reap ar līdzdalības daļu kapitālā 100%.

2018. gadā POSSESSOR ieņēmumi palielinājās par 10% sasniedzot 5,86 milj. EUR (2017. gadā – 5,31 milj. EUR). Pārskata gadu POSSESSOR ir noslēdzis ar zaudējumiem 6,84 milj. EUR apmērā (2017. gads – zaudējumi 8,88 milj. EUR) un tie saistīti ar uzkrājumu izveidošanu nedrošiem debitoru parādiem un ilgtermiņa aktīvu vērtības pārvērtēšanu. 2018. gadā POSSESSOR kopumā ir pārskaitījis valsts budžetā un citām valsts institūcijām līdzekļus 19,96 milj. EUR apmērā (2017. gadā – 91,45 milj. EUR), POSSESSOR kopumā ir atmaksājis

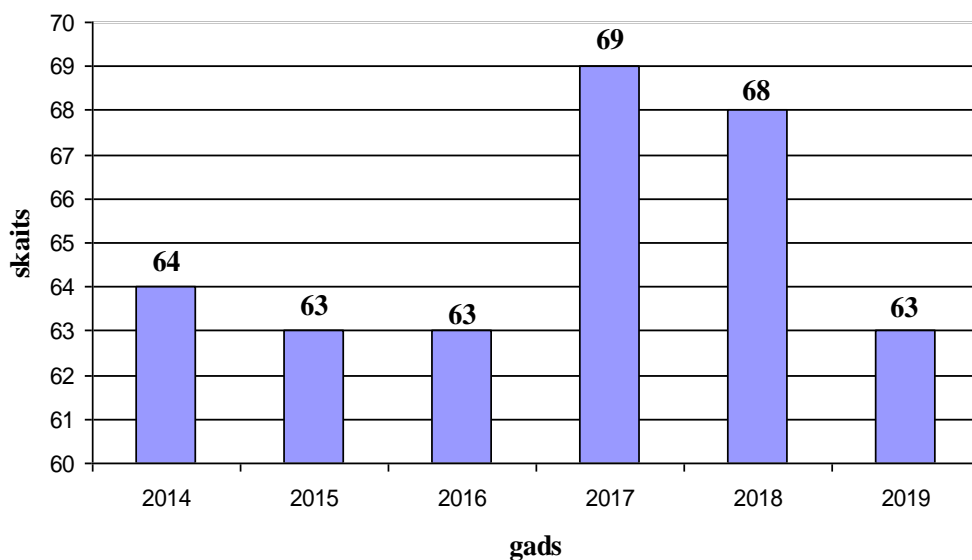
LR aizdevumu pamatsummu 15,70 milj. EUR apmērā (2017. gadā – 49,73 milj. EUR) un samaksājis LR 1,69 milj. EUR % un citos maksājumos (2017. gadā – 24,43 milj. EUR).<sup>70</sup>

Kad raksturota POSSESSOR vispārēja uzņēmējdarbība un finanšu informācija, autore veiks personāla izpēti un personāla vadības SVID analīzi uzņēmumā POSSESSOR.

## 2.2. AS „Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla vadības analīze

POSSESSOR organizatoriskā struktūra sastāv no valdes locekļa, izpilddirektora, sabiedrisko attiecību vadītāja un personāla vadītāja. POSSESSOR sastāv no sešiem departamentiem – administratīvā (iepirkuma un tehniskā nodrošināšanas nodaļa, informācijas tehnoloģiju nodrošinājuma nodaļa), komercdarbības departaments, finanšu departaments (grāmatvedības un finanšu plānošanas nodaļa, privatizācijas sertifikātu apkalpošanas nodaļa), dzīvojamo māju un dzīvokļu departaments, juridiskais departaments (tiesvedības nodaļa, līgumu izpildes nodrošināšanas nodaļa), zemes un nekustamā īpašuma departaments. POSSESSOR organizatoriskā struktūra redzama 1. pielikumā.

2.3. attēlā autore apkopoja POSSESSOR darbinieku skaitu laika posmā no 2014.-2019. gadam.



2.3. att. POSSESSOR darbinieku skaits 2014.-2019. gads

Avots: autore veidots balstoties uz A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” nepublicētu informāciju

<sup>70</sup> A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. (2019). AS “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” Konsolidētais pārskats 2018. gads, pieejams: [https://www.possessor.gov.lv/upload/financialreports/FS\\_PA\\_Consolidated\\_2018\\_FINAL\\_ar\\_parakstiem.pdf](https://www.possessor.gov.lv/upload/financialreports/FS_PA_Consolidated_2018_FINAL_ar_parakstiem.pdf) [skatīts 09.03.2020]

2.3. attēlā redzams, ka darbinieku skaits laika posmā no 2014. gada līdz 2019. gadam kopumā ir nemainīgs, minētajā laika posmā svārstās no 63-69 darbiniekiem. Autore uzskata, ka svarīgi ir apskatīt un aprēķināt arī POSSESSOR personāla rotācijas koeficientus.

Personāla rotācijas koeficients aprēķināms pēc 2.1. formulas.<sup>71</sup>

$$P_r = \frac{I_p + I_a}{I_{vid}} \quad [2.1.],$$

kur  $I_p$  - pieņemto skaits;

$I_a$  – atlaisto skaits;

$I_{vid}$  – personāla vidējais skaits.

Lai iegūtu personāla rotācijas procentuālo rādītāju, tad koeficientu reizina ar 100%. Personāla vidējo skaitu iegūst pēc 2.2. formulas.<sup>72</sup>

$$I_{vid} = \frac{I_{sāk} + I_{pb}}{2} \quad [2.2.],$$

kur  $I_{sāk}$  – personāla skaits gada sākumā;

$I_{pb}$  – personāla skaits perioda beigās;

2 – saskaitāmo rādītāju skaits.

2.1. tabulā ir redzama POSSESSOR personāla kustība laika posmā no 2015. līdz 2019. gadam.

2.1. tabula

#### POSSESSOR personāla kustība, 2014.-2019. gads

Rotācija	2015	2016	2017	2018	2019
Gada sākumā	64	63	63	69	68
Pieņemti	0	0	6	0	0
Atlaisti/aizgājuši	1	0	0	1	5
Gada beigās	63	63	69	68	63

Avots: autores veidots balstoties uz A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" neregulāru informāciju

Lai veiktu personāla kustības analīzi, jāaprēķina vairākus rādītājus - pirmkārt, nepieciešams izrēķināt vidējo darbinieku skaitu. Personāla vidējo skaitu aprēķina pēc 2.2. formulas, aprēķins veikts 2.2. tab. Aprēķinu dati apaļoti līdz veseram skaitlim.

<sup>71</sup> Zīlīte, L. *Personāla vadība un sociāla. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013, 47. lpp.*

<sup>72</sup> Turpat.

**POSSESSOR vidējais darbinieku skaits, 2015.-2019. gads**

Rotācija	2015	2016	2017	2018	2019
Gada sākumā	64	63	63	69	68
Gada beigās	63	63	69	68	63
<b>Vidējais darbinieku skaits</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>66</b>

Avots: autore veidots balstoties uz A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" nepublicētu informāciju

2.2. tabulas aprēķini rāda, ka vidējais darbinieku skaits laika posmā no 2015.-2019. gadam svārstās no 63-69 darbiniekiem. Personāla rotācijas koeficients parāda, cik gada laikā vidēji ir nomainīties personāls. Vadoties pēc 2.1. formulas, tiek aprēķināts POSSESSOR personāla rotācijas koeficients, skat. 2.3. tab.

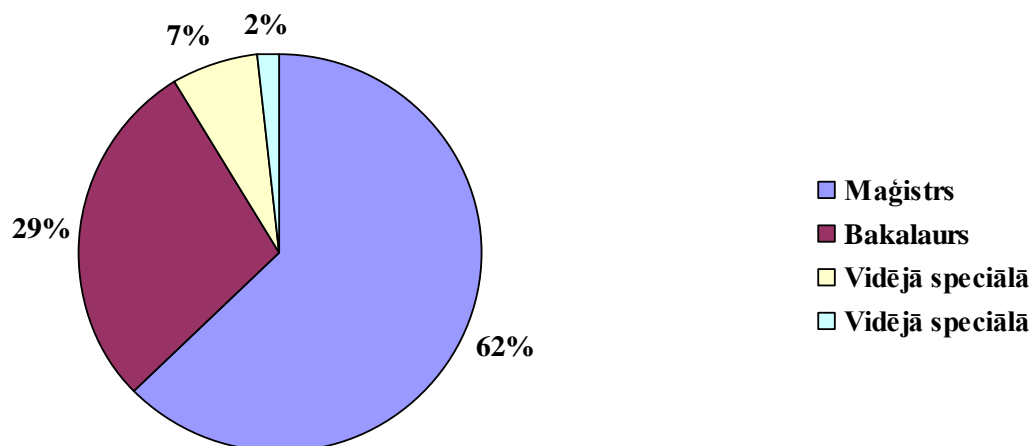
**POSSESSOR personāla rotācijas koeficients, 2015.-2019. gads**

Rotācija	2015	2016	2017	2018	2019
Pieņemti	0	0	6	0	0
Atlaisti/aizgājuši	1	0	0	1	5
Vidējais darbinieku skaits	64	63	66	69	66
Personāla rotācijas koeficients	0,02	0,00	0,09	0,02	0,08
<b>Personāla rotācijas koeficients %</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>

Avots: autore veidots balstoties uz A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" nepublicētu informāciju

Veiktie aprēķini rāda, ka POSSESSOR personāla rotācijas koeficients ir ļoti zemā līmenī – lielākais rādītājs vērojams 2017. gadā 9%, kad tika izveidotas papildus vakances, kā arī 2019. gadā, kad tika veikta štatu samazināšana 5 vakancēm, tad šis rādītājs bijis 8%. Līdz ar to autore secina, ka POSSESSOR nav novērojama izteikta darbinieku rotācija.

2.4. attēlā autore apkopojā darbinieku izglītības līmeni.

**2.4. att. Darbinieku izglītības līmenis POSSESSOR, 2020. gads**

Avots: autore veidots balstoties uz A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" nepublicētu informāciju

Apkopotie statistikas dati rāda, ka POSSESSOR personāls kvalificēts, ar augstāko izglītību, jo 62% darbinieku ir iegūts maģistra grāds, 29% bakalaura grāds.

POSSESSOR periodiski tiek veikta darbinieku novērtēšana, darbinieku novērtēšanas anketa redzama 2. pielikumā. Darba rezultātu novērtēšanas mērķi ir:

1. Darba izpildes analīze un nepieciešamo uzlabojumu veikšana.
2. Komunikācijas uzlabošana starp darbiniekiem un vadītājiem.
3. Kļūdu un šķēršļu novēršana, kā arī darba efektivitātes veicināšana.

Izpētot POSSESSOR novērtēšanas sistēmu, autore iesaka pilnveidot un padarīt efektīvāku novērtēšanas procesu, kā rezultātā iespējams iegūt vairāk informāciju par to, ko darbiniekam nepieciešams attīstīt, lai uzlabotu darba rezultātus, kā arī noskaidrot to, ko darbinieks vēlētos apgūt vai trenēt. Nepieciešams pilnveidot arī novērtēšanas interviju, kuras laikā darbiniekam un viņa tiesšajam vadītājam, ir iespēja pārrunāt gan darba rezultātu kvalitāti, kvantitāti, iespējamus uzlabojumus, tipiskākās kļūdas, gan arī attīstības un apmācības jautājumus, kur darbinieks saredz sevi turpmāko gadu perspektīvā, kāda veida apmācība būtu nepieciešama esošā amata pienākumu veikšanas pilnveidošanai, uzlabošanai un kāda apmācība būtu noderīga personības attīstībai un redzesloka paplašināšanai.

POSSESSOR ir noslēgts darba koplīgums, kas ietver darba devēja un darbinieku pienākumus, darba drošību, darba samaksu, atvaļinājumu, atlaišanas pabalstu, materiālo pabalstu izbeidzot darba tiesiskās attiecības, izglītība, sociālā aizsardzība un citas saistības.

Darba līgumā attiecībā uz atalgojumu ir atrunāts veikt piemaksu pie darba samaksas 30% apmērā par papildu darba veikšanu.

Papildus ikgadējam atvaļinājumam par darbu paaugstinātas intensitātes apstākļos vai īpašiem sasniegumiem darbā POSSESSOR piešķir papildatvaļinājumu līdz 5 darba dienām, kā arī piešķir papildatvaļinājumu ģimenes apstākļu vai citu svarīgu iemeslu dēļ līdz 3 darba dienām.

Aizejot ikgadējā atvaļinājumā, POSSESSOR darbiniekiem piešķir materiālo pabalstu veselības uzlabošanai proporcionāli mēneša darba samaksai, bet ne vairāk, kā viena mēneša darba samaksas apmērā.

POSSESSOR darbiniekam atlaišanas gadījumā tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts attiecīgi pēc nostrādāto gadu ilgumu.

Arī sociālā aizsardzība paredz dažādu pabalstu izmaksu no 150-900 EUR.

Katrai vakancei POSSESSOR ir izstrādāts amata apraksts, kā arī nolikums par atklāta konkursa pretendentu atlasei uz POSSESSOR, nolikums nosaka vakances atlases organizēšanas un norises kārtību.

Rodoties nepieciešamībai uz konkrētu vakanci, POSSESSOR personāla vadītāja publicē interneta portālā CV-Online un POSSESSOR mājaslapā [www.possessor.gov.lv](http://www.possessor.gov.lv) sludinājumu par konkursu uz konkrētu amatu. Sludinājumā norāda amata pretendentiem izvirzītās prasības, galvenos amata pienākumus, iesniedzamos dokumentus, pieteikšanās termiņu, vietu un kārtību, kādā saņemama ar dalību konkursā saistītā informācija. Pretendenti iesniedz sekojošus dokumentus - dzīves aprakstu (CV), pieteikuma vēstuli, izglītību un kvalifikāciju apliecinošu dokumentu kopijas, valsts valodas prasmes dokumentu (ja nepieciešams), atsauksmes no iepriekšējām darba vietām (tajā skaitā atsauksmes devēja kontaktinformācija) un citus dokumentus, kas apliecina pretendenta izvirzīto prasību izpildi.

Pēc pieteikšanās termiņa beigām konkursa komisijas vadītājs nosaka konkursa norises laiku un vietu. Ja sludinājumā noteiktajā termiņā nepiesakās neviens amata pretendents, POSSESSOR valde lemj par atkārtota konkursa izsludināšanu.

Atlases konkurss notiek divās kārtās. Pirmajā kārtā konkursa komisija izvērtē pretendentu pieteikumus un tiem pievienotos dokumentus saskaņā ar noteiktajiem vērtēšanas kritērijiem. Situācijā, ja komisija konstatē, ka pretendents nav iesniedzis nepieciešamos dokumentus, vai pretendents neatbilst kādai nolikumā izvirzītajai prasībai, pretendents tiek izslēgts no tālākas dalības konkursā. Komisija var izvērtēt iespēju pieprasīt pretendenta iesniegt papildus dokumentus. Pēc konkursa pirmās kārtas rezultātu apkopošanas komisija pieņem vienu no šādiem lēmumiem - kuri pretendenti izvirzāmi konkursa otrajai kārtai vai ierosināt POSSESSOR valdei izsludināt atkārtotu konkursu, ja neviens no amata pretendentiem neatbilst izvirzītajām prasībām.

Komisijas sekretārs uzaicina uz konkursa otro kārtu konkursa otrajai kārtai izvirzītos pretendentes, bet noraidītajiem pretendentiem nosūta rakstisku paziņojumu par noraidījumu. Konkursa otrās kārtas ietvaros konkursa komisijas sēdes laikā notiek intervija jeb pārrunas ar amata pretendentu, lai izvērtētu viņa atbilstību amata pretendentiem noteiktajiem vērtēšanas kritērijiem, kā arī pretendenta tiek dots rakstisks uzdevums, lai pārbaudītu prasmes. Konkursa komisija iepazīstina pretendentu ar komisijas sastāvu un uzaicina pretendentu motivēt savu izvēli kandidēt uz attiecīgo amata vietu. Komisijas locekļi uzdod jautājumus pretendenta par viņa izglītību, kvalifikāciju, darba pieredzi u.c., kas ļauj izvērtēt pretendenta atbilstību vakantajam amatam. Katrs konkursa komisijas loceklis savu vērtējumu ieraksta pretendenta novērtēšanas lapā, piemēru skat. 3. ielikumā. Aizpildītas pretendentu novērtēšanas lapas tiek nodotas konkursa komisijas sekretāram. Konkursa komisijas sekretārs apkopo komisijas locekļu galīgo vērtējumu. Pēc konkursa otrās kārtas rezultātu apkopošanas komisija pieņem vienu no šādiem lēmumiem ieteikt POSSESSOR valdei iecelt vakantā amatā pretendenta kandidatūru, kurai konkursa komisijas locekļi piešķirūši augstāko punktu skaitu vai ierosināt

POSSESSOR valdei izsludināt atkārtotu konkursu, ja tiek noraidīti visi amata pretendenti. Pēc konkursa otrās kārtas komisijas sēdes, pamatojoties uz konkursa komisijas sēdes protokolu, konkursa komisijas sekretārs rakstiski paziņo amata pretendentiem konkursa otrās kārtas rezultātus. Atbildīgais darbinieks personāla jautājumos pēc konkursa noslēguma nodrošina nepieciešamo dokumentu sagatavošanu izvirzītā pretendenta iecelšanai amatā. Jāatzīmē, ka ziņas par pretendentiem, kas iegūtas konkursa gaitā, ir konfidenciālas, un konkursa komisijas locekļiem, kā arī konkursa norisē iesaistītajiem darbiniekiem nav tiesības tās izpaust. Nosūtot savu CV un, piesakoties konkursam uz izsludināto vakanci, pretendents saskaņā ar fizisko personu datu aizsardzību regulējošajiem tiesību aktiem piekrīt iesniegto personas datu glabāšanai POSSESSOR datu bāzē. Datu glabāšanas mērķis ir datu izmantošana un apstrāde personāla atlases vajadzībām dažādos personāla atlases konkursos. Savu piekrišanu datu apstrādei pretendents var atsaukt rakstveidā.

POSSESSOR darba samaksas sistēmas pamatprincipi tiek noteikti, lai saglabātu, piesaistītu un motivētu darbiniekus, veicinot to lojalitāti POSSESSOR, tādejādi nodrošinot POSSESSOR vidēja termiņa darbības stratēģijā noteikto darbības mērķu un uzdevumu izpildi. Darba samaksas sistēmas mērķi ir panākt POSSESSOR darba samaksas līdzsvarotību un konkurētspēju Latvijas darba tirgū un nodrošināt salīdzināmu darba samaksu par vienādu darba apjomu, kvalitāti un amatu.

Darba alga konkrētam amatam tiek noteikta atbilstoši veicamā darba saturam (t.i., darba sarežģītība, darba apjoms, kvalifikācijas prasības un atbildības līmenis par darba norisi un rezultātiem), vienlaikus ievērojot amata grupas darba algas nemainīgās daļas robežas. Darba alga vienas amatu grupas robežās var atšķirties, ņemot vērā darbinieka kvalifikāciju, pieredzi, darba ražīgumu, jaunradi un citus ar darba kvalitāti saistītos faktoros. Ar POSSESSOR valdes lēmumu tiek apstiprināts amatu grupu saraksts - darba algas apmēra sadalījums (bruto, EUR) norādot darba algas minimālās un maksimālās robežas katrai amatu grupai.

Ar mērķi paaugstināt katra darbinieka, kā arī visa kolektīva atbildību par kvalitatīvu un noteiktajā laikā veiktu pienākumu izpildi, motivēt darbiniekus radošam, augsti profesionālam un kvalitatīvam darbam, POSSESSOR darbiniekiem tiek noteikta darba samaksas mainīgā daļa. Darba samaksas mainīgo daļu veido piemaksas par papildu pienākumu izpildi un prēmijas.

Sociālās garantijas tiek nodrošinātas visiem darbiniekiem nediskriminējošā kārtībā. Sociālās garantijas ir - pabalsti, kompensācijas un apmaksātas brīvdienas, kas var tikt piešķirtas darbiniekiem saskaņā ar Darba likumu, Koplīgumu un POSSESSOR iekšējiem normatīviem aktiem un rīkojumiem.

Rūpējoties par darbinieku veselību, darba samaksas sistēmā, kā samaksas sastāvdaļa iekļauta POSSESSOR darbinieku veselības apdrošināšana. Apdrošināšanas polise tiek piešķirta

Sabiedrības darbiniekiem, ar kuriem noslēgts darba līgums un kuri ir izturējuši noteikto pārbaudes laiku. Ņemot vērā POSSESSOR budžeta iespējas, valde, pamatojoties uz struktūrvienību vadītāju rekomendāciju, var lemt par darbinieku nosūtīšanu kvalifikācijas paaugstināšanai. Mācību vajadzības individuāli katram darbiniekam struktūrvienību vadītāji izvērtē un norāda darbinieku ikgadējā novērtēšanas anketā.

Nodaļas ietvaros autore veiks uzņēmuma POSSESSOR personāla vadības SVID analīzi, kā arī pamatos izvirzītos faktoros, skat. 2.4. tab.

2.4. tabula

#### POSSESSOR personāla vadības SVID analīze

<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
Personāla rotācija – ir stabils darba kolektīvs Kompetenti, izglītoti darbinieki Ir noslēgts koplīgums Motivējoša atalgojuma sistēma Izstrādātas personāla atlases procedūras Apmaksātas apmācības kvalifikācijas celšanai	Motivācijas sistēmā trūkst nemonētārās motivācijas elementi, piemēram, labāko darbinieku apbalvošana Nav izstrādāta darbinieku apmācības sistēma Darbinieku kvalifikācijas celšanas sistēma nav apmaksāta no darba devēja
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
ES struktūrfondu izmantošana darbinieku kvalifikācijas celšanā, izmantojot NVA projektus Pieredzes apmaiņa citās valsts iestādēs Darbinieku anonīmas aptaujas veikšana par personāla procesiem un funkcijām uzņēmumā	Ekonomiskā krīze Likumdošanas izmaiņas Bezdarbs Lielāka darba samaksa privātajā sektorā.

Avots: autores veidota

Pie uzņēmuma POSSESSOR stiprajām pusēm pieder personāla rotācija – ir stabils darba kolektīvs, kompetenti, izglītoti darbinieki, ir noslēgts koplīgums, motivējoša atalgojuma sistēma, izstrādātas personāla atlases procedūras, apmaksātas apmācības kvalifikācijas celšanai, savukārt vājās puses ir tās, ka jāuzlabo darbinieku novērtēšanas sistēma un netiek veikti pētījumi par darbinieku apmierinātību. Pie uzņēmuma POSSESSOR iespējām pieder ES struktūrfondu izmantošana darbinieku kvalifikācijas celšanā caur NVA, pieredzes apmaiņa citās valsts iestādēs, darbinieku anonīmas aptaujas veikšana par personāla procesiem un funkcijām uzņēmumā. Uzņēmuma draudi ir ekonomiskā krīze, likumdošanas maiņas, bezdarbs, lielāka darba samaksa privātajā sektorā.

### 3. A/S PUBLISKO AKTĪVU PĀRVALDĪTĀJĀ “POSSESSOR” PERSONĀLA FUNKCIJU ANALĪZE

#### 3.1. Pētījuma metožu izvēle un pamatojums

Bakalaura darba pētījuma ietvaros autore izvēlējās gan kvantitatīvās pētījumu metodes, gan arī kvalitatīvās pētījumu metodes.

Darba otrajā nodaļā izmantota **dokumentu analīze**, lai veiktu uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbības raksturojumu. Dokumentu analīzes ietvaros autore analizēja uzņēmuma 2014.-2018. gada pārskatus, kā arī dokumentu „Vidēja termiņa darbības stratēģija 2018.-2020. gads.”

Kā otra kvalitatīvā pētījumu metode tika izvēlēta strukturētā **intervija** - autore veica arī interviju ar A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla vadītāju (skat. 4. piel.), lai noskaidrotu organizācijā īstenotās personāla vadības funkcijas.

Intervija ir pētījumu metode, kuras uzdevums ir noskaidrot respondentu attieksmi pret konkrētām lietām vai procesiem, intervēt var patērētājus un ekspertus. Intervijas gaitā jautājumus var mainīt, bet jāņem vērā tas, ka iegūtie dati šajā gadījumā būs grūti salīdzināmi. Intervētājam uzmanīgi jāpiefiksē atbildes, turklāt nav lietderīgi diskutēt vai iebilst, lai neizdarītu spiedienu uz respondentu viedokļiem.

Intervija tika veikta 2020. gada 24. martā.

**Anektēšana** ir kvantitatīvā pētījuma metode.

Anketa ir viens no aptaujas veidiem un ir visplašāk izplatītais līdzeklis primārās informācijas iegūšanai, anketā ir jautājumi, uz kuriem jāsniedz atbilde.<sup>73</sup> Anketas izmanto, lai noskaidrotu patērētāju vai darbinieku viedokļus, tās pamatā ir profesionāli izstrādāta anketa, kurā tiek fiksētas respondentu atbildes. Anketu sastādīšanas procesā ir jāņem vērā sekojoši faktori<sup>74</sup>:

- jānoformulē aptaujas mērķis;
- jādefinē mērķauditorija;
- jāuzstāda saprotami jautājumi;
- jāizvēlas slēgtie vai atvērtie aptaujas jautājumi;
- jāizprot un jāizvēlas datu apstrādes metodes;

---

<sup>73</sup> Kaparkalēja, D. (2007). *Tirgzinības*. Rīga: Jumava, 107 lpp.

<sup>74</sup> Plotkāns, A. (2008). *Mārketing*s. Rīga: Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija, 37 lpp.

- jāizvērtē, kādus datus par respondentiem analizēt.

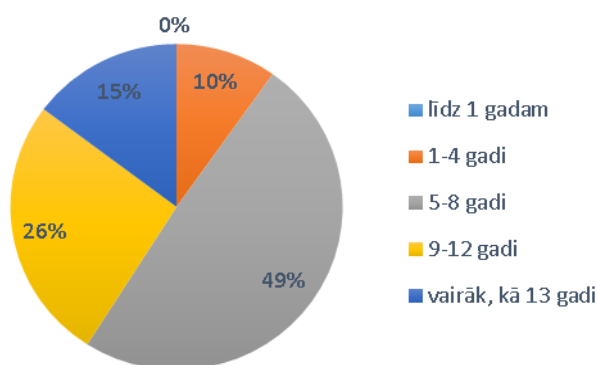
Kvantitatīvā pētījuma ietveros autore izstrādāja slēgta tipa aptauju, kas ietver 13 jautājumus.

Aptaujas mērķis bija noskaidrot darbinieku viedokli par uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” pielietotajām personāla vadības funkcijām. Aptaujas anketa pievienota 5. pielikumā.

Kopumā aptaujā piedalījās 61 respondents. Pētījuma periods ir no 2020. gada 9.-20. martam. Iegūtie dati tika apkopoti un apstrādāti ar datorprogrammu Ms Excel, iegūto rezultātu analīzei izmantota aprakstošās statistikas metode.

### 3.2. A/S publisko aktīvu pārvaldītājā “Possessor” darbinieku aptaujas rezultātu analīze

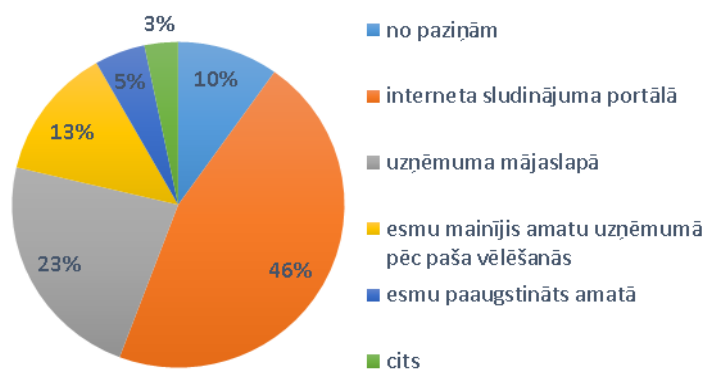
Autore veica aptaujas datu apkopošanu. 3.1. attēlā redzams respondentu darba stāžs uzņēmumā.



3.1. att. Respondentu darba stāžs uzņēmumā

Attēlā redzams, ka 49% respondentu darba stāžs uzņēmumā ir 5-8 gadi, 26% respondentu darba stāžs uzņēmumā ir 9-12 gadi, 15% respondentu darba stāžs uzņēmumā ir vairāk, kā 13 gadi, 10% respondentu darba stāžs uzņēmumā ir 1-4 gadi, savukārt nevienam no respondentiem darba stāžs uzņēmumā nav līdz 1 gadam. Autore secina, ka lielākā daļa respondenti uzņēmumā strādā jau vairākus gadus, par ko arī liecina ļoti labie personāla mainības rādītāji.

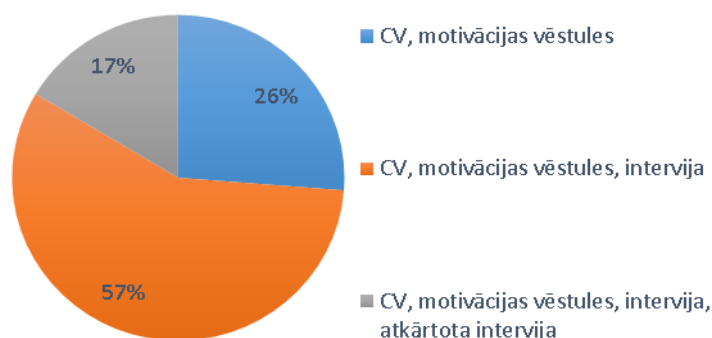
3.2. attēlā redzams, kur respondenti uzzināja par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.



3.2. att. Kur respondenti uzzināja par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 46% respondentu par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” uzzināja interneta sludinājuma portālā, 23% respondenti par brīvo darba vietu uzzināja uzņēmuma mājaslapā, 13% respondentu ir mainījuši amatu uzņēmumā pēc paša vēlēšanās, 10% respondentu par brīvo darba vietu uzzināja no paziņām, 5% respondentu ir paaugstināti amatā, savukārt 3% respondentu atzīmējuši citu variantu, norādot, ka par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” uzzinājuši no Nodarbinātības valsts aģentūras. Autore secina, ka lielākā daļa respondentu informāciju par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” uzzinājuši interneta vidē gan sludinājuma portālā, gan uzņēmuma mājaslapā.

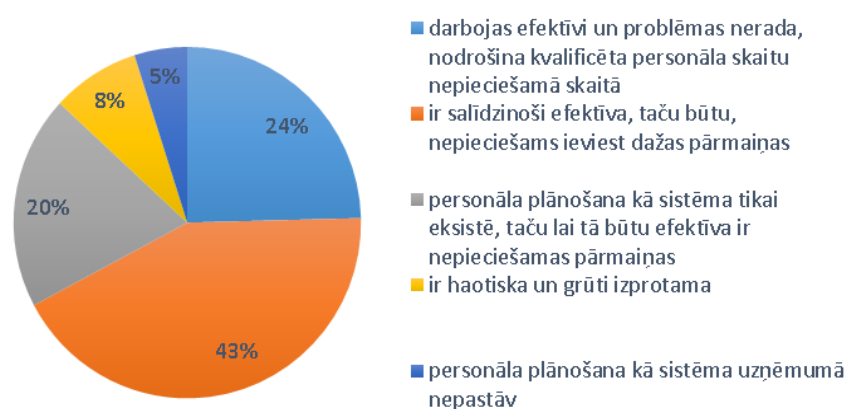
3.3. attēlā redzams, pēc kāda procesa tiek izvērtēta labākā kandidatūra vakantajam amatam.



3.3. att. Pēc kāda procesa tiek izvērtēta labākā kandidatūra vakantajam amatam (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 57% respondentu uzskata, ka labākā kandidatūra vakantajam amatam tiek izvērtēta pēc sistēmas – CV, motivācijas vēstule, intervija, 26% respondentu uzskata, ka pietiek ar CV un motivācijas vēstuli, savukārt 17% respondentu uzskata, ka nepieciešama arī atkārtota intervija. Autore secina, ka lielāka daļa respondentu uzskata, ka labākā kandidatūra vakantajam amatam tiek izvērtēta pēc sistēmas – CV, motivācijas vēstule, intervija, norādot, ka šāda sistēma tiek pieņemta arī uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. Nepieciešamības gadījumā vai augstāka līmeņa amata vakancēm tiek veikta arī atkārtota intervija.

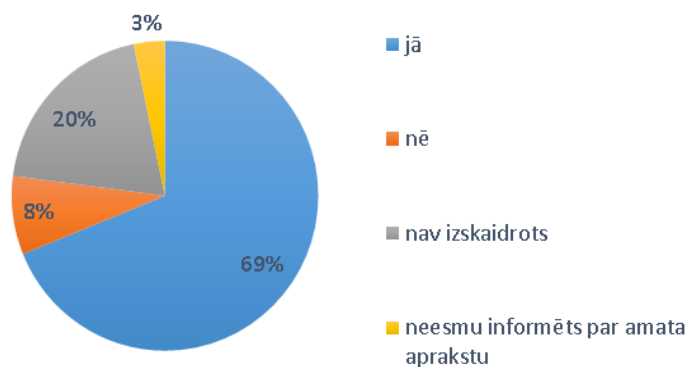
3.4. attēlā redzams respondentu viedoklis par uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēmu.



3.4. att. Respondentu viedoklis par uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēmu (procentos, kopā 100%)

43% respondentu uzņēmumā pastāvošo personāla plānošanas sistēmu vērtē kā efektīvu, taču norāda, ka būtu nepieciešams ieviest dažas pārmaiņas, 24% respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma darbojas efektīvi un problēmas nerada, nodrošina kvalificēta personāla skaitu nepieciešamā skaitā, 20% respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma kā sistēma eksistē, taču lai tā būtu efektīva ir nepieciešamas pārmaiņas, 8% respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma ir haotiska un grūti izprotama, savukārt atlikušie 5% respondentu uzskata, ka personāla plānošanas sistēma uzņēmumā nepastāv. Autore secina, ka vairāk, kā puse respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma ir efektīva.

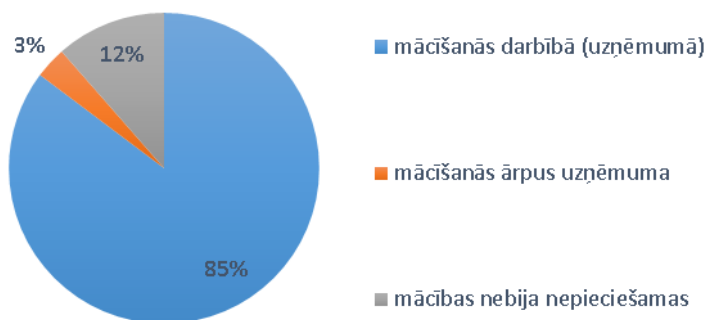
3.5. attēlā redzams, vai respondentiem ir saprotams viņu amata apraksts.



3.5. att. Vai respondentiem ir saprotams viņu amata apraksts (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 69% respondentu ir saprotams viņu amata apraksts, 20% respondentu viņu amata apraksts nav izskaidrots, 8% respondentu viņu amata apraksts nav saprotams, savukārt 3% respondentu norādījuši, ka viņi nav informēti par amata aprakstu. Autore secina, ka lielākajai daļai respondentu, kas ir vairāk, kā puse, ir skaidrs un saprotams viņu amata apraksts, norādot, ka amata apraksts tiek izsniegts pie darba līguma parakstīšanas. Neskaidrību gadījumā darbinieki jebkurā brīdī var vērsties personāldaļā vai pie sava tiešā vadītāja, lai saņemtu skaidrojumu par amata aprakstā norādīto.

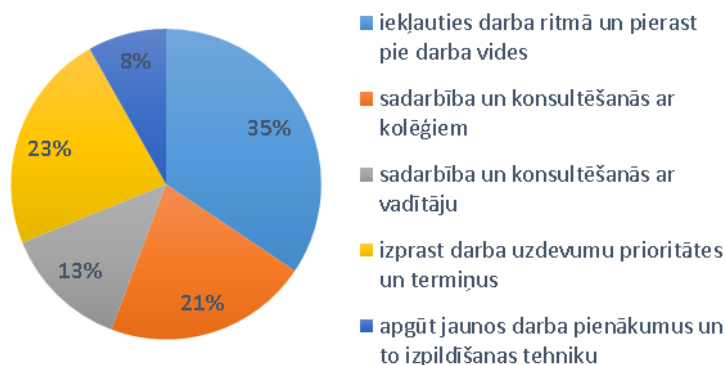
3.6. attēlā redzams, kā respondenti tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.



3.6. att. Kā respondenti tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 85% respondentu tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, mācoties darbībā (uzņēmumā), 12% respondentu mācības nebija nepieciešamas, savukārt 3% respondentu tika apmācīti ārpus uzņēmuma. Autore secina, ka lielākā daļa respondentu tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, mācīšanās darbībā, norādot, ka, uzsākot darbu uzņēmumā, jaunais darbinieks tiek ievadīts jaunajā darba vietā, viņam tiek izskaidroti darba pienākumi, kā arī norādīts pie kuriem

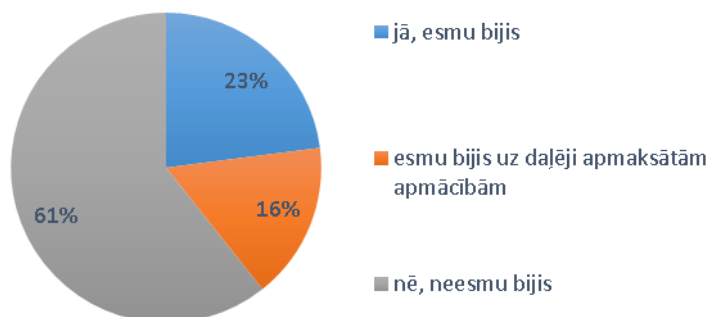
darbiniekiem griezties jautājumu vai neskaidrību gadījumā. Mācības ārpus uzņēmuma ir ļoti reta parādība uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”. 3.7. attēlā redzams, kas respondentiem sagādāja grūtības, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem.



3.7. att. Kas respondentiem sagādāja grūtības, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 35% respondentu, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem, grūtības sagādāja iekļauties darba ritmā un pierast pie darba vides, 23% respondentu grūtības sagādāja izprast darba uzdevumu prioritātes un termiņus, 21% respondentu grūtības sagādāja sadarbība un konsultēšanās ar kolēģiem, 13% respondentu grūtības sagādāja sadarbība un konsultēšanās ar vadītāju, savukārt 8% respondentu, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem, grūtības sagādāja apgūt jaunus darba pienākumus un to izpildīšanas tehniku. Autore secina, ka lielākajai daļai respondentu, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem, grūtības sagādāja iekļauties darba ritmā un pierast pie darba vides. Nereti jaunajiem darbiniekiem nepieciešams adaptācijas laiks, lai aprastu ar jaunajiem apstākļiem un darba vidi, kā arī izprastu uzņēmumā notiekošos procesus.

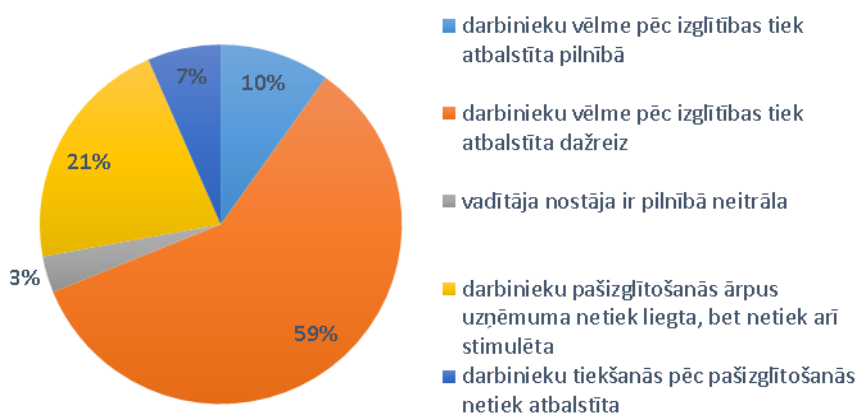
3.8. attēlā redzams, vai respondenti ir bijuši uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.



**3.8. att. Vai respondenti ir bijuši uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” (procentos, kopā 100%)**

Attēlā redzams, ka 61% respondentu nav bijuši uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, 23% respondentu uz šādiem profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām ir bijuši, savukārt 16% respondentu ir bijuši uz daļēji apmaksātām apmācībām. Autore secina, ka lielākā daļa respondentu nav bijuši uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, norādot, ka darbinieku tiešais vadītājs lemj par katra darbinieka nepieciešamību apmeklēt profesionālos kursus, seminārus vai cita veida apmaksātās apmācības.

3.9. attēlā ir redzams, kāda, pēc respondentu domām, ir vadības nostāja pret darbinieku vēlmi un vajadzību pēc papildus izglītošanās, apmācības, kursiem.

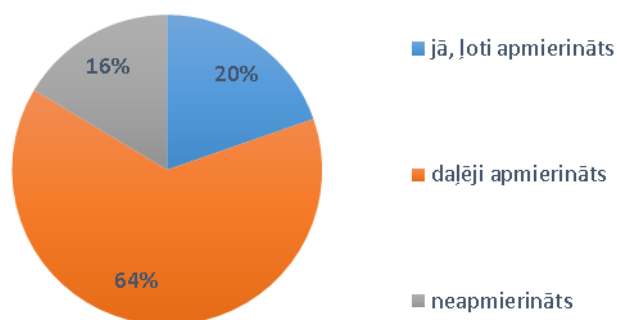


**3.9. att. Kāda, pēc respondentu domām, ir vadības nostāja pret darbinieku vēlmi un vajadzību pēc papildus izglītošanās, apmācības, kursiem (procentos, kopā 100%)**

Attēlā redzams, ka 59% respondenti uzskata, ka vadības nostāja attiecībā pret darbinieku vēlmi un vajadzību pēc papildus izglītošanās, apmācības, kursiem, ir tāda, ka darbinieku vēlme pēc izglītības tiek atbalstīta dažreiz, 21% respondentu uzskata, ka darbinieku pašizglītošanās ārpus uzņēmuma netiek liegta, bet netiek arī stimulēta, 10% respondentu uzskata, ka darbinieku vēlme pēc izglītības tiek atbalstīta pilnībā, 7% respondentu uzskata, ka darbinieku tiekšanās pēc pašizglītošanās netiek atbalstīta, savukārt 3% respondentu uzskata, ka vadītāja nostāja šajā jautājumā ir pilnībā neitrāla. Autore secina, ka lielākā daļa respondentu uzskata, ka vadības nostāja attiecībā pret darbinieku vēlmi un vajadzību pēc papildus

izglītošanās, apmācības, kursiem, ir tāda, ka darbinieku vēlme pēc izglītības tiek atbalstīta dažreiz. Kā jau autore iepriekš minēja, darbinieku tiešais vadītājs lemj par katra darbinieka nepieciešamību apmeklēt profesionālos kursus, seminārus vai cita veida apmaksātās apmācības, kad saņēmis no darbinieka ierosinājumu par šādu kursu apmeklēšanu.

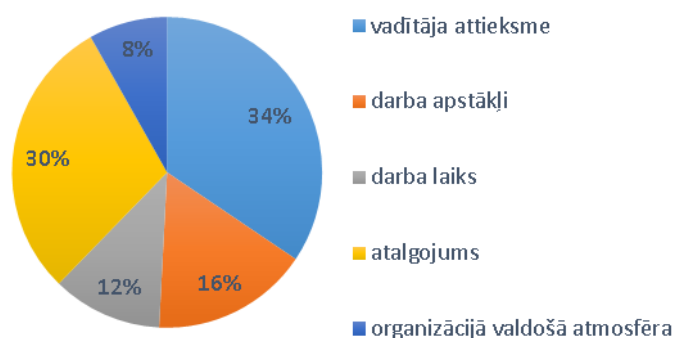
3.10. attēlā redzams, vai respondenti ir apmierināti ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu.



3.10. att. Vai respondenti ir apmierināti ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 64% respondenti ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu ir daļēji apmierināti, 20% respondentu ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu ir ļoti apmierināti, savukārt 16% respondentu ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu ir neapmierināti. Autore secina, ka kopumā lielākā daļa respondentu ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu ir apmierināti, tomēr to būtu nepieciešams pārskatīti un uzlabot, lai nodrošinātu pēc iespējas augstāku darbinieku apmierinātības līmeni.

3.11. attēlā ir redzams, kurš no minētajiem faktoriem palielina respondentu darba kvalitāti.



3.11. att. Kurš no minētajiem faktoriem palielina respondentu darba kvalitāti (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 34% respondentu darba kvalitāti palielina vadītāja attieksme, 30% respondentu darba kvalitāti palielina atalgojums, 16% respondentu darba kvalitāti palielina darba apstākļi, 12% respondentu darba kvalitāti palielina darba laiks, savukārt 8% respondentu darba kvalitāti palielina organizācijā valdošā atmosfēra. Autore secina, ka lielākajai daļai respondentu darba kvalitāti palielina tādi faktori kā vadītāja attieksme un atalgojums, norādot, ka darbiniekiem vienmēr ir patīkami saņemt uzslavas no vadītāja, līdz ar to viņu darba kvalitāte palielinās.

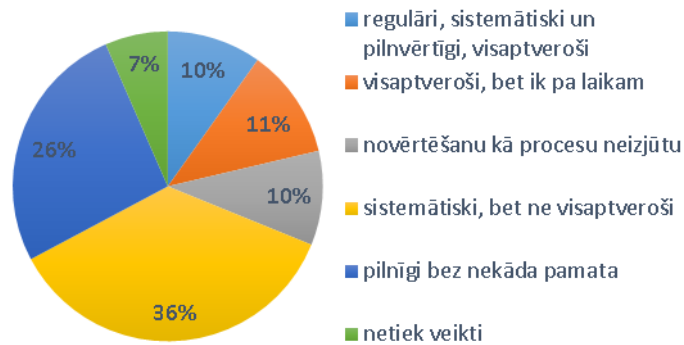
3.12. attēlā redzams, pēc respondentu domām, kurš no minētajiem faktoriem ir uzskatāms par galveno darba kvalitātes veicinātāju.



3.12. att. Pēc respondentu domām, kurš no minētajiem faktoriem ir uzskatāms par galveno darba kvalitātes veicinātāju (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 41% respondentu par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata profesionālās zināšanas, 30% respondentu par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata apmācību organizēšanu, 16% respondentu par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata sadarbību ar kolēģiem, 13% respondentu par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata paredzētā darba izpildi, savukārt neviens no respondentiem par galveno darba kvalitātes veicinātāju neuzskata organizācijas vērtību izpratne. Autore secina, ka lielāka daļa respondentu par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata profesionālās zināšanas, kas ir ļoti nepieciešamas kvalitatīvu un savlaicīgu pienākumu veikšanai.

3.13. attēlā redzams respondentu viedoklis par darbinieku novērtēšanas procesu veikšanu uzņēmumā.



3.13. att. Respondentu viedoklis par darbinieku novērtēšanas procesu veikšanu uzņēmumā (procentos, kopā 100%)

Attēlā redzams, ka 36% respondentu uzskata, ka darbinieku novērtēšanas procesu veikšana uzņēmumā notiek sistemātiski, bet ne visaptveroši, 26% respondenti uzskata, ka novērtēšanas process notiek pilnīgi bez nekāda pamata, 11% respondentu uzskata, ka novērtēšanas process notiek visaptveroši, bet ik pa laikam, 10% respondentu uzskata, ka tas notiek regulāri, sistemātiski un pilnvērtīgi, visaptveroši, 10% respondentu uzskata, ka novērtēšanu kā procesu neizjūt, savukārt 7% respondentu uzskata, ka darbinieku novērtēšanas procesi uzņēmumā netiek veikti. Autore secina, ka lielākā daļa respondentu uzskata, ka darbinieku novērtēšanas procesu veikšana uzņēmumā notiek sistemātiski, bet ne visaptveroši, līdz ar to nepieciešams uzlabot darbinieku novērtēšanas procesu, lai darbinieki sajustu un izprastu to nepieciešamību uzņēmumā.

### 3.3. Intervijas ar A/S publisko aktīvu pārvaldītāja “Possessor” personāla vadītāju rezultātu analīze

Attiecībā uz **personāla plānošanu** uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, personāla vadītāja norādīja, ka Possessor komanda ir nokomplektēta un diezgan stabila, personāla plānošana uz priekšu/katru gadu netiek plānota. Plānošana tiek veikta tad, kad, kāds no esošajiem darbiniekiem aiziet, tad tiek pārskatīti vakances amata pienākumi, nepieciešamās kompetences un vai vispār nākotnē Possessor būs nepieciešamība pēc šāda amata. Jaunas vakances jau kādu laiku netiek veidotas, drīzāk uzņēmums iet uz personāla optimizāciju. Autore secina, ka personāla plānošana uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” netiek veikta, bet pie vakanču atbrīvošanās tiek izvērtēts, vai šāda vakance būs nepieciešama arī turpmāk.

Par A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” **personāla meklēšanu**, kur tiek izvietoti sludinājumi uz aktuālo vakanci, personāla vadītāja norādīja, ka Possessor vakanču sludinājumus publicē interneta portālā CV Online, Nodarbinātības valsts aģentūras tīmekļa vietnē, kā arī sociālos portālos, kā Facebook. Autore secina, ka jaunos darbiniekus A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” meklē interneta vidē gan vakanču sludinājumu portālos, gan sociālajos tīklos.

Par **informāciju, kāda tiek iekļauta A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” aktuālajā vakancē**, darbinieku piesaistei, personāla vadītāja norādīja, ka sludinājumā tiek norādītas pretendentiem izvirzītās prasības, iesniedzamie dokumenti, pieteikšanās termiņš, vieta un kārtība, kādā saņemama ar dalību konkursā saistītā informācija. Darba sludinājumā tiek iekļautas galvenās prasības amata pienākumu veiksmīgai izpildei – nepieciešamo izglītību, darba pieredzi attiecīgajā jomā. Tiek minēti arī galvenie amata pienākumi, lai, pretendents izlasot sludinājumu, būtu skaidrs, vai viņš atbilst tam, ko uzņēmums meklē. Possessor, protams, izskata daudzus variantus un ir atvērti arī potenciālo amata pretendentu apmācīt Possessor darba specifikai. Vēl vakances sludinājumā tiek minēts, kādus dokumentus nepieciešamas iesniegt, kā arī darba algu un bonusus. Autore secina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” aktuālajos darba sludinājumos iekļauj gan izvirzītās prasības kandidātiem, gan arī informāciju par veicamajiem pienākumiem un uzņēmuma piedāvātajiem labumiem.

Par to kā notiek A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” **personāla atlase**, personāla vadītāja atzina, ka katram izsludinātajam konkursam tiek apstiprināts nolikums, kurā atspoguļota pretendentu atlases kritēriju vērtēšanu pēc punktiem. Personāla vadītājs kopā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju, kurā tiek meklēts darbinieks, izvērtē iesūtītos CV, atlasa vispiemērotākos kandidātus un nosaka interviju dienas un laikus. Ja nepieciešams struktūrvienības vadītājs sagatavo arī praktisko darbu, ko pretendents pilda pēc intervijas. Autore secina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla atlase notiek personāla vadītājam kopā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju, izvērtējot kandidātus un to piemērotību vakantajam amatam.

Attiecībā uz to, **vai visiem pretendentiem uz vienu vakanci ir vienādi kritēriji**, vai tie atšķiras, personāla vadītāja norādīja, ka visiem pretendentiem ir vienādi kritēriji. Autore secina, ka visiem kandidātiem ir uz konkrēto vakanci ir vienādi kritēriji, līdz ar to arī līdzīgas iespējas amatu iegūt.

Attiecībā uz to, **cik pamatā ir personāla atlases kārtas**, personāla vadītāja norādīja, ka uzņēmumā pastāv divas atlases kārtas - CV izskatīšana, interviju organizēšana. Autore secina, ka uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla atlase notiek pēc divām kārtām – CV un intervijas.

Par **darbinieku adaptāciju** A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, personāla vadītāja norādīja, ka jaunā darbinieka adaptācija notiek pēc šādas shēmas: tiek nokārtotas formalitātes (darba līguma un amata apraksta parakstīšana, iepazīstināšana ar Darba kārtības noteikumiem) pirmajā darba dienā no rīta darbinieku sagaida personāla vadītājs, kas viņu aizved uz darba vietu, kura ir iekārtota jau iepriekš. Parasti jaunajam darbiniekam tiek lūgts nākt nedaudz vēlāk, nekā sākās darba diena Possessor, ap plkst.9.00. Pēc tam jauno darbinieku pārņem tiešais vadītājs, vai vadītāja norīkots darbinieks, kurš turpmāk, dienas gaitā ievada jauno darbinieku. Autore secina, ka sākotnēji ar jauno darbinieku tiek veikta dokumentu parakstīšana, pēc tam jaunais darbinieks tiek ievadīts savā darbavietā.

Par to, vai darbiniekiem tiek nodrošinātas **apmācības** A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, ja tiek, tad kāda veida, un, kā tiek izvērtēts, vai darbinieks tiek deleģēts uz nepieciešamajām apmācībām, personāla vadītāja atzina, ka Possessor mācību vajadzības katram darbiniekam tiek noteiktas, veicot darbinieku ikgadējo novērtēšanu. Novērtēšanas noslēgumā vadītājs novērtēšanas kopsavilkumā Possessor valdei un personāla vadītājam iesniedz struktūrvienībā nepieciešamās mācību vajadzības. Autore secina, ka apmācības A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” notiek, vadoties pēc darbinieku ikgadējās novērtēšanas datiem.

Par to, kāda ir A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku **motivācijas sistēma**, personāla vadītāja norādīja, ka Possessor noslēgtajā koplīgumā starp darbiniekiem un darba devēju paredz dažādus pabalstus, prēmijas, papildatvaļinājumu un brīvdienas darbiniekiem. Atsevišķa motivācijas sistēma Possessor nav izstrādāta. Autore secina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku motivācijas sistēma ir norādīta noslēgtajā koplīgumā starp darbinieku un uzņēmumu.

Attiecībā uz A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” **darbinieku novērtēšanu**, vai tā tiek veikta, cik bieži tiek veikta, kas to veic, personāla vadītāja norādīja, ka Possessor darbinieku novērtēšana tiek rīkota, reizi gadā un iet kopsakarā ar prēmiju izmaksāšanu par sasniegtajiem gada rezultātiem. Darbiniekus novērtē struktūrvienības vadītāji, bet vadītājus savukārt novērtē valde. Autore secina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku novērtēšana tiek veikta, reizi gadā.

Attiecībā uz to, vai A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” ir vērojama augsta vai zema **darbinieku rotācija**, kāds ir galvenais pamatojums šādam uzskatam, personāla vadītāja atzina, ka darbinieku rotācija ir diezgan zema. Tam par pamatojumu ir sakārtota darba vide, laba bonusu sistēma, skaidri darba pienākumi un uzdevumi. Laba atgriezeniskā saite no vadības. Autore secina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” ir vērojama zema darbinieku rotācija.

### **3.4. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju pilnveides iespējas**

Pēc veiktās dokumentu analīzes, aptaujas un intervijas, autore secina, ka uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” ir izstrādāta personāla vadības sistēma, kas nodrošina augstu darbinieku apmierinātības līmeni un zemu darbinieku rotācijas rādītājus. Tomēr, lai personāla funkcijas varētu novērtēt visaugstākajā līmenī, ir nepieciešams, veikt dažus pilnveides pasākumus:

- uzņēmumā nav noteikta motivācijas sistēma, ir ieviesti dažādi papildus labumi, kā, piemēram, pabalsti, prēmijas, papildatvaļinājumi un brīvdienas darbiniekiem, par kuriem darbinieki ir informēti un regulāri ar šiem labumiem rēķinās. Darbiniekiem nav papildus motivācijas, pēc kuras viņi varētu tiekties;
- darbiniekiem apmācību vajadzību tiek noteikta pēc ikgadējās novērtēšanas, atkarībā no vadītāja norādītajiem rezultātiem. Ja rezultāti ir apmierinoši, darbiniekiem apmācības netiek noteiktas, līdz ar to darbiniekam nav iespējas attīstīties vai pilnveidoties;
- katru gadu tiek veikta darbinieku novērtēšana, bet šī novērtēšana ir raksturojama kā vispārīga un darbinieki tai nepievērš pārāk lielu nozīmi. Darbinieku novērtēšanu veic tiešais vadītājs, bet autore uzskata, ka darbinieki būtu jānovērtē arī pārējiem nodaļas darbiniekiem, lai norādītu uz to plusiem vai mīnusiem.

Lai uzlabotu un noturētu darbinieku motivāciju uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” nepieciešams pilnveidot motivācijas sistēmu. Autore piedāvā uzņēmumam ieviest apbalvošanas sistēmu, katru ceturksni apbalvojot vienu katras struktūrvienības darbinieku ar dāvanu un goda rakstu vai diplomu “Labākais darbinieks” par ieguldījumu uzņēmuma labā. Šādi darbinieki tiktu iesaistīti uzņēmuma attīstības procesā, tiktu veicināta to radošā pieeja darba pienākumu izpildei.

Apbalvojums darbiniekiem var tikt izteikts par:

- izciliem un nozīmīgiem sasniegumiem uzņēmuma labā;
- iniciatīvas izrādīšanu uzņēmuma attīstībā;
- noteikto mērķu izpildi;
- kvalitatīva darba procesa izpilde;
- nozīmīgs ieguldījums uzņēmuma labā.

Apbalvojumam izvirza un kritērijus nosaka katras struktūrvienības vadītājs, personāla daļā iesniedzot pieteikumu un novērtējumu konkrētajam darbiniekam, norādot:

- pretendenta vārdu, uzvārdu;
- amatu;
- struktūrvienību;
- darba stāžu;
- īsu pamatojuma saturu, sasniegumu aprakstu.

Personāla daļa saņem pieteikumus darbinieku apbalvošanai, apkopo un izanalizē informāciju par darbinieku sasniegumiem, izvērtē šo pieteikumu atbilstību un sagatavo priekšlikumus par apbalvojuma veidu. Apstiprināšanai nodod uzņēmuma vadītājam.

Kā apbalvojumu, autore iesaka dāvanu vai dāvanu karti 50 EUR vērtībā, piemēram, atpūtas vai izklaides pasākumiem, katra izvirzītā departamenta darbiniekam. Tā kā uzņēmumā darbojas 6 departamenti, kopējā summa apbalvojumam ceturksnī ir 300 EUR, gadā 1 200 EUR. Diplomu vai goda rakstu personāla daļai iespējams sagatavot uz speciāla papīra, vai, laminējot no esošajiem resursiem, neiesaistot liekus tēriņus.

Lai sekmētu darbinieku izglītības un kvalifikācijas paaugstināšanu, kuru darbinieks var ieguldīt turpmākā uzņēmuma attīstībā, nepieciešams noteikt darbinieku apmācību ārpus uzņēmuma. Autore piedāvā uzņēmumam A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” apmācību, kursu vai semināru izmaksu segšanu darbiniekam līdz 150 EUR. Katru gadu izmaksas var tikt segtas katras struktūrvienības 3 darbiniekiem, struktūrvienības vadītājam izvērtējot apmācību, kursu vai semināru nepieciešamību. Kopējās izmaksas gadā vienam departamentam 450 EUR, uzņēmumam kopumā 2 700 EUR.

Lai pieteiktos apmācībām, kursiem vai semināram, darbinieks aizpilda pieteikuma formu, nodod to struktūrvienības vadītājam, norādot:

- vārdu, uzvārdu;
- amatu;
- struktūrvienību;
- darba stāžu;
- apmācību veids;
- apmācību ilgums;
- apmācību datums un norises vieta.

Struktūrvienības vadītājs izvērtē pieteikuma nepieciešamību, nodot to apstiprināšanai uzņēmuma vadītājam.

Lai sekmīgi novērtētu darbinieku darbu uzņēmumā, A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, katru gadu struktūrvienības vadītājs veic darbinieku novērtēšanu. Autore uzskata,

ka darbinieku novērtēšana būtu jāveic arī kolēģiem, lai apskatītu vairākus viedokļus, kā arī redzētu darbinieku sniegumu no cita skatupunkta. Autore uzskata, ka kolēģiem nepieciešams vērtēt šādus faktoros:

- prasmes un zināšanas;
- attieksme pret darbu, kolēģiem un vadību;
- lēmumu pieņemšana;
- komunikācijas spējas;
- atbildības sajūta;
- sadarbības prasmes;
- pienākumu izpildes laiks un kvalitāte.

Katram novērtējumam ir jābūt anonīmam, lai vērtējamā persona nezinātu, kādu vērtējumu, kura persona par viņu sniegusi. Šādai novērtēšanai no uzņēmuma nav nepieciešams piesaistīt papildus līdzekļus.

3.1. tabulā autore ir apkopojusi izmaksas uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju pilnveides iespējām vienam gadam.

*3.1. tabula*

**A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju pilnveides iespēju izmaksas, 2020. gads**

<b>Nr. p.k.</b>	<b>Pilnveides iespējas</b>	<b>Izmaksas, EUR</b>
1.	Motivācijas sistēma – dāvanas, dāvanu kartes	1 200
2.	Apmācības – apmācības, kursi, semināri	2 700
3.	Darbinieku kolēģu novērtējums	0
	<b>Kopā</b>	<b>3 900</b>

Tabulā redzams, ka kopējās uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla funkciju pilnveides iespēju izmaksas vienam gadam ir 3 900 EUR.

## SECINĀJUMI

1. Ahmads T. (*Ahammad, T.*) norāda, ka darbinieks ir vissvarīgākais resurss uzņēmuma darbībā, personāla plānam ir jānodrošina, lai pareizajā darba vietā pareizajā laikā būtu pareizs cilvēku skaits un struktūra.
2. Personāla plānošana ir galvenā funkcija, kas organizācijai jāīsteno, lai nodrošinātu piemērota darbaspēka pieejamību pareizajā veidā, pareizajā amatā un pareizajā laikā.
3. Personāla atlase ir pareizā kandidāta atlasīšanas vai izvēles process, kurš ir vispiemērotākais darbam, tas ir kandidātu intervēšanas un viņu īpašību novērtēšanas process, kas nepieciešams konkrētam darbam, kā rezultātā tiek atlasīti kandidāti pareizajiem amatiem.
4. Darbinieku adaptācija ir tikko pieņemtā darbinieka pielāgošanās process jaunajiem darba vides apstākļiem. Tā ir jaunu darbinieku piesaistei darbam, kuri veiksmīgi izturējuši atlases procedūras.
5. Personāla funkciju nodrošināšana uzņēmumiem ir svarīga, jo no tām ir atkarīgi uzņēmuma darbības rezultāti un darba organizācija uzņēmumā.
6. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” nav novērojama darbinieku rotācija, personāls ir kompetents, ar augstāko izglītību, jo 62% darbinieku ir iegūts maģistra grāds, 29% bakalaura grāds.
7. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” periodiski tiek veikta darbinieku novērtēšana, uzņēmumā ir noslēgts koplīgums, kas ietver darba devēja un darbinieku pienākumus, darba drošību, darba samaksu, atvaļinājums, atlaišanas pabalsts izbeidzot darba tiesiskās attiecības, izglītība, sociālā aizsardzība, citas saistības.
8. Dokumentu izpēte liecina, ka darba līgumā attiecībā uz atalgojumu ir atrunāts veikt piemaksu pie darba samaksas 30% apmērā par papildu darbu veikšanu, papildus ikgadējam atvaļinājumam par darbu paaugstinātas intensitātes apstākļos vai īpašiem sasniegumiem darbā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” piešķir papildatvaļinājumu, sociālā aizsardzība paredz dažādu pabalstu izmaksu no 150-900 EUR.
9. Darba alga A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” konkrētam amatam tiek noteikta atbilstoši veicamā darba saturam, vienlaikus ievērojot amata grupas darba algas nemainīgās daļas robežas, rūpējoties par darbinieku veselību, darba samaksas sistēmā, kā samaksas sastāvdaļa iekļauta A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku veselības apdrošināšana.
10. Anketēšanas rezultāti liecina, ka 57% respondentu uzskata, ka labākā kandidatūra vakantajam amatam tiek izvērtēta pēc sistēmas – CV, motivācijas vēstule, intervija,

norādot, ka šāds process tiek īstenots arī uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.

11. 43% respondentu uzskata, ka uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma ir efektīva, tāpat 69% aptaujāto respondentu norāda, ka darbinieku amata apraksts ir skaidrs un saprotams, tas tiek izsniegts pie darba līguma parakstīšanas.
12. 85% respondentu tika apmācīti darba vietā uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, uzsākot darbu uzņēmumā, jaunais darbinieks tiek ievadīts jaunajā darba vietā, viņam tiek izskaidroti darba pienākumi, kā arī norādīts pie kuriem darbiniekiem griezties jautājumu vai neskaidrību gadījumā.
13. Mācības ārpus uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” notiek ļoti reti, jo 91% respondentu nav bijuši uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”.
14. 20% respondentu ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu ir ļoti apmierināti, 64% daļēji apmierināti, līdz ar to būtu nepieciešams pārskatīti un uzlabot, lai nodrošinātu pēc iespējas augstāku darbinieku apmierinātības līmeni.
15. Darbinieku darba kvalitāti palielina vadītāja attieksme (34% respondentu) un atalgojums (30% respondentu), norādot, ka darbiniekiem vienmēr ir patīkami saņemt uzslavas no vadītāja, līdz ar to viņu darba kvalitāte palielinās, bet par galveno darba kvalitātes veicinātāju uzskata profesionālās zināšanas (41% respondentu), kas ir ļoti nepieciešamas kvalitatīvu un savlaicīgu pienākumu veikšanai.
16. 36% respondentu uzskata, ka darbinieku novērtēšanas procesu veikšana uzņēmumā notiek sistemātiski, bet ne visaptveroši, līdz ar to nepieciešams uzlabot darbinieku novērtēšanas procesu, lai darbinieki sajustu un izprastu to nepieciešamību uzņēmumā.
17. Intervijas ietvaros noskaidrots, ka jaunus darbiniekus A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” meklē interneta vidē gan vakanču sludinājumu portālos, gan sociālajos tīklos, aktuālajos darba sludinājumos iekļauj gan izvirzītās prasības kandidātiem, gan arī informāciju par veicamajiem pienākumiem un uzņēmuma piedāvātajiem labumiem.
18. Intervijas rezultāti apliecina, ka A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla atlase notiek personāla vadītājam kopā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju, izvērtējot kandidātus un to piemērotību vakantajam amatam, personāla atlase notiek pēc divām kārtām – CV un intervijas.
19. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku motivācijas sistēma ir norādīta noslēgtajā koplīgumā starp darbinieku un uzņēmumu, darbinieku novērtēšana tiek veikta, reizi gadā.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Lai uzlabotu un noturētu darbinieku motivāciju uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” nepieciešams pilnveidot motivācijas sistēmu, personāla vadītājam ir jāievieš apbalvošanas sistēma, katru ceturksni apbalvojot vienu katras struktūrvienības darbinieku ar dāvanu un goda rakstu vai diplomu “Labākais darbinieks” par ieguldījumu uzņēmuma labā. Šādi darbinieki tiktu iesaistīti uzņēmuma attīstības procesā, tiktu veicināta to radošā pieeja darba pienākumu izpildei. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” kā apbalvojums darbiniekiem ir jāizvirza dāvanu karte 50 EUR vērtībā, piemēram, atpūtas vai izklaides pasākumiem. Tā kā uzņēmumā darbojas 6 departamenti, kopējā summa apbalvojumam ceturksnī ir 300 EUR, gadā 1 200 EUR.
2. Apbalvojumam izvirza un kritērijus nosaka katras A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” struktūrvienības vadītājs, personāla daļā iesniedzot pieteikumu un novērtējumu konkrētajam darbiniekam, norādot informāciju nepieciešamo par darbinieku.
3. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla daļa saņem pieteikumus darbinieku apbalvošanai, apkopo un izanalizē informāciju par darbinieku sasniegumiem, izvērtē šo pieteikumu atbilstību un sagatavo priekšlikumus par apbalvojuma veidu. Apstiprināšanai nodod uzņēmuma vadītājam.
4. Lai sekmētu darbinieku izglītības un kvalifikācijas paaugstināšanu, kuru darbinieks var ieguldīt turpmākā uzņēmuma attīstībā, nepieciešams noteikt darbinieku apmācību ārpus uzņēmuma, A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” apmācību, kursu vai semināru izmaksu segšanu darbiniekam līdz 150 EUR. Katru gadu izmaksas var tikt segtas katras struktūrvienības 3 darbiniekiem, struktūrvienības vadītājam izvērtējot apmācību nepieciešamību. Kopējās izmaksas gadā struktūrvienībai 450 EUR, kopumā 2 700 EUR.
5. Lai pieteiktos apmācībām, A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbiniekam jāaizpilda pieteikuma forma, jānodod to struktūrvienības vadītājam.
6. A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” struktūrvienības vadītājs izvērtē darbinieka pieteikuma par apmācību nepieciešamību, nodot to apstiprināšanai uzņēmuma vadītājam.
7. Lai sekmīgi novērtētu darbinieku darbu uzņēmumā, A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, katru gadu struktūrvienības vadītājam jāveic darbinieku novērtēšana, darbinieku novērtēšana būtu jāveic arī kolēģiem, lai apskatītu vairākus viedokļus, kā arī redzētu darbinieku sniegumu no cita skatupunkta.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### Likumi, MK noteikumi, protokoli

1. Par valsts līdzdalību valsts akciju sabiedrībā "Privatizācijas aģentūra" un tās vispārējo stratēģisko mērķi. Rīga: MK, 06.06.2017.

### Zinātniskās publikācijas

2. Ahammad, T. (2017) Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, September 2017, Vol. 13, No. 9, 412-420.
3. Ali, M. (2002). Human resource planning: A key to internal and external fit, *African Journal of Business Management Vol.6 (27)*, 7938-7941.
4. Augustine, L. Jannah, L.M. (2015). The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency, *International Journal of Administrative Science & Organization, Volume 21, Number 3*, 165-172.
5. Boroş S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cogn. Brain Behav., XII(1)*, 1-27.
6. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., Walton, R.E. (1985). Human resource management: A general manager's perspective. *Human resource management, Vol24, No.3*. 362-365.
7. Byars, L., Rue, L. (2006). Human Resource Management (eighth ed.), *New York, NY: McGraw-Hill/Irwin*, 371–383.
8. Caldwell, C., Hansen, M. (2010). Trustworthiness, governance, and wealth creation. *Journal of Business Ethics, Vol. 97, No. 2*, 173-188.
9. Caldwell, C., Peters, R. (2018). New employee onboarding-psychological contracts and ethical perspectives, *Journal of Management Development, 37(1)*, 27-39.
10. Clouse, R. W., Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor psychology, *A Quarterly Journal of Human Behavior, 32(3– 4)*, 1–24.
11. DeVoe, S.E., Iyengar, S.S. (2004). Managers theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93*: 47-61.
12. Dragomiroiu, T., Hurloiu, I., Mihai, I. (2014). Induction Staff Training, *Rodica Dragomiroiu et al. / Procedia Economics and Finance 16,*) 368 – 373.

13. Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. N., Nordhaug, O. (2005). Diffusion of HRM to Europe and the role of US MNCS: Introduction to the special issue, *Management Revue*, 1(1), 5-10.
14. Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *CzOTO 2019, volume 1, issue 1*, pp. 929-938.
15. Glamuzina, M. (2016) Motivation and managements effectiveness – how to increase effectiveness through developing managers and employees motivation in Bosnia Herzegovina. *JEL classification: M10, M54*, 1-15.
16. Huselid, M., Beatty, R., Kerr, S., Becker, B. (2009). The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact. *Harvard Business School Press*, Boston, 196-199.
17. Kidombo, H. J. (2009). Human resource management orientation and strategic responses to environmental change, *African Journal of Business and Economics*; 3(1), 113-133.
18. Kinicki, A., Williams, B. (2008). Management: A Practical Introduction (3rd ed.), *New York, NY: McGraw-Hill/Irwin*, 42–45.
19. Koltnerová, K., Samáková, J. (2012). The Importance of Human Resource Planning in Industrial Enterprises, *Research paper, Volume 20, Special Number*, 62-67.
20. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Pers. Psychol.*, 58(2), 281–342.
21. Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M., Shaukat, Z., Aslam, N. (2004). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 17, 226-233.
22. Morris J., Wilkinson, B., Munday, M. (2000). Farewell to HRM? Personnel practices in Japanese manufacturing plants in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1047-1060.
23. Najafi, L., Hamidi, Y., Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 1761-1765.
24. Pratiwi, P., Ferdiana, R., Hartanto, R. (2018). An analysis of the new employee onboarding process in startup. *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society*, ICITEE, 603–608.
25. Rahimic, Z., Resic, E., Kozo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *International Conference on*

*Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 535 – 543.

26. Rüzgar, N. (2017). The Effect Of Human Resources Management Models On Employees' Perception Of Their Managers' Humor Styles, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 12, 359-378.
27. Sakinah, N. (2012). Implementation of Public Servant Recruitment Towards Disabilities in Jakarta and East Java, *Journal of Administrative and Organization: Business & Beraucrarcy*. Vol 19 (1), 34 – 44.
28. Smith, S., Peters, R., Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement – insights for application. *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 70–80.
29. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2010). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 1–15.
30. Weinstock, D. (2015). Hiring new staff? Aim for success by onboarding. *Journal of Medical Practice Management*, 31(2), 96–98.
31. Yamkovenko, B., Hatala, J.P. (2015). Methods for analysis of social networks data in HRD research. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 14, No. 1, 40–56.

### Grāmatas

32. Armstrong, M. *Armstrong's handbook of hrm practice*. (1st edition published in 1977 as a *Handbook of personnel management practice*). London: Kogan Page Limited, 2007, p. 880.
33. Bauer, T., *Onboarding new employees: maximizing success*. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria, 2010, p. 54.
34. Beardwell, J., Claydon, T. *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.), Harlow: FT/Prentice Hall, 2007, p.736.
35. Čambal, M., Holkova, A., Lenhardtova, Z. *Basics of the management*. Trnava: AlumniPress, 2011, p. 106.
36. Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. *Managing Human Resources*. (5th Ed.). NJ., 2007, p. 624.
37. Griffin, R.W. *Management eleventh edition*. Cengage Learning, Hampshire, 2012, p. 742.
38. Henderson, I. *Human resource management for MBA students*. (2nd ed.). Wimbledon, United Kingdom: CIPD, 2011, p. 266.
39. Kaparkalēja, D. (2007). *Tirgzinības*. Rīga: Jumava, 310 lpp.
40. Koubek, J. *Human resource management : the basics of modern human resource management*. 4th ed. Praha: Management Press, 2007, p. 93.

41. Marchington, M., Wilkinson, A. *Human resource management at work: People management and development* (4th ed.), London: CIPD, 2008, p. 635.
42. Schermerhon, J. R. Jr, Hunt, J. R., Osborn, R. N. *Organizational behavior*. John Wiley & Sons, Phoenix, 2002, p. 672.
43. Sylvia, R.D, dan Meyer, V.K. *Public Personnel Administration* second edition, Orlando: Harcourt College Publisher, 2002. p. 329.
44. Plotkāns, A. (2008). *Mārketings*. Rīga: Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija, 115 lpp.
45. Roberts, J. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press, 2004, p. 318.
46. Tayeb, M. *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press, 2005, p. 260.
47. Zīlīte, L. *Personāla vadība un socionika*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013, 304 lpp.
48. Watkins, M. *Summary of the First 90 Days*, Instaread, Sarnia, 2016, p. 216.

#### **Disertācijas**

49. Mohamed, R. *An international comparative study of the effects of 'best practice' human resource management on worker outcomes in local government organisations: A case between England and Malaysia*, Doctoral dissertation, Cardiff Business School, Cardiff University, United Kingdom, 2007, p. 42.

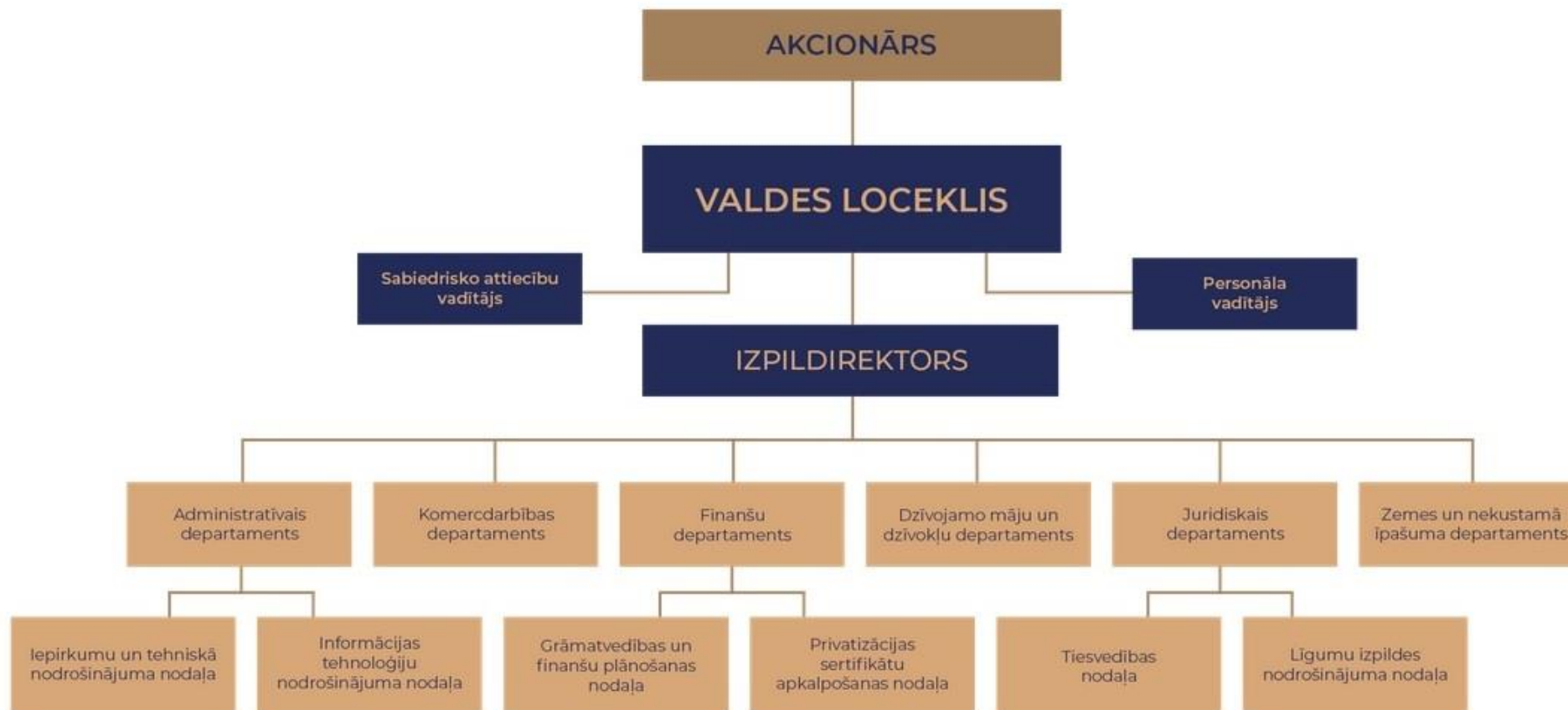
#### **Elektroniskie informācijas avoti**

50. AS "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor". (2019). AS "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" Konsolidētais pārskats 2018. gads, pieejams: [https://www.possessor.gov.lv/upload/financialreports/FS\\_PA\\_Consolidated\\_2018\\_FIN\\_AL\\_ar\\_parakstiem.pdf](https://www.possessor.gov.lv/upload/financialreports/FS_PA_Consolidated_2018_FIN_AL_ar_parakstiem.pdf) [skatīts 09.03.2020]
51. AS "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor". (2019). Vispārējā informācija, pieejams: <https://www.possessor.gov.lv/agentura/> [skatīts 09.03.2020]
52. AS "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor". (2019). Darbības rezultāti, pieejams: <https://www.possessor.gov.lv/agentura/darbibas-rezultati/> [skatīts 09.03.2020]
53. Chapter 5. (2010). Recruitment and Selection, pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection) [skatīts 05.02.2020]

54. Ivo, A. M. (2006). Best perspectives to human resource management. African Centre For Community And Development, pieejams: [www.africancentredorcommunity.com](http://www.africancentredorcommunity.com) [skatīts 04.02.2020]
55. Vidēja termiņa darbības stratēģija 2018.-2020. gads. Apstiprināta ar AS “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” 2018. gada 22. februāra ārkārtas akcionāru sapulces lēmumu, pieejams:  
[https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor\\_strategija\\_2020\\_apstiprinata\\_22.02.2018\\_publica\\_v.pdf](https://www.possessor.gov.lv/upload/uploads/possessor_strategija_2020_apstiprinata_22.02.2018_publica_v.pdf) [skatīts 04.02.2020]
56. What Is Human Resource Management? Jones and Bartlett Learning, pieejams:  
[http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829\\_CH01\\_003\\_032.pdf](http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829_CH01_003_032.pdf) [skatīts 02.02.2020]

## **PIELIKUMI**

### POSSESSOR organizatoriskā struktūra



## POSSESSOR darbinieku novērtēšanas veidlapa

<b>Darbinieks - Vārds Uzvārds:</b>			
<b>Amats:</b>			
<b>Struktūrvienība:</b>			
<b>Novērtēšanas periods:</b>	<b>No</b>		<b>līdz</b>

**I. PROFESIONĀLĀS PRASMES****Amata pienākumu izpildes kvalitatīvie un kvantitatīvie rādītāji**

*Vērtē amata pienākumu izpildi, amata aprakstā (vadītājiem - departamenta nolikumā) uzskaitīto un vadītāja norādīto uzdevumu izpildi, kvalitāti, iekšējo un ārējo normatīvo aktu pārzināšanu, sagatavoto dokumentu kvalitāti, termiņu ievērošanu, patstāvību, normatīvo aktu prasību ievērošanu, tehniskās iemaņas un tehnoloģiju izmantošanu, patstāvību amata pienākumu veikšanā, attieksmi pret amata pienākumiem un atbildību.*

**Vērtējums:**

A – teicami

B – labi

C – apmierinoši

D – neapmierinoši

Piezīmes intervijas laikā:

**II. PLĀNOŠANA UN KONTROLE**

*Vērtē izvirzīto departamenta plānu īstenošanu, spēju organizēt savu un padoto (ja ir padotie) darbu, mērķu sasniegšanas līmeni, lēmumu pieņemšanu – darbības izvērtēšanu mērķu sasniegšanai, rīcību paaugstinātas intensitātes apstākļos, darba laika ievērošanu un racionālu darba laika izmantošanu.*

**Vērtējums:**

A – teicami

B – labi

C – apmierinoši

D – neapmierinoši

Piezīmes intervijas laikā:

### III. SADARBĪBAS SNIEGUMS UN KOMUNIKĀCIJA

<b>1. Sadarbība</b>			
<i>Vērtē spēju un vēlmi sadarboties ar citiem - kolēģiem un klientiem, sniedzot vai saņemot nepieciešamo informāciju, risinot problēmjasautājumus, attieksmi pret kolēģiem un klientiem. Spēju darboties grupā. Spēju kontrolēt savas emocijas, uzvedību krīzes situācijā.</i>			
<b>2. Mutiskā komunikācija</b>			
<i>Vērtē pozitīvas uz rezultātu veicinošas darba attiecības ar kolēģiem, spēju sadarboties, uzturēt dialogu un sniegt atgriezenisko saiti, argumentēt savu viedokli. Spēju konstruktīvi sniegt un uztvert kritiku.</i>			
<b>3. Rakstiskā komunikācija</b>			
<i>Vērtē iekšējo savstarpējo komunikāciju starp departamentiem un departamenta ietvaros - iekšējā sarakste, ziņojumi un e pasta sarakste.</i>			
<b>Vērtējums:</b>			
A – teicami	B – labi	C – apmierinoši	D – neapmierinoši
Piezīmes intervijas laikā:			

### IV. ORIENTĀCIJA UZ ATTĪSTĪBU

<b>1. Līdzdalība struktūrvienības un Sabiedrības pozitīvo pārmaiņu ierosināšanā un ieviešanā</b>			
<i>Vērtē darbību un īpašību kopumu, kas vērsts uz darba efektivitātes paaugstināšanu, personīgās iniciatīvas izrādīšanu darba izpildes pilnveidošanai, iesaistīšanos jaunos projektos, attieksmi un ieinteresētību jauninājumu un izmaiņu gadījumā, prasmi pieņemt izmaiņas, jauninājumus, idejas, vēlmi un ieinteresētību apgūt jaunas metodes un tehnoloģijas.</i>			
<b>2. Novērtēšanas periodā apgūtās jaunās iemaņas un prasmes</b>			
<i>Vērtē darbību un īpašību kopumu, kas vērsts uz pašattīstību, personīgās iniciatīvas izrādīšanu darba izpildes pilnveidošanai, iespēju izmantošanu kompetences paaugstināšanai, pašiniciatīvas esamību profesionālo iemaņu attīstībā.</i>			

<b>Vērtējums:</b>			
A – teicami	B – labi	C – apmierinoši	D – neapmierinoši
Piezīmes intervijas laikā:			

## V. LOJALITĀTE

*Vērtē labvēlīgu attieksmi, uzticību, Sabiedrības interešu aizstāvību. Sabiedrības tēla popularizēšanu kā kompetenču centru valsts līmenī, vēlmi un spēju padarīt Sabiedrību par labāku un pievilcīgāku darba vietu.*

<b>Vērtējums:</b>			
A – teicami	B – labi	C – apmierinoši	D – neapmierinoši
Piezīmes intervijas laikā:			

<b>Vērtējums:</b>			
A – teicami	B – labi	C – apmierinoši	D – neapmierinoši
Piezīmes intervijas laikā:			
<b>A - TEICAMI</b> <i>pienākumu izpilde pārsniedz amatam izvirzītās prasības; darbinieks ir veicis sarežģītus un izaicinošus vai atbildīgus uzdevumus un vadības noteiktās prioritātes, izpildījis individuālos uzdevumus, sniedzis būtisku ieguldījumu gan komandas darbā, gan konkrētās struktūrvienības un Sabiedrības mērķu īstenošanā.</i>		<b>B –LABI</b> <i>darbinieka sniegums ir labs; pienākumu izpilde atsevišķās jomās pārsniedz amatam izvirzītās prasības, bet pārējās jomās noris saskaņā ar tām.</i>	
<b>C – APMIERINOŠI</b> <i>sniegums ir pietiekams un atbilst amatam izvirzītajām prasībām visos būtiskajos aspektos.</i>		<b>D – NEAPMIERINOŠI</b> <i>sniegums neatbilst amatam izvirzītajām prasībām.</i>	

## UZDEVUMU IZPILDI VEICINOŠIE UN KAVĒJOŠIE FAKTORI

Piezīmes intervijas laikā:			
----------------------------	--	--	--

## UZDEVUMU IZVIRZĪŠANA NĀKAMAJAM NOVĒRTĒŠANAS PERIODAM

Piezīmes intervijas laikā:

## NEPIECIEŠAMĀS IZMAIŅAS AMATA APRAKSTĀ

Piezīmes intervijas laikā:

**Darbinieks:**

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds, paraksts)

\_\_\_\_\_

datums

**Tiešais vadītājs:**

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds, paraksts)

\_\_\_\_\_

datums

**Struktūrvienības  
vadītājs:**

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds, paraksts)

\_\_\_\_\_

datums

*Vadītājiem:*

**Valdes  
priekšsēdētājs:**

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds, paraksts)

\_\_\_\_\_

datums

**Valdes loceklis:**

\_\_\_\_\_

(vārds, uzvārds, paraksts)

\_\_\_\_\_

datums

**AS “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”  
Finanšu departamenta Grāmatvedības un finanšu plānošanas nodaļas vecākā finanšu  
analītiķa amata pretendentu vērtēšanas kritēriji**

**1. Augstākā vai nepabeigta augstākā izglītība finanšu vai ekonomikas jomā** (pretendents apliecina ar iesniegto izglītības dokumentu, prasības īpatsvars 10 %)

- 1.1. Augstākā izglītība finanšu vai ekonomikas jomā, maģistra grāds – 3 punkti
- 1.1. Otrā līmeņa augstākā izglītība finanšu vai ekonomikas jomā – 2 punkti;
- 1.2. Nepabeigta augstākā izglītība finanšu vai ekonomikas jomā – 1 punkti;
- 1.4. Nav prasībām atbilstoša augstākā izglītība – 0 punkti

**2. Darba pieredze finanšu plānošanas un vadības jomā** (apliecina iesniegtie dokumenti un intervija, prasības īpatsvars 15 %)

- 2.1. Darba pieredze finanšu plānošanas un vadības jomā virs 3 gadiem – 3 punkti
- 2.2. Darba pieredze finanšu plānošanas un vadības jomā no 1-3 gadiem – 2 punkti
- 2.3. Darba pieredze finanšu plānošanas un vadības jomā līdz 1 gadam – 1 punkts
- 2.4. Nav Darba pieredze finanšu plānošanas un vadības jomā – 0 punkti

**3. Zināšanas nekustamā īpašuma vērtēšanā un uzņēmumu un to aktīvu vērtēšanā** (apliecina iesniegtie dokumenti un intervija, prasības īpatsvars 10%)

- 3.1. Zināšanas un darba pieredze nekustamā īpašuma vērtēšanā un uzņēmumu un to aktīvu vērtēšanā – 2 punkti
- 3.2. Teorētiskas zināšanas nekustamā īpašuma vērtēšanā un uzņēmumu un to aktīvu vērtēšanā – 1 punkts
- 3.3. Nav pieredzes un teorētisko zināšanu nekustamā īpašuma vērtēšanā un uzņēmumu un to aktīvu vērtēšanā – 0 punkti

**4. Labas zināšanas finanšu plānošanā, analīzē, budžeta izstrādē, grāmatvedībā un citās jomās, kas attiecas uz uzņēmumu finansēm** (apliecina intervija un praktiskais darbs prasības īpatsvars 15 %)

- 4.1. Teicamas zināšanas finanšu plānošanā, analīzē, budžeta izstrādē, grāmatvedībā un citās jomās, kas attiecas uz uzņēmumu finansēm – 3 punkti
- 4.2. Labas zināšanas finanšu plānošanā, analīzē, budžeta izstrādē, grāmatvedībā un citās jomās, kas attiecas uz uzņēmumu finansēm – 2 punkti
- 4.3. Daļējas zināšanas finanšu plānošanā, analīzē, budžeta izstrādē, grāmatvedībā un citās jomās, kas attiecas uz uzņēmumu finansēm – 1 punkts
- 4.4. Nav zināšanu finanšu plānošanā, analīzē, budžeta izstrādē, grāmatvedībā un citās jomās, kas attiecas uz uzņēmumu finansēm – 0 punkti

**5. Labas plānošanas, analītiskās spējas un komunikācijas prasmes** (apliecina intervija, prasības īpatsvars 10 %)

- 5.1. Labas analītiskās un komunikācijas spējas – 2 punkti

5.2. Laba vismaz viena no prasītajām spējām – 1 punkts

5.3. Nav prasīto spēju – 0 punkti

**6. Spēja strādāt ar liela apjoma informāciju un patstāvīgi pieņemt lēmumus** (apliecina intervija, prasības īpatsvars 10%)

6.1. Spēj strādāt ar liela apjoma informāciju un spēj patstāvīgi pieņemt lēmumus – 2 punkti

6.2. Laba vismaz viena no prasītajām spējām – 1 punkts

6.3. Nepiemīt neviena no prasītajām spējām – 0 punktu

**7. Prasme ātri un precīzi strādāt dinamiskā vidē, kā arī sistemātiska un strukturēta pieeja darba uzdevumiem** (apliecina intervija un praktiskais darbs, prasības īpatsvars 10%)

7.1. Prot ātri un precīzi strādāt dinamiskā vidē, kā arī sistemātiski un strukturēti pieiet darba uzdevumiem - 2 punkti

7.2. Laba vismaz viena no prasītajām spējām – 1 punkts;

7.3. Nepiemīt neviena no prasītajām spējām – 0 punktu

**8. Datorprasmes pieredzējuša lietotāja līmenī** (MS Office: Excel, Word, Power Point); (apliecina intervija, iesniegtie dokumenti, praktiskais darbs, prasības īpatsvars – 20%)

8.1. Teicamas datorprasmes pieredzējuša lietotāja līmenī MS Office: Excel, Word, Power Point programmās – 3 punkti

8.2. Labas datorprasmes – 1 punkts

8.3. Nav prasītās prasmes – 0 punktu

Par katru prasību piešķirtos punktus reizina ar attiecīgo procentuālo vērtību un saskaita, iegūstot novērtējuma skaitlisko vērtību.

### **Intervija ar A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla vadītāju**

Labdien, bakalaura darba ietvaros tiek veikta intervija, lai noskaidrotu A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla vadības funkcijas.

Autore: “Kā notiek personāla plānošana uzņēmumā A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”?”

Personāla vadītāja: “Possessor komanda ir nokomplektēta un diezgan stabila, personāla plānošana uz priekšu, katru gadu netiek plānota. Pie plānošanas ņemamies tad, kad kāds no esošajiem darbiniekiem aiziet, tad pārskatām vakances amata pienākumus, nepieciešamās kompetences un vai vispār nākotnē Possessor būs nepieciešams šis amats. Jaunas vakances jau kādu laiku netiek veidotas, drīzāk ejam uz personāla optimizāciju.”

Autore: “Kā notiek A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla meklēšana, kur tiek izvietoti sludinājumi uz aktuālo vakanci?”

Personāla vadītāja: “Possessor vakancu sludinājumus publicē interneta portālā CV Online, Nodarbinātības valsts aģentūras tīmekļa vietnē, kā arī sociālos portālos, kā Facebook.”

Autore: “Kāda informācija tiek iekļauta A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” aktuālajā vakancē, darbinieku piesaistei?”

Personāla vadītāja: “Sludinājumā norāda amata pretendentiem izvirzītās prasības, iesniedzamos dokumentus, pieteikšanās termiņu, vietu un kārtību, kādā saņemama ar dalību konkursā saistītā informācija. Darba sludinājumā iekļaujām galvenās prasības amata pienākumu veiksmīgai izpildei – nepieciešamo izglītību, darba pieredzi attiecīgajā jomā. Minām arī galvenos amata pienākumus, lai pretendents, izlasot sludinājumu, būtu skaidrs, vai viņš atbilst tam, ko mēs meklējam. Possessor, protams, izskata daudzus variantus un ir atvērti arī potenciālo amata pretendentu apmācīt Possessor darba specifikai. Vēl vakances sludinājumā minām, kādus dokumentus nepieciešamas iesniegt, kā arī darba algu un bonusus.”

Autore: “Kā notiek A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” personāla atlase?”

Personāla vadītāja: “Katram izsludinātajam konkursam tiek apstiprināts nolikums, kurā atspoguļota pretendentu atlases kritēriju vērtēšana pēc punktiem. Personāla vadītājs kopā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju, kurā tiek meklēts darbinieks, izvērtē iesūtītos CV, atlasa vispiemērotākos un nosaka interviju dienas un laukus. Ja nepieciešams struktūrvienības vadītājs sagatavo arī praktisko darbu, ko pretendents pilda pēc intervijas.”

Autore: “Vai visiem pretendentiem uz vienu vakanci ir vienādi kritēriji, vai tie atšķiras?”

Personāla vadītāja: “Visiem pretendentiem ir vienādi kritēriji.”

Autore: “Cik pamatā, ir personāla atlases kārtas?”

Personāla vadītāja: “Atlases kārtas ir divas - CV izskatīšana, interviju organizēšana.”

Autore: “Kā notiek darbinieku adaptācija A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”?”

Personāla vadītāja: “Pēc visu nepieciešamo formalitāšu nokārtošanas (darba līguma un amata apraksta parakstīšana, iepazīstināšana ar Darba kārtības noteikumiem) pirmajā darba dienā – no rīta darbinieku sagaida Personāla vadītājs, aizved uz darba vietu – kura ir iekārtota jau iepriekš. Parasti jaunajam darbiniekam lūdzam nākt nedaudz vēlāk, nekā sākās darba diena Possessor, ap plkst.9.00. Pēc tam stafeti pārņem tiešais vadītājs, vai vadītāja norīkots darbinieks, kurš turpmāk, dienas gaitā ievadīs jauno darbinieku.”

Autore: “Vai darbiniekiem tiek nodrošinātas apmācības A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”, ja tiek, tad kāda veida un kā tiek izvērtēts, vai darbinieks tiek deleģēts uz nepieciešamajām apmācībām?”

Personāla vadītāja: “Possessor mācību vajadzības katram darbiniekam tiek noteiktas, veicot darbinieku ikgadējo novērtēšanu. Novērtēšanas noslēgumā vadītājs novērtēšanas kopsavilkumā Possessor valdei un Personāla vadītājam iesniedz struktūrvienībā nepieciešamās mācību vajadzības.”

Autore: “Kāda ir A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” darbinieku motivācijas sistēma?”

Personāla vadītāja: “Possessor noslēgtajā koplīgumā starp darbiniekiem un darba devēju paredz dažādus pabalstus, prēmijas, papildatvaļinājumu un brīvdienas darbiniekiem. Atsevišķa motivācijas sistēma Possessor nav izstrādāta.”

Autore: “Vai A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” tiek veikta darbinieku novērtēšana, cik bieži tiek veikta, kas to veic?”

Personāla vadītāja: “Possessor darbinieku novērtēšana tiek rīkota reiz gadā un iet kopsakarā ar prēmiju izmaksāšanu par sasniegtajiem gada rezultātiem. Darbiniekus novērtē struktūrvienības vadītāji, bet vadītājus savukārt novērtē valde.”

Autore: “Vai jūsuprāt A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor” ir vērojama augsta vai zema darbinieku rotācija, kāds, Jūsuprāt, ir galvenais pamatojums šādam uzskatam?”

Personāla vadītāja: “Darbinieku rotācija ir diezgan zema. Tam par pamatojumu ir sakārtota darba vide, laba bonusu sistēma, skaidri darba pienākumi un uzdevumi. Laba atgriezeniskā saite no vadības.”

Autore: “Paldies par interviju!”

### Aptaujas anketa

Labdien, bakalaura darba ietvaros tiek veikta intervija, lai noskaidrotu A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor" personāla vadības funkcijas.

Aptaujas anketa ir anonīma, iegūtie dati netiks izpausti trešajām personām.

Katram jautājumam lūdzu izvēlēties vienu, Jums saistošo atbilžu variantu.

1. Jūs darba stāžs uzņēmumā?

- līdz 1 gadam
- 1-4 gadi
- 5-8 gadi
- 9-12 gadi
- vairāk, kā 13 gadi

2. Kur Jūs uzzinājāt par brīvu darba vietas vakanci uzņēmumā A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor"?

- no paziņām
- interneta sludinājuma portālā
- uzņēmuma mājaslapā
- esmu mainījis amatu uzņēmumā pēc paša vēlēšanās
- esmu paaugstināts amatā
- cits \_\_\_\_\_

3. Pēc kāda procesa pēc Jūsu domām tiek izvērtēta labākā kandidatūra vakantajam amatam?

- CV, motivācijas vēstules
- CV, motivācijas vēstules, intervija
- CV, motivācijas vēstules, intervija, atkārtota intervija

4. Uzņēmumā pastāvošā personāla plānošanas sistēma, manuprāt:

- darbojas efektīvi un problēmas nerada, nodrošina kvalificēta personāla skaitu nepieciešamā skaitā;
- ir salīdzinoši efektīva, taču būtu, nepieciešams ieviest dažas pārmaiņas;
- personāla plānošana kā sistēma tikai eksistē, taču lai tā būtu efektīva ir nepieciešamas pārmaiņas;
- ir haotiska un grūti izprotama;
- personāla plānošana kā sistēma uzņēmumā nepastāv.

5. Vai Jums ir saprotams Jūsu amata apraksts?

- jā
- nē
- nav izskaidrots
- neesmu informēts par amata aprakstu

6. Kā Jūs tikāt apmācīts darba vietā uzņēmumā A/S "Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor"?

- mācīšanās darbībā (uzņēmumā)
- mācīšanās ārpus uzņēmuma
- mācības nebija nepieciešamas

7. Kas jums sagādāja grūtībās, piemērojoties jaunajiem darba apstākļiem?
- iekļauties darba ritmā un pierast pie darba vides
  - sadarbība un konsultēšanās ar kolēģiem
  - sadarbība un konsultēšanās ar vadītāju
  - izprast darba uzdevumu prioritātes un termiņus
  - apgūt jaunus darba pienākumus un to izpildīšanas tehniku
8. Vai Jūs esat bijis uz profesionālajiem kursiem, semināriem vai cita veida apmaksātām apmācībām no uzņēmuma A/S “Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor”?
- jā, esmu bijis
  - esmu bijis uz daļēji apmaksātām apmācībām
  - nē, neesmu bijis
9. Kāda, Jūsaprāt, ir vadības nostāja pret darbinieku vēlmi un vajadzību pēc papildus izglītošanās, apmācības, kursiem?
- darbinieku vēlme pēc izglītības tiek atbalstīta pilnībā;
  - darbinieku vēlme pēc izglītības tiek atbalstīta dažreiz;
  - vadītāja nostāja ir pilnībā neitrāla;
  - darbinieku pašizglītošanās ārpus uzņēmuma netiek liegta, bet netiek arī stimulēta;
  - darbinieku tiekšanās pēc pašizglītošanās netiek atbalstīta.
10. Vai Jūs esat apmierināts ar uzņēmuma piedāvāto motivācijas sistēmu?
- jā, ļoti apmierināts
  - daļēji apmierināts
  - neapmierināts
11. Kurš no minētajiem faktoriem palielina Jūsu darba kvalitāti?
- vadītāja attieksme
  - darba apstākļi
  - darba laiks
  - atalgojums
  - organizācijā valdošā atmosfēra
12. Pēc Jūsu domām, kurš no minētajiem faktoriem ir uzskatāms par galveno darba kvalitātes veicinātāju?
- profesionālās zināšanas
  - sadarbība ar kolēģiem
  - apmācību organizēšana
  - organizācijas vērtību izpratne
  - paredzētā darba izpilde
13. Darbinieku novērtēšanas procesi uzņēmumā tiek veikti:
- regulāri, sistemātiski un pilnvērtīgi, visaptveroši;
  - visaptveroši, bet ik pa laikam;
  - novērtēšanu kā procesu neizjūtu;
  - sistemātiski, bet ne visaptveroši;
  - pilnīgi bez nekāda pamata.
  - netiek veikti

Paldies par atsaucību.

Bakalaura darbs „**Personāla vadības funkciju pilnveidošanas iespējas A/S Publisko aktīvu pārvaldītājs Possessor**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: \_\_\_\_\_ /Kristīne Muzikante/ \_\_\_\_\_ .05.2020.

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr.sc.admin., docente Antra Līne \_\_\_\_\_ .05.2020.

Recenzents: Mg. BA, lektore Irina Rezepina

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā

Dekāna pilnvarotā persona:

Metodiķe Laila Lisenko \_\_\_\_\_ .05.2020.

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_\_\_\_ .05.2020.

Komisijas sekretārs (e): \_\_\_\_\_ .05.2020.  
(paraksts) (paraksta atšifrējums)