

RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA  
Sociālo zinātņu fakultāte  
Pilna laika studiju programma  
Profesionālā maģistra studiju programma “Organizācijas vadība (ar kvalifikāciju)”

**LIENE BIRZGALE**

**Cilvēkresursu vadība un tās pilnveidošanas iespējas Mārupes novada  
pirmsskolas izglītības iestādēs**

**Maģistra darbs**

**Darba autors**

Liene Birzgale  
Vārds, uzvārds

Paraksts

**Darba vadītājs**

Profesors  
Akadēmiskais amats

Dr.paed.  
Zinātniskais/  
akadēmiskais  
grāds

Ivars Muzis  
Vārds, uzvārds

paraksts

## Anotācija

Maģistra darba autore ir Liene Birzgale. Maģistra darba temats “Cilvēkresursu vadība un tās pilnveidošanas iespējas Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs”.

Darba mērķis ir pētīt un analizēt cilvēkresursu vadības procesu Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs un izstrādāt priekšlikumus cilvēkresursu vadības procesu uzlabošanai. Temats ir aktuāls, jo mūsdienās pirmsskolas izglītības iestādēs, tāpat kā jebkurā citā organizācijā visefektīvākais rīks ir cilvēki, kas nodrošina iestādes darba kvalitāti un attīstību.

Maģistra darbs sastāv no ievada, teorētiskās daļas, empīriskās daļas, secinājumiem un priekšlikumiem. Darba teorētiskajā daļā tiek apskatīti cilvēkresursu vadības teorētiskie aspekti – cilvēkresursu vadības jēdziens un funkcijas, pirmsskolas izglītības iestādes vadības raksturojums. Pētījuma daļā balstoties uz darbinieku anketu un vadītāju intervijas rezultātiem tiek analizēts cilvēkresursu vadības process Mārupes novada pašvaldības un privātajās pirmsskolas izglītības iestādēs un izstrādāti priekšlikumi tās pilnveidošanai. Respondentu anketēšanai tiek izmantots vadībzinātnes profesora Filipa Halindžera izglītības vadības mērinstruments Principal Instructional Management Rating Scale.

Maģistra darba apjoms 88 lpp, 14 attēli, 12 tabulas, 4 pielikumi, 50 literatūras avoti.

**Atslēgas vārdi:** cilvēkresursu vadīšana, pirmsskolas izglītības vadība, vadītāja vadības stili, kompetences.

## **Annotation**

Master's thesis, the author is Liene Birzgale. Master's thesis topic 'Human resource management and its improvement possibilities in Marupes county pre-schools.' '

The objective is to study and analyze the human resource management process in Marupes county pre-school educational facilities and to develop proposals for the improvement of human resources management processes. The subject is pressing because nowadays in preschools, as in any other organization the most effective tool is people, who ensure the institution's work and the quality of development.

Master's thesis consists of introduction, theoretical part, empirical part, the conclusions and proposals. The theoretical part discusses theoretical aspects of human resource management - human resources management concept and features, pre-school institution's management characteristics. Part of the study based on the staff profile and manager interviews the results are analyzed in human resources management process in Marupes municipality and in private preschools, and developed proposals for its improvement. Of the respondents questionnaire survey being used management science professors Philip Hallinger Educational Management measuring instrument - Principal Instructional Management Rating Scale.

Master's workload 88 pages, 14 images, 12 tables and 4 annexes, 50 literature sources.

**Keywords:** human resource management, pre-school education management, leadership style, competence.

# Saturs

Ievads .....	5
1 Cilvēkresursu vadība .....	9
1.1 Cilvēkresursu vadības jēdziens .....	9
1.2 Cilvēkresursu vadības būtība un funkcijas, to raksturojums .....	11
1.3 Cilvēkresursu vadības metodes.....	30
2 Pirmsskolas izglītības iestāde un tās vadības raksturojums .....	32
2.1 Pirmsskolas izglītības iestādes vadības mērķis un uzdevumi .....	34
2.2 Vadītāja funkcijas, to raksturojums .....	34
2.3 Pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja kompetenču raksturojums .....	37
2.4 Vadības stili un to saistība ar izglītības iestādes darbību.....	42
3 Cilvēkresursu vadības izpēte Mārupes novada PII .....	46
3.1 Pētījuma vispārīgs raksturojums .....	48
3.2 Pētījuma rezultāti, to analīze.....	49
3.3 Priekšlikumi cilvēkresursu vadības pilnveidei Mārupes novada PII .....	67
Secinājumi .....	69
Izmantotās literatūras saraksts .....	71
PIELIKUMI.....	74

## Ievads

Pirmsskolas izglītība ir jāuzsver kā nozīmīga vispārējās izglītības daļa, jo kā to ir norādījusi Eiropas Komisija, kvalitatīvas pirmsskolas izglītības un aprūpes nodrošināšana ir pamats sekmīgai iesaistei pamatizglītībā, mūžizglītībā, sociālajai integrācijai, personiskajai attīstībai un nodarbinātībai nākotnē. Latvija Nacionālajā attīstības plānā 2014. – 2020. gadam starp galvenajiem uzdevumiem ir noteikta kvalitatīva pirmsskolas izglītība. Arī izglītības attīstības pamatnostādņēs 2014. – 2020. gadam norādīts, ka arvien straujāk pieaug tieši kvalitatīvas pirmsskolas izglītības nozīme kopējā vispārējās izglītības ciklā, jo līdz šim tieši pirmsskolas izglītība ir ārēji vismazāk stiprināta (Izglītības un zinātnes ministrija, 2013). Arī Ilgtspējīgas attīstības stratēģija „Latvija 2030” paredz īpašu vērību pievērst pirmsskolas izglītības kvalitātei un pieejamībai, ņemot vērā, ka radoša personība veidojas agrīnā vecumā.<sup>1</sup>

Latvijas kopējo izaugsmi, ekonomisko ilgtspēju un konkurētspēju primāri nosaka mūsu cilvēkresursu kapacitāte, tieši tāpēc, lai nodrošinātu pirmsskolas izglītības kvalitāti, ir jāpiesaista un jā sagatavo radoši un kvalificēti pedagogi (Izglītības un zinātnes ministrija, 2013). Ir jāatgādina, ka cilvēkresursu kapacitātes attīstība un sociālā izaugsme ir viena no prioritātēm kopējā ES telpā un arī Latvijas galvenais kapitāls ir cilvēks – viņu spējas, zināšanas un talanti.<sup>2</sup> Bez cilvēkiem nav organizācijas. Bez pareiziem cilvēkiem neviena organizācija nespēs sasniegt savus mērķus.

Laikam ejot arvien lielāka nozīme ir cilvēkresursu pareizai un efektīvai izmantošanai. Mūsdienās ir atrodamas daudz un dažādas grāmatas, publikācijas par cilvēkresursu vadību uzņēmumos un organizācijās, bet informācija par cilvēkresursu vadību izglītības iestādēs, un konkrētāk pirmsskolas izglītības iestādēs, praktiski nav atrodama. Jebkurā organizācijā, ieskaitot izglītības iestādi, vissvarīgākais ir nodrošināt, ka uz vakantajiem amatiem tiek pieņemti vislabākie pieejamie darbinieki. Lielos uzņēmumos un organizācijās personāla vadību nodrošina personāla nodaļas vai personāla speciālisti, izglītības iestādēs tas ir vadītāja pienākums.

Šobrīd vienīgās prasības, lai kļūtu par pirmsskolas izglītības iestādes vadītāju ir augstākā izglītība pedagoģijā un pirmsskolas skolotāja kvalifikācija. Lielākoties pirmsskolas izglītības iestādes vadītājiem nav cilvēkresursu vadības prasmes, kā arī viņi nepārzina cilvēkresursu vadības metodes un funkcijas, tomēr viņiem ir jāspēj piesaistīt profesionālus izglītības iestādes darbiniekus. Vadītājs izglītības iestādē parasti ir ne tikai vadītājs, bet arī pedagogs un bieži vien gadās, ka tieši otrādi lomai

---

<sup>1</sup> [http://www.marupe.lv/wp-content/uploads/2013/08/Marupe\\_novada\\_Izglitibas\\_koncepcija\\_2014-2019.pdf](http://www.marupe.lv/wp-content/uploads/2013/08/Marupe_novada_Izglitibas_koncepcija_2014-2019.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.marupe.lv/wp-content/uploads/2013/08/Ricibas-plans-2015-2017-gadam.pdf>

tiek pievērsta lielāka uzmanība. Taču būtu jāatceras, ka skolotāju kolektīvs daudz neatšķiras no citiem kolektīviem no personālvadības skatu punkta – arī viņiem jāzina katra robežas, arī viņu darbs ir jāplāno un jāizvērtē, arī viņi ir jāmotivē (Pēkšēna, 2013). Pirmsskolas izglītības iestādes vadītājam ir jāzina kā strādāt ar personālu, par kādiem procesiem un procedūrām būtu jādomā, lai nodrošinātu iestādes konkurētspēju un kvalitāti, kā arī darbinieku lojalitāti (Zīle, 2013).

Personāla vadība ir pati nozīmīgākā vadības joma. Tās mērķis ir nodrošināt uzņēmumam ieinteresētas un radošas personības. Personāla vadība tiek uzskatīta par vissvarīgāko uzdevumu, jo tieši darbinieki ir tie, kas ļauj uzņēmumam attīstīties vai iznīkt (Zīle, 2013). Katram vadītājam, arī izglītības iestādes vadītājam ir nepieciešamas pamatzināšanas personāla plānošanā, atlasē un ievadīšanai darbā, jāpārzina darba likumi un citi normatīvie akti, kā arī jāorientējas ar personāla vadīšanu saistītajos jautājumos (Kehre, 2004).

Latvijas Republikas Finanšu ministrijas darbības programmā “Izaugsme un nodarbinātība” norādīts, ka ir nepieciešama efektīva un mērķtiecīga cilvēkresursu vadīšanas stratēģija, lai nodrošinātu motivētu darbinieku piesaisti un, lai mazinātu darbinieku augsto mainību, kas saskaņā ar pieejamiem datiem atsevišķās iestādēs sasniedz pat 25 % (Latvijas Republikas Finanšu ministrija, 2014). Arī pirmsskolas izglītības iestādes vadītāji ļoti bieži saskaras ar samērā nopietno problēmu – darbinieku mainību, kas ne tikai būtiski ietekmē darba procesu, bet arī negatīvi ietekmē izglītības iestādes darba kvalitāti. Tāpat tēmas aktualitāti apstiprina fakts, ka šobrīd lielākajā daļā pirmsskolas izglītības iestādēs personāla plānošana nenotiek. Personāla atlase ir neefektīva, jo lielākoties uz vienu vakanto vietu piesakās viens darbinieks vai nepiesakās neviens. Līdz ar to vadītājs ir spiests pieņemt darbā jebkuru darbinieku kurš piesakās uz vakanto vietu, lai nodrošinātu iestādes darbības nepārtrauktību. Cilvēkresursu vadība nav tikai personāla plānošana un atlase, bet tāpat tā palīdz maksimāli efektīvi izmantot atsevišķu darbinieku potenciālu, atklāt apslēptās dotības, novērtēt un attīstīt esošās kompetenci, rūpēties par darbinieku labsajūtu, motivēt darbiniekus, lai viņi vēlētos ar savu ieguldījumu nodrošināt iestādes kvalitāti, veicināt tās attīstību un konkurētspēju, kā arī veidot saliedētu kolektīvu.

Šobrīd Latvijā prioritāte ir darba kvalitātes paaugstināšana izglītības iestādes, tāpat ar vien augstākas prasības tiek izvirzītas pirmsskolas izglītības kvalitātei, bet cilvēkresursu vadībai netiek pievērsta pietiekama uzmanība, it īpaši tās efektīvai un lietderīgai izmantošanai. Viens no būtiskākajiem iemesliem, kāpēc pirmsskolas izglītības iestādēs netiek veikta efektīva cilvēkresursu vadīšana, ir iestādes vadītāju zināšanu un prasmju trūkums šāda procesa nepieciešamībai. Izglītības iestādes vadītāja darbs prasa plānveidīgu un strukturētu personāla vadības organizāciju, kas iesaistot

attiecīgos darbiniekus būtu vērsts uz izglītības iestādes darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu. Jau 2009. gadā Eiropas Komisija savā publikācijā “Pirmsskolas izglītība un aprūpe Eiropā” bija norādījusi, ka ieguldījums agrīnā izglītībā nodrošina gan lielāku efektivitāti, gan vienlīdzību: labot neveiksmes vēlāk ir ne vien netaisnīgi, bet arī lielā mērā neefektīvi. Ir vairāk jāinvestē pirmsskolas izglītībā, jo tā ir efektīvs pamats turpmākām mācībām, tā novērš atbirumu un palielina rezultātu un vispārējo prasmju līmeņa vienlīdzību (Eurydice, 2009).

Aktuāla problēma ir kvalitatīvas izglītības pakalpojumu nodrošināšana, kas ir panākams uzlabojot izglītības pakalpojumu. Izglītības kvalitātes izpratne ir atkarīga no pedagogu profesionālās meistarības, no viņa vēlmes un motivācijas iesaistīties tālākizglītības pasākumos. Mūsdienas pedagogu skaits ar augstāko izglītību ir audzis, un tomēr neapmierina mūsdienu vajadzības (Šmite, 2004, 141). Īpaši satraucošs stāvoklis ir pirmsskolas izglītības iestādēs, lai gan augstskolās pirmsskolas programmu absolvējošo skaits ir salīdzinoši liels.

Pēdējos gados cilvēkresursu vadīšana ir kļuvusi ļoti nozīmīga runājot par iestādes attīstību, tāpēc pētīt cilvēkresursu vadību pirmsskolas izglītības iestādēs autori pamudināja, tas, ka ar vien biežāk pirmsskolas izglītības iestādes saskaras ar tādām problēmām, kā:

- Skolotāju un skolotāju palīgu trūkums;
- Zems atalgojums gan pedagoģiskajam, gan tehniskajam personālam;
- Skolotāju vidū nenotiek paaudžu nomainīšana.

Latvijā nav veikti pētījumi par cilvēkresursu vadību pirmsskolas izglītības iestādēs. Šis pētījums ļautu noskaidrot iestādes darbinieku un vadītāju attieksmi un zināšanas cilvēkresursu vadības jomā.

**Pētījuma objekts:** Pirmsskolas izglītības iestādes vadības process.

**Pētījuma priekšmets:** Cilvēkresursu vadība Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs.

**Pētījuma jautājums:** 1. Kādas cilvēkresursu vadības formas un funkcijas tiek izmantotas Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs?

2. Kas pilnveidojams Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs cilvēkresursu vadībā?

**Maģistra darba mērķis:** Pētīt un analizēt cilvēkresursu vadības procesu Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs un izstrādāt priekšlikumus cilvēkresursu vadības procesu uzlabošanai.

**Maģistra darba uzdevumi:**

1. Analizēt cilvēkresursu vadības teorētisko pamatojumu pirmsskolas izglītības iestādes darbības kontekstā.

2. Veikt empīrisko pētījumu par cilvēkresursu vadību Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs un apkopot pētījuma rezultātus.
3. Izstrādāt ieteikumus cilvēkresursu vadības procesa uzlabošanai Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs.

**Maģistra darba pētījuma bāze:** Mārupes novada pašvaldības un privātās pirmsskolas izglītības iestādes.

**Pētījuma metodes:**

1. Teorētiskās metodes: *zinātniskās literatūras, normatīvo aktu u.c. dokumentu analīze.*
2. Empīriskās metodes: *anketēšana, intervijas, novērošanas.*
3. Iegūto datu apkopošana un apstrādes metodes: *datu statistiskā apstrāde.*

**Pētījuma bāze**

Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādes, 90 darbinieki, pirmsskolas izglītības iestādes vadītājas.

Darbā tika izmantota gan latviešu (*Ešenvalde, Zīle, Kehre u.c.*) gan ārzemju (*Armstrong, Rebore, Steyn & Niekerk u.c.*) autoru teorētiskās atziņas par cilvēkresursu vadību.

Pamatojoties uz veikto pētījumu, ir izstrādāti secinājumi un priekšlikumi cilvēkresursu vadības pilnveidošanai Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs.

# 1 Cilvēkresursu vadība

Termins cilvēkresursu vadība parādījās 1980. gadu beigās kā alternatīva terminam personāla vadība (Mercer, Barker & Bird, 2010). Cilvēkresursu vadība ir secīga un stratēģiska pieeja vērtīgākā iestādes resursa – iestādē strādājošo cilvēku – vadībai, kuru individuālais un kolektīvais ieguldījums ļauj sasniegt iestādei tās izvirzītos mērķus (Armstrong *a*, 2006, 3).

Cilvēku resursu vadība ir tā vadības joma, kuras galvenais kontroles un ietekmes “objekts” ir cilvēku resursi (Ozolins-Ozola, 2011). Cilvēkresursu vadība izglītības iestādē ir darbību komplekss ar motivēšanu, plānošanu, organizēšanu un kontroli, kas virzīts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai iestādes mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. (Šmite, 2004) Middlewood un Lumby (1998) apgalvo, ka efektīva cilvēkresursu pārvaldība ir galvenais nosacījums, lai nodrošinātu augstas kvalitātes izglītības pakalpojumu, ka izglītības iestādes panākumu kvalitāte ir atkarīga no darbinieku apņemšanās un sasniegumiem (Mercer, Barker & Bird, 2010). Tāpat efektīva cilvēkresursu vadība nodrošina sekmīgu izglītības procesu un veicina drīzāku un kvalitatīvāku mērķu sasniegšanu. Cilvēkresursu vadību var izmantot katrā organizācijā, un tā izpratnei ir nepieciešama jauna domāšana. (Šmite, 2004)

Cilvēkresursi ir vistiešākajā nozīmē saistīti ar pirmsskolas izglītības iestādes panākumiem, bet lieliskas vadītāja spējas pārvaldīt šos resursus uzlabo tās konkurētspēju. Cilvēkresursu pārvaldības mērķis ir apmierināt iestādes darbinieku vajadzības un motivēt viņus, lai īstenotu izvirzītos mērķus (Kaušylienē).

Cilvēkresursu vadībai izglītības iestādēs t.sk. arī pirmsskolas izglītības iestādēs ir jāpiešķir prioritāte gan iestādēs, gan valsts līmenī. Investējot cilvēkos labumu gūs ne tikai pati iestāde, bet arī sabiedrība kopumā.

Lai spētu pamatot cilvēkresursu vadības nepieciešamību pirmsskolas izglītības iestādēs, vispirms ir nepieciešams raksturot cilvēkresursu vadīšanas jēdzienu.

## 1.1 Cilvēkresursu vadības jēdziens

Cilvēkresursu vadības definēšana ir pārvaldības koncepcijas neatņemama sastāvdaļa, tā ir jāpiemēro gan sociālajām grupām, gan procesiem. Tāpēc īpašu uzmanību tiek pievērsta cilvēka faktoram, kas bieži vien nosaka izglītības iestādes panākumus (Kaušylienē). Ņemot vērā, ka

cilvēkresursu vadīšana Latvijas uzņēmumos un organizācijās ir tikai attīstības stadijā, vēl joprojām notiek diskusijas par to, vai darbs ar personālu būtu saucams par:

- Personāla vadīšanu
- Personāla vadību
- Cilvēku resursu vadību
- Personālamenedžmentu (Kehre, 2004).

Lai gan pastāv atšķirības konkrētajā darbības jomā un tās plašumā, kopīgais elements šajos jēdzienos ir - darbinieki. Arī katru no šiem jēdzieniem dažādi autori ar lielākām vai mazākām niansēm skaidro dažādi.

Tā, piemēram, **I. Vorončuka** grāmatā „Personāla vadība” ir vairāki jēdziena skaidrojumi:

- *personāla vadīšana* ir organizācijas politika un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijās labus darbiniekus;
- *personāla vadīšanu* var definēt kā funkciju, kuras uzdevums ir cilvēka potenciālās enerģijas realizēšana saimniecisko panākumu veidā;
- *personāla vadīšana* pastāv arī kā institūcija organizatoriskajā sfērā, kas specializējas uz personāla saimniecisko uzdevumu ievērošanu un izpildi;
- *personāla vadīšana* ir zinātne, kuras izziņas priekšmets ir līdzstrādnieku personālā vadība organizācijā, ar mērķi izskaidrot, atveidot un prognozēt vadības objekta izturēšanās veidu;
- *personāla vadīšana* ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses (Vorončuka, 2003).

Savukārt **M.Kehre** grāmatā “Personālmenedžments uzņēmumā” ir divi jēdziena skaidrojumi:

- *Personāla vadīšana* – paņēmieni kopums, ar kādiem ikviens vadītājs mēģina ietekmēt savu darbinieku rīcību konkrētu mērķu sasniegšanai.
- *Personāla vadīšana* – ir uzņēmuma personālmenedžments individualizēšana darbinieka līmenī (Kehre, 2004)..

No Kehres personāla vadības jēdzieniem izriet, ka personāla vadība ir personālmenedžmenta īstenošana uzņēmumā.

*Personālmenedžments* ir uzņēmuma kopējā menedžmenta sistēmas un procesu neatņemama daļa. Personālmenedžmenta būtība ir orientēta uz personāla potenciāla iespējamo paaugstināšanu, lai nodrošinātu uzņēmuma nākotnes mērķu sasniegšanu (Kehre, 2004).

Mūsdienās arvien vairāk tiek lietots jēdziens *cilvēkresursu vadība* (Human Resource Management). *Cilvēkresursu vadība* ir stratēģiska un saskaņota pieeja organizācijas visvērtīgāko

aktīvu – tajā strādājošo cilvēku – vadīšanai, kuri individuāli vai kolektīvi strādā biznesa mērķu sasniegšanas labā (Armstrong *b*, 2006). Šo jēdzienu vairāk lieto valstīs, kur runā angļiski un franciski. Savukārt Oksfordas universitātes izdotā Biznesa un vadīšanas vārdnīca sniedz šādu skaidrojumu: „*Cilvēkresursu vadīšana ir cilvēku vadīšana, lai sasniegtu to individuālo uzvedību un sniegumu, kas vairo uzņēmuma lietderīgumu. Cilvēkresursu vadīšana veicina atsevišķus cilvēkus sasniegt personīgos mērķus un vada tos, lai izveidotu viņu uzvedību saskaņā ar uzņēmuma mērķiem.*” (Peiseniece, 2010,17).

Cilvēka resursi ir plašāks, globālāks jēdziens nekā personāls, šie resursi ir ārpus uzņēmuma, reģiona vai valsts (Forands, 2007). Bet neatkarīgi no tā, kā tiek dēvēts darbs ar personālu, nozīmīgākais faktors paliek viens un tas pats – cilvēks. Ieguldot cilvēkos, tiek paaugstināta visu iestādes resursu vērtība. Autore secina, ka neatkarīgi no organizācijas veida vai lieluma, katrā organizācijā jāpārvalda 3 galvenie resursi – cilvēku, materiālu un finanšu, ja iestāde vēlas sasniegt savus mērķus un uzdevumus. Iepazīstoties ar literatūru par cilvēkresursu vadību, tiek secināts, ka cilvēkresursi ir vissvarīgākie un visgrūtāk pārvaldāmie resursi. Galvenais iemesls tam ir tas, aka katrs cilvēks ir unikāls, katrs ar savu atšķirīgu domāšanas, jūtu un darbošanās veidu. Nedrīkst aizmirst arī faktu, ka cilvēki koordinē un kontrolē citus resursu.

## 1.2 Cilvēkresursu vadības būtība un funkcijas, to raksturojums

Tāpat kā jebkurā uzņēmumā vai organizācijā arī jebkurā izglītības iestādē cilvēkus ir jāpieņem darbā, jāatlasa, jāievada darbā, jānovērtē un jāmotivē. Cilvēkresursu vadīšanas būtību raksturo tās funkcijas. Tāpat, kā cilvēkresursu vadības definīcija, arī tās funkcija literatūrā tiek skaidrota atšķirīgi. **V. Bloisi** norādījis, ka galvenās CRV funkcijas ir personāla plānošana, piesaiste, atlase, apmācība, attīstība, atalgošana un apbalvošana, kā arī darbinieku attiecību risināšana (Bloisi, 2007).

Cilvēkresursu vadības process tiek rūpīgi un izsmelši analizēta vairākos zinātniskajos darbos. **Stoners, Frēmans** un **Gilberts** (1999) uzsvēra, ka cilvēkresursu vadības process sastāv no septiņām galvenajām funkcijām, **Hanada** (2000) **Deslers** (2001) norādīja deviņas funkcijas personāla vadībā, **Strauss** (2001) norādīja, ka ir sešas funkcijas personāla vadība, **Bakanauskiene** (2002) izšķīra deviņas funkcijas, **Butkus** (2003) uzskata, ka ir trīspadsmit funkcijas, savukārt **Stankevičiene** un **Lobanova** (2006, 2008., 2011) izdalīja divpadsmit cilvēkresursu vadības funkcijas (Kaušylienē).

Savukārt **A. Piningtone, R. Maklīns, T. Kembels** uzskata, ka galvenās CRV funkcijas ir personāla piesaiste, atlase, apmācība, atalgošana, karjeras virzīšana un atbrīvošana no darba (Pinnington, Macklin, Campbell, 2007,3).

Vēl viens iznteresants viedoklis ir **G. Randhava** kurš skaidro, ka CRV funkcijas iedalāmas divās grupās:

1) *vadīšanas funkcijas* – plānošana, organizēšana, personāla nodrošināšana, motivēšana, kontrolēšana;

2) *operatīvās funkcijas* – personāla sagāde (plānošana, piesaiste, atlase, instruēšana, adaptēšana), attīstība, atalgošana, attiecību vadīšana ar vadību un citiem darbiniekiem, personāla drošības nodrošināšana, personāla atbrīvošana (Randhawa, 2007, 8).

Kā redzams nav vienprātības par to cik un kādas ir cilvēkresursu vadības procesam funkcijas, tāpat teorētiķi ar nelielām niansēm cilvēkresursu vadības funkcijas definējuši atšķirīgi. Darba turpinājumā atsaucoties uz cilvēkresursu vadības funkcijām izglītības iestādē, autore vadīsies pēc Ronalda Rebore (Ronald W.Rebore) uzskaitījuma.

**R.W.Rebore** grāmatā “Human Resource Administration in Education” ir minējis šādas CRV funkcijas izglītības iestādē:

- *Plānošana* – cik un kādi cilvēki būs vajadzīgi, kas un kā to nodrošinās. Izveidot plānu ilgtermiņa vai īstermiņa laika posmam par cilvēkresursu pieprasījumu ir nepieciešams un svarīgs faktors jebkuras izglītības iestādes mācību programmas un darba plānošanas procesā.
- *Vervēšana* – potenciālo kandidātu rezerves visos amatos. Kvalitatīvs personāls ir ļoti būtisks faktors, lai sniegtu efektīvu izglītības pakalpojumu bērniem, jauniešiem un pieaugušajiem
- *Atlase* – optimālākā darbinieka pieņemšana. Ilgtermiņa vai īstermiņa cilvēkresursu pieprasījums ir īstenojams ar atlases metodēm un procesiem.
- *Adaptācija* – jaunā darbinieka ievadīšana darbā. Izmantojot atbilstošu plānošanu, jaunais darbinieks un izglītības iestāde pieņem viens otra mērķus.
- *Personāla attīstība* – lai cilvēki būtu spējīgi realizēt izvirzīto stratēģiju. Attīstības programmas palīdz personālam izpildīt izglītības iestādes uzdevumus un arī nodrošina cilvēkiem iespēju personiskai un profesionālai izaugsmei.

- *Novērtēšana* – lai kontrolētu, ka cilvēki dara to, ko no viņiem gaida un noskaidrotu, ko paši cilvēki gaida. Novērtēšanas procesi un metodes palīdz indivīdam augt profesionāli, kā arī palīdz izglītības iestādei sasniegt savus mērķus.
- *Personāla motivācija* – darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbu. Personāla motivēšanas programmas palīdz sasniegt kvalitatīvu darba izpildi.
- *Komunikācija* – sarunu process dod personālam iespēju piedalīties jautājumos, kas skar viņa profesionālo un personīgo labklājību (Rebore, 2011).

Cilvēkresursu vadības galvenais uzdevums ir veidot attiecības starp organizāciju un personālu tā, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses. Bez efektīvi strādājoša personāla nav iedomājama organizācijas veiksmīga darbība (Vorončuka, 2003).

Diemžēl joprojām daudzas skolas redz cilvēkresursu vadības funkcijas tikai kā kompetentu skolotāju pieņemšanu darbā. Bet cilvēkresursu funkciju mērķim būtībā ir jābūt vienādam visā izglītības sistēmā: pieņemt darbā, paturēt, attīstīt, motivēt personālu, lai sasniegtu izglītības iestādes mērķus, palīdzēt darbiniekiem sasniegt augstākos iespējamus rezultātus un, lai palielinātu personāla karjeras attīstību. Šo mērķi ir iespējams īstenot izmantojot visas cilvēkresursu vadības funkcijas (Rebore, 2011).

ASV cilvēkresursu vadīšanas pētnieks Dž.Dz. Filipss ir uzsvēris, ka cilvēkresursu vadīšanas funkciju lietderība būtiski ietekmē uzņēmuma darbības veiksmi un neveiksmi. Pirmsskolas izglītības iestādēs cilvēkresursu vadīšanas funkciju lietderība varētu ietekmēt iestādes darbības kvalitāti. Neefektīvas cilvēkresursu vadīšanas politikas dēļ uzņēmumi ir cietuši neveiksmi zaudējot naudu, labus darbiniekus, klientus. Pirmsskolas izglītības iestādes nezaudē tikai naudu, tās zaudē arī kaut ko daudz vērtīgāku – profesionālu darbinieku kvalitatīvu ieguldījumu cilvēces nākotnē – bērnos (Philips, 1999).

Bērna pirmsskolas vecums ir svarīgākais personības attīstības posms. Tas ir viņa socializācijas sākumposms, kad sāk veidoties attiecības ar cilvēkiem, attieksme pret priekšmetiem un dabu, notiek iekļaušanās kultūras un vispārcilvēcisko vērtību pasaulē, sākas sevis izzināšana. Pedagoģa uzdevums ir nevis maksimāli paātrināt pirmsskolas vecuma bērnu attīstību, bet gan nodrošināt bērnam tādas apstākļus, lai viņš varētu pilnībā atklāt un īstenot neatkārtojamo, tikai šim vecumam raksturīgo potenciālu (Černova, 2010). Tad kāpēc pirmsskolas izglītības pakāpe ir atstāta novārtā, nepievēršot tai pienācīgu uzmanību, jo ir taču zināms, ka bērni veido dominējošo pamatu valsts nākotnes attīstībai un panākumiem. Tāpat pētījumos ir pierādīts, ka pirmsskolas izglītības iestāde ir nozīmīgākais ieguldījums bērna formālajai izglītībai un personības attīstībai. Kvalitatīva pirmsskolas izglītība veido

stabilu pamatu bērna turpmākajām mācībām un profesionālajai dzīvei. Tieši tāpēc autore uzskata, ka pirmsskolas izglītības iestādē ļoti liela nozīme ir efektīvam vadītāja darbam ar iestādes personālu.

### **PERSONĀLA PLĀNOŠANA**

Cilvēku resursu plānošana nodēvēta gan par personāla vadības komplicētā un likumainā ceļa sākumu, gan par vienu no svarīgākajiem personāla uzdevumiem (Zīle, 2013). Lai gan pētot dažādu autoru literatūru var droši apgalvot, ka visas cilvēkresursu vadības funkcijas ir vienlīdz svarīgas. Tās kvalitatīvi nedarbojas atsevišķi katra par sevi, bet gan visas kopā plānotā un mērķtiecīgā darbībā.

Plānošana pati par sevi nozīmē mērķu noteikšanu kādam konkrētam laika periodam. *Personāla plānošana* ir sistemātiska pieeja cilvēku iesaistei un nodarbināšanai organizācijā (Zīle, 2013).

*Personāla plānošanas mērķis* ir organizācijai nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācība, iesaistīšana darbā. Iestādes vadītājam ir svarīgi noteikt, cik un kādus darbiniekus vajadzēs rīt, lai šodien nav jāmeklē tas darbinieks, kas bija vajadzīgs jau vakar (Zīle, 2013). Protams, ka nākotnes prognozēšana ir komplicēts un sarežģīts process, it īpaši, ja runa ir par pirmsskolas izglītības iestādēm. Pirmsskolas izglītības vadītājam ir grūti paredzēt, kad kāds darbinieks neizturēs neatbilstošo emocionālo un fizisko slodzi atalgojumam, kuru viņš saņem. Tieši tāpēc ir ļoti svarīgi visu pārējo cilvēkresursu vadības funkciju mērķtiecīga izmantošana, jo tas var palīdzēt darbiniekiem izšķirties par palikšanu darbā konkrētajā izglītības iestādē.

Personāla plānošanas svarīgākie principi ir šādi:

- sistemātiskuma, lai process visu laiku būtu pārskatāms un nebūtu nejaušs;
- nepārtrauktības, lai savlaicīgi reaģētu uz ārējo faktoru un organizācijas iekšējas vides pārmaiņām;
- ilgtermiņa, lai process atbilstu izstrādātās stratēģijas periodam;
- kvalitātes un kvantitātes vienotības, proti, personāla nepieciešamības noteikšana abās šajās izteiksmēs;
- lietderības, lai personāla izmaksas būtu sabalansētas ar iespējām, ko iestāde var atļauties konkrētā periodā un nākotnē;
- atbilstības – personāla pārvaldības sistēmas atbilstība iestādes mērķiem;
- progresivitātes – citu organizāciju labākās pieredzes pārņemšana;
- operativitātes – lēmumu savlaicīga pieņemšana un sistēmas koordinācija;
- elastīguma – sistēmas elementu savlaicīga nomaiņa un pārkārtošana;
- ritmiskuma – darbības veikšana plānotajā laikā, vietā un procedūru standartizācija;

- objektivitātes un konkrētības – lietderīgas un patiesas informācijas nodrošināšana.

Šo principu akcenti var būt atšķirīgi dažādām organizācijām, katrs izvēlas sev būtiskākos (Forands, 2007, 89).

Ar cilvēkresursu plānošanas procesu izglītības iestāde nodrošina, ka tai ir nepieciešamais darbinieku skaits, ar atbilstošu kvalifikāciju, nepieciešamajām iemaņām, kuri spēj efektīvi veikt nepieciešamos uzdevumus, kas palīdzētu iestādei sasniegt tās mērķus. Ļoti bieži pirmsskolas izglītības iestādes darbiniekus uztver kā pašsaprotamu, bet tomēr tas ir spēks, kas tieši ietekmē galveno izglītības iestādes mērķi – izglītēt bērnus. No organizatoriskā aspekta, cilvēkresursu plānošana ir process, kas analizē stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, kas varētu ietekmēt iespējas pieņemt darbā vispiemērotākos pieejamos darbiniekus (Rebore, 2011). Personāla plānošanas ietvaros iestādei regulāri jāseko personāla sastāvam un jāanalizē šādi jautājumi:

- Darbinieku skaits, kuriem plānota karjeras izaugsme.
- Darbinieki, kuri būs jāatbrīvo kā nepiemēroti.
- Darbinieki, kuri vēlas pārtraukt darba attiecības (personīgās problēmas, darba spēju zaudējums, cits darba piedāvājums, nespēja adaptēties kolektīvā, vadītāja attieksme, pensija) (Forands, 2007).

*“Galvenais ir nepadarīt plānošanu nedzīvu. To pārvēršot vienkārši par papīru plūdiem, nebūsim pakalpojuši ne lietai, ne paši sev.”* (Zīle, 2013).

Lai gan personāla plānošanas process pirmsskolas izglītības iestādē ir diezgan neparedzams, tas nav neiespējams. Iestādes vadītājam būtu jāanalizē darbinieku pensionēšanas laiks, biežas slimošanas, aiziešanu dekrēta atvaļinājumā, un attiecīgi no tā plānot nepieciešamos darbiniekus.

## **VERVĒŠANA UN PERSONĀLA ATLASE**

Pēc cilvēkresursu plānošanas procesa, nosakot pašreizējās un nākotnes personāla vajadzības, nākamais solis ir pieņemt darbā personālu.

*Vervēšana* ir jaunu darbinieku piesaistīšanas procesa, kuriem ir tās zināšanas, izglītības un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu iestādes izvirzītos mērķus (Zīle, 2013).

Ja izglītības iestāde vēlas paziņot, ka iestādē ir brīva vakance, tā parasti izvieto oficiālu reklāmu. Reklāmas saturs atkarīgs no darba apraksta un kritērijiem, ko izmanto, izvēloties visatbilstošāko kandidātu amatam. Efektīva reklāma precīzi atspoguļo galvenos pienākumus un obligāto kvalifikāciju, kādai ir jābūt, lai kandidētu uz vakanto amatu (Rebore, 2011).

Lai efektīvi veiktu vervēšanas procesu, iestādes vadītājam ir jāpārziņa profesionālās attīstības teorijas. Šādi pamatprincipi ir kopīgi daudzām teorijām, un to var izmantot, lai formulētu darbā pieņemšanas stratēģiju (Rebore, 2011).

*Personāla atlase* ir process, kurā atlasa vispiemērotākos pretendētus no tiem, kuri pieteikušies uz kādu noteiktu darba vietu. Atlases procesā ne tikai vadība vērtē kandidātu, bet arī kandidāts vērtē, vai viņš gribēs strādāt šajā iestādē vai nē (Zīle, 2013). Atlases process ir jebkuras iestādes atslēga uz panākumiem. Pastāv vairāki soļi, kas identificē atlases procesu:

- Darba analīzes izstrādāšana un kritēriju, kas attiecas uz amatu noteikšana. Nepieciešams identificēt un definēt kritērijus, kuriem amata kandidātiem jāatbilst. Darba analīze veido pamatu darba apraksta izstrādāšanai.
- Informācijas par kandidātiem apkopošana.
- Atlases metožu izmantošana. Pretendentu, kuri atbilst amata prasībām, uzaicināšana uz darba interviju. Intervija var sniegt informāciju, kas nav ietverta pieteikumu dokumentos. Ļoti svarīgi ir veikt intervijas analīzi. Intervijas analīzes lapa palīdz novērtēt pretendētus.
- Pretendentu un informācijas izvērtēšana. Analizēt kandidātu atbilstību amatam.
- Atbilstošā kandidāta izvēle un uzaicināšana (Styen & Nieker, 2012).

Personāla sekmīgas *atlases mērķis* ir ideāla sakritība starp attiecīgā kandidāta kompetenci un amata prasībām, kā arī organizācijas korporatīvo kultūru, mērķiem un sadarbības praksi (Ešenalde, 2008).

Pastāv dažādas personāla atlases metodes, kas organizācijai dod iespēju atrast atbilstošus kandidātus: dokumentu analīze un novērtēšana, intervija, testi un novērtēšanas centra izmantošana. Kā arī dažādu metožu kopums: testi, situāciju analīzes, lietišķās spēles, intervijas, grupu darbs u.c. Pirmsskolas izglītības iestādes vadītāji pārsvarā izmanto intervijas atlases metodi. Intervija ir process, kurā notiek mērķtiecīga domu apmaiņa, jautājumu uzdošana, atbilžu sniegšana, komunikācija starp divām vai vairākām personām (Zīle, 2013).

Intervijas mērķis:

- Noteikt pretendenta atbilstību.
- Dot pretendentam informāciju par organizāciju un amatu.
- Rast lietišķu kontaktu, neskatoties uz to, vai pretendents tiks pieņemts (zīle, 2013).

Atlases procesā ļoti nozīmīga ir personāla novērtēšana, jo tā ir ārkārtīgi nozīmīga un izšķiroši svarīga cilvēku resursu kompetences kvalitātes un lojalitātes noteikšanā (Ešenalde, 2008). Atlasot jebkura veida darbinieku, vadītājam jāvadās pēc iestādes vērtībām un mērķiem. Nesekmīgas personāla

atlases sekas ir neapmierināti darbinieki, nepadarīti darbi, demotivēts pats jaunais darbinieks, neapmierināts vadītājs, iespējami konflikti un neētiska rīcība, kā arī rodas liekas tiešās izmaksas, kas nepieciešamas, lai segtu papildus mācību izdevumus. Un, protams, kā galēji nekvalitatīvas atlases rezultāts ir jaunpieņemtā darbinieka atlaišana (Ešenvalde, 2008). Šī procedūra ir juridiski sarežģīta un psiholoģiski smaga. Pirmsskolas izglītības iestādēs nedrīkst pieļaut nesekmīgu personāla atlasīšanu, jo bieža darbinieku mainība negatīvi ietekmē bērnu gan psiholoģiski, gan emocionāli. Biežas darbinieku mainības dēļ bērniem ir grūtāk uzticēties jauniem darbiniekiem, kā arī tas būtiski ietekmē iestādes darba kvalitāti.

Atlases procesu ļoti labi raksturo latviešu tautas sakāmvārds: *labāk septiņas reizes nomērīt, pirms vienreiz nogriezt*. Šī piesardzība nosaka atlases un personāla novērtēšanas procedūras pakāpenisko un zināmā mērā birokrātisko gaitu, kas garantē atsauksmju pārbaudīšanu un kompetences izvērtēšanu. Var droši apgalvot, ka atlase ir viena no cilvēkresursu vadības funkcijām, kurā nav iespējams rīkoties pārlieku piesardzīgi (Ešenvalde, 2008).

Autori izdala divus atlases veidus:

- Ārējā personāla atlase – amatu kandidāti tiek piesaistīti no ārējā darbaspēka tirgus, kandidāti iestādei ir pilnīgi sveši.
- Iekšējā personāla atlase – vakantās amata vietas tiek aizpildītas, izmantojot iestādē jau strādājošos darbiniekus (Ešenvalde, 2008).

Pirmsskolas izglītības iestādei ir iespējas izmantot kā vienu, tā arī otru atlases veidu, it īpaši ja vakantā vieta ir pirmsskolas skolotāja vai metodiķa amats. Bieži vien pirmsskolas skolotāju palīgi ir studenti, kuri apgūst pirmsskolas skolotāja profesiju, vai arī ir pietiekoši motivēti studijas uzsākt, tādejādi iestādes vadītājam ir iespēja aizpildīt pirmsskolas skolotāja vakanci, paaugstinot esošo darbinieku, jo kā zināms atrast jaunu pirmsskolas skolotāja palīgu ir daudz vieglāk nekā pirmsskolas skolotāju.

Londonas biznesa skolas stratēģijas un menedžmenta profesors S.Gošals (Ghoshal) uzskata, ka panākumus nosaka ne tikai pareizi izvirzīti mērķi, pareizi organizēti procesi, bet galvenais ir pareizi izvēlēti darbinieki (Forands, 2007). Personāla pieņemšana darbā ir ļoti svarīgs uzdevums, kas jāveic regulāri un saskaņā ar plānu, lai apmierinātu mācību vajadzības konkrētā izglītības iestādē (Styen & Niekerk, 2012). Atlases procesu var uzskatīt par veiksmīgu tad, kad jaunais darbinieks pilnvērtīgi un veiksmīgi uzsācis darbu, izprot savus darba pienākumus, ir iekļāvies darba vidē un ir apmierināts (Forands, 2007).

## PERSONĀLA ADAPTĀCIJA

Jaunā darbinieka ievadīšanai darbā ir ļoti liela nozīme. Nav vienas konkrētas metodes, kā būtu jāveic darbinieku adaptācija, tas lielā mērā ir atkarīgs gan no darbinieka, kas tiek ievadīts darbā, gan no vadītāja/darbinieka, kas ievada jauno darbinieku darbā.

Svešvārdu vārdnīcā adaptācija tiek skaidrota, kā pielāgošanās, pielāgotība videi, apstākļiem; piemērošanās mainīgajai situācijai (Svešvārdu vārdnīca, 1999). Cilvēks dzīves laikā ir spiests adaptēties vairākkārt, gan izveidojot ģimeni, gan mainot mājvietu, skolu, hobiju, darba vietu u.t.t. Izglītības iestāde var pieņemt kvalificētu personu darbā, bet nevar gaidīt, ka tas parādīs savu labāko darbu un sasniegs iestādes mērķus. Iestādes vadībai ir jārada labvēlīga vide. Pirmā daba diena ir izšķiroša un nozīmīga gan jaunajam darbiniekam, gan izglītības iestādei. Personāla ievadīšanu var definēt, kā izglītības iestādes pūles palīdzēt jaunajam darbiniekam efektīvāk un ātrāk pielāgoties jaunajai darba videi, lai iestāde varētu turpināt savu darbību pēc iespējas efektīvāk (Styen & Niekerk, 2012).

*Personāla adaptācija* ir programma, kas izveidota, lai pēc iespējas īsā laikā un efektīvā veidā sniegtu jaunajam darbiniekam informāciju, kas nepieciešama, lai ērti un rezultatīvi strādātu iestādē. *Adaptācijas mērķis* ir iepazīstināt jauno darbinieku ar viņam iepriekš nepazīstamajiem apstākļiem, lai iespējami īsākā laikā viņš būtu lietas kursā par saviem uzdevumiem (Kehre, 2004). Lai veiksmīgāk sasniegtu adaptācijas mērķi, ir jāplāno, kurš darbinieks rūpēsies par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā, kāda apmācība būs nepieciešama, cik ilgā laikā varētu tikt realizēta adaptācija, kad un kā tiks vērtēti rezultāti (Zīle, 2013). Adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka darba atdeves un pozitīva rezultāta sasniegšanā. Ir ļoti svarīgi adaptācijas procesu labi organizēt, lai nerastos neformālā ceļā iegūts abpusēji nepareizs priekšstats vai nelabvēlīga attieksme (Forands, 2007).

Platons reiz teica: *“Katrs sākums ir grūts, tomēr labi sāks ir jau pusē padarītā.”* Šo atziņu ļoti veiksmīgi var attiecināt uz personāla adaptācijas procesu. No tā cik veiksmīgs un efektīvs būs darbinieka adaptācijas process ir atkarīgs cik kvalitatīvi un produktīvi šis jaunais darbinieks strādās turpmāk. Adaptācija ir divpusēja – kā cilvēks pielāgosies jaunajai videi, apstākļiem, psiholoģiskajiem faktoriem, un kā vadītāji, darba kolēģi un citi pielāgosies jaunajam darbiniekam, kādu sociālu lomu viņam atvēlēs (Forands, 2007).

Nereti pirmsskolas izglītības iestādēs jauna darbinieka ienākšanai atvēl maz laika vai pat neatvēl to nemaz. Mēdz būt situācijas, kad jaunais darbinieks jau pirmajā darba dienā tiek ielikts viens pats strādāt grupā, kur viņam viss ir svešs, gan bērni, gan lietu atrašanās vieta, gan iestādes darba kārtība. Protams reizēs, kad jaunais darbinieks ir atrast laicīgi, viņam ir iespēja pavērot grupas

skolotāja darbu, tādejādi iepazīstoties, gan ar bērniem, gan ar darba kārtību. Tas būtu viss labākais un efektīvākais veids, kā adaptēt jauno darbinieku, bet diemžēl ne vienmēr iestādes vadītājam ir iespējas tik ātri atrast jaunu darbinieku. Bieži vien iestāde strādā vēl ilgu laiku bez nepieciešamā darbinieka, piesaistot citu grupu skolotājas, kuras ir ar mieru piestrādāt papildus darbam savā grupā. Latvijas Darba devēju konfederācijas rokasgrāmatā “Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam” ir minēts, ka adaptācijas periods ilgst parasti no 3 līdz 6 mēnešiem, un, ka šajā laikā nevajadzētu darbiniekam uzdot izpildīt pārāk atbildīgus uzdevumus (Vintiša, 2010). Tad rodas jautājums, kā ir ar pirmsskolas izglītības skolotājiem? Vai bērnu izglītošana un atbildēšana par viņu veselību un dzīvību nav uzskatāms par pārāk atbildīgu uzdevumu? Pirmsskolas izglītības skolotājam nav 3 mēnešu, kad viņš var adaptēties un veikt mazāk atbildīgus uzdevumus, viņiem jāuzņemas pilna atbildība jau no pirmās darba dienas. Tieši tāpēc ir svarīgi, lai pirmsskolas izglītības iestādes vadītāji pārzinātu cilvēkresursu vadības funkcijas, to nozīmību, kā arī prastu pielietot tās savā ikdienas darbā. Pozitīvu un veiksmīgu adaptāciju veicina atbilstoša komunikācija.

Prasmīgi un sekmīgi ievadot darbinieku darbā tiek samazināta darbinieku mainība, samazināta darbinieku nedrošība un kļūdu iespēja, kā arī sagaidāma labāka sapratne un patstāvīga rīcība. Kā arī no veiksmīgas adaptācijas ir atkarīgas darbinieka attiecības ar kolēģiem, attieksme pret darbu un iestādi kopumā.

### **PERSONĀLA ATTĪSTĪBA**

Sekmīga organizācijas pastāvēšana un tās nosprausto mērķu īstenošana, attīstība un uzplaukums nav iedomājams bez izglītota un pozitīvi motivēta personāla (Zīle, 2013). Nevar cilvēku pieņemt darbā, adaptēt un domāt ka ar to pietiek, lai cilvēks produktīvi strādātu. Darbinieki ilgstoši darot vienu un to pašu darbu, drīz vien ieslīgst rutīnā un sāk meklēt jaunas darba iespējas, kur sevi varētu attīstīt. Darbiniekiem piemīt liels potenciāls, kuru viņi bieži vien neizmanto, un vadītāja uzdevums ir attīstīt šo potenciālu, lai tas tiktu pielietots darbībā.

Izglītības iestādes mērķi un uzdevumi veido pamatu personāla attīstības programmai. Savukārt personāla attīstības mērķus un uzdevumus nav iespējams definēt, jo tie nepārtraukti mainās, lai varētu apmierināt darbinieku un izglītības iestādes mainīgās vajadzības. Izglītības iestādes uzdevums ir izglītēt mūsu valsts bērnus. Lai to izdarītu veiksmīgi, izglītības iestādēm ir nepieciešami labi kvalificēti skolotāji un atbalsta personāls (Rebore, 2011). Tieši tāpēc viena no galvenajām personāla attīstības funkcijām ir apmācība, kas aizvien kļūst nozīmīgāka personāla vadības praksē. Mūsdienās ar pilnvērtīgu personāla attīstības procesu tiek saprasta mācību vajadzību noteikšana, nepieciešamo

kompetenču attīstīšana, organizējot, koordinējot un kontrolējot iekšējās un ārējās apmācības procesus (Ešenvalde, 2008).

Jebkurā personāla attīstības kompleksajā procesā var izdalīt piecas stadijas:

- Mācību vajadzību noteikšana.
- Mācību budžetu plānošana.
- Apmācības procesa organizēšana ar mērķi apmierināt mācību vajadzības un radīt nepieciešamās kompetences.
- Apmācību rezultātu pārbaude, nosakot, vai izveidotās kompetences atbilst reālajām mācību vajadzībām un kāda ir darbinieku iegūto zināšanu, prasmju un iemaņu kvalitāte.
- Atbilstošu korekciju veikšana apmācības procesā (Ešenvalde, 2008).

Pirmsskolas izglītības iestādēs pirmsskolas skolotāju apmācība un profesionālā attīstība notiek, jo pedagogiem obligāti ik pēc trīs gadiem jāapmeklē kursi 36 stundu apjomā. Tas protam nenozīmē pedagogu apmācības tiek plānotas un tiek piedāvātas atbilstoši nepieciešamajām kompetencēm. Nereti iestādes vadība pirmsskolas skolotājas, kurām trūkst nepieciešamās stundas nosūta uz jebkuriem pieejamiem bezmaksas kursiem. Pirmsskolas izglītības iestādēs atstāti novārtā apmācības un attīstības ziņā ir pirmsskolas skolotāju palīgi. Bet arī skolotāju palīgi taču strādā ar bērniem un bieži vien viņiem nav nekādu zināšanu ne par bērnu attīstības īpatnībām, ne par apmācības metodēm. Pēc autore domām arī skolotāju palīgiem būtu jāiziet vismaz vienreizēji B programmas kursi. Šobrīd ir pieejami 40 stundu auklīšu kursi “bērnu aprūpes pamati”, kuri ir obligāti auklītēm, kuras privāti pieskata bērnus, bet tie nav obligāti pirmsskolas izglītības skolotāju palīgiem. Iespējams, ka būt nepieciešams izstrādāt B programmas kursus, kas būtu orientēti tieši uz pirmsskolas skolotāju palīgu nepieciešamajām prasmēm un kompetencēm strādājot ar bērniem izglītības iestādē. Arī skolotāju palīgi piedalās bērnu apmācības procesā, gan palīdzot skolotājām nodarbībās, gan dienas laikā mācot bērniem pašapkalpošanās iemaņas vai risinot konfliktus, kas radušies bērnu starpā. Bez nepieciešamajām zināšanām tas notiek neefektīvi, nekvalitatīvi un nepareizi.

Ikvienam pirmsskolas izglītības vadītājam vajadzētu iepazīties ar K. Nordstroma (2002) pārdomām, kas ļoti labi raksturo mūsdienīgu biznesa vidi personāla apmācības un attīstības kontekstā:

- Vienīgais, kas mūsdienīgā organizācijā garantē panākumus, ir talantīgi, kompetenti darbinieki.
- Inovatīva sadarbība ir toleranta sabiedrība: darbinieki kļūdās, un šīs kļūdas viņiem ir jāpiedod un jāpalīdz labot apmācot.
- Savstarpēja uzticība ir galvenais stimuls sekmīgai attīstībai un apmācībai.
- Cilvēki ir dažādi, dažādas ir apmācības metodes.

- Labākais, lai neteiktu vienīgais, kā uzzināt, ko cilvēks nezina, ir viņā klausīties un uzdot jautājumus.
- Patlaban vairāk nekā jebkad agrāk personīgo efektivitāti nosaka, ne tikai tas ko tu zini, cik tas – kuru tu zini (Ešenalde, 2008).

### **PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANA**

Personāla darbības *novērtējums* ir atgriezeniskās saites veids, kad vadītājs informē, kā darbinieki strādā, kādas ir viņu stiprās puses un kādas vēl ir jāattīsta. Ja darbinieki šo atgriezenisko saiti no vadītāja nesaņem, viņu izaugsme palēninās (Kehre, 2004).

Personāla novērtēšanai var būt dažādi mērķi vai arī vairāku mērķu apvienojums. Personāla novērtēšanas mērķi:

- Rosināt darbinieku uzlabot darba izpildījumu, veicināt izpratni par to, ko no darbinieka gaida, katras organizācijas darbinieka vertikālās un horizontālās vietas un lomas noteikšana.
- Attīstīt darbinieku profesionālo kvalifikāciju, īpašības un prasmes, kas nepieciešamas ieņemamajam amatam, kā arī nākotnes lomām.
- Nodrošināt optimālus, tajā skaitā divpusējus saziņas kanālus, radot iespēju saņemt atgriezenisko saiti no tiešā vadītāja, motivēt darba darītājus, izvēlēties darbiniekus rezerves veidošanai, kā arī uzlabot organizācijas kopējo darbu (Zīle, 2013).

Darbiniekus var efektīvi novērtēt tikai tad, ja tas tiek darīts ar nodomu sasniegt iepriekš izvirzītus mērķus (Rebore, 2011). Ir svarīgi, lai paši vadītāji neaizmirstu, kā arī viņu uzdevums ir nodrošināt, lai visi darbinieki būtu informēti, ka novērtēšana nav ieviesta, lai darbiniekus kontrolētu, bet gan, lai palīdzētu visiem kopā attīstīties un, lai sasniegtu gan individuālos, gan iestādes mērķus. Ir ļoti svarīgi, lai visi darbinieki novērtēšanu uztvertu pozitīvi, jo tā:

- veicina katra darbinieka pašattīstību;
- palīdz noteikt uzdevumus, ko darbinieks ir spējīgs veikt;
- palīdz noteikt personāla attīstības vajadzības;
- palīdz uzlabot sniegumus;
- palīdz noteikt vai darbinieks ir piemērots konkrētam darbam;
- palīdz noteikt cik lielu algas pieaugumu darbiniekam būtu jāpiešķir (Rebore, 2011).

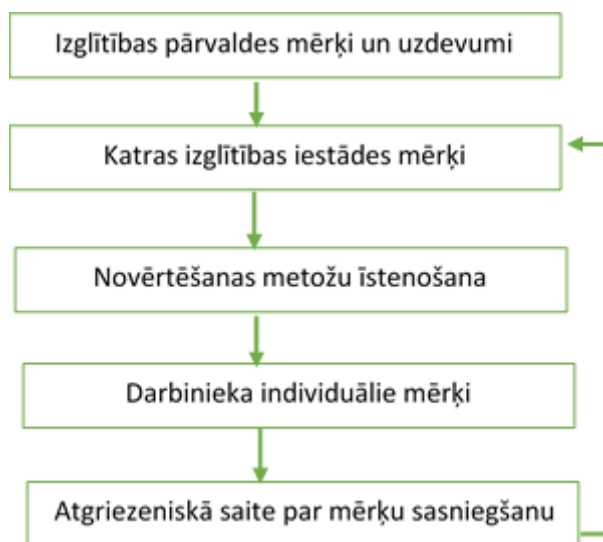
Praksē darbinieku vērtēšanā tiek lietoti divi veidi:

- Neformāls vērtējums – process, kura laikā ikdienā sadarbojoties, informācija par darba veikumu nepārtraukti nonāk pie darbinieka.

- Formāls sistemātisks vērtējums – process, ko vadītājs veic konkrētā laika periodā, lai izvērtētu padoto darbu pēc noteiktas programmas un vērtēšanas kritērijiem. Tā optimālākais biežums – vienu reizi gadā. Var veikt darbības novērtējumu, kas ir iepriekšējā perioda darbības izvērtējums, un potenciāla vērtējumu, kas tiek saistīts ar darbinieka potenciāla novērtējumu nākotnes uzdevumu veikšanai (Zīle, 2013).

Novērtēšanas procesā svarīga loma ir darba aprakstiem. Nevar prasīt darbiniekus uzņemties atbildību par to, kas nav noteikts viņu darba aprakstā, un novērtēt kā viņš veic šos pienākumus. Tas parāda sliktu personāla vadības praksi. Nav vienas pareizas metodes kā vērtēt darbiniekus, pastāv vairākas personāla vērtēšanas metodes, lai iegūtu objektīvu vērtējumu, iestādes vadītājam jāizvēlas piemērotākās metodes, kurās ir vairāki kritēriji, kas pilnīgāk raksturo darbinieku.

Attēlā ir shematiski parādīta darbinieku novērtēšanas procesa attīstība un īstenošana (sk.1. attēlu). Katrā novada Izglītības pārvaldē ir izstrādāti kopēji izglītības mērķi un uzdevumi, uz kuriem balstoties, katra izglītības iestāde izstrādā savus iestādes mērķus. Balstoties uz kopējiem iestādes mērķiem vadītājam jāizstrādā darbinieku novērtēšanas metožu modelis. Balstoties uz iestādes personāla novērtēšanas metožu modeli un darbinieku individuālajiem mērķiem, vadītājam ik gadu jāveic personāla novērtēšana. Svarīgi ir ievērot arī darbinieku izvērtēšanas procesa izstrādes un īstenošanas pēdējo posmu, kas saistīta ar atgriezeniskās saites sniegšanu par mērķu sasniegšanu.



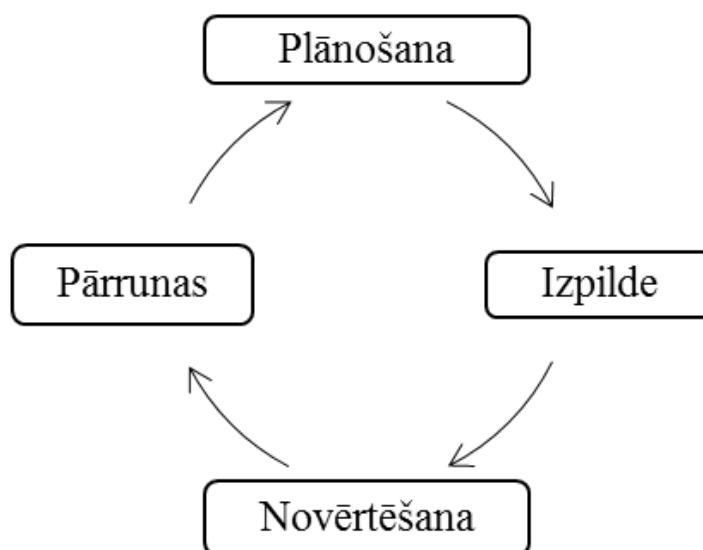
**1. attēls. Darbinieku izvērtēšanas procesa izstrāde un īstenošana (Rebore, 2011)**

Darba izpildes novērtēšanas process sastāv no četrām fāzēm, kuras seko cita citai gada garumā. Vadītājam nepieciešams saskaņot mērķus nākamajam periodam kopā ar personālu. Mērķiem jābūt

skaidriem, izmērāmiem, sasniedzamiem, atbilstošiem iestādes vispārīgiem mērķiem un ar noteiktu atbilstošu izpildes laiku (Shahin & Mahbod, 2007 ). Darba izpildes vadības process sastāvs no vairākiem posmiem:

- Darba izpildes *plānošana*, kad tiek definēts, kas jā dara (mērķi un uzdevumi) un kā jā rīkojas, lai mērķus sasniegtu un darba izpilde atbilstu prasībām (kompetences un attieksmes). Pirmsskolas izglītības iestādē šī fāze visbiežāk tiek veikta mācību gada sākumā pedagoģiskās sēdes laikā.
- Darba *izpilde*, kad darbinieks strādā un cenšas sasniegt izvirzītos mērķus.
- Darba izpildes *novērtēšana*, kad saskaņā ar noteiktiem kritērijiem darba izpilde tiek analizēta un novērtēta. Šī fāze katrā pirmsskolā tiek veikta dažādi, bet lielākoties tas notiek mācību gada beigās, tas ir maija mēnesī.
- Attīstības *pārrunas*, kad vadītājs un darbinieks satiekas, lai pārrunātu izvērtējuma rezultātus un plānotu mērķus nākamajam periodam (Vintiša, 2010).

Darba izpildes vadības process shematiski ir parādīts 2. attēlā.



**2. attēls. Darba izpildes vadības process (Vintiša, 2010)**

Kā redzams attēlā darba izpildes process ir ciklisks un tas nekad nebeidzas. Kad ir izpildīti visi darba izpildes vadības posmi, pēdējais automātiski pārtop par nākamā perioda darba izpildes plānošanu. Arī pirmsskolas izglītības iestādē var izmantot šo shēmu, novērtējot darbiniekus.

Pirmsskolas izglītības iestādēs visbiežāk darba izpilde tiek plānota vienam mācību gada periodam. Svarīgi, lai izglītības iestādes vadītājs realizētu visas četras fāzes, neizlaižot nevienu no tām.

Ja vērtēšana ir organizēta prasmīgi, ieguvējs no tās ir gan konkrēts darbinieks, gan pati organizācija. Galvenais ieguvums no snieguma vērtēšanas ir personāla darba snieguma uzlabojums, kas nodrošina iestādes funkciju efektīvāku īstenošanu. Vienlaikus tiek arī radīta iespēja precīzi definēt mācību vajadzības un veikt personāla plānošanu, tādējādi ieviešot lielāku skaidrību un kārtību iestādes darba organizācijā un pienākumu sadalījumā. Rodas precīzāks priekšstats par mācību efektivitāti un iespēja plānot mācību izdevumus (Sarnovičs, 2010). Tabulā ir apkopoti vērtēšanas ieguvumi (sk. 1 tabulu).

*1. tabula. Ieguvumi no snieguma vērtēšanas (Sarnovičs, 2010, Martin&Jackson, 2002)*

<b>Organizācijai</b>	<b>Indivīdam</b>
Labāka informētība par organizācijas mērķiem	Lielāka izpratne par stratēģiskiem mērķiem un savu lomu organizācijas panākumu gūšanā
Darba rezultātu uzlabošanās un tādēļ arī labāki kopējie uzņēmuma darbības rādītāji, piemēram, paaugstinoties produktivitātei vai klientu apkalpošanai	Augstāka motivācija, lielāka apmierinātība ar darbu
Potenciāla identificēšana, kas palīdz pēctecības plānošanā	Potenciāla attīstīšana, lielāka skaidrība karjeras plānošanā
Apmācības nodrošināšana vai pilnveides pasākumi atbilst identificētām vajadzībām nevis notiek impulsīvi vai pēc principa "kas pirmais brauc, tas pirmais maļ"	Paaugstinās spēja sasniegt individuālos mērķus, kā arī plašāka mēroga mērķus
Jaunu vai nesen paaugstinātu darbinieku atlases kritēriju efektivitātes novērtējums	Iespēja darīt zināmus savus centienus (godkārtīgos mērķus)
Objektīvāka atlīdzības sadale	Labāka izpratne par saistību starp pūliņiem, sniegumu un atlīdzību
Samazinās personāla mainība	Drošība par darbu

Pie ieguvumiem, ko sniedz darba novērtēšana var uzskaitīt arī to, ka tā ļauj konstatēt esošas un potenciālās problēmas iestādē, kā arī rada priekšstatu par personāla mainības iemesliem. Tāpat darba snieguma novērtēšana rada iespēju uzlabot vadītāja komunikāciju ar darbiniekiem. Kā arī vadītājam ir iespēja pārrunāt gan īstermiņa, gan ilgtermiņa mērķus, kas saistīti ar darba pienākumu izpildi, tādējādi veicinot un attīstot uz mērķiem orientētu domāšanu un paplašinot darbinieku izpratni par viņu lomu un misiju pirmsskolas izglītības iestādē. Darba sniegumu vērtēšana veicina ikviena darbinieka personību un apzinātu iesaistīšanos ne tikai konkrētu uzdevumu izpildē, bet arī iestādes darbības plānošanā (Sarnovičs, 2010).

## PERSONĀLA MOTIVĀCIJA

Motivācija kā koncepts teorētiskajā literatūrā nav ieguvusi kādu vienotu un vispārpieņemtu definīciju, tomēr motivācijas būtība ir palikusi nemainīga visās teorijās. Motivācijas būtība ir nepiepildītu vajadzību rezultatīvais virzītājspēks (Pincus,2004). Par motivācijas būtību, izcelsmi, tehnikām un veicināšanas iespējām ir izstrādātas daudzas teorijas un uzrakstītas ne mazums grāmatu, jo nevar noliegt, ka motivācija ir svarīgs aspekts darba procesā un rezultātu sasniegšanā, neatkarīgi no iestādes veida, vai lieluma (Vintiša, 2010).

*Motivācija* ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību (Dombrovska, 2009). Savukārt V.Reņģe *motivācijas* jēdzienu raksturo kā iekšēju psihisku procesu, kas cilvēku mudina darboties, un motivācija ir cieši saistīta ar cilvēka iekšējām tieksmēm un vajadzībām (Reņģe, 2007). Lai cilvēkam rastos motivācija veikt un pēc tam atkārtot kādu darbību, viņam savas darbības rezultātā jāsasniedz iepriekš izvirzītais mērķis. Lielākā daļa motivējošo faktoru ir svarīgi visiem darbiniekiem, taču realitātē mēdz veidoties visdažādākās vajadzību kombinācijas un ārējo apstākļu iespaidā visdažādākie rīcības varianti (Dombrovska, 2009). Savukārt *motivēšana* ir ietekme uz iestādes darbiniekiem ar īpašiem paņēmieniem un metodēm, lai viņi efektīvāk un radošāk strādātu izglītības iestādes attīstības vārdā. (Šmite, 2006).

Jebkuras iestādes personāla attīstība vienmēr lielākoties ir atkarīga no darbinieku motivēšanas. Zems darbinieku motivācijas līmenis iestādēs vienmēr ir bijusi viena no aktuālākajām problēmām, un arī mūsdienu sarežģītajos ekonomiskajos apstākļos tās nozīme nav zudusi. Bez pareizas un efektīvas motivācijas pieejas ir samērā grūti panākt darbinieku maksimālu atdevi darbam, kas savukārt nepārprotami bremzē iestādes attīstību. Darbinieku motivēšana ir sarežģīts process, kura risināšanai nav iespējams pielietot vai izmantot vienu standartmetodi. Katrai iestādei ir jāatrod un jāizvēlas sev vispiemērotākais darbinieku stimulēšanas veids.

Personāla motivācija ir viena no cilvēkresursu vadības svarīgākajām funkcijām, kas izpaužas kā dinamisks process, kurā, pielietojot tiesiskās, psiholoģiskās, sociālās un ekonomiskās metodes un līdzekļus, tiek:

- Veicināta un sekmēta personāla iesaistīšanās iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanā.
- Samazināta personāla mainība.
- Sniegts darbiniekiem gandarījums par savu darbu iestādes darbībā kopumā.
- Samazinātas iestādes izmaksas.
- Palielināta darba ražība un kvalitāte.
- Uzlabota sadarbība ar klientiem (pirmsskolas gadījumā ar bērnu vecākiem).

- Veicināta saskarsme, komunikācija iestādē.
- Uzlabota darba atmosfēra u.tt. (Zīle, 2013).

Pastāv viedoklis, ka katrs var motivēt un katru var motivēt. Lai iestādes vadītājs sekmīgi varētu motivēt iestādes personālu, viņam vajadzētu pārzināt motivācijas teorijas. Visu motivācijas teoriju uzdevums ir noskaidrot, kas liek darbiniekiem veikt noteiktas darbības un kādu atlīdzību viņi par to sagaida (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Darba motivācija izpaužas kā izmērāms pieaugums gan apmierinātībā ar darbu, gan darba produktivitātē. Motivēts darbinieks darbu dara daudz labāk un ar lielāku prieku nekā darbinieks, kura motivācija ir pazemināta. Pastāv vairāki faktori, kas rada apmierinātību ar darbu: atzinība, sasniegumi, rīcības brīvība, attīstības un mācīšanās iespējas, izaicinājumi, interesants, nozīmīgs darba saturs. Minētie darba aspekti izraisa darbiniekos lojalitātes izjūtu, apmierinātību ar darbu un entuziasmu, kas savukārt veicina darbinieku aktivitāti, iniciatīvu un produktivitāti. Protams, ka var izdalīt arī faktorus, kuri visbiežāk saistās ar neapmierinātību ar darbu, tā, piemēram, darba drošība, dažādu labumu trūkums, slikti darba apstākļi, zems atalgojums, vadība, uzņēmuma politika un procedūras (Vintiša, 2010, Grote, 2002).

Svarīgi ir atcerēties, ka labas motivācijas būtība ir padarīt to ilgstošu un nepārtrauktu. Veiksmīgs vadītājs motivē darbiniekus sasniegt vajadzīgos rezultātus un dara to mērķtiecīgi un sistemātiski.

*Motivācijas mērķis* ir panākt, lai darbinieks:

- Veiktu savus darba pienākumus atbilstoši darba līgumam un amata apraksta prasībām.
- Būtu motivēts brīvprātīgi uzņemties papildus pienākumus iestādes labā.
- Attīstītu savu potenciālu, pašizglītojoties un paaugstinot savu kvalifikāciju.

Darbinieka trūkuma apstākļos iestādēm ir īpaši svarīgi radīt pozitīvu iekšējo darba vidi un mikroklimatu, jo tas nepārprotami veicina darbinieku vēlmi strādāt iestādē ilgstoši. Darbiniekiem, kuriem ir augstāka apmierinātība ar darbu strādā kvalitatīvāk un produktīvāk, viņi ir lojālāki iestādei, kā arī ilgāk saglabā savas darba vietas un necenšas mainīt darbu, tieši tāpēc pirmsskolas izglītības iestādes vadītājiem ir svarīgi veikt savu darbinieku motivāciju, jo tas vistiešākajā nozīmē atspoguļosies viņu darbā ar bērniem. Ko darīt pirmsskolas izglītības iestādes vadītājiem, lai motivētu darbiniekus? Pirmkārt, un galvenokārt iestādes vadītājam jāsaprot motivācijas nozīmīgums, kā arī jāpievērš uzmanība darbinieku motivācijai un iemesliem, kāpēc darbiniekam veidojas neapmierinātība ar darbu. Otrkārt, tikai iestādes vadītājam ir iespējas radīt tādus darba apstākļus, kas motivē darbiniekus. Ņemot vērā, ka Latvijā pirmsskolas izglītības iestādes darbinieku atalgojumu

nenosaka pats vadītājs, bet gan valsts vai pašvaldība, savukārt privātajās izglītības iestādēs lielākoties to nosaka iestādes dibinātājs, kas nozīmē, ka vadītājam nav iespējas motivēt darbiniekus nosakot atalgojuma lielumu, tieši tāpēc ir tik svarīgi, lai vadītājs pārzinātu arī citu motivēšanas veidus. Pastāv daudz un dažādu motivēšanas veidu un metodes, taču pirmsskolas izglītības iestādes vadītājam ir jāprot izvēlēties tādi motivēšanas veidi un metodes, kas pārlicinātu gan pedagogus, gan pārējos darbiniekus strādāt ar atdevi un radoši savas iestādes labā.

Lai iestādes vadītājs varētu motivēt darbiniekus, tikpat svarīgi ir iestādē izstrādāt vienotu motivēšanas sistēmu. Izstrādājot darba motivēšanas sistēmu, vadītājam jāatceras, ka:

- Motivācija nav manipulācija savu vajadzību apmierināšanai.
- Katram cilvēkam piemīt pašmotivācija, taču tai skaitā ir arī aizliegumi, nosodījumi un noraidījumi.
- Darbinieki ne vienmēr spēj adekvāti uztvert vadītāja centienus motivēt viņus.
- Nekad nevar solīt to, ko nav iespējams izpildīt (Dombrovsska, 2009).

Nevienam nevar piespiest būt motivētam, vadītājam jāatceras, ka darbinieki ir dažādi, tāpēc svarīgi motivējošos apstākļus pielāgot konkrētajam darbiniekam. Kas motivēs pirmsskolas izglītības skolotājus, tas noteikti nemotivēs iestādes metodiķi un skolotāju palīgus, kā arī otrādi skolotājus nemotivēs tas, kas motivēs skolotāju palīgus. To cik veiksmīgi un efektīvi iestādes vadītājam izdosies motivēt savus darbiniekus lielā mērā ir atkarīgs no motivēšanas teorijas un prakses pārzināšanas un ievērošanas.

Var secināt, ka bez pareizas, efektīvas un sistemātiskas motivācijas, ir ļoti grūti panākt, lai darbinieki strādātu ar prieku un maksimālu atdevi, kas savukārt nepārprotami bremzē iestādes attīstību un panākumus.

## **KOMUNIKĀCIJA**

Komunikācijas vārda izcelsme meklējama latīņu darbības vārdā *communicare*, kas nozīmē sarunāties, dalīties domās, sazināties, sadarboties (Edeirs, 1999). Profesors Ričards Boyatzis (1996) komunikāciju definējis, kā personību raksturojošu faktoru kopumu, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei.

Komunikācijas moto ir: informēts darbinieks ir produktīvs darbinieks. Efektīva komunikācija ļauj adekvāti un godīgi vērsties citam pie cita, tā ir atbilstoša, koncentrēta uz pozitīvu attiecību saglabāšanu, tā palīdz novērst negatīvo atgriezenisko saiti un kopīgi risināt sarežģītas problēmas. (Forands, 2007, 2006) Kā arī komunikācijas efektivitāte ir saistīta ar tās kvalitāti, bet vispirms ar

vadītāja komunikativitāti, proti, viņa lietišķajām saskarsmes prasmēm. Komunikācijas procesā iestādes vadība iegūst informāciju, kas nepieciešama, lai pieņemtu efektīvus lēmumus un darītu tos zināmus iestādes darbiniekiem (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Atbalstoša komunikācija ir:

- Orientēta uz problēmu, bet ne uz personu.
- Fokusēta uz informācijas patiesīgumu, verbālā komunikācija adekvāta domai un izjūtām.
- Apskatoša, analītiska (balstīta uz faktiem), bet ne priekšlaicīgi izvērtējama.
- Virzoša, bet ne pazemojoša (fokuss uz labestīgumu).
- Konkretizējoša, bet izlemjoša.
- Fokusēta uz kopsakarību ar iepriekšējo uzskatu.
- Autorizēta, bet ne bezpersoniska (atbildība par viedokli).
- Refleksīva, bet ne vienpusīga klausīšanās (Forands, 2007, 206-207).

Savstarpēja vadības un darbinieku komunikācija nodrošina ikviena darbinieka izpratni par iestādes mērķiem un to, kā darbinieki kā indivīdi var palīdzēt iestādei sasniegt šos mērķus (Forands, 2007). Ar efektīvu komunikāciju darbinieki jau no paša sākuma tiek iedrošināti sniegt savas zināšanas un pieredzi, lai veicinātu kvalitatīvu iestādes darbību.

*Komunikācijas mērķis* ir pārliecināties, ka:

- ikvienam ir pieejama informācija, kas nepieciešama sava darba veikšanai;
- darbinieki, izprot iestādes misiju, vērtības, prioritātes un vīziju;
- personāls apzinās savu lomu iestādē, un katrs darbinieks izprot, kādā veidā var palīdzēt sasniegt iestādes kopīgos mērķus;
- ikviens ir informēts par pieņemtajiem lēmumiem saistībā ar tiešajiem darba pienākumiem (Forands, 2007).

Komunikācija starp vadītāju un darbiniekiem tiek uzskatīta par iekšēju komunikāciju. Iekšējai komunikācijai jābalstās uz analīzi:

- Par vadītāja vēlmēm saistībā ar informācijas nodošanu.
- Par to, ko vēlas dzirdēt darbinieki.
- Par problēmām, ar kādām saskaras informācijas nodošanas-saņemšanas procesā (Армстронг, 2006).

Minēto analīzi var izmantot, lai noskaidrotu kādas komunikācijas sistēmas ir nepieciešams attīstīt un kādas teorētiskās un praktiskās apmācības programmas nepieciešamas, lai komunikācijas sistēma darbotos. Slikta pārvaldība un nesavlaicīga informācija bieži vien ir neefektīvas

komunikācijas iemesls. Komunikācijai no vadītāja puses jābalstās uz iestādes vērtībām, plāniem, nodomiem un piedāvājumiem (ar iespēju to apspriest ar darbiniekiem un saņemot no viņiem atpakaļ atgriezenisko saikni) nevis tikai uz panākumiem un rezultātiem. Ir skaidrs, ka darbinieki vēlas dzirdēt informāciju un paskaidrojumus par jautājumiem, kas skar viņu intereses. Vadītāja uzdevums ir saprast ko vēlas dzirdēt darbinieki un balstoties uz to plānot komunikācijas stratēģiju (Армстронг, 2006).

Var izdalīt sekojošas *komunikācijas metodes*:

- Komunikācija izmantojot internetu;
- Rakstiska komunikācija, piemēram, žurnāli, korporatīvās avīzes, bukleti un ziņojuma dēļi;
- Mutiska komunikācija, piemēram, sapulces, sanāksmes, publiskas uzstāšanās u.c. (Армстронг, 2006).

Dažādu informācijas kanālu izmantošanas galvenais uzdevums ir panākt, lai informācija savlaicīgi nonāk līdz adresātam.

***Komunikācija izmantojot internetu.*** Organizācijas informācijas nodošanai aizvien vairāk izmanto lokālo elektronisko pastu (iekšējie tīkli), it īpaši, ja visiem vai lielākajai daļai darbinieku ir pieeja datoriem. Ieguvums izmantojot komunikāciju ar interneta palīdzību ir tas, ka informāciju var nodot ātri un lielai auditorijai. Internetu var izmantot abpusējā komunikācijā – darbinieki var lūgt vadītāju atbildēt uz viņiem interesējošiem jautājumiem, vai lūgt piedalīties pētījumā (Армстронг, 2006).

***Rakstiskā komunikācija.*** Žurnālu un korporatīvo avīžu izmantošana ir labs veids, kā informēt darbiniekus par iestādi, tās panākumiem. Bukletus var izmantot, lai nodotu darbiniekiem steidzamu informāciju, kura nevar gaidīt līdz iznāks nākamais avīzes numurs. Komunikācija izmantojot bukletus ir efektīva tikai tādā gadījumā, ja tās tiek izplatītas pietiekoši ātri un nonāk pie visiem ieinteresētiem darbiniekiem. Ziņojumu dēļis ir pašsaprotams komunikācijas līdzeklis, bet bieži vien tiek izmantots nepareizi. Vislielākā kļūda tiek pieļauta, kad ziņojuma dēļis ir pārpildīts ar garlaicīgu informāciju vai novecojušu materiālu. Svarīgi ir kontrolēt informāciju, kura nonāk uz ziņojuma dēļa (Армстронг, 2006).

Efektīva komunikācija ir vienkāršs, bet pārsteidzoši spēcīgs instruments, kas dod vadītājiem iespējas panākt veiksmīgu sadarbību ar darbiniekiem. Efektīvas komunikācijas nozīmi organizācijās nevar pārspīlēt. Diemžēl izglītības iestādēs ļoti bieži pastāv šī “slimība” – neefektīva komunikācija. Izglītības kontekstā nepieciešamība pēc labām komunikācijas prasmēm ir kļuvusi aizvien nozīmīgāka, jo uzdevumu, kas tiek veikti ir kļuvuši sarežģītāki un ar augstākām prasībām. Komunikācija ir vadības procesu neatņemama sastāvdaļa, un ir ļoti svarīgi, lai katrā organizācijā tiktu

praktizēta labas komunikācijas prakse, jo vadītāji galvenokārt strādā ar cilvēkiem. No 60% līdz 80% (daži autori uzskata, ka pat 75%-90%) no vadītāja darba dienas aizņem komunikācija vienā vai otrā virzienā. (Steyn & Niekerk, 2012).

### 1.3 Cilvēkresursu vadības metodes

Vadības metode tiek definēta kā veidu un paņēmienu kopums, ar kuras palīdzību vadītājs veic mērķtiecīgu iedarbību uz vadāmo objektu ar mērķi panākt no viņa noteikto uzdevumu atrisināšanu (Ukalovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Pastāv daudz vadības metožu. Lai vadība būtu sekmīga, nepieciešams vienlaikus izmantot dažādas pieejas risināmo uzdevumu nospraušanai un realizācijai. Pastāv trīs tradicionālās vadības metodes:

- Administratīvās (organizatoriski - rīkojuma) – iedarbojas uz izpildītājiem obligāto norādījumu (rīkojumu, pavēļu) vai rekomendāciju (konsultāciju, skaidrojumu) veidā.
- Ekonomiskās – ir daudz efektīvākas par administratīvajām, jo satur lielu motivācijas potenciālu. Šīs metodes ir ārkārtīgi daudzveidīgas.
- Sociāli psiholoģiskās – tiek balstītas uz atsevišķu grupu un darbinieku psiholoģisko un sociālo raksturojumu izprašanu. Šī metode gūst arvien lielāku izplatījumu vadības sistēmā. Prasmīgs šīs metodes pielietojums ir visai efektīvs, kolektīva morāli psiholoģiskā gaisotne un tās radītais noskaņojums spēj pusotru reizi palielināt darba ražīgumu (Ukalovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Pirmsskolas izglītības iestādē vadītājas pārsvarā izmanto administratīvās metodes, taču, lai darbs būtu efektīvs ir nepieciešams izmantot apzināti un mērķtiecīgi arī pārējā divas vadības metodes.

Protams metodes nevar pastāvēt tīrā veidā, un dominējot vienai vai otrai metodei, katrā no tām neizbēgami ir manāmi arī citu metožu elementi. (Ukalovs, Mass, Bistrjakovs, 2006).

Cilvēkresursu vadības literatūrā un praksē tiek izmantotas daudz un dažādas metodes un paņēmieni, daudzas no tām nāk no psiholoģijas, socioloģijas, vadības, matemātikas, statistikas un informātikas. Cilvēkresursu vadība ir organizācijas procesu joma, kas nodarbojas ar personāla vadību un attīstību. Tādejādi tā ietver visas vadības metodes un analīzes metodes, kuras piemēro cilvēkresursu vadībā un darbā ar cilvēkiem organizācijā (Nicolescu, 2009). Autors *Ovidiu Nicolescu* savā rakstā “*Methods and Techniques Specific to Human Resource Management*” ir apkopojis un izveidojis metožu un paņēmienu izlasi, galveno uzmanību vēršot uz visbiežāk izmantotajām metodēm, kas saistītas ar cilvēkresursu vadību (sk. 1. pielikumu). Daudzas no minētajām metodēm un

paņēmienu savā darbā izmanto arī lielākā daļa pirmsskolas izglītības iestāžu vadītāji, jo bez tām nav īstenojamas pamatdarbības, kas saistītas ar iestādes darbiniekiem.

Pastāv saikne starp personāla vadīšanā izmantojamām metodēm un uzņēmuma ilgtermiņa efektivitāti; personāla motivācija, intensīva personāla apmācība un darba ražīguma vadīšana ir tik pat svarīgi faktori konkurences priekšrocību nodrošināšanā kā stratēģija, struktūra, tehnoloģija un tirgus daļa (Меттьюз, Меггинсон, Сюрте, 2006).

Pirmsskolas izglītības iestāde paredz nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus, kas savukārt veicina izglītības iestādes konkurētspēju, kā arī sociālo un ekonomisko izaugsmi valstī. Ir skaidrs, ka šos mērķus var sasniegt tikai ar profesionālu iestādes vadītāju, kurš spēj efektīvi pārvaldīt cilvēkresursus. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai pirmsskolas izglītības iestādes vadītāji apzinātos cilvēkresursu vadības nozīmi, un prastu izmantot cilvēkresursu vadības metodes savā ikdienas darbā. (Kaušylienė)

Pētot un analizējot cilvēkresursu vadības metodes, autore secina, ka nav sarežģītu metožu, kuru pielietošanai ir nepieciešams ilgs laiks, vai specifiskas zināšanas, galvenais ir katram vadītājam apzināties un saprast, ka svarīgi ir prast tās mērķtiecīgi un apzināti izmantot savā ikdienas darbā.

Autore uzskata, ka galvenā pirmsskolas izglītības iestāžu vadītāju atbildība ir nodrošināt, ka iestādes cilvēkresursi tiek izmantoti un pārvaldīti efektīvi un lietderīgi, lai to panāktu, izglītības iestādes vadītājam savā ikdienas darbā mērķtiecīgi un sistemātiski jāizmanto cilvēkresursu vadības metodes. Efektīva cilvēkresursu vadības metožu pielietošana ne tikai paaugstina darba kvalitāti, bet arī atvieglo vadītājam īstenot iestādes mērķus un uzdevumus.

## 2 Pirmsskolas izglītības iestāde un tās vadības raksturojums

Vadīšana – analīzes, prognozēšanas, plānošanas, organizēšanas, personāla virzīšanas un kontroles process tādā veidā, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi un uzņēmumā strādājošo darbinieku personiskie mērķi (Beļčikovs, Praude, 2001).

Vadītājs ir konkrēts darbinieks, kas ietekmē darbinieku darbību (personu vai grupu), lai īstenotu organizācijas mērķus.

Izglītības likuma 1.panta 7.punkts nosaka, ka izglītības iestāde ir valsts, pašvaldību vai citu juridisko vai fizisko personu dibināta iestāde, kuras uzdevums ir izglītības programmu īstenošana, vai komercsabiedrība, kam izglītības programmu īstenošana ir viens no darbības veidiem. Saskaņā ar Izglītības likumu, pirmsskolas izglītība ir izglītības pakāpe, kurā notiek bērna personības daudzpusīga veidošanās, veselības stiprināšana, sagatavošanās pamatizglītības ieguvei (Izglītības likums, 1998).

Izglītības vadībā dominē trīs pamatjēdzieni: administrācija, menedžments un vadīšana. Vadīšana kā jauns termins izglītības iestāžu vadīšanā radījies jaunus mērķus, uzdevumus un procesus organizācijas iekšējā vidē, bet menedžments piedāvā tehnoloģijas, kā šos mērķus sasniegt (Šmite, 2006).

*“Menedžments izglītības iestādē ir darbību komplekss ar motivēšanu, plānošanu, organizēšanu un kontroli, kas virzīts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. Izglītības iestādē menedžments attiecināms gan uz iekšējo pārvaldi, gan izglītības procesa pārvaldi, gan personāla vadību. Menedžmentu var izmantot katrā organizācijā, un tā izpratnei nepieciešama jauna domāšana. Efektīvs menedžments nodrošina sekmīgu izglītības procesu un veicina drīzāku un kvalitatīvāku mērķu sasniegšanu.”* (Šmite, 2004, 156).

Menedžments izglītībā parasti ietver:

- nākotnes vīzijas, mērķu un uzdevumu noteikšanu;
- progresa plānošanu, mērķu sasniegšanu;
- resursu (cilvēku, materiālo, finanšu, laika) izmantošanu, lai mērķi tiktu efektīvi sasniegti;
- attīstības process (sasniegumu mērīšana un salīdzināšana ar plānoto) vadīšanu un kontrolēšanu;
- standartu noteikšanu un attīstīšanu (Šmite, 2004).

Vadīt nozīmē rosināt darbiniekus īstenot viņiem skaidru un saprotamu mērķi, nevis likt domāt to, ko pats uzskata par pareizu (Šmite, 2004).

I.Ruperte savā grāmatā “Uzņēmumu vadīšana” raksta, ka *“uzņēmumu vadīšana mūsu dinamiskajā laikmetā ir sarežģīts darbs, ko nevar darīt veiksmīgi, pamatojoties uz vienkāršām, iemācītām formulām”* (Ruperte, 2010, 12). To pašu varētu attiecināt arī uz pirmsskolas izglītību. Autore uzskata, ka pirmsskolas izglītības vadīšana mūsdienās ir ļoti sarežģīts darbs, ko nevar darīt veiksmīgi, balstoties tikai uz pedagoģisko kvalifikāciju.

Pirmsskolas vecums ir laiks, kad bērna attīstību var ietekmēt visefektīvāk, tāpēc arvien vairāk tiek atzīts, ka līdzekļu ieguldīšana kvalitatīvas pirmsskolas izglītības iestādes nodrošināšanā samazina izmaksas, ko sabiedrībai rada talantu zudums, un ilgtermiņā palīdz mazināt publiskos izdevumus labklājības, veselības aprūpes un pat tiesiskuma jomā. Pienācīgi kvalificēta personāla piesaistīšana, izglītošana un saglabāšana ir grūts uzdevums, tāpēc ļoti liela nozīme ir labai iestādes vadīšanai (Eurydice, 2014). Ļoti interesanta situācija ir ne tikai Latvijā, bet arī lielākajā daļā Eiropas valstu, jo gandrīz visās Eiropas valstīs pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem tiek prasīts tāds pats minimālais izglītības līmenis kā pedagoģiskajam personālam. Protams, ir Eiropas valstis, kur vecākiem bērniem paredzētajās pirmsskolas izglītības iestādēs vadītāja amata kandidātiem bez atbilstošas izglītības un darba pieredzes ir nepieciešama arī specializēta apmācība vadības jautājumos.

Vadības apmācības ilgums, organizācija un saturs dažādās valstīs ir atšķirīgs. Parasti apmācības moduļi ir saistīti ar izglītības iestāžu organizācijas, plānošanas un vadīšanas jautājumiem, t.sk. cilvēku un finanšu pārvaldību, izglītības tiesisko regulējumu, komunikāciju un komandas darba stratēģiju. Kopumā apmācības moduļu mērķis ir attīstīt potenciālo vadītāju vadīšanas, lēmumu pieņemšanas un komunicēšanas prasmes. Dažās valstīs vadītāju apmācības programmām ir gan teorētiskā, gan praktiskā daļa. Piemēram, Spānijā apmācības programmu parasti veido 100 stundu ilgs teorētiskais kurss un sešus mēnešus ilga stažēšanās, bet Polijā vadītājiem īpašs kvalifikācijas celšanas kurss ilgst 280 stundu, no kurām 80 aizņem praktiskās nodarbības (Eurydice, 2014). Savukārt Latvijā pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem ir nepieciešama tikai augstākā pedagoģiskā izglītība, ar pirmsskolas skolotāja kvalifikāciju un pieredze administratīvajā darbā. Kas viennozīmīgi ir par maz, lai veiksmīgi vadītu mūsdienu pirmsskolas izglītības iestādi.

Autore uzskata, ka mūsdienās būtiska nozīme ir vadītāju izpratnei par cilvēkresursu vadības lomu pirmsskolas izglītības iestādē.

## 2.1 Pirmsskolas izglītības iestādes vadības mērķis un uzdevumi

*“Vadītājs izglītības iestādē ne tikai koordinē un pārrauga mācību un audzināšanas procesa mērķievirzes un prioritātes, bet arī vada visu procesu. Visa pamats ir cilvēki, attiecīgie starpi viņiem un vide.”* (Šmite, 2006, 156).

Pirmsskolas darbības tiesiskais pamats ir Izglītības likums, normatīvo dokumentu kopa, kā arī citi Saeimas apstiprinātie likumi, kas attiecas uz pirmsskolas izglītību, un izglītības iestādes dibinātāja apstiprināts nolikums, kas izstrādāts, pamatojoties uz vispārējās pirmsskolas izglītības iestādes paraugnolikumu (Golubina, 2007).

Pirmsskolas vadītājs nodrošina visu izvirzīto mērķu sasniegšanu. Iestādes mērķis ir nodrošināt pozitīvu saimnieciski finansiālo darbību, organizēt visu savu struktūru sekmīgu un saskaņotu darbību, īstenojot pirmsskolas izglītības programmu un sagatavojot bērnus pamatizglītības apguvei skolā gan praktiski, gan psiholoģiski. Tāpat arī bērnu vecāku un aizbildņu izglītošana bērna audzināšanas pedagoģiskajos un psiholoģiskajos jautājumos ir pirmsskolas izglītības iestādes uzdevums (Golubina, 2007).

Vadības mērķis ir iestādes vadības objekta vēlamais stāvoklis attiecībā pret nākotni. Izglītības iestādes pamatuzdevumi:

- Attīstīt skolēna individualitāti, lai būtu līdzsvarota intelektuālā, estētiskā, fiziskā un sociālā izaugsme.
- Izglītēt pilsoni nākotnes darbam, lai personība aktīvi iekļautos savas zemes ekonomiskajā, sociālajā un kultūras attīstībā.
- Izglītēt, sagatavot jauniešus darbam ar mūsdienu tehnoloģijām, iekļauties pārmaiņās savā un valsts dzīvē (Šmite, 2004).

Lai veiksmīgi un efektīvi īstenotu un sasniegtu iestādes vadības mērķus un uzdevumus, jebkuras iestādes vadītājiem ir jāpilda noteiktas funkcijas. Iestādes vadītāju funkciju veiksmīga un kvalitatīva pildīšana nodrošina iestādes attīstību.

## 2.2 Vadītāja funkcijas, to raksturojums

*“Veiksmīgu, zinātīgu vadītāju raksturo māka un māksla izraudzīties un formulēt mērķi, vadīt mērķa īstenošanas procesu, tostarp izvērtēt tā īstenošanu un koriģēt procesu. Mērķu apzināšana un noteikšana iespējama, ievērojot esošos resursus un to potenciālās izmaiņas.”* (Šmite, 2004, 178).

Vadītājam pirmsskolas izglītības iestādē būtu jārada tādi darba apstākļi, lai maksimāli izmantotu cilvēka iespējas.

Pirmsskolas vadītāju iecerē dibinātājs, viņš atbild par iestādes darbību un tās rezultātiem, par likuma un citu normatīvo dokumenta ievērošanu, kā arī par intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu. Pirmsskolas izglītības iestādes vadītājam ir nepieciešama Likuma prasībām atbilstoša augstākā izglītība (Golubina, 2007).

Lielākā daļa ekspertu piekrīt tam, ka ir piecas pamata funkcijas ko veic visi vadītāji: plānošana, organizēšana, personāla vadība, vadība un kontrole. Kopumā šīs funkcijas apzīmē pārvaldības procesu (Dessler, 2008). Katra no šīm funkcijām ietver konkrētas darbības:

- Plānošana – izstrādā mērķus un standartus, izstrādā noteikumus un kārtību, realizē un attīsta plānus.
- Organizēšana – piešķir katram pakļautībā esošam darbiniekam uzdevumu, deleģē pilnvaras padotajiem, izveido iestādes komunikācijas kanālus, koordinē padoto darbu.
- Personāla vadība – nosaka kādi darbinieki nepieciešami, izvēlas darbiniekus, nosaka standartus, kompensācijas darbiniekiem, konsultē darbiniekus, kā arī apmāca un attīsta darbiniekus.
- Vadība – pārrauga, lai uzdotais darbs tiktu padarīts, atbalsta un motivē padotos.
- Kontrole – kontrolē, lai darbs tiktu paveikts saskaņā ar standartiem (Desler, 2008).

Likums ir noteicis pirmsskolas vadītāja tiesības noteikt iestādes štata vienību skaitu, pieņemt iestādei nepieciešamos darbiniekus, slēdzot ar tiem darba līgumus, kā arī atbrīvot tos no darba saskaņā ar darba likumdošanas noteikumiem. Pirmsskolas vadītāja pienākums ir izstrādāt amata instrukcijas, darbinieku iekšējās kārtības noteikumus, tiesības un samaksas apmērus atbilstoši reglamentējošiem normatīviem aktiem un Ministru kabineta noteikumiem (Golubina, 2007).

Lai gan pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja funkcijas un pienākumi viennozīmīgi nav noteikti nevienā likumā vai normatīvajā aktā, tomēr likumos ir noteikta izglītības iestāžu vadītāju atbildība un pilnvaras.

Tā piemēram izglītības iestādes vadītāja t.sk. pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja atbildība ir noteikta Vispārējās izglītības likuma 11. pantā un Izglītības likuma 30.pantā. Saskaņā ar Vispārējās izglītības likumu, izglītības iestādes vadītājs atbild par:

- izglītības programmu īstenošanu;
- izglītības iestādes nodrošināšanu ar pedagogiem;

- izglītojamo speciālo vajadzību apzināšanu un viņu izglītošanu atbilstoši speciālās izglītības programmām;
- izglītības iestādes darbības nodrošināšanu un tai noteikto uzdevumu izpildi;
- izglītības iestādes finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu;
- normatīvo aktu ievērošanu izglītības iestādes darbībā (Vispārējās izglītības likums, 1999).

Savukārt Izglītības likums nosaka, ka izglītības iestādes vadītājs:

- atbild par izglītības iestādes darbību un tās rezultātiem, par izglītības likuma un citu izglītības iestādes darbību reglamentējošo normatīvo aktu ievērošanu, kā arī par intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu.
- savu pilnvaru ietvaros patstāvīgi lemj par izglītības iestādes intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu izmantošanu un nosaka izglītības iestādes darbinieku darba samaksu, kas nav mazāka par Ministru kabineta noteikto darba samaksu.
- savu pienākumu ietvaros nodrošina izglītības iestādes padomes izveidošanu un darbību. Izglītības iestādes vadītājs vienu reizi mācību gadā sniedz padomei atskaiti par izglītības procesu un tā rezultātiem, kā arī par izglītības iestādes darba organizācijas apstākļiem.
- savu pienākumu ietvaros nodrošina izglītības iestādes piekļuvi bibliotekārajiem, informācijas un karjeras attīstības atbalsta pakalpojumiem (Izglītības likums, 1998).

Tāpat izglītības iestāžu vadītāju pienākumus, pilnvaras un atbildību nosaka attiecīgās izglītības iestādes nolikums, vadītāja amata apraksts un darba līgums, kas noslēgts starp vadītāju un izglītības iestādes dibinātāju.

Lai gan viennozīmīgi nav noteikti pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja funkcijas vai pienākumi, Velta Golubina savā grāmatā *“Pirmsskolas pedagoga rokasgrāmata”* ir minējusi pirmsskolas vadītāju pienākumu sfēru. Pirmsskolas vadītājam:

- jānodrošina iestādes vadība un darbība kopumā Likumā un normatīvajos dokumentos noteiktajā kārtībā;
- jāatbild par bērnu dzīvību, veselību un drošību laikā, kad bērns atrodas pirmsskolas izglītības iestādē;
- jāatbild par noteiktas kvalifikācijas darbinieku pieņemšanu darbā, par iestādes darbību nodrošinošu dokumentu izstrādi;
- jārada apstākļi pedagogu radošai izaugsmei, jāatbalsta jaunrade un pašizglītība;
- jāatbild par pedagoģiskā procesa organizāciju un pedagoģiskā darba kvalitāti iestādē;

- jārada apstākļi bērnu garīgai, intelektuālajai un fiziskai attīstībai, kā arī bērna personības attīstībai;
- pilnībā jānodrošina saimnieciskā, finansiālā darbība visos tās aspektos, ieskaitot lietvedību likumdošanā noteiktajā kārtībā, ievērojot higiēnas normu, ugunsdrošības un aizsardzības noteikumu ievērošanu (Golubina, 2007).

Var droši apgalvot, ka vadītāja rīcība, lēmumi un kompetences, tiešā veidā ietekmē personāla darbības efektivitāti. Vadītāja galvenais uzdevums ir prast sistemātiski un mērķtiecīgi ietekmēt un kontrolēt savu padoto rīcību, virzot to uz iestādes kopējo mērķu sasniegšanu.

Pirmsskolas izglītības iestādes vadītājam ir jāzina kā strādāt ar personālu, par kādiem procesiem un procedūrām būtu jādomā, lai nodrošinātu pirmsskolas izglītības iestādes attīstību un darbinieku lojalitāti. Lojalitāte veidojas, ja iestāde darbiniekam izrāda atbalstu, apliecina viņa nozīmīgumu, novērtē viņa ieguldījumu (Zīle, 2013).

Lai pirmsskolas izglītības iestādes vadītājs varētu veiksmīgi pildīt savas funkcijas, viņam jāpiemīt noteiktām kompetencēm.

### 2.3 Pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja kompetenču raksturojums

Kas veido cilvēka kompetenci kādā jautājumā vai jomā? Ko nozīmē būt kompetentam vadītājam? Pirmkārt, tās ir noteiktas zināšanas. Cilvēks nevar būt kompetents par to ko nezina, tā piemēram, nevar būt kompetents vadītājs, ja nezina kā vadīt cilvēkus, iestādi, ja nav noturīgas izpratnes par to, kas ir vadīšana. Protams, tikai ar zināšanām nepietiek, lai būtu kompetents vadītājs, vēl ir nepieciešamas arī atbilstošas prasmes un iemaņas. Pastāv vairāki kompetences jēdzieni.

Profesors **Ričards Boyatzis** (1996) kompetences jēdzienu raksturo, kā personību raksturojošu faktoru kopumu, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba izpildei.

**Spensers** un **Spensere** kompetences jēdzienu raksturo, kā cilvēka pamatraksturojumu, kas atrodas cēloņsakarības attiecībās ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz noteiktiem kritērijiem, un vairumā situāciju parāda cilvēka *“uzvedības vai domāšanas veidu, kas ir noturīgs pietiekami ilgu laika periodu”* (Spensers, 2011, 21).

Svešvārdu vārdnīcā jēdziens kompetence, tiek skaidrots, kā lietpratība, plašas zināšanas, izpratne kādā jomā, jautājumā (Svešvārdu vārdnīca, 1999). Savukārt Šmite grāmatā kompetence tiek raksturota, kā *“nepieciešamās zināšanas, profesionālā pieredze, izpratne kādā noteiktā jomā, jautājumā un prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā”* (Šmite, 2006, 95). Bet

*Apsalons* kompetenci apraksta kā spējas, prasmes, iemaņas un vēlmi kaut ko paveikt (Apsalons, 2013).

Savukārt vadības kompetences ir specifiska ietekmes kompetenču apakšgrupa, kas izvirza nodomu veikt noteiktu īpašu iedarbību uz citiem. Šie specifiskie nodomi (piem: attīstīt un vadīt citus, uzlabot komandas darbu un sadarbību u.c.) ir īpaši svarīgi tieši vadītājiem (Spensers, 2011).

Iepazīstoties ar kompetenču jēdzieniem, var secināt, ka dastāv daudz un dažādas kompetences definīcijas, bet var droši apgalvot, ka lielākajai daļai no tām ir dažas kopējas iezīmes:

- Zināšanu, prasmju un attieksmju apvienojums.
- Spēja rīkoties un sasniegt labus rezultātus.

Laba izglītības vadītāja traktējums dažādu autoru darbos atšķiras. Aldionis Builis ir norādījis, ka izglītības iestādes vadītājam, tāpat, kā jebkuram vadītājam, nepieciešams vairāku personisko, lietišķo, organizatorisko, sociālpedagoģisko un citu īpašību kopums. Visas vēlamās īpašības iedalot divās grupās:

- Profesionālās jeb lietišķās – kompetence, lietišķums, organizētība, mērķtiecīgums, prasīgums, iniciatīva, komunikabilitāte, elastība domāšanā un rīcībā, vēlēšanās strādāt ar bērniem, prasme izraudzīties cilvēkus, plānot darbu, paškritiska attieksme pret savu veikumu, neatlaidība, operativitāte.
- Tikumiskās jeb morāles – darba mīlestība, godīgums, taisnīgums, vienkāršība, iejūtība, labestība, humānisms, cieņa pret cilvēkiem un tieksme pilnīgoties (Upenieks, 2006).

Savukārt Raimonds Inne ir izdalījis 3 komponentes, kas veido izglītības iestādes vadītāja kvalifikācijas modeli – kompetence pedagoģijā un psiholoģijā, kompetence vadības jautājumos un skolas vadītājam nepieciešamo personisko īpašību kopums. Labs izglītības iestādes vadītājs var būt tikai tas, kura kvalifikācija veido visi trīs komponenti (Upenieks, 2006).

Kompetences var iedalīt divās kategorijās – pamata un izšķirošajās. Pamata kompetences ir pamatīpašības (zināšanas vai pamatprasmes), kas nepieciešamas katram cilvēkam, lai viņš darbā būtu minimāli efektīvs, bet tas nenosaka darbinieka izcilību. Izšķirošās kompetences ir faktori, kas atšķir izcilus darbiniekus no viduvējiem (Spensers, Spensere, 2011).

Valstī nav noteiktas vienotas kompetences izglītības iestāžu vadītājiem. Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments ir izstrādājis izglītības iestāžu vadītāju kompetenču modeli. Vadītāju kompetenču modelis sastāv no 9 kompetencēm un to apraksta (sk.2. tabulā). Tāpat Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments ir izstrādājis šo kompetenču vērtēšanas

anketas, kuras tiek izmantotas intervējot personas, kuras pretendē uz amatu kādā no Rīgas pilsētas izglītības iestādēm.

## 2. tabula. Vispārējs kompetenču raksturojums

<i>Nr.</i>	<i>Kompetence</i>	<i>Kompetences apraksts</i>
1	Izglītība un attīstība	Iegūtais izglītības līmenis un vēlme sistemātiski papildināt savas zināšanas.
2	Pieredze	Pretendenta darba pieredze un ilgums attiecīgajā izglītības jomā un atbilstošā amatā.
3	Profesionālās zināšanas	Individuālo zināšanu apjoms attiecīgajā izglītības jomā, izglītības iestādes darba organizācijā un vadības darbā
4	Valodas un publiskās runas prasme	Spēja uztvert, saprast un veiksmīgi prast pielietot mutvārdu un rakstveida valodu saskarsmē
5	Vadīšanas prasme un līderība	Spēja vadīt darbiniekus un ietekmēt viņu rīcību. Spēja iegūt autoritāti un uzticību, lai motivētu citus kopēju mērķu sasniegšanai.
6	Organizēšana un plānošana	Spēja plānot un organizēt savu un citu darba laiku, resursus un procesus, panākot maksimālu efektivitāti.
7	Profesionālā motivācija	Ieinteresētība savas profesionālās darbības saturā, vēlme izpildīt to augstā līmenī, saņemot par to gandarījumu
8	Atbildība	Spēja rūpēties par darbības procesa kvalitāti un gatavība uzņemties atbildību par procesa gala rezultātu
9	Komunikācijas prasmes	Spēja uzklaut un nodot informāciju saprotamā veidā, argumentējot un risinot konfliktsituācijas saskarsmes procesā. Spēja mērķtiecīgi ietekmēt citu cilvēku viedokli un uzvedību, pozitīvi noskaņojot tos pret sevi saskarsmes procesā.

Tabulā raksturotās izglītības iestāžu vadītāja kompetences ir piemērojamas arī pirmsskolas iestāžu vadītāja amatam. Saskaņā ar kompetenču kategorijām tabulā minētās izglītības iestāžu vadītāju kompetences varētu uzskatīt par pamata kompetencēm, kuras ir nepieciešamas katram izglītības iestādes vadītājam. Savukārt izciliem pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem vajadzētu piemist arī izšķirošajam kompetencēm. Autore uzskata, ka jebkuram mūsdienu izglītības iestādes vadītājam būtu jātiecas uz izcilību, jo kā jau iepriekš tika minēts, izglītības iestādes sagatavo bērnus viņu profesionālajai darbībai, no kuras ir atkarīga sabiedrības nākotne.

Laila Spensera un Signes Spenseres grāmatā “Darba kompetences. Izcila darba snieguma veidošana” ir izstrādāts un aprakstīts vispārējs vadītāju kompetenču modelis, kas ir balstīts uz 20 gadu ilgu pētījumu. 3. tabulā ir redzams vispārīgais vadītāju modelis, kas ir veidots, balstoties uz 36 dažādiem vadītāju amatu kompetenču modeļiem, kas iegūti, intervējot dažāda līmeņa, dažādu funkciju

un dažādas vides vadītājus. Šis modelis nav veidots kādam konkrētam amatam, bet gan parāda visu vadības amatu līdžību (Spensers, Spensere, 2011).

**3. tabula. Vispārīgais vadītāju kompetenču modelis (Spensers, 2011,218)**

<b>Svarīgums</b>	<b>Kompetence</b>	<b>Raksturojums</b>
XXXXXX	Ietekme	Labākie vadītāji izmanto samērā labi socializētu ietekmes kompetenci, lai uzlabotu uzņēmuma funkcionēšanu.
XXXXXX	Sasniegumu orientācija	Vadītājiem sasniegumu orientācija ietver darba izpildījuma pārbaudi, efektivitātes uzlabošanu, mērķus izvirzīšanu, gan iespējamo izmaksu un labumu aprēķināšanu.
XXXX	Komandas darbs un sadarbība	Šī ir visbiežāk minētā vadības kompetence. Visbiežāk tā ir sastopama attiecībās ar padotajiem kā grupu vai komandu.
XXXX	Analītiskā domāšana	Vadītāji analītiskā veidā domā par ietekmi, tehniskajām grūtībām un par jautājumiem, kas saistīti ar sasniegumiem.
XXXX	Iniciatīva	Iniciatīva visbiežāk izpaužas kā spēja darīt vairāk, nekā teikts mata aprakstā, lai izvērtētu iespējas un sagatavotos nākotnes problēmām vai iespējām.
XXX	Citu attīstīšana	Spēja sniegt konstruktīvu atgriezenisko saiti. Norādījumu, ieteikumu, paskaidrojumu un cita veida atbalsta sniegšana darbiniekiem. Citu cilvēku iedrošināšana pēc neveiksmēm vai grūtībām.
XX	Pārliecība par sevi	Spēja tikt galā ar neveiksmēm. Vispārējā pārliecība par savām spējām un spriedumiem.
XX	Valdonība/uzstājība	Spēja noteikt robežas, pateikt “nē”, kad tas ir nepieciešams. Spēja noteikt darba snieguma standartus, prasības.
XX	Informācijas meklēšana	Informācijas meklēšana vadītāju amatos ir sastopama tāpat kā citos amatos. Dažos gadījumos informācija ir nepieciešama, lai diagnosticētu problēmas vai identificētu nākotnes iespējas.
XX	Komandas vadība	
XX	Konceptuālā domāšana	Spēja pamanīt neatbilstības vai pretrunas. Spēja sarežģītā situācijā ātri identificēt svarīgākos aspektus vai svarīgākās darbības.
Pamatprasības	Organizācijas izpratne un attiecību veidošana. Profesionālās prasmes un zināšanas/speciālās zināšanas	

Tabulā ir redzamas kompetences, to raksturojums un katras kompetences līmeņi, kuri ir minēti atkarība no to biežuma, sākot ar visbiežāk sastopamajiem vai vissvarīgākajiem (Spensers, Spensere, 2011).

Kompetenču modelis ir konkrētam amatam vai amatu grupai būtisko kompetenču uzskaitījums ar katrai kompetencei definētu minimālo un vēlamo līmeni. Tas ir lomas būtisko un nepieciešamāko

(personības īpašību, spēju, prasmju, iemaņu, zināšanu) uzskaitījums un apraksts, kas definē katras kompetences vēlamu līmeni (Sarnovičs, 2010).

Lails Spensers un Signe Spensere savā grāmatā min, ka izglītības iestāžu vadītāju kompetenču modelis ir ļoti līdzīgs vispārīgajam vadītāju kompetenču līmenim. Lai gan ir trīs kompetences, kuras izglītības iestāžu vadītājiem parādās biežāk nekā vairumā vidēja līmeņa vadītāju kompetenču modeļos: konceptuāla domāšana, komandas vadība un lojalitāte organizācijai (Spensers, Spensere, 2012).

Sākot darbu, izglītības iestādes vadītājs saņem to kompetenču daļu, kas nodrošina pilnvaras, uzliek pienākumus un atbildību, bet tādas kompetences, kā zināšanas, prasmes un izpratnes vadības jomā viņam jāiegūst laika gaitā, izglītojoties un krājot pieredzi. Latvijā vienīgās prasības pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem ir augstākā izglītība pedagoģijā un pirmsskolas skolotāja kvalifikācija. Agris Upenieks savā rakstā “Izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamās kompetences jaunās ekonomikas laikmetā” izsaka viedokli, ka “*Latvijā prasības izglītības iestāžu vadītāju kvalifikācijai un profesionalitātei arvien mazinās, atstājot nepieciešamo kompetenču iegūšanu vadības jomā vadītāja paša ziņā*” (Upenieks, 2006). Var piekrist Upenieka viedoklim attiecinot to arī uz pirmsskolas izglītības iestāžu vadītāju kvalifikāciju un profesionalitāti, jo šobrīd ir nepietiekamas prasības pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem. Jāpiekrīt arī tam, ka mūsdienās izglītības iestāžu vadītājiem ar vien vairāk laika un enerģijas jāveltī tieši menedžmenta funkciju veikšanai, lai gan ne visiem vadītājiem ir nepieciešamās zināšanas un prasmes. Pedagoģijas doktors G.Pantels ir uzsvēris, ka skolas vadītājam ir nepieciešamas zināšanas dažādās nozarēs:

- Pedagoģiskā vadība un menedžments.
- Pārvalde un organizācija.
- Tiesisko priekšmetu zināšanas un izpilde.
- Skolas pārstāvēšana sabiedrībā.
- Demokrātiskās sadarbības formas skolā (Kručinina, Magdaļenoka, 2001,41).

Arī pirmsskola ne ar ko neatšķiras no skolas, un arī pirmsskolas vadītājam ir nepieciešams plašāks zināšanu un prasmju loks.

Lai nodrošinātu izglītības iestāžu darbību un attīstību atbilstoši laikmeta prasībām, vajadzētu konkretizēt, kādas kompetences nepieciešamas izglītības iestāžu vadītājiem, lai tās būtu vienotas visā valstī (Upenieks, 2006). Latvijā jāveido laikmetam atbilstoša izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma, kas paredzētu izglītības iestāžu vadītāju profesionālo izglītību, īpašu sagatavošanu vadošam darbam pirms darba sākšanas, kā arī tās pilnveidošanu (Upenieks, 2006). Kā pozitīvo šajā jomā varētu

minēt to, ka Izglītības kvalitātes valsts dienests ir sācis organizēt izglītības iestāžu vadītāju kursus. Kvalitātes dienests ir uzsvēris, ka viņu viena no svarīgākajām prioritātēm ir atbalsts izglītības iestāžu vadības darba pilnveidei. Mūsdienīgam izglītības iestādes vadītājam vienlaikus jābūt līderim, kas virza kolektīvu uz mērķu sasniegšanu, tāpat vadītājam jāpiemīt prasmei plānot un šos plānus realizēt, labi jāpārzina arī izglītības joma un tās aktualitātes. Lai palīdzētu skolu vadītājiem papildināt nepieciešamās zināšanas un prasmes, kā arī iedvesmotu attīstībai, kvalitātes dienests izveidojis izglītības iestāžu vadītāju profesionālās pilnveides programmu 72 stundu apjomā un sācis to īstenot Latvijas novados.<sup>3</sup> Autore uzskata, ka tas ir pozitīvs sākums, un šis virziens ir tikai jāturpina un jāpilnveido. Ar vien vairāk jāpiedāvā izglītības iestāžu vadītājiem profesionālie kursi paplašinot to apmācības tēmas.

## 2.4 Vadības stili un to saistība ar izglītības iestādes darbību

Savu ietekmi uz personālu vadītājs realizē, izvēloties noteiktu vadīšanas stilu, kam ir izšķiroša loma savstarpējo attiecību veidošanā, cilvēku vajadzību apzināšanā un organizācijas mērķu un uzdevumu sasniegšanā (Celma, 2006). Vadības stils ir katram individuālajam vadītājam piemītošais īpašību un saskarsmes paradumu kopums, kas palīdz īstenot vadības funkcijas. Inese Ešenvalde savā grāmatā “personāla vadības mūsdienu metodes” vadības stilu definē kā tipisku, samērā stabilu paņēmieni kāstu, ar kuru vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai efektīvi veiktu vadīšanas funkcijas un sasniegtu nospraustos mērķus (Ešenvalde, 2008).

Savukārt kāds cits autors vadības stilu ir definējis sekojoši:

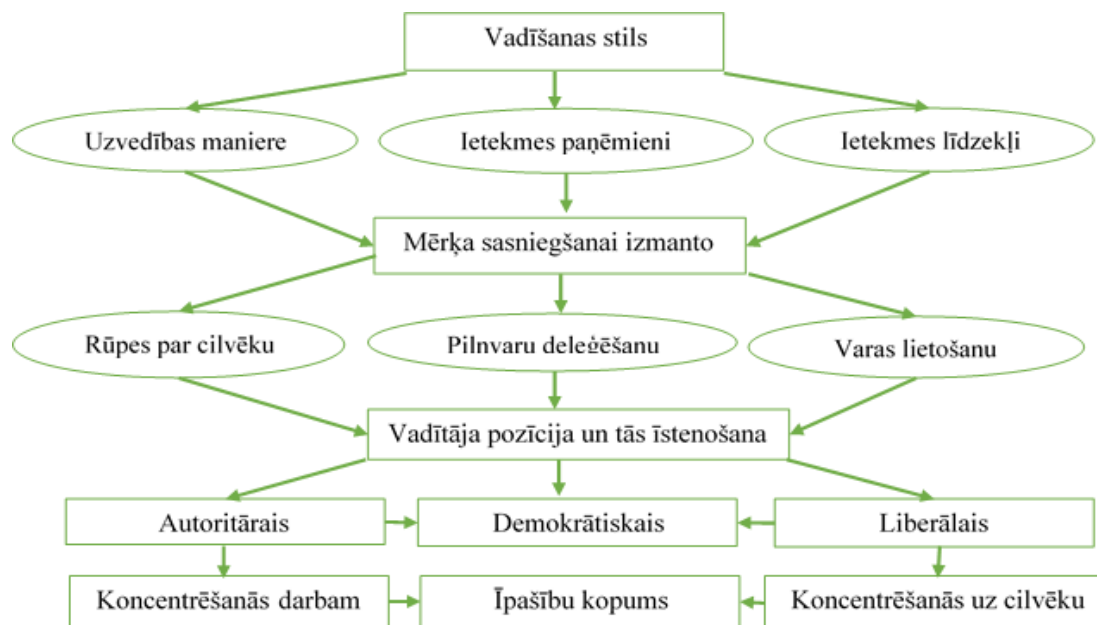
- ierasta, ikdienišķa vadītāja maniere, paņēmieni kopums attiecībā pret padotajiem, lai tos ietekmētu un mudinātu sasniegt organizācijas mērķus, deleģētu pilnvaras, varas izmantošana;
- pārvaldību vienojošs raksturojums, kas atspoguļo lietišķās attiecības kolektīvā, vadītāju vadības funkciju īstenošanu, personāla un vadītāja sadarbību, iespējamo līderību, pārvaldības metodes, darbinieku attieksmi pret pārvaldību, vērtību sistēmu un visu darbinieku aktivitāte (Forands, 2007).

Vadīšanas stils ir atkarīgs no indivīda psiholoģiskām, fizioloģiskām īpatnībām un sociālajām īpašībām (vecuma, dzimuma, interesēm), dzīves pieredzes, darbības sfēras, likumības normas ievērošanu, kultūras un vērtību sistēmas. Vadīšanas stils atšķiras arī ar darba metodēm un rīcības prioritātēm. Plaši pazīstami ir trīs vadības stili, lai gan patiesībā vairākiem autoriem ir dažādi uzskati

---

<sup>3</sup> Izglītības kvalitātes valsts dienesta mājas lapa

par vadības stiliem un to formulējumiem. Tā piemēram, vācu izcelsmes amerikāņu psihologs K.Levins vadības stilu teorijā izšķīra trīs vadīšanas stilus – autoritāro, demokrātisko un liberālo (Forands, 2007). Vadības stilu shēma un to veidošanās process parādīts 3. attēlā.



3. attēls. Vadības stilu shēma (Forands, 2007)

**Autoritārais** (direktīvais) stils pamatojas uz vienpersonisku lēmumu pieņemšanu, formālu struktūru, nosacījumiem, noteikumiem, instrukcijām, vadības centralizāciju. Autoritārā stila vadība uzņemas visu atbildību, strikti kontrolē padoto rīcību, prasa nelokāmu rīkojumu izpildi. Šo vadības stilu var attaisnoti izmantot organizācijās ar neattīstītu materiālo bāzi, nesēn nokomplektētu personālu, kā arī ekstremālās situācijās (Forands, 2007).

**Demokrātiskais** (koleģiālais) stils ir balstīts uz kopēju lēmumu pieņemšanu. Šādu vadības stilu var ieviest, kad darbinieki sasnieguši augstu profesionalitāti, nodrošināts tehnoloģiskais progress, stabils sociālais un psiholoģiskais klimats un augsts darbinieku atbildības līmenis. Šāds stils rada labvēlīgus apstākļus darbinieku iniciatīvai un apmierinātībai ar darbu, jo tas balstās uz koleģiālu lēmumu pieņemšanu (Forands, 2007).

**Liberālā** stila darbībā vadītājs darbojas kā vidutājs un koordinators, nodrošinot padotajiem darbam nepieciešamo informāciju un resursus. Šis vadības stils var būt efektīvs apstākļos, kad ir vispusīgi attīstīts, nobriedis personāls, pastāv labvēlīga un pārliecinoša atmosfēra, ir skaidri mērķi, kad padoto darbam ir individuāls, radošs raksturs (Forands, 2007).

Vadītājiem nepiemīt viens izteikts vadības stils, parasti vērojami vairāku stilu piemītošas iezīmes, bet tomēr kāds no stiliem dominē.

Savukārt, Rensis Likerts (1903-1981) piedāvāja vadības modeli, kas balstās uz pieņēmumu, ka uz darbiniekiem vērsta uzmanība dod daudz lielāku atdevi nekā uzmanība, kas veltīta darba funkciju izpildei. Viņš izdalīja četrus vadības produktivitātes stilus:

- Eksploatīvi autoritatīvais – vadība informāciju saņem no darbiniekiem. Tiek veicināta paklausība ar draudiem. Darbinieku autonomija ļoti neliela. Produktivitāte vidēja.
- Labvēlīgi autoritatīvais – vadība nodod informāciju darbiniekam (rīkojumi, pavēles, u.tml.), uzklausa darbinieku, bet neņem vērā to ieteikumus. Sākotnēji ļoti laba produktivitāte, bet pēc tam strauji krītas.
- Konsultatīvā vadība – informācija tiek nodota gan no vadības darbiniekiem, gan darbinieki vadībai. Abpusēja apmierinātība, kas nodrošina noturīgu produktivitāti.
- Iekļaušanās pieeja – informācijas apmaiņa ir visos līmeņos un arī starp struktūrvienībām (t.i., gan vertikāli, gan horizontāli). Tā tiek panākta vispārējā iekļaušanās kopīgos procesos, kas nodrošina izcilu produktivitāti un iniciatīvu (Pēkšēna, 2013).

Vēl nedaudz savādāk vadīšanas stilu izklāstījums ir aprakstīts ekonomikas doktores izglītības vadībā D.Celmas grāmatā “Vadītājs un vadīšana izglītībā”, kur tiek izdalītas divas pieejas, uz vadītāju centrēta vadīšana un uz darbinieku centrēta vadīšana. Vadīšanas stila kopuma modelis sastāv no 6 stiliem:

- Autoritārais stils.
- Patriarhālais stils – vadītājs lemj, bet pirms izrīko apspriežas ar darbiniekiem.
- Konsultējošais stils – vadītājs lemj, atļaujot jautāt, uzklusot darbinieku domas.
- Kooperatīvais stils – vadītājs informē darbiniekus par iecerētajiem lēmumiem. Darbinieki var izteikt savu viedokli, pirms vadītājs izlemj.
- Līdzdalības stils – darbinieku grupas izsaka priekšlikumus, izvēlas labāko risinājumu, kuru nodod vadītājam, kurš pieņem lēmumu.
- Demokrātiskais stils – darbinieki izstrādā lēmumu projektu, ievērojot vadītāja noteiktos lemšanas ietvarus. Vadītājs ir kā koordinators iestādē (Celma, 2006).

Vadīšanas stila izvēle ir svarīgs instruments, lai izglītības iestāde kļūtu par mācīties spējīgu organizāciju, un atbilstoši situācijai tā būtu vadītāja ietekme uz personālu, neizmantojot piespiešanas metodes (Celma, 2006).

Lai gan dažādiem autoriem ir atšķirīgi viedokļi par vadītāju vadības stiliem un to raksturojumiem, nemainīgs paliek uzskats, ka katram vadītājam vadīšanas stils var izpausties dažādi, jo to lielākajā mērā ietekmē vadītāja individuālās īpašības un darba pieredze. Neskatoties uz to, ka

pastāv dažādi vadības stili, iestādes vadītājam ir jāatceras, ka nav viena pareizā vadības stila, kurš būtu jāizmanto savā darbā. Autori uzver, ka vadības stilus var un vajag mainīt atbilstoši situācijai un apstākļiem. Tāpat vienu vadības stilu nevar piemērot visiem darbiniekiem. No tā vai vadītājs prafis pareizi izvēlēties vadības stilus atbilstoši situācijai un apstākļiem, ir atkarīgs vai pieņemtie lēmumi, kas saistīti ar iestādes vadību būs kvalitatīvi un produktīvi.

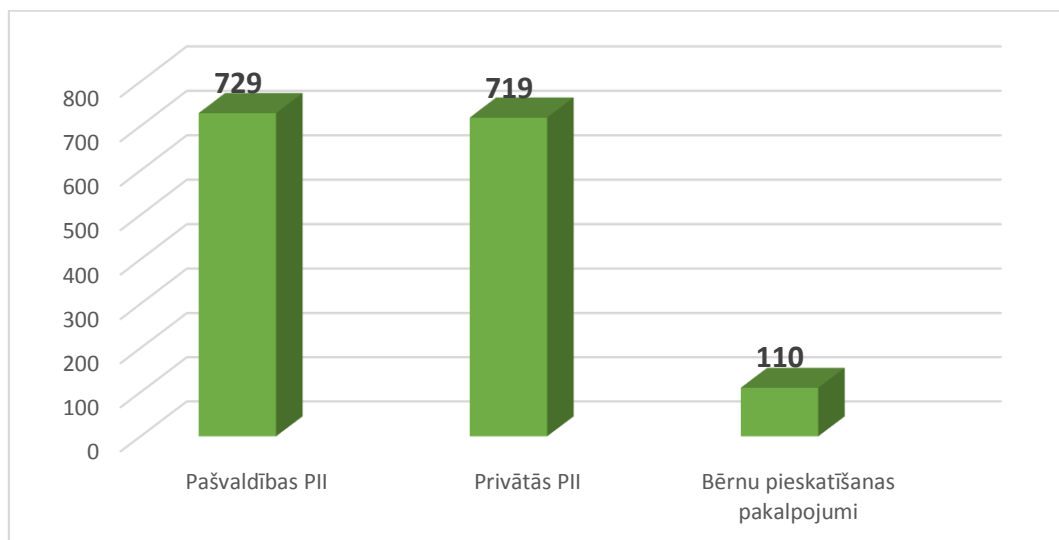
### 3 Cilvēkresursu vadības izpēte Mārupes novada PII

Mārupes novads 10391,3 ha zemes platībā atrodas mežiem un purviem bagātajā Pierīgas lauku teritorijā, Latvijas lielākās upes Daugavas kreisajā krastā, un robežojas ar Rīgas pilsētu, Olaines un Babītes novadiem. Pašvaldības galvenajā prioritātē ir bērni, jaunieši un izglītības joma, jo, līdz ar intensīvo ciematu paplašināšanos, novadā strauji palielinājies iedzīvotāju, īpaši jauno ģimeņu, skaits.

Pēc PMLP datiem Mārupes novadā uz 2016. gada 01. janvāri dzīvo 19115 iedzīvotāju, no kuriem 2609 ir bērni vecumā no 0 līdz 6 gadiem.

Pašlaik Mārupes novadā darbojas pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādes PII “Lienīte”, PII “Zeltrīti” un 3 skolas ar pirmsskolas grupām Mārupes pamatskolas, Skultes sākumskola un Jaunmārupes pamatskola. Šobrīd tiek būvēta vēl viena Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestāde, kurā būs 12 grupas, bērniem vecumā no 2 gadiem līdz 7 gadiem. Tāpat Mārupes novadā darbojas 4 privātās pirmsskolas izglītības iestādes.

Mārupes novada dibinātajās izglītības iestādēs 2014. gadā vispārējās pirmsskolas izglītības programmu apguva 729 izglītojamie, savukārt privātās pirmsskolas izglītības iestādes apmeklēja 719 izglītojamie un 110 novada bērni izmantoja bērnu pieskatīšanas pakalpojumu (sk.4. attēlu). Kā redzams, no kopējā bērnu skaita lielākā daļa bērnu apmeklē privātās pirmsskolas izglītības iestādes un bērnu pieskatīšanas pakalpojumus.



4. attēls. Izglītojamo skaits, kuri izmanto izglītības pakalpojumus<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Mārupes novada publiskais pārskats. 12/31/2014. pieejams: [http://www.marupe.lv/wp-content/uploads/2015/06/publiskais-parskats\\_2014\\_konsol.pdf](http://www.marupe.lv/wp-content/uploads/2015/06/publiskais-parskats_2014_konsol.pdf)

4. tabulā ir redzama Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestāžu SVID analīze, kas tika izveidota balstoties uz informāciju, kas ir pieejama novada izglītības iestāžu attīstības koncepcijā un publiskajā pārskatā par 2014.gadu.

**4. tabula. Mārupes novada PII SVID analīze**

<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pašvaldība finansē PII pedagogus</li> <li>• Novadā ir privātās PII, kas palīdz nodrošināt bērnus ar vietām PII</li> <li>• Jaunas un renovētas izglītības iestādes ir pielāgotas personām ar kustības traucējumiem</li> <li>• Pārdomāta kopīgo pasākumu organizēšana</li> <li>• PII ir pieejamas visos novada ciematos</li> <li>• Labi organizēta pirmsskolas pedagogu kvalifikācijas celšana</li> <li>• Visas novada PII tika pieslēgtas skolvadības sistēmai e-klase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav vienotas pieejas informācijas struktūrai izglītības iestāžu mājaslapās</li> <li>• Pirmsskolas izglītības iestādēs ir nepietiekama datorizācija</li> <li>• Visiem novada bērniem nepietiek vietas PII</li> <li>• Pedagogu atalgojums neatbilst dzīves līmenim novadā, nav konkurētspējīgs</li> <li>• Nepietiekams grupu skaits bērniem no 1,5 gada</li> </ul>
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaunu PII būvniecība</li> <li>• Alternatīvu bērnu pieskatīšanas pakalpojumu (bērnu pieskatīšanas centri, auklīšu dienests) attīstīšana</li> <li>• Izstrādāt motivēšanas sistēmas bāzes nosacījumus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iespējamā pamatizglītības programmas uzsākšana bērniem no 6 gadu vecuma: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strauja bērnu skaita samazināšanās pirmsskolas posmā;</li> <li>- Darba vietu skaita samazināšanās</li> </ul> </li> <li>• Sociālās situācijas pasliktināšanās izglītojamo ģimenēs</li> </ul>

Kā redzams, Mārupes novadā ir pietiekoši daudz stiprās puses, kas apliecina, ka novads iegulda resursus pirmsskolas attīstīšanai. Līdz ar jaunas pirmsskolas izglītības iestādes atvēršanu tiks samazinātas bērnu rindas. Bet ar strauji pieaugušo bērnu skaitu novadā aktuāls kļūst jautājums par skolu nepietiekamību.

### 3.1 Pētījuma vispārīgs raksturojums

Empīriskā pētījuma mērķis bija noskaidrot kādas cilvēkresursu vadības formas un metodes tiek izmantotas Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs, un kas pilnveidojams Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs cilvēkresursu vadībā, tāpēc nākamajā apakšnodaļā tiks apkopoti darbinieku un vadītāju viedokļi par pašreizējo situāciju pirmsskolas izglītības iestādēs saistībā ar cilvēkresursu vadību. Datu apstrāde veikta, izmantojot datu statistiskās apstrādes programmu SPSS un Excel.

Lai noskaidrotu pētījumā izmantoto aptaujas jautājumu drošumu un ticamību, tika izmantota Kronbaha alfas metode (Cronbach's Alpha test). Kronbaha alfa tika aprēķināta katrai apgalvojumu grupai (sk. 5. tabulā).

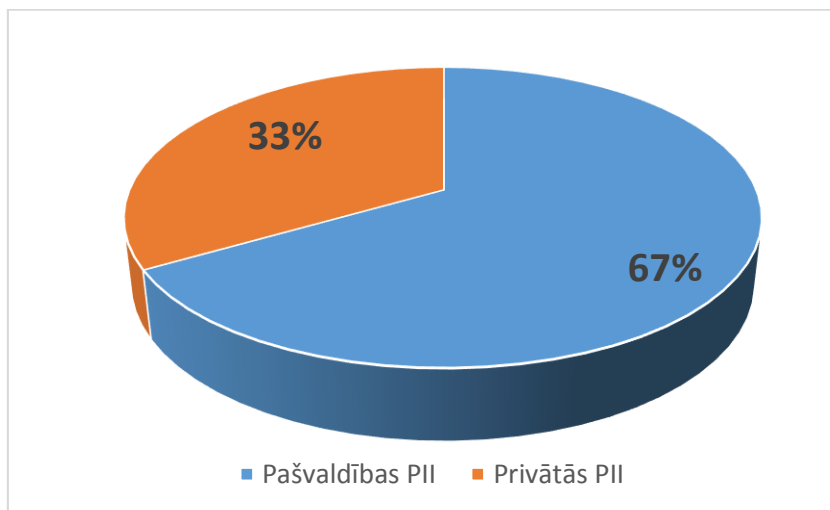
5. tabula. Kronbaha alfas aprēķins katrai jautājumu grupai

Apgalvojumu grupa	Jautājumu skaits (N)	Kronbaha alfa
Cik lielā mērā iestādes vadītājs veido iestādes mērķus	5	$\alpha=0,938$
Cik lielā mērā iestādes vadītājs informē par iestādes mērķiem	5	$\alpha=0,780$
Cik lielā mērā iestādes vadītājs koordinē un vērtē mācību procesu	5	$\alpha=0,545$
Cik lielā mērā iestādes vadītājs motivē personālu	5	$\alpha=0,888$
Cik lielā mērā iestādes vadītājs veicina personāla profesionālo attīstību	5	$\alpha=0,928$
Cik lielā mērā iestādes vadītājs veicina efektīvu komunikāciju	5	$\alpha=0,942$

Novērtējot aptaujas iekšējo saskaņotību, tika konstatēts, ka gandrīz visām pētījuma apgalvojumu grupām ir ļoti augsts piemērotības līmenis. Tikai vienai apgalvojumu grupai, *cik lielā mērā iestādes vadītājs koordinē un vērtē mācību procesu*, ir salīdzinoši zems piemērotības līmenis. Iegūtie dati liecina, ka pētījumā izmantotie instrumenti ir derīgi cilvēkresursu vadības funkciju izmantošanas novērtēšanai.

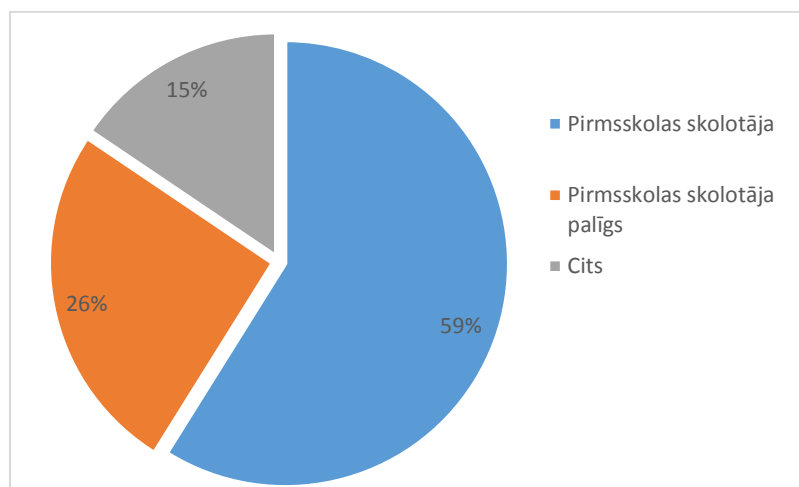
### 3.2 Pētījuma rezultāti, to analīze

Pētījumā piedalījās 90 respondenti vecumā no 20 gadiem līdz 58 gadiem. Anketēšanai tika izmantots starptautiski atzīta profesora Filipa Halindžera izglītības vadības mērinstruments *Principal Instructional Management Rating Scale*, kurš tika saīsināts un nedaudz pamainīts, lai pielāgotu pirmsskolas izglītības specifikai. Anketa sastāv no demogrāfiskā rakstura jautājumiem, 30 apgalvojumiem, kas raksturo izglītības iestādes vadītāja darbības un rīcības raksturīgākās iezīmes cilvēkresursu vadības jomā, no jautājuma par komunikācijas līmeni, un no viena atvērtā jautājuma, kurā tika lūgts uzrakstīt ieteikumus cilvēkresursu vadības procesu pilnveidei pirmsskolas izglītības iestādēs.



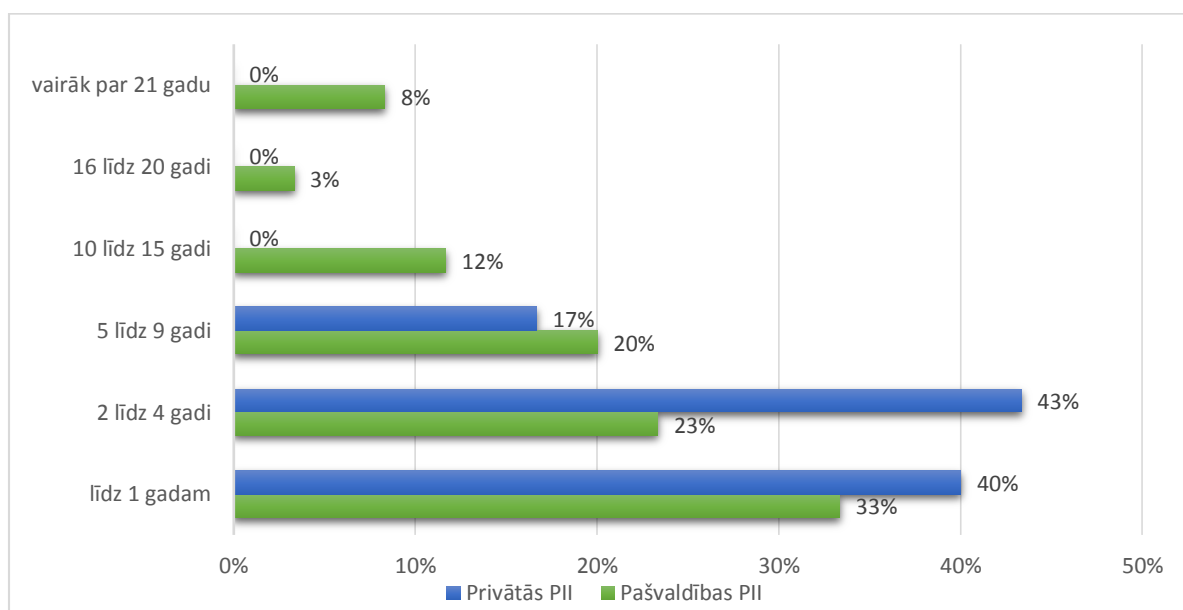
5. attēls. Respondentu iedalījums pēc PII veida

No kopējā respondentu skaita, kas piedalījās pētījumā, 67% respondentu, kas ir vairāk kā puse, strādā Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs, bet 33 % strādā privātās pirmsskolas izglītības iestādēs, kas atrodas Mārupes novada administratīvajā teritorijā. Daudz privātās izglītības iestādes ir ar mazu darbinieku skaitu, un dažām ir vairākas filiāles ārpus Mārupes novada.



**6. attēls. Respondentu iedalījums pēc ieņemamā amata**

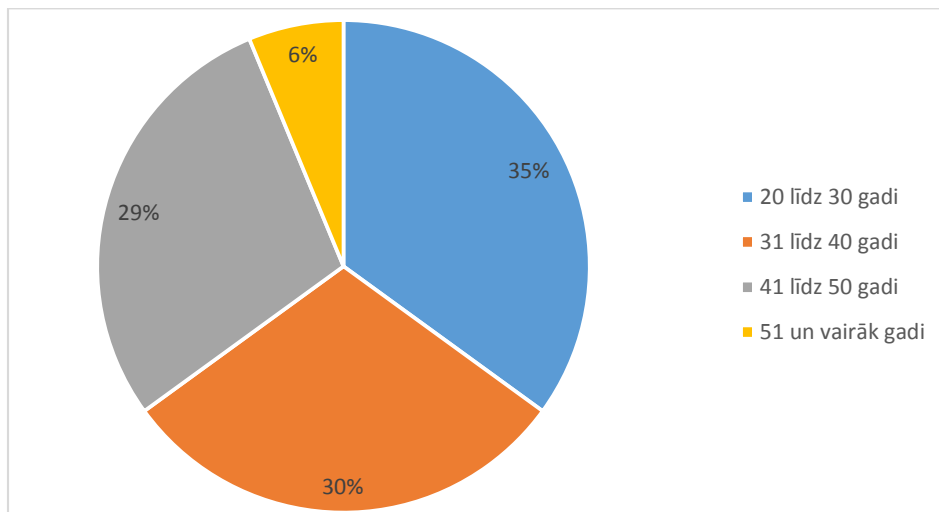
Kā redzams 6. attēlā lielākā daļa respondentu 59% ir pirmsskolas skolotājas, 26% respondentu ieņemamais amats izglītības iestādē ir pirmsskolas skolotāja palīgs, un 15% no kopējā respondentu skaita ir “cits”, no kuriem ir mūzikas skolotājas, medmāsa, logopēde, lietvedes, sporta skolotāja, grāmatvede u.c.



**7. attēls. Respondentu iedalījums pēc darba stāža**

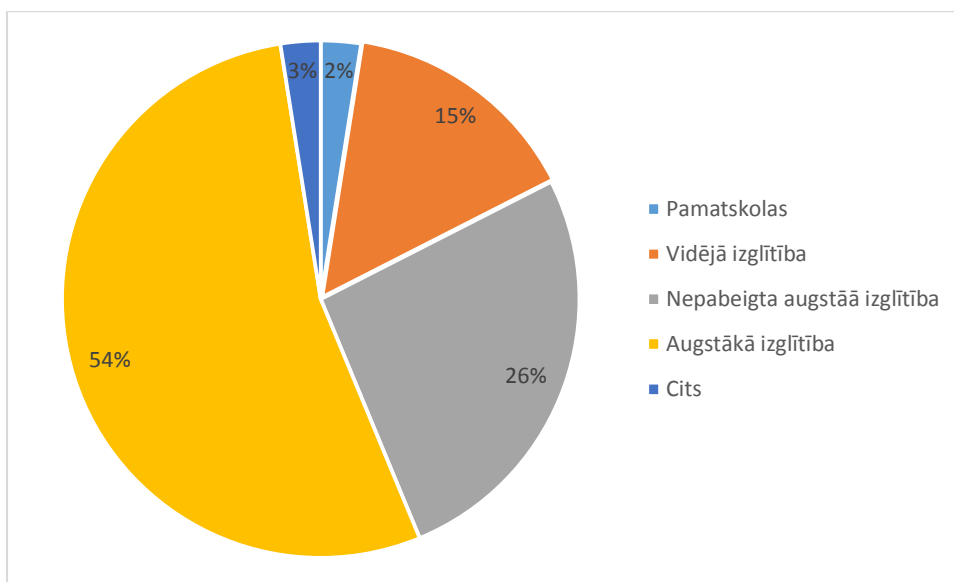
Ļoti interesanti bija noskaidrot respondentu darba stāžu konkrētajā izglītības iestādē izdalot tos pēc pirmsskolas izglītības iestādes veida (sk.7. attēlu). Kā redzams respondentiem, kuri strādā privātā pirmsskolas izglītības iestādē, lielākajai daļai, kas ir 43% darba stāžs ir no 2 līdz 4 gadiem, nedaudz mazāk 40% darba stāžs ir līdz vienam gadam, un 17% respondentu darba stāžs ir no 5 līdz 9 gadiem. Tas, ka nevienam no respondentiem privātajā izglītības iestādē darba stāžs nav lielāks par 10 gadiem, nepārsteidz, jo kā zināms, privātajās izglītības iestādēs ir salīdzinoši liela darbinieku mainība. Iespējams būtu nepieciešams veikt pētījumus par darbinieku mainības iemesliem privātajās izglītības iestādēs, jo kā zināms ir daudz un dažādu faktoru un iemeslu darbinieku mainībai. Tā, piemēram, nereti zināmā mērā darbinieku mainību var ietekmēt izmaiņas, kas notikušas pašos darbiniekos, kas nozīmē, ka šajā gadījumā vadītājam to būs ļoti grūti kontrolēt. Cilvēki var mainīt sev izvirzītos mērķus, kā arī priekšstatus par to, cik labi viņi iederas kādā vidē, un šo izmaiņu dēļ darbs, kas pirms tam bijis apmierinošs, var sākt likties nepiemērots un neapmierinošs. Šādās situācijās iestādes vadītājs diez vai spēs ietekmēt darbinieka lēmumu pamest darbu konkrētajā iestādē. Taču lielāko daļu darbinieku mainības ir iespējams kontrolēt, jo to ietekmē faktori, kurus vadītājs spēj mainīt. (Jevčuka, 2010). Ļoti interesanti, ka respondentiem, kuri strādā pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādes, lielākai daļai 33% darba stāžs ir līdz 1 gadam. Viens no iemesliem tam varētu būt tas, ka 2015.gada rudenī novadā tika atvērta jauna pirmsskolas izglītības iestāde ar 6 grupām, kur tika nokomplektēts pilnībā jauns personāls. Nedaudz mazāk 23% respondentu darba stāžs Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē ir no 2 līdz 4 gadiem, bet 20% respondentu darba stāžs ir no 5 līdz 9 gadiem. Darba stāžs pašvaldības iestādē no 10 līdz 15 gadiem ir 12% respondentu, tikai 3% respondentu darba stāžs ir no 16 līdz 20 gadiem. Salīdzinoši daudziem respondentiem, kas ir 8 % no kopējā respondentu skaita, darba stāžs iestādē ir vairāk par 21 gadu, to var vērtēt gan kā pozitīvu faktoru, gan kā negatīvu faktoru. Kā pozitīvais ir tas, ka darbiniekam ir liela pedagoģiskā pieredze, bet kā negatīvais ir tas, ka bieži vien tie pedagogi, kuri ļoti ilgi strādā vienā vietā izdeg un zaudē darba prieku un radošumu, un iestādē strādā tikai tāpēc, ka ir tajā vecumā, kad bail kaut ko mainīt, bet esošajās iestādē viss ir pazīstams. Protams ne vienmēr, bet bieži vien šādi darbinieki nestrādā produktīvi. Zīmīgi, ka visi 8% respondenti, kuriem darba stāžs ir vairāk par 21 gadu, strādā vienā Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādē. Minētās izglītības iestādes vadītāja uzskata, ka personāls nostabilizējas 5 gados, kad izveidojas pamatsastāvs. Konkrētajā izglītības iestādē ir ļoti zema darbinieku mainība. Savukārt vienā citā Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē ir ļoti liela darbinieku mainība. Lielā darbinieku mainība konkrētajā izglītības iestādē ir saistīta ar nestandarta darba modeli, kad uz vienu grupu ir tikai viens audzinātājs un trīs skolotāju palīgi uz

divām grupām. Lielā darbinieku mainība ir novērojama tieši starp skolotāju palīgiem, kuri neiztur lielo emocionālo un fizisko slodzi.



**8. attēls. Respondentu iedalījums pēc vecuma**

Kā redzams 8. attēlā 35% respondentu ir vecumā no 20 līdz 30 gadiem, nedaudz mazāk 30 % respondentu ir vecumā no 31 līdz 40 gadiem, 29% respondentu ir vecumā no 41 līdz 50 gadiem, bet tikai 6% respondentu ir vecāki par 50 gadiem.



**9. attēls. Respondentu iedalījums pēc izglītības līmeņa**

Kā liecina aptaujas dati, no aptaujātajiem respondentiem, 54% ir augstākā izglītība, savukārt 26% ir nepabeigta augstākā izglītība (sk. 9. attēlu). Salīdzinoši daudz 15% respondentu ir tikai vidējā

izglītība. Gandrīz visi respondenti ar vidējo izglītību ir pirmsskolas skolotāja palīgi, bet viens no respondentiem ar vidējo izglītību ir pirmsskolas skolotāja, kura strādā privātajā izglītības iestādē. Rezultāts ir ļoti interesants, jo kā zināms par pirmsskolas izglītības skolotāju pēc Ministru kabineta noteikumiem Nr. 662 var strādāt personas, kurām ir augstākā izglītība pedagoģijā un pirmsskolas skolotāja kvalifikācija, vai kuras studē. Noteikumi attiecas gan uz pašvaldības, gan uz privātajām izglītības iestādēm. 2% respondentu ir tikai pamatskolas izglītība, viens no viņiem ir pirmsskolas skolotāja palīgs, bet otrs respondents atzīmējot aptaujas anketā amata kategoriju “cits” neminēja amata nosaukumu, kuru ieņem izglītības iestādē. Kā zināms pirmsskolas skolotāju palīgiem nav noteiktas nekādas prasības attiecībā uz izglītības līmeni, tas ir atrunāts, katras iestādes pirmsskolas skolotāju palīgu amatu aprakstos. Interesanti, ka respondentiem, kuri pārstāv privātās izglītības iestādes, nav neviena ar pamatskolas izglītību.

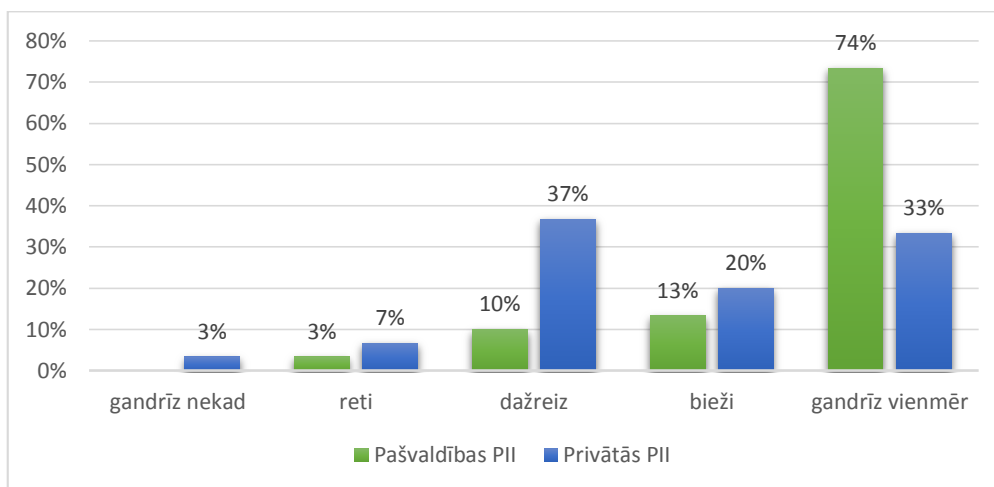
Sestajā tabulā ir apkopota 1. apgalvojumu grupas “*Cik lielā mērā iestādes vadītājs veido iestādes mērķus*” vispārējā informācija: savstarpēji saistīto novērojumu skaits (N), abu izlašu vidējās vērtības (Mean), standartnovirzes (Std. Deviation) un vidējo standartkļūdas (Std. Error Mean).

**6. tabula. Statistiskie rādītāji 1 apgalvojumu grupai**

Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Izstrādā ikgadējos iestādes mērķus	Pašvaldības PII	60	4,57	,810	,105
	Privātās PII	30	3,73	1,112	,203
2. Iesaista personālu mērķa izvirzīšanā	Pašvaldības PII	60	3,97	1,248	,161
	Privātās PII	30	3,43	1,223	,223
3. Veido iestādes mērķus saskaņā ar personāla pienākumiem	Pašvaldības PII	60	4,37	,882	,114
	Privātās PII	30	3,63	1,098	,200
4. Izmanto informāciju par izglītojamo sasniegumiem, izstrādājot iestādes mērķus	Pašvaldības PII	60	3,95	1,048	,135
	Privātās PII	30	3,33	1,155	,211
5. Izstrādā mērķus, kas ir viegli saprotami un kurus darbinieki izmanto savā darbā	Pašvaldības PII	60	4,37	,758	,098
	Privātās PII	30	4,13	,860	,157

Kā redzams, vidējie rādītāji starp pašvaldības un privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm ir ļoti līdzīgi, un būtiski nozīmīgas statistiskas atšķirības nav novērojamas. Pirmajā apgalvojumu

grupā vislielākā atšķirība ir redzama apgalvojumam “izstrādā ikgadējos iestādes mērķus” (sk. 10. attēlu).



**10. attēls. Izstrādā ikgadējos iestādes mērķus**

Pētījuma rezultāti parāda, ka pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs vadītāji iestādes ikgadējos mērķus izstrādā daudz biežāk. Kā redzams 73% pašvaldības PII respondentu uzskata, ka iestādes vadītājs ikgadējos iestādes mērķus izstrādā gandrīz vienmēr, 13 % respondentu uzskata ka bieži, 13% uzskata, ka dažreiz vai reti. Savukārt, starp privātās PII respondentiem nav tik lielas vienprātības par šo apgalvojumu. Tomēr arī privātās PII rezultāti kopumā ir vērtējami pozitīvi, jo 53% respondentu ir atzīmējuši gandrīz vienmēr vai bieži, 37% respondentu atzīmēja dažreiz un tikai 10% respondentu atzīmēja reti vai gandrīz nekad.

**7. tabula. Statistiskie rādītāji 2 apgalvojumu grupai**

Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6. Efektīvi informē personālu par iestādes mērķiem	Pašvaldības PII	60	4,13	1,096	,142
	Privātās PII	30	4,07	,980	,179
7. Sapulcēs ar personālu pārrunā iestādes akadēmiskos mērķus	Pašvaldības PII	60	4,27	1,023	,132
	Privātās PII	30	3,90	,995	,182
8. Nodrošina, ka mērķi ir atspoguļoti redzamās vietās iestādē	Pašvaldības PII	60	3,98	1,157	,149
	Privātās PII	30	3,20	1,186	,217
9. Saskaņā ar iestādes mērķiem un misiju tiekas un veic pārrunas ar izglītojamo vecākiem	Pašvaldības PII	60	3,60	1,182	,153
	Privātās PII	30	2,97	1,402	,256
10. Ar skolotājiem kopīgi pieņem lēmumus, kas saistīti ar mācību programmu, saskaņā ar iestādes mērķiem	Pašvaldības PII	60	3,93	1,023	,132
	Privātās PII	30	3,87	,973	,178

Otrā apgalvojumu grupa parādīja *cik lielā mērā iestādes vadītājs informē par iestādes mērķiem* (sk. 7. tabulā). Kā parāda pētījuma rezultāti arī 2. apgalvojuma grupā nav statistiski nozīmīgu atšķirību starp pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēm un privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm. Pašvaldības PII un privātās PII vidējie rādītāji ir ļoti līdzīgi. Pašvaldības pirmsskolas izglītības iestāžu respondenti vidēji visaugstāk novērtējuši apgalvojumu “sapulcēs ar personālu pārrunā iestādes akadēmiskos mērķus”, savukārt, vidēji viszemāk novērtējuši apgalvojumu “Saskaņā ar iestādes mērķiem un misiju tiekas un veic pārrunas ar izglītojamo vecākiem”, arī privātās pirmsskolas izglītības iestādes respondenti šo apgalvojumu novērtējuši viszemāk. Bet vidēji visaugstāk privātās PII respondenti novērtējuši apgalvojumu “Efektīvi informē personālu par iestādes mērķiem”. Kopumā gan pašvaldības pirmsskolas izglītības iestāžu, gan privāto pirmsskolas izglītības iestāžu 2. grupas apgalvojumu rezultāti vērtējami pozitīvi.

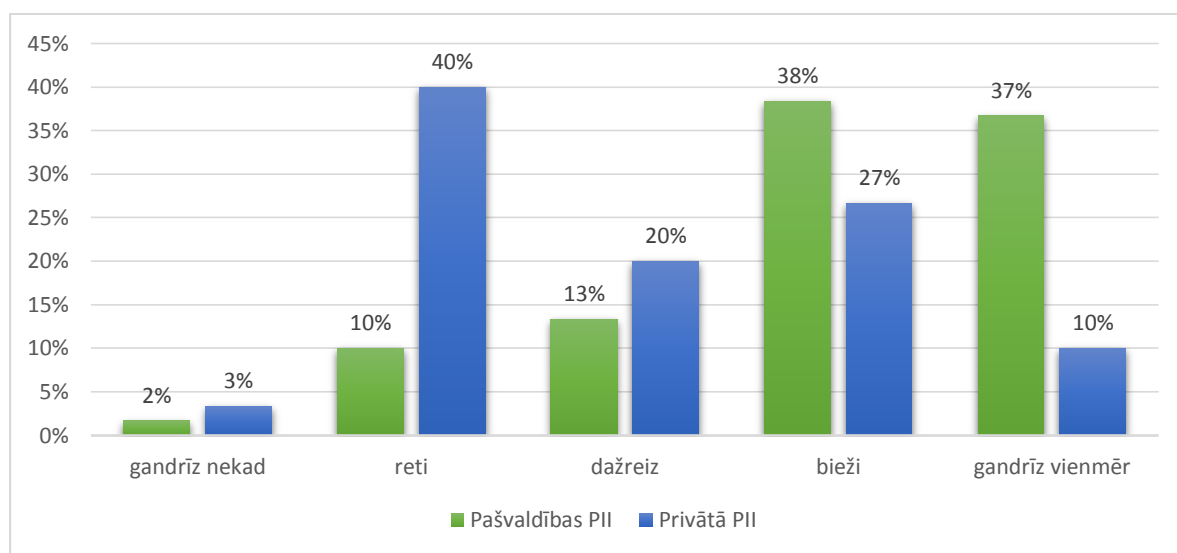
Trešā apgalvojumu grupa parādīja *cik lielā mērā iestādes vadītājs koordinē un vērtē mācību procesu* (sk. 8. tabulu).

**8. tabula. Statistiskie rādītāji 3 apgalvojumu grupai**

Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11. Nodrošina, ka skolotāju darba prioritātes grupā atbilst iestādes mērķiem un misijai	Pašvaldības PII	60	4,22	,825	,107
	Privātā PII	30	3,37	1,129	,206
12. Izvērtē mācību darbu un izglītojamo sasniegumus	Pašvaldības PII	60	4,38	,783	,101
	Privātā PII	30	3,83	,874	,160
13. Regulāri veic neformālu nodarbību vērojumus	Pašvaldības PII	60	3,20	1,325	,171
	Privātā PII	30	3,03	,964	,176
14. Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības stiprās puses	Pašvaldības PII	60	3,98	1,033	,133
	Privātā PII	30	3,00	1,114	,203
15. Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības vājās puses	Pašvaldības PII	60	4,12	,976	,126
	Privātā PII	30	3,17	1,206	,220

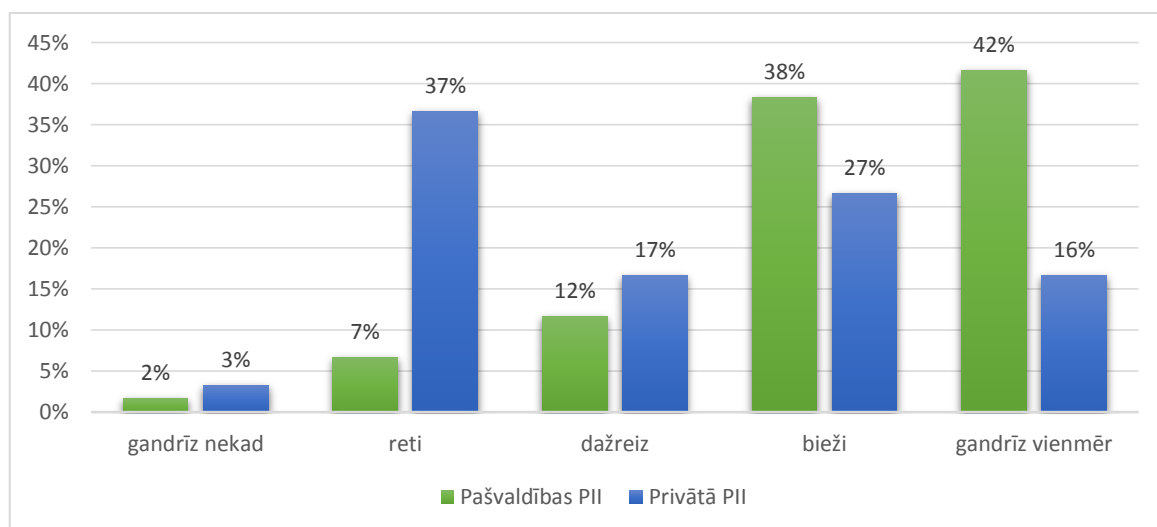
Kā redzams 8. tabulā pašvaldības PII, gan privātās PII respondenti vidēji visaugstāk novērtējuši apgalvojumu “Izvērtē mācību darbu un izglītojamo sasniegumus”. Savukārt vidēji viszemāk pašvaldības PII respondenti novērtējuši apgalvojumu “Regulāri veic neformālu nodarbību vērojumus”, bet privātās PII respondenti apgalvojumu “Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības stiprās puses”.

Pētījuma rezultāti parāda, ka pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs vadītājs daudz biežāk veic neformālus nodarbības vērojumus nekā privātajās pirmsskolas izglītības iestādēs. Vairāk kā puse privāto PII respondentu uzskata, ka neformālas nodarbības vērojumi notiek dažreiz vai reti. Kā redzams 11. attēlā pašvaldības pirmsskolas vadītāji pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotāju stiprās puses bieži vai gandrīz vienmēr, ko norādījuši 75% respondentu un tikai 12% respondentu uzskata, ka tas notiek reti vai gandrīz nekad. Savukārt, privātās pirmsskolas vadītāji gandrīz nekad vai reti pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotāju darbības stiprās puses, ko norādījuši 43% respondentu, 20% uzskata, ka tas notiek dažreiz, bet 37% respondentu uzskata, ka tas notiek bieži vai gandrīz vienmēr.



**11. attēls. Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības stiprās puses**

Ļoti līdzīgi rezultāti ir arī apgalvojumam “Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotāja darbības vājās puses” (sk. 12. attēlu). Pašvaldības pirmsskolas vadītāji pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotāju darbības stiprās puses bieži vai gandrīz vienmēr, ko norādījuši 80% respondentu. Savukārt, privātās pirmsskolās pozitīvs vērtējums šim apgalvojumam ir uz pusi mazāk respondentu, kas ir 43%. Tikai 17% respondentu uzskata, ka tas notiek dažreiz, 40% respondentu uzskata, ka privātās pirmsskolas vadītāji pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotāja darbības vājās puses reti vai gandrīz nekad. Jebkurā izglītības iestādē katram darbiniekam ir ļoti svarīgi, lai viņam norāda darbības stiprās un vājās puses. Tas palīdz darbiniekiem profesionāli attīstīties, kā arī pilnveidot un uzlabot savu mācību procesu un darbību pirmsskolas izglītības iestādē, kas, savukārt, palīdz iestādei sasniegt savus kopējos mērķus.



**12.attēls. Pēc formālās nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības vājās puses**

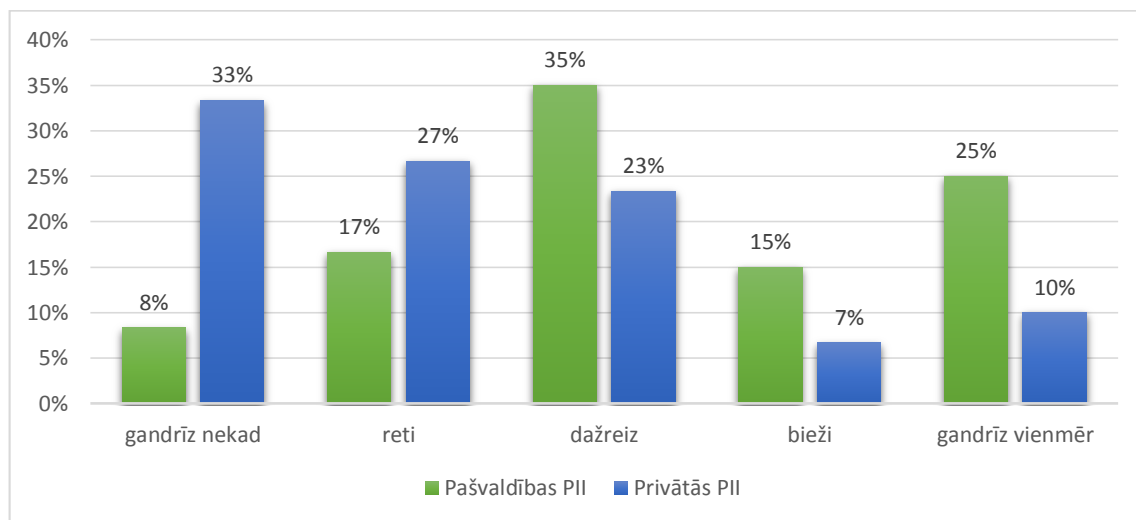
Ceturtnā apgalvojumu grupa parādīja *cik lielā mērā iestādes vadītājs motivē personālu* (sk. 9. tabulu). Kā parādīja pētījuma rezultāti, šai apgalvojumu grupai ir statistiski viszemākie rādītāji gan pašvaldības, gan privātai pirmsskolas iestādei. Visiem šīs grupas apgalvojumiem vidējie rādītāji ir ļoti līdzīgi. Kā redzams, vidēji visaugstāk gan pašvaldības, gan privātās pirmsskolas respondenti novērtējuši apgalvojumu “Veicina personāla piederības sajūtu iestādei”. Ļoti interesanti, ka privātās pirmsskolas rādītās par šo apgalvojumu ir nedaudz lielāks. Savukārt, vidēji viszemāk pašvaldības PII tika novērtēts apgalvojums “Veicina personāla piederības sajūtu iestādei”, bet privātajā PII apgalvojums “Veicina personāla darba efektivitāti ar dažādiem bonusiem”

**9.tabula. Statistiskie rādītāji 4 apgalvojumu grupai**

Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16. Uzslavē personālu par labi padarītu darbu sapulcēs, vai iestādes pasākumos	Pašvaldības PII	60	3,32	1,200	,155
	Privātā PII	30	3,93	1,112	,203
17. Individuāli pateicas personālam par labi padarītu darbu	Pašvaldības PII	60	3,33	1,160	,150
	Privātā PII	30	3,93	1,081	,197
18. Veicina personāla darba efektivitāti ar dažādiem bonusiem	Pašvaldības PII	60	3,32	1,255	,162
	Privātā PII	30	2,33	1,295	,237
19. Rada patīkamu mikroklīmatu darba vietā	Pašvaldības PII	60	3,60	1,061	,137
	Privātā PII	30	3,27	1,202	,219
20. Veicina personāla piederības sajūtu iestādei	Pašvaldības PII	60	3,62	1,075	,139
	Privātā PII	30	3,70	1,088	,199

Tas ka privātajās pirmsskolas izglītības iestādēs viszemāk tika novērtēts tieši apgalvojums par dažādiem bonusu nepārsteidz. Kā zināms, privātajās pirmsskolas izglītības iestādēs darbinieku algas, kā arī piemaksas un prēmijas, nosaka nevis iestādes vadītājs, bet gan dibinātājs. Privātajās pirmsskolas izglītības iestādēs darbiniekiem ir valstī noteiktā darba alga, bez jebkādam piemaksām, prēmijas tiek maksātas salīdzinoši reti, kā arī nelielas. Arī pašvaldības iestādēs vadītājiem nav lielas rīcības brīvības algu un prēmiju vai piemaksu noteikšanā, bet tomēr situācija ir daudz pozitīvāka. Mārupes novadā pašvaldība gan skolotājiem, gan skolotāju palīgiem maksā piemaksas. Tā pat vienreiz gadā pēc novērtēšanas darbiniekiem tiek izmaksāta prēmija, kuras apmērs ir 80% no pamatalgas. Ļoti interesanti, ka šī apgalvojuma rādītāji ir zemi neskatoties uz to, ka Mārupes novadā pašvaldības izglītības iestādēs ir vienas no lielākajām algām, kā arī ir salīdzinoši lielas prēmijas.

Kā redzams 13. attēlā 60 % privātās PII respondentu uzskata, ka iestādē personāla darba efektivitāte ar dažādiem bonusu tiek veicināta reti vai gandrīz nekad, 23% respondentu uzskata, ka tas notiek dažreiz. Tikai 17% respondentu uzskata, ka tas notiek bieži vai gandrīz vienmēr. Savukārt, pašvaldības pirmsskolas iestādēs 40% respondentu uzskata, ka darba efektivitāte ar dažādiem bonusu tiek veicināta bieži vai gandrīz vienmēr, 35% respondentu uzskata, ka tas notiek dažreiz, bet 25% respondentu uzskata, ka reti vai gandrīz nekad.



**13.attēls. Veicina personāla darba efektivitāti ar dažādiem bonusu**

Interesanti pētījuma rezultāti ir apgalvojumam par darbinieku uzslavēšanu un pateikšanos par padarīto darbu, gan individuāli, gan sapulcēs, vai pasākumos. Daudz labāki un pozitīvāki rezultāti ir privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm. Kā parāda pētījuma rezultāti privātajās pirmsskolas

izglītības iestādēs vadītāji daudz biežāk uzslavē darbiniekus sapulcēs vai pasākumos, kā arī daudz biežāk individuāli pasakās par padarīto darbu.

Piektā apgalvojumu grupa parādīja *cik lielā mērā iestādes vadītājs veicina personāla profesionālo attīstību* (sk.10. tabulu). Kā redzams, arī šai apgalvojumu grupai vidējie rādītāji ir ļoti līdzīgi. Pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēm piektajā apgalvojuma grupā vidējie statistiskie rādītāji visiem apgalvojumiem ir augstāki par 4 punktiem. No visām apgalvojumu grupā tā ir vienīgā grupa, kur nevienam apgalvojumam vidējais rādītājs nav zemāks par 4 punktiem. Pašvaldības pirmsskolas respondenti vidēji visaugstāk novērtējuši apgalvojumu “Nodrošina iespēju pēc apmeklētajām tālākizglītības aktivitātēm dalīties ar pieredzi un idejām ar pārējiem darbiniekiem”. Savukārt privātās pirmsskolas respondenti vidēji visaugstāk novērtējuši apgalvojumu “Aktīvi atbalsta tālākizglītības aktivitātēs paaugstināto prasmju un kompetenču izmantošanu ikdienas darbā”, bet viszemāk novērtējuši apgalvojumu “Dod iespēju visam iestādes personālam apmeklēt tālākizglītības aktivitātes”. Mārupes novada pašvaldība sadarbībā ar Pierīgas izglītības, kultūras un sporta pārvaldi organizē salīdzinoši daudz un dažādu semināru un pieredzes apmaiņas pirmsskolas izglītības iestādes darbiniekiem, tāpēc pašvaldības pirmsskolas darbiniekiem ir plašas iespējas apmeklēt tālākizglītības aktivitātes. Kā zināms arī Mārupes novada privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm ir iespējas apmeklēt Pierīgas IKSP organizētās tālākizglītības aktivitātes, bet bieži vien iestādes vadītājs seminārus piedāvā tikai tiem skolotājiem, kuriem pietrūkst stundas.

**10. tabula. Statistiskie rādītāji 5 apgalvojumu grupai**

Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
21. Dod iespēju visam iestādes personālam apmeklēt tālākizglītības aktivitātes	Pašvaldības PII	60	4,10	1,145	,148
	Privātā PII	30	3,23	1,278	,233
22. Nodrošina, ka personāla apmeklētās profesionālās pilnveides aktivitātes atbilst iestādes mērķiem	Pašvaldības PII	60	4,13	1,033	,133
	Privātā PII	30	3,47	1,042	,190
23. Nodrošina pietiekami lielas iespējas personālam mācīties un attīstīt savas iespējas	Pašvaldības PII	60	4,03	1,057	,136
	Privātā PII	30	3,60	,894	,163
24. Nodrošina iespēju pēc apmeklētajām tālākizglītības aktivitātēm dalīties ar pieredzi un idejām ar pārējiem darbiniekiem	Pašvaldības PII	60	4,28	1,027	,133
	Privātā PII	30	4,03	1,033	,189
25. Aktīvi atbalsta tālākizglītības aktivitātēs paaugstināto prasmju un kompetenču izmantošanu ikdienas darbā	Pašvaldības PII	60	4,08	,944	,122
	Privātā PII	30	4,33	,758	,138

Sestā apgalvojumu grupa parādīja *cik lielā mērā iestādes vadītājs veicina efektīvu komunikāciju* (sk. 11.tabulu). Kā redzams, vidējie rādītāji starp pašvaldības un privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm ir ļoti līdzīgi, un būtiski nozīmīgas statistiskas atšķirības nav novērojamas. Gan pašvaldības, gan privātās pirmsskolas respondenti vidēji visaugstāk novērtējuši apgalvojumu “Neatsaka personālam savu palīdzību un padomu”, bet viszemāk novērtējuši apgalvojumu “Iesaista personālu svarīgu lēmumu pieņemšanā”. Ļoti interesanti, ka respondenti viszemāk novērtējuši tieši apgalvojumu par personāla iesaistīšanu svarīgu lēmumu pieņemšanā, jo kā apgalvo iestādes vadītāji, viena no problēmām ar kurām viņi saskaras savā darbā ir skolotāju pasīva vēlme iesaistīties dažādu lēmumu pieņemšanā, kas skar iestādi kopumā. Vadītāji apgalvo, ka darbinieki lielāku uzmanību vērs uz darbu grupā, un neprot vai nevēlas skatīties plašāk, t.i. uz iestādes mērķiem un attīstību kopumā.

**11.tabula. Statistiskie rādītāji 6 apgalvojumu grupai**

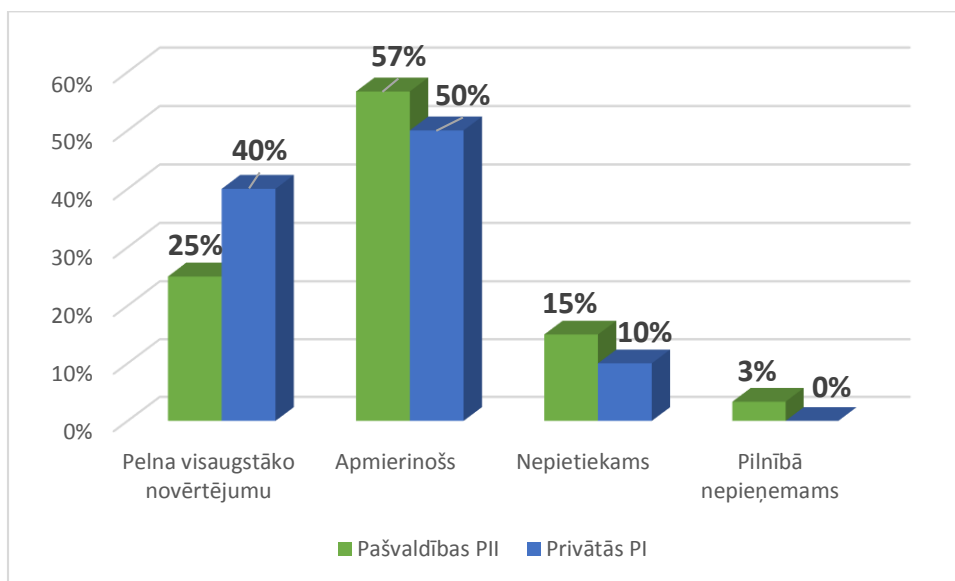
Group Statistics					
	Pirmsskolas tips	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
26. Iestādes personāls tiek informēts par svarīgām norisēm iestādē	Pašvaldības PII	60	4,17	1,044	,135
	Privātā PII	30	3,77	1,040	,190
27. Uzklausa un ņem vērā personāla viedokli	Pašvaldības PII	60	3,68	1,228	,159
	Privātā PII	30	3,93	1,081	,197
28. Neatsaka personālam savu palīdzību un padomu	Pašvaldības PII	60	4,23	1,015	,131
	Privātā PII	30	4,43	,774	,141
29. Nodrošina sekmīgu informācijas apmaiņu starp vadītāju un personālu	Pašvaldības PII	60	3,83	1,210	,156
	Privātā PII	30	3,93	1,015	,185
30. Iesaista personālu svarīgu lēmumu pieņemšanā	Pašvaldības PII	60	3,60	1,028	,133
	Privātā PII	30	3,43	1,165	,213

Anketas piektajā jautājumā respondentiem tika lūgts novērtēt iestādē komunikācijas līmenis starp vadību un padotajiem. Kā redzams 12. tabulā komunikācijas līmenis starp vadību un padotajiem pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs ir nedaudz augstāks nekā privātajās izglītības iestādēs.

**12.tabula. Komunikācijas līmenis iestādē**

Pirmsskolas tips	Mean	N	Std. Deviation
Pašvaldības PII	1,97	60	,736
Privātā PII	1,70	30	,651
Total	1,88	90	,716

Lai gan komunikācijas līmeņa vidējie statistiskie rādītāji pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē ir nedaudz lielāki, tomēr kopumā privātās pirmsskolas izglītības iestādēs komunikācijas līmenis starp vadītāju un padotajiem ir vērtējams pozitīvāk. Kā redzams 14. attēlā 40% respondentu komunikācijas līmeni privātā pirmsskolā vērtē ar visaugstāko novērtējumu, savukārt pašvaldības iestādēs tikai 25% respondentu uzskata, ka komunikācijas līmenis pelna visaugstāko novērtējumu. 57% pašvaldības pirmsskolas respondentu uzskata, ka komunikācijas līmenis iestādē starp vadību un padotajiem ir apmierinošs, 15% uzskata, ka tas ir nepietiekošs, bet 3% respondentu uzskata, ka tas ir pilnībā nepieņemams. 50% privātās pirmsskolas respondentu uzskata, ka komunikācijas līmenis ir apmierinošs un 10% respondentu uzskata, ka tas ir nepietiekošs. Pozitīvi ir tas, ka atšķirībā no pašvaldības pirmsskolas, privātajā neviens respondents neuzskata, ka komunikācijas līmenis ir pilnībā nepieņemams.



**14.attēls. Komunikācijas līmenis starp vadītāju un padotajiem**

Anketas pēdējais jautājums bija atvērts, kurā bija lūgts minēt ieteikumus cilvēkresursu vadības procesu pilnveidei pirmsskolas izglītības iestādē. Uz šo jautājumu atbildēja tikai 13% respondentu. Visi respondenti, kuri atbildēja uz šo jautājumu strādā pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs. Respondentu ieteikumi cilvēkresursu vadības pilnveidei:

- Tā kā skolas sastāvā ir arī pirmsskolas, tad direktorei ieteiktu ar lielāku ieinteresētību piedalīties pirmsskolas dzīvē.

- Biežāk vajadzētu rīkot informatīvās sapulces, kurās tiek izrunātas svarīgākās aktualitātes/izmaiņas, nevis paziņot elektroniski.
- Biežāka mutvārdu komunikācija saliedē kolektīvu un var nonākt pie labāka kopīga rezultāta.
- Vairāk iesaistīt personālu svarīgu lēmumu un mērķu izvirzīšanā.
- Vairāk bonusu (piemaksas par paveikto darbu, pasākumi u.tt) Ekskursijas neformālo attiecību veidošanai/darba lietu apspriešana nepiespiestā gaisotnē.
- Uzlabot komunikāciju ar darbiniekiem.
- Vairāk ieklausīties darbiniekos, jo mūsu iestādē strādā ļoti labi, pašreizējā darbinieki, ar augstu atbildības sajūtu. Vairāk uzslavas.
- Neformālās tikšanās ar darbiniekiem vismaz 1 reizi 3 mēnešos.
- Nezaudēt optimismu un darba prieku. Apbrīnoju, ka citu negācijas spēj uztver mierīgi.
- Turpināt sadarbību ar iestādes darbiniekiem tikpat pozitīvi.

Lai gan, uz atvērto jautājumu atbildēja ļoti maz respondentu, autore uzskata, ka šim jautājumam ir viss lielāka vērtība, jo tas parāda un atspoguļo respondenta viedokli un attieksmi par cilvēkresursu vadību.

## **VADĪTĀJU INTERVIJAS REZULTĀTI**

Maģistra darba pētījuma izstrādē, kā pētīšanas metode tika izmantota arī kvalitatīvās intervijas ar pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem. Tieši iestādēs vadītāji ir tie, kas spēj visprecīzāk atbildēt uz jautājumiem par konkrētās iestādes darbu ar personālu. Kopumā tika intervētas divas pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājas, viena no tām strādā Mārupes novada pašvaldības iestādē (X), bet otra privātajā pirmsskolas izglītības iestādē (Y), kura atrodas Mārupes novadā.

Interviju mērķis ir noskaidrot vadības redzējumu par iestādes darbu ar personālu, kā arī kādas cilvēkresursu vadības formas un funkcijas tiek izmantotas darbā ar personālu. Interviju gaitā tika uzdoti jautājumiem, kas saistīti ar konkrētu cilvēkresursu vadības funkciju izmantošanu iestādes ikdienas darbā ar personālu.

Intervijas sākumā, autore lūdza iestāžu vadītājam pastāstīta par savu darba stāžu konkrētajā izglītības iestādē kā vadītājam, kā arī par savu izglītību. Pašvaldības iestādes vadītājas darba stāžs pašreizējā pirmsskolas izglītības iestādē vadošā amatā ir gandrīz 10 gadi, bet privātās iestādes vadītājas darba stāžs ir 5 gadi. Mārupes X iestādes vadītājam ir maģistra grāds pedagogijā, bet iestādes

Y vadītājam ir bakalaura grāds pedagoģijā ar sākumskolas un pirmsskolas skolotāja kvalifikāciju, kā arī viņa šobrīd studē maģistratūrā organizācijas un iestādes vadību.

Uz jautājumu *kā iestādē notiek personāla plānošanas un atlases process*, iestādes X vadītāja atbildēja, ka iepriekš neko nevar paredzēt. Kad vadītāja saņem informāciju par to, ka kāds darbinieks vēlas iet prom, tad tiek sniegta informācija masu medijos un sludinājumos. Sludinājumi visbiežāk tiek izvietoti Mārupes novada mājaslapā, interneta vortālā [eskola.lv](http://eskola.lv) un [nva.lv](http://nva.lv). Kad tiek saņemti potenciālo darbinieku CV tie tiek izvērtēti. Ja darbā tiek pieņemts pedagoģiskais personāls, tad CV izvērtē vadītāja ar metodiķi vai vadītājas vietnieci izglītības jomā, savukārt, ja darbā tiek pieņemts tehniskais personāls CV izvērtē vadītāja ar iestādes medmāsu. Pēc CV izvērtēšanas atbilstošie kandidāti tiek aicināti uz darba pārrunām. Pārrunās kandidāts pastāsta pats par sevi, ne tikai profesionāli, bet arī par interesēm, motivāciju, nākotnes plāniem, informāciju, kas nav iekļauta CV. Atbilstošākais kandidāts tiek pieņemts darbā. Kā redzams, pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē, lai gan minimālos apmēros, bet tomēr notiek gan personāla plānošanas, gan personāla atlases process. Pilnīgi pretēja situācija ir privātajā pirmsskolas izglītības iestādē. Savukārt vadītāja Y atzina, ka iestādē pa lielam nenotiek nedz personāla plānošana, nedz personāla atlase. Brīvās vakances tiek aizpildītas pieņemot darbā darbiniekus, kurus ieteikuši draugi, citi kolēģi vai paziņas.

Uz jautājumu *vai iestādē pastāv personāla apmācība* abas iestādes vadītājas atbildēja diezgan līdzīgi. Lai gan abās iestādēs pastāv personāla apmācības, autore, uzskata, ka tās nav pietiekoši kvalitatīvas. Abās iestādēs galvenokārt uzmanība tiek vērsta, lai visiem skolotājiem būtu apmeklēti valstī noteiktās obligātās 36 h kvalifikācijas celšanas kursi. Pašvaldības iestādē pedagogi pārsvarā tiek sūtīti uz semināriem. Semināri tiek izvēlēti atbilstoši bērna vecumposmam, ar kuru strādā konkrētais pedagogs, kā arī atbilstoši tā brīža aktuālajai problēmai. Iestādes X vadītāja atzina, ka pirmsskolas skolotāju palīgiem pārsvarā nekas nenotiek. Varbūt reizi gadā tiek organizētas pieredzes apmaiņas skolotāju palīgiem, bet tur no iestādes tiek sūtīti tikai daži palīgi, ne visi. Arī privātajā izglītības iestādē kursi skolotājiem tiek izvēlēti atbilstoši vecumposmam ar kuru skolotājs strādā un atbilstoši viņa interesēm. Auklītēm tiek sūtītas tikai sūtītas tikai uz sanitāro minimumu. Autore uzskata, ka kursi un semināri viennozīmīgi ir nepieciešami arī skolotāju palīgiem, jo arī viņi lielāko dienas daļu pavada ar bērniem, palīdzot viņiem apgūt pašapkalpošanās iemaņas, sadarbības prasmes, vai palīdzot risināt konfliktus, kas radušies starp bērniem. Ja nav zināšanu par bērnu attīstības vecumposmu raksturīgākajām īpatnībām un nepieciešamo prasmju bērnu izglītošanā, to nav iespējams veikt kvalitatīvi.

Uz jautājumu *vai sistemātiski tiek novērtēta nepieciešamība apmācīt personālu*, iestādes X vadītāja atbildēja, ka ik pa brīdim, kad tiek atsūtīti kādi piedāvājumi par kursiem vai semināriem, viņa izvērtē, kuras skolotājam tas ir nepieciešams. Iestādes Y vadītāja atbildēja, ka tiek novērtēts, bet tas viennozīmīgi nenotiek sistemātiski, jo tas lielā mērā nav atkarīgs no viņas, jo iestādes finansiālo pusi pārvalda dibinātājs un dibinātāja interesēs ir mazāk tērēt naudu darbinieku apmācībai.

Pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē pieņemtais darbinieks sākumā tiek iepazīstināts ar amata aprakstu, darba pienākumiem un darba drošības instrukcijām. Adaptācijas periodā pedagoģisko personālu kontrolē un konsultē iestādes metodiķe vai vadītājas vietniece izglītības jomā, savukārt tehnisko personālu iestādes medmāsa. Par jauno darbinieku adaptāciju iestādes vadītāja pastāstīja divos teikumos, lai gan tas ir nozīmīgākais posms jaunā darbinieka darba gaitu uzsākšanā. Kā atzīst vairāki teorētiķi, pirmās darba dienas ir izšķirošas, kad jaunais darbinieks apzināti vai nepazināti pieņem lēmumu vai vēlas turpināt strādāt konkrētajā iestādē. No tā cik liela uzmanība darbiniekam tik pievērsta adaptācijas periodā ir atkarīga darbinieka darba produktivitāte un radošā izpausme. Arī privātajā izglītības iestādē jaunais darbinieks sākumā tiek iepazīstināts ar amata aprakstu un darba kārtību. Jauno darbinieku darbā ievada pati vadītāja, kā arī viņa kontrolē viņa darbu un palīdz, ja tas nepieciešams. Ja jaunajam darbiniekam ir iespēja atnākt dienu iepriekš, viņam tiek piedāvāts atnākt novērot darba dienu, iepazīties ar bērniem, kolēģi, grupas telpām. Bet šī diena netiek apmaksāta, tas atstāts paša darbinieka ziņā.

Pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādē ir izstrādāta personāla novērtēšanas sistēma, kuru veiksmīgi tiek veikta nu jau vairākus gadus. Gan pedagoģiskais, gan tehniskais personāls tiek novērtēts vienreiz gadā. Pedagoģiskais personāls tiek vērtēts mācību gada beigās-maijā, bet tehniskais personāls novembrī. Gan pedagoģiskais, gan tehniskais personāls aizpilda pašvērtējumu, kurā ne tikai izvērtē savu darbu, bet arī 3 punktu sistēmā novērtē savu darbu. Vadītāja ar metodiķi un vadītājas vietnieci izglītības jomā iepazīstas un izvērtē darbinieku pašvērtējumus, kā arī novērtē darbinieka darbu 3 punktu sistēmā. Gan darbinieka, gan administrācijas punkti tiek saskaitīti kopā. Pašvērtējuma rezultāti tiek pārrunāti ar katru darbinieku atsevišķi. Pēc izvērtēšanas darbinieki vienu reizi gadā saņem prēmijas, to apmērs ir atkarīgs ko kopējā iegūtā punktu skaita pašvērtējumā. Arī privātajā izglītības iestādē skolotāji atskaitās par paveikto darbu pedagoģiskajā sēdē. Skolotājas prezentē saviem kolēģiem gada laikā izveidoto metodisko materiālu. Iestādē novērtēšanas process kā tāds nenotiek, jo iestādē ir darbinieku trūkums, vadītāja viena uz 5 filiālēm, nav metodiķa. Vadītāja atzīst, ka laika trūkuma dēļ nespēj visu paveikt. Vadītāja uzsvēra, ka darbiniekus neviens nenovērtē, par to pašu brīdi netiek domāts.

Uz jautājumu *kā tiek motivēti darbinieki*, iestādes X vadītāja atbildēja, ka finansiāli motivēšana notiek tik daudz cik atrunāts koplīgumā. Kas attiecas uz nemonetāro motivēšanu, tad vienu reizi gadā visi darbinieki brauc pieredzes apmaiņas braucienā – ekskursijā, regulāri notiek kopīgi pasākumi. Ziemassvētku pasākums jau ir izveidojusies kā tradīcija. Darbinieki par labi padarītu darbu tiek uzslavēti. Iestādē nav izstrādātas darbinieku motivēšanas sistēmas. Iestādes Y vadītāja pastāstīja, ka darbiniekiem ir brīvpusdienas, darbinieku bērniem nav jāmaksā mācību maksa un ir zemākas ēdināšanas izmaksas. Tāpat iestādē tiek rīkotas kopīgas ekskursijas. Kolektīva saliedēšanai tiek rīkoti dažādi pasākumi. Svētkos darbiniekiem tiek pasniegtas dāvanas. Darbinieki tiek regulāri uzslavēti par padarīto darbu. Vadītāja atzina “*godīgi sakot mūsu darbiniekiem tikai uz uzslavām arī strādā*”. Viņa uzsvēra, ka iestādē strādā pašreizējā un sava darba mīloši pedagogi, fanātiķi, kas ir samierinājušies, ka no dibinātāja puses viņu darbs netiks novērtēts. Vadītāja uzsvēra, ka iestādē nav izstrādāta motivēšanas sistēma, tiek strādāts uz izjūtām, jo par katru vajadzību ir jāpierāda dibinātājam kāpēc to vajag un, ka to tiešām vajag.

Intervijas laikā iestāžu vadītājam tika lūgts novērtēt personāla mainību iestādē. Iestādes X vadītāja, norādīja, ka iestādē ir ļoti maza darbinieku mainība. Darbinieki praktiski nemainās, lielākā daļa darbinieku iestādē strādā 10 un vairāk gadus. Daļa no tiem kopš iestādes atvēršanas brīža. Iestādes Y vadītāja uzskata, ka runājot par skolotājām personāla mainība ir dabiska. Galvenie personāla mainības iemesli starp skolotājām ir ģimenes apstākļi, dzīvesvietas maiņa, veselības stāvoklis vai karjeras izaugsmes. Bet mainība starp auklītēm ir pārmērīga, tam par iemeslu pamatā ir ļoti zemais atalgojums un iestādes ģeogrāfiskā atrašanās vieta, ir lieli ceļa izdevumi braucot ar diviem transportiem, bet alga zema.

Atbildot uz jautājumu, kas saistīts ar komunikāciju ar darbiniekiem iestādes X vadītāja norāda, ka attiecības ir lietišķas, cieņas pilnas, kā arī darbinieki ir informēti, ka jebkurā laikā var griezties pēc padoma vai palīdzības. Vadītāja norādīja, ka protams ir visādi gājies, ir lietas ko kāds nepieņem, bet visiem nevar izdabāt. Strādājot jebkurā brīdī var būt domstarpības, bet svarīgi prast tās atrisināt ar cieņu vienam pret otru. Vadītāja uzsvēra, ka darbinieki ir ļoti emocionāli, katru mazāko aizrādījumu uztver ļoti asi. Bet neskatoties uz to vadītāja ir priecīga, ka iestādē pastāv komandas, visi viens otram cenšas palīdzēt, sniegt padomus un atbalstīt. Vadītāja uzskata, ka iestādes personāls ir ļoti profesionāls un radošs. Kopumā iestādes vadītāja ir ļoti apmierināta ar personālu un viņu sniegumiem darbā ar bērniem. Arī iestādes Y vadītāja komunikāciju ar darbiniekiem vērtē pozitīvi, visi darbinieki vienmēr tiek uzklausi un katrai problēmai tiek atrasts risinājums, lai abas iesaistītās puses būtu apmierinātas. Darbinieki tiek iesaistīti svarīgu lēmumu pieņemšanā, kas saistīti ar iestādes darbu un perspektīvajiem

plāniem, kas nav protams saistīti ar budžetu, jo par to atbild dibinātājs. Svarīga informācija vienmēr darbiniekiem tiek paziņota laicīgi, tā tiek apspriesta lai nerastos nepareizas informācijas noplūde, sevišķi ja tā ir saistīta ar bērnu dārza pakalpojumu izmaksām, jo tas ir svarīgi, lai noturētu klientu. Vadītāja uzsvēra, ka pareiza informācija ir svarīga sadarbībā ar klientiem. Interesanti ir tas, ka vadītāja uzskata, ka darbinieki tiek iesaistīti svarīgu lēmumu pieņemšanā, jo respondentu viedoklis atšķīrās. Tikai 46 % šo apgalvojumu novērtēja pozitīvi, atzīmējot gandrīz vienmēr vai bieži, savukārt 53%, kas ir nedaudz vairāk kā puse, respondentu novērtēja, ka tas tiek darīts dažreiz, reti vai nekad.

Pēdējā intervijas jautājumā vadītājiem tika lūgts pastāstīt vai iestādē tiek plānoti kādi personāla vadīšanas pilnveidošanas pasākumi. Iestādes X vadītāja uzsvēra, ka nekādas īpašas izmaiņas iestādes darbībā ar personālu nav nepieciešamas. Atzīmējot, ka pirms kāda laika ir izcīnījusi amata štata vietu, kura ir ļoti nepieciešama izglītības iestādē. Tuvākajā laikā iestādē tiks pieņemts vadītāja vietnieks saimnieciskajos jautājumos, kas nozīmē, ka vadītājam vairs nebūs tik daudz jānodarbojas ar saimnieciskajiem jautājumiem, kas ļoti atvieglos darbu un tādejādi varēs vairāk pievērsties pedagoģiskajam procesam un darbam ar personālu. Iestādes Y vadītāja atzīmēja, ka nevarot pateikt vai tiks veikti kādi uzlabojumi, bet uzvēra, ka tādi protams ir nepieciešami. Viņaspriekš, pirmais, ko vajadzētu darīt ir izstrādāt darbinieku motivēšanas programmu, kas attiecas tieši uz auklītēm. Lai veiksmīgi notiktu pedagoģiskais process iestādē ir jāpieņem darbā metodiskis, un jāsadala darba pienākumi. Tāpat svarīgi ir pareizi saplānot laika izmantošanu. Vadītāja uzsvēra, ka jāmaina iestādes struktūra, lai iestāde varētu veiksmīgi strādāt. Šobrīd iestādē ir nepareizs darba pienākumu sadalījums. Viņa atzīmēja, ka pirmkārt, viņai ir jāstrādā ar dibinātāju un jāmaina viņa domāšana. Uz visām pārmaiņām ir jāpārlicina dibinātājs, kas tas ir nepieciešams, lai turpmāk varētu iestāde pastāvēt un produktīvi un kvalitatīvi strādāt.

Pētījuma rezultāti parādīja, ka Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs cilvēkresursu vadības funkcijas tiek veiktas nepilnīgi. Iestādēs praktiski netiek veikta personāla plānošana, kā arī ļoti minimāli tiek veikta personāla atlase un attīstība. Gan pašvaldības, gan privātajās izglītības iestādēs vislabāk tiek veikta personāla novērtēšanas funkcija, bet noteikti ir nepieciešami uzlabojumi tādām cilvēkresursu vadības funkcijām kā personāla motivācija un adaptācija. Kā parādīja darbinieku anketu rezultāti, tieši motivācija iestādē bija novērtēta viszemāk, kā arī iestādes vadītājas apstiprināja, ka iestādē nav izveidota motivācijas sistēma, kas nozīmē, ka motivācija notiek neefektīvi.

Analizējot aptaujas anketu un intervijas rezultātus, autore secina, ka, lai paaugstinātu personāla darba kvalitāti un iestādes attīstību, vadītājiem nepieciešams lielāku uzmanību pievērst jautājumiem, kas saistīti ar cilvēkresursu vadību.

### 3.3 Priekšlikumi cilvēkresursu vadības pilnveidei Mārupes novada PII

Analizējot iepriekšējā nodaļā aptaujas anketas un intervijas rezultātus, autore secina, ka, lai paaugstinātu personāla darba kvalitāti un iestādes attīstību vadītājiem nepieciešams lielāku uzmanību pievērst jautājumiem, kas saistīti ar cilvēkresursu vadību. Lai gan kopējie pētījuma rezultāti ir vērtējami diezgan pozitīvi ir vairāki būtiski faktori, kurus nepieciešams pilnveidot. Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, autore, izvirza sekojošus priekšlikumus cilvēkresursu vadības pilnveidei Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs;

1. Lai pirmsskolas izglītības iestādes vadītājs efektīvi un veiksmīgi varētu īstenot cilvēkresursu vadības funkcijas, viņiem ir nepieciešams apmeklēt izglītojošus kursus un seminārus, kas saistīti ar vadīšanas dažādiem aspektiem. Tas uzlabos vadītāju prasmes vadīt kolektīvu un efektīvi plānot un organizēt iestādes darbu.
2. Izstrādāt motivēšanas sistēmu. Tā kā gan pašvaldības, gan privātajās izglītības iestādēs darbinieku atalgojumu nenosaka iestādes vadītājs, vēlams daudz lielāku uzmanību pievērst tieši nemonētārajai motivēšanai, piemēram, atzinības izteikšanai, uzslavēšanai, iespējai darbiniekiem parādīt savas prasmes, iespējai mācīt citus u.c.
3. Ieteicams pilnveidot komunikāciju starp vadību un darbiniekiem, jo tā sekmē savstarpējo saprašanos un rada optimālus apstākļus kvalitatīvai darbībai. Ņemot vērā respondentu viedokli, iestādes vadītājiem vajadzētu biežāk rīkot informatīvās sapulces, vairāk iesaistīt personālu svarīgu lēmumu pieņemšanā, kā arī vairāk ieklausīties iestādes darbiniekos, rīkot grupu sarunas.
4. Autore ir novērojusi, ka Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs darbinieku apmācība un attīstība netiek mērķtiecīgi plānota atbilstoši katra darbinieka vajadzībām. Tāpēc vadītājiem ir nepieciešams analizēt katra darbinieka vajās puses un atbilstoši tam plānot viņu apmācību.
5. Pirmsskolas izglītības iestādēm ir jāizstrādā un jāievieš cilvēkresursu vadības programma, kuras būtiskākie punkti saistīti ar personāla atlasīšanu, adaptāciju, attīstību, novērtēšanu, motivāciju. Katrā izglītības iestādē ir jāizstrādā vienota cilvēkresursu vadības politika, lai iestādē tiek izmantota vienota pieeja atbilstoši iestādes vērtībām.
6. Intervijas rezultāti parādīja, ka pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja nevērš pietiekami lielu uzmanību personāla adaptācijai, bet kā tika noskaidrots, veiksmīgs adaptācijas process nodrošina jauno darbinieku turpmākās darbības produktivitāti un kvalitāti.

7. Mārupes novada pašvaldībā jāievieš cilvēkresursu vadības procesu pārbaudes (novērtēšanas) sistēma, kas sniegtu precīzu informāciju par notiekošo novada pirmsskolas izglītības iestādēs un nepieciešamajiem uzlabojumiem, ņemot vērā, ka novadā ir Izglītības pārvalde.

Autore apkopojot cilvēkresursu vadības pilnveidošanas iespējas Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs, uzsver, ka cilvēkresursu vadība būs efektīva un veiksmīga, ja iestādes vadītājs apzināsies tās nozīmi un lomu iestādes attīstībā un darba kvalitātes uzlabošanā. Pirmsskolas izglītības iestādēs ir jābūt pārdomātai personāla vadības stratēģijai.

Galvenā atziņa pie kuras autore nonāca izstrādājot maģistra darbu ir tā, ka, lai ne tikai Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs, bet arī jebkurā citā izglītības iestādē varētu veiksmīgi veikt cilvēkresursu vadības funkcijas, ir nepieciešamas valsts līmenī attīstīti cilvēkresursu vadības metodes, kuras izmantot izglītības iestādēs.

## Secinājumi

Izstrādājot maģistra darbu, autore iepazīnās ar teorētisko literatūru par cilvēkresursu vadību. Tika veikts pētījums Mārupes novada pirmsskolas izglītības iestādēs. Balstoties uz dažādu autoru atziņām un salīdzinot tās ar pētījuma rezultātiem tika secināts:

1. Cilvēkresursu vadība ir tā vadības joma, kuras galvenais kontroles un ietekmes objekts ir cilvēks jeb iestādes darbinieks Personāla vadība sniedz pievienoto vērtību tikai tad, ja tā palīdz gan iestādes darbiniekiem, gan pašai iestādei paaugstināt savu sniegumu.
2. Pastāv vairāki cilvēkresursu vadības jēdzieni ar atšķirībām darbības jomā un tās plašumā, bet nemainīgs paliek kopīgais elements šajos jēdzienos – darbinieks. Mūsdienu sabiedrības lielākā vērtība ir cilvēki, tāpēc ir jāpalielina investīcijas cilvēkresursos.
3. Zinātniskajā literatūrā nav vienprātības par to cik un kādas ir cilvēkresursu vadības procesam funkcijas, tāpat arī funkciju definējumi ir atšķirīgi.
4. Arī pirmsskolas izglītības iestādēs ir iespējams veiksmīgi un efektīvi izmantot visas cilvēkresursu vadības funkcijas nodrošinot cilvēku resursu pastāvību.
5. Izglītības iestāžu vadītājiem viena no būtiskākajām funkcijām ir cilvēkresursu vadība, kas ietver efektīvu pārvaldību.
6. Efektīva pirmsskolas izglītības vadība nodrošina sekmīgu izglītības procesu un veicina kvalitatīvāku mērķu sasniegšanu.
7. Jēdzienam kompetences nav vienotas definīcijas. Lai nodrošinātu izglītības iestāžu darbību un attīstību nepieciešams konkretizēt, kādas kompetences nepieciešamas izglītības iestāžu vadītājiem, lai tās būtu vienotas visā valstī.
8. Vadīšanas stila izvēle ir svarīgs instruments, lai vadītāja pieņemtie lēmumi, kas saistīti ar iestādes vadību būtu kvalitatīvi un produktīvi.
9. Pētījuma rezultāti parāda, ka nav būtisku atšķirību darbā ar personālu starp Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēm un privātajām pirmsskolas izglītības iestādēm.
10. Pētījuma rezultāti parāda, ka Mārupes novada pašvaldības pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem jāpilnveido komunikācija ar darbiniekiem.
11. Pētījuma rezultāti parāda, ka no visām cilvēkresursu vadības funkcijām visefektīvāk tiek veikta personāla novērtēšana, savukārt, visneefektīvāk tiek veikta personāla motivācija. Kas nozīmē, ka gan pašvaldības, gan privāto pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem

lielāka uzmanība jāpievērš personāla motivācijai, vislielāko uzmanību pievēršot tieši nemonetārajai motivēšanai.

12. Lai pirmsskolas izglītības iestādēs notiktu sekmīga cilvēkresursu pārvaldība, iestādes vadītājiem jāizprot tās būtība. Svarīgi ir pašu vadītāju izglītošanās, lai attīstītu savu vadītāja potenciālu, gan jaunajiem vadītājiem, gan tiem, kas stādā jau ik pa laikam derētu papildināt savas zināšanas apmeklējot kursus vai iepazīstoties ar citu pieredzi.

Analizējot pētījuma rezultātus, autore nonāca pie secinājuma, ka cilvēkresursu vadības procesa uzlabošanai un pilnveidošanai nepieciešami papildus pētījumi arī Rīgas un citu novadu pirmsskolas izglītības iestādēs.

## Izmantotās literatūras saraksts

1. Apsalons, E. (2013). *Komunikācijas kompetence*. Rīga: Zvaigzne ABC.
2. Armstrong a, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan page.
3. Armstrong b, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, (3<sup>rd</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers.
4. Beļčikovs J., Praude V. (2001). *Menedžments* (2. pārstrād. Izd). Rīga: Vaidelote.
5. Bloisi, W. (2007). *An introduction to Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies.
6. Celma, D. (2006). *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga: Izdevniecība RaKa.
7. Černova, E. (2010). *Pirmsskolas skolotāja profesijas izvēles motīvi*. Latvijas Universitātes raksti, sējums 747, 64-74.
8. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
9. Dombrovska, L. R. (2009). *Cilvēkresursu kapitāla vadība: teorija un prakse*. Rīga: Zvaigzne ABC.
10. Eiders, Dž. (1999). *Efektīva komunikācija*. Rīga: SIA "Asja"
11. Ešenvalde, I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT.
12. Eurydice. (2009). *Pirmsskolas izglītība un aprūpe Eiropā: sociālā un kulturālās nevienlīdzības risināšana*. Publikācija. Brisele: Izglītības, audiovizuālās jomas un kultūras izpildaģentūra.
13. Eurydice. (2014). *Pamatdati par bērnu agrīno izglītību un aprūpi Eiropā*. Eurydice un Eurostat ziņojums. Luksemburga: Eiropas Savienības Publikāciju birojs. Pieejams: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>
14. Forands, I. (2007). *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds.
15. Golubina, V. (2007). *Pirmsskolas pedagoga rokasgrāmata*. Rīga: SIA Izglītības soļi.
16. Grote, D. (2002). *Performance Apraisal Question and Answer Book*. AMACOM
17. Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). *Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam*. Informatīvā daļa. Rīga: IZM.
18. Jevčuka, L.(2010). *Motivācijas jēdziens un darba motivāciju veicinošo faktoru noteikšana valsts pārvaldē*. Latvijas Universitātes raksti, sējums 758, 46-59.

19. Kaušlyienė, A. *A Human resources quality management: case studies of preschools and primary school*. Lithuania: Lithuanian University of Educational Sciences.
20. Kehre, M. (2004). *Personālmenežments uzņēmumā*. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība".
21. Kručinina, M., Magdaļenoka, I. (2001). *Mūsdienu skolas vadība*. Rīga: RaKa.
22. Latvijas Republikas Finanšu ministrija. (2014). *Darbības programma "Izaugsme un nodarbinātība"*. Rīga: Latvijas Republikas Finanšu ministrija.
23. Latvijas Republikas Satversme. (01.06.1998). Izglītības likums. Redakcija: 01.01.2016. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
24. Latvijas Republikas Satversme. (10.06.1999). Vispārējās izglītības likums. Redakcija: 01.01.2016. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
25. Martin, M., Jackson, T. (2005). *Personnel practice* (4<sup>th</sup> ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
26. Mercer, J., Barker, B., Bird, R. (2010). *Human resources Management in education. Contexts, themes and impact*. London: Routledge.
27. Nicolescu, O. (2009). *Methods and Techniques specificē to Human Resource Management*. Review of International Comparative Management, 10, 5-18.
28. Ozoliņa-Ozola, I. (2011). *Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmas*. Scientific Journal of Riga Technical University, 21, 67-75.
29. Peiseniece, L. (2010). *Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos*. (Nepublicēts promocijas darbs).
30. Pēkšēna, A. (22.08.2013). *Izglītības iestādes vadītāja vadības kompetenču paaugstināšanas kursu materiāli*. Rīga: Narmadas tautskola.
31. Phillips, J. J. (1999). *Accountability in Human Resource Management*. Butterworth Heinemann.
32. Pincus, J. (2004). *The Consequences of Unmet Needs: The Evolving Role of Motivation in Consumer Research*. Journal of Consumer Behaviour, Vol. 3, 375–387.
33. Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (2007). *Human Resource Management: ethics and employment*. Oxford University Press.
34. Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*. Atlantic Publishers & Distributors.
35. Rebores, R.W. (2011). *Human Resource Administration in education. A Management Approach* (9th edition). United States: Saint Louis University.
36. Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. - Rīga: Zvaigzne ABC.

37. Ruperte, I. (2010). *Uzņēmuma vadīšana. Īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava.
38. Sarnovičs, A. (2010). *Cilvēkresursu mērķtiecīga attīstība valsts pārvaldē un tās pilnveidošanas virzieni*. (Promocijas darbs, Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija).
39. Shahin A., Mahbod M. (2007). *Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting*. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(3), 226-240.
40. Steyn, G.M., Niekerk, E.J. (2012). *Human resources Management in education* (3<sup>rd</sup> ed.). South Africa: University of South Africa.
41. Baldunčiks, J. (1999). *Svešvārdu vārdnīca*. Rīga: Jumava.
42. Šmite, A. (2004). *Izglītības iestādes vadība I daļa*. Rīga: Izdevniecība RaKa.
43. Šmite, A. (2006). *Izglītības iestādes vadība V daļa*. Rīga: Izdevniecība RaKa.
44. Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, A. (2006). *Vadības teorija*. Rīga: Jumava.
45. Upenieks, A. (2006). *Izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamās kompetences jaunās ekonomikas laikmetā*. Latvijas Universitātes raksti, sējums 709, 33-42.
46. Vintiša, K. (2010). *Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam*. Rīga: Latvijas Darba devēju konfederācija.
47. Vorončuka, I. (2003). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte.
48. Zīle, L. (2013). *Personāla vadība un socionika*. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība".
49. Армстронг М. (2009). *Практика управления человеческими ресурсами* (10-е издание). Москва: Питер Пресс.
50. Меттьюз, Д., Меггинсон, Д., Сюрте, М. (2006). *Развитие человеческих ресурсов*. Эксмо.

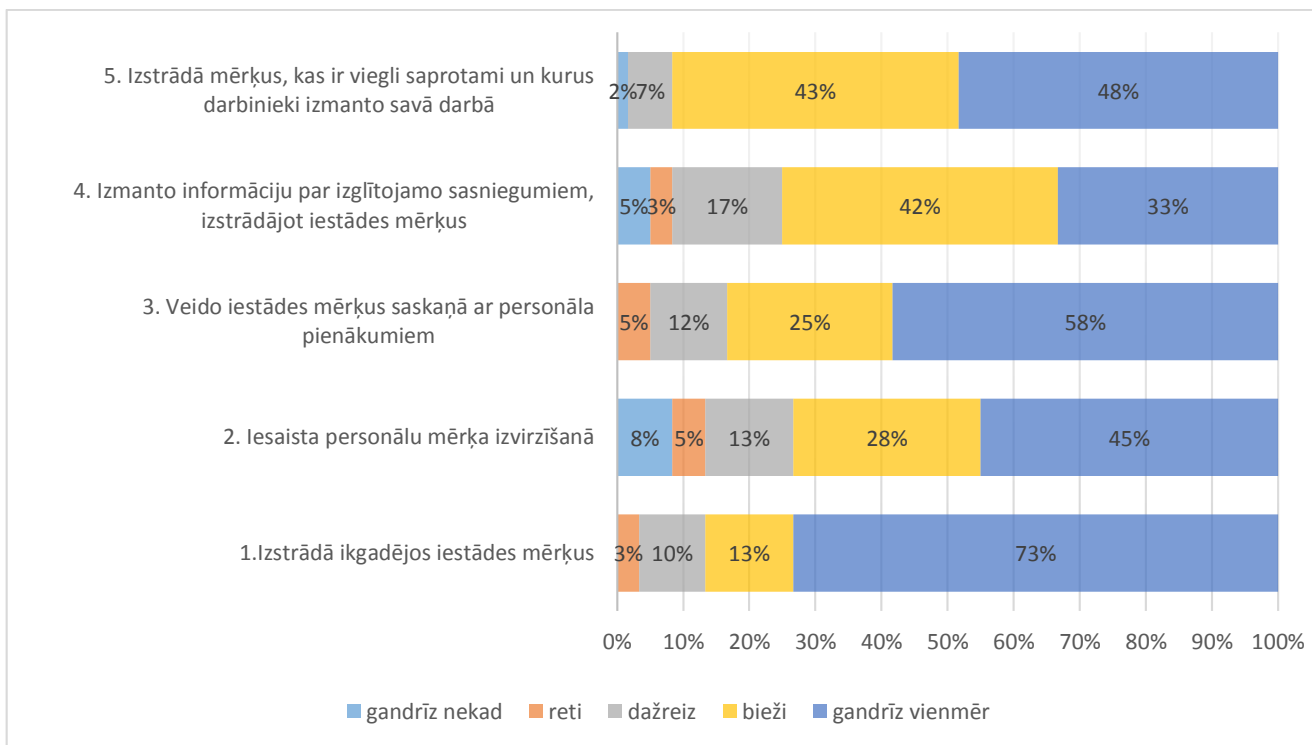
## **PIELIKUMI**

*1.pielikums Cilvēkresursu vadības metodes un paņēmieni (Nicolescu, 2009)*

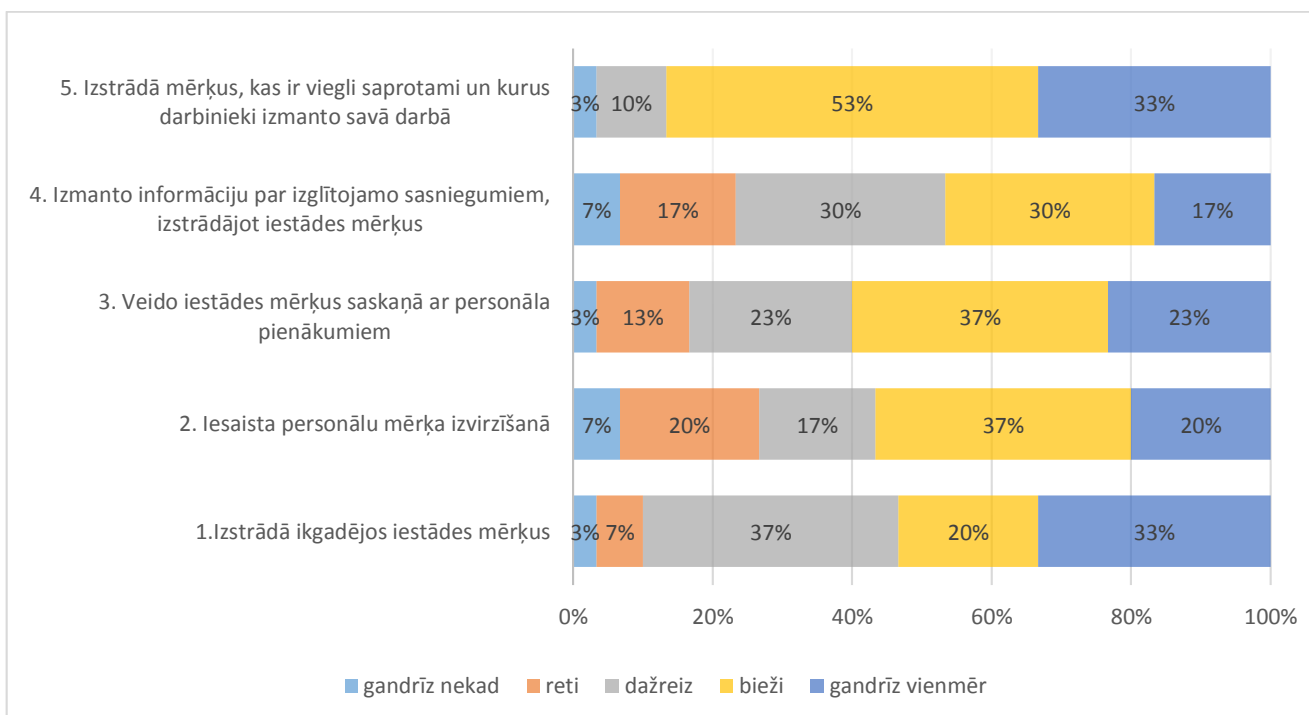
N.p.k.	CRV funkcija	Metodes, paņēmieni un procedūras
	Cilvēkresursu plānošana	Darba analīze Darbinieki svārstību indekss Pašreizējā cilvēkresursu skaita un struktūras analīze Pensionēšanās indekss
	Personāla atlase un darbā pieņemšana	Cilvēkresursu atlases modelis Vispārējie zināšanu un prasmju testi (komunikācija, saruna) Kvalitātes testi (intelekts, atmiņa, reakcijas laiks, u.c) Personības testi Specifisku zināšanu testi Projektu izstrāde Gadījuma izpēte Intervijas Anketēšana Personas lietas, CV Diplomu izpēte Iepriekšējo vadītāju rekomendācijas
	Darbinieku adaptācija/integrēšana	Individuālais darba līgums Darba aizsardzības instruktāža Pārrunas/diskusijas starp vadītāju un jauno darbinieku Organizācijas struktūra Darba apraksts Organizācijas darbības rokasgrāmata Organizācijas iekšējie noteikumi/regulējums Jauno darbinieku iepazīstināšana ar kolēģiem Īpašas/specifiskas darba instrukcijas par darbu Jaunā darbinieka darbības metodika Jaunā darbinieka īpašo dienu (dzimšanas, vārda dien u.c) svinēšana
	Personāla attīstība	Prezentācijas, demonstrācijas Projektu izstrāde Specializētas apmācības Vadības stimulācija Vadības spēles Informācijas semināri Kvalitātes, prasmju un zināšanu testi Koučings Mentoring Dažādas apmācības Personāla attīstības plāns Konsultācijas, palīdzības sniegšana Apmācības darba vietā Darba analīze
	Komunikācija ar personālu	Informācija, koordinācija, dažādi lēmumi, sarežģītas tikšanās u.c e-pasts Diskusijas starp vadītāju un padotajiem

		<p>Rakstiski paziņojumi  Rakstveida komunikācija  Instrukcijas par noteiktām darbībām  Organizācijas “laikraksts”</p>
	Cilvēkresursu novērtējums	<p>360 grādu metodes izmantošana  Novērtējuma intervija  Darbinieku darba ražīgums/efektivitāte  Vadība saskaņā ar iestādes mērķiem  Kopējais novērtējums  Funkcionālā novērtēšana  Gādījuma metode  Pašnovērtējuma testi  Novērtēšanas testi  Esejas metode</p>
	Personāla motivēšana	<p>Uzklausīšanas un atbildēšanas tehnika  Pozitīva verbālā atgriezeniskās saite  Negatīvā verbālā atgriezeniskā saite  Darba pagarināšana  Alga  Stundu likme  Bonusi  Mutiska vai rakstiska pateicība  Paslavēšana par padarīto darbu  Kritika par neizdarītu vai slikti izdarīti darbu  Brīdinājums  Naudas sodi  Algas sodi  Rājieni  Goda tituli  Medaļas  Darba telefons  Ceļojumi</p>

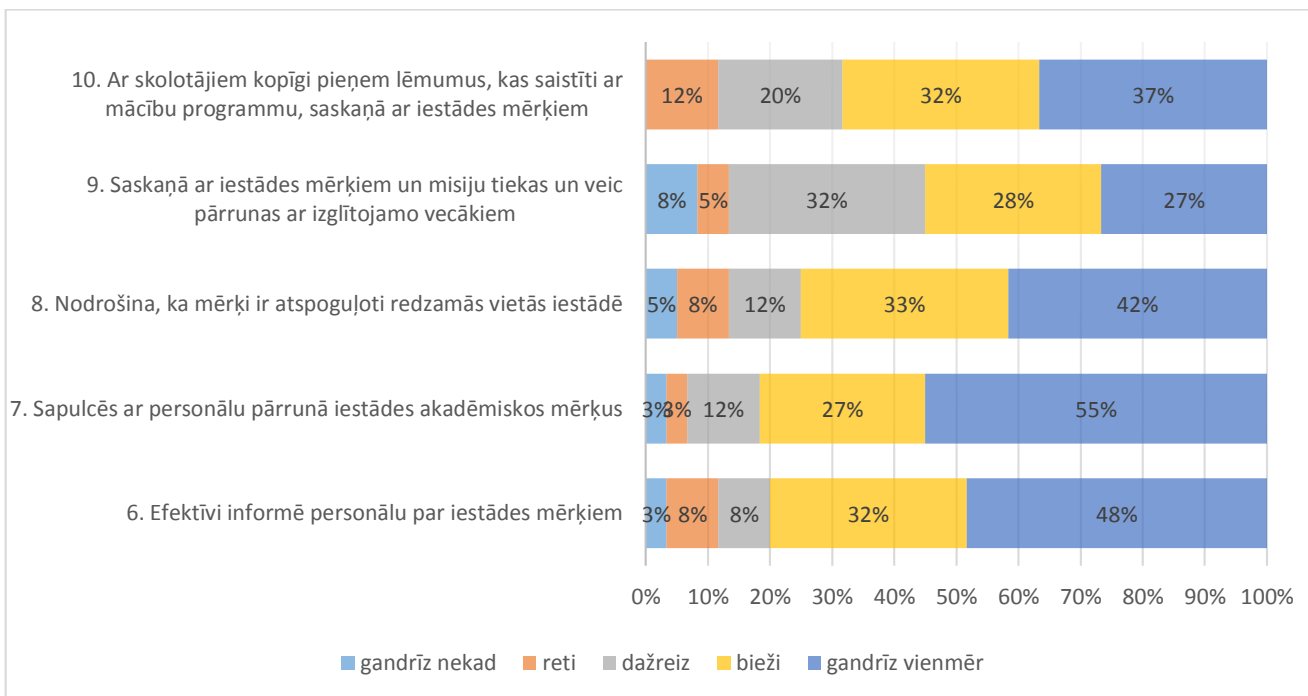
### Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 1 apgalvojumu grupai



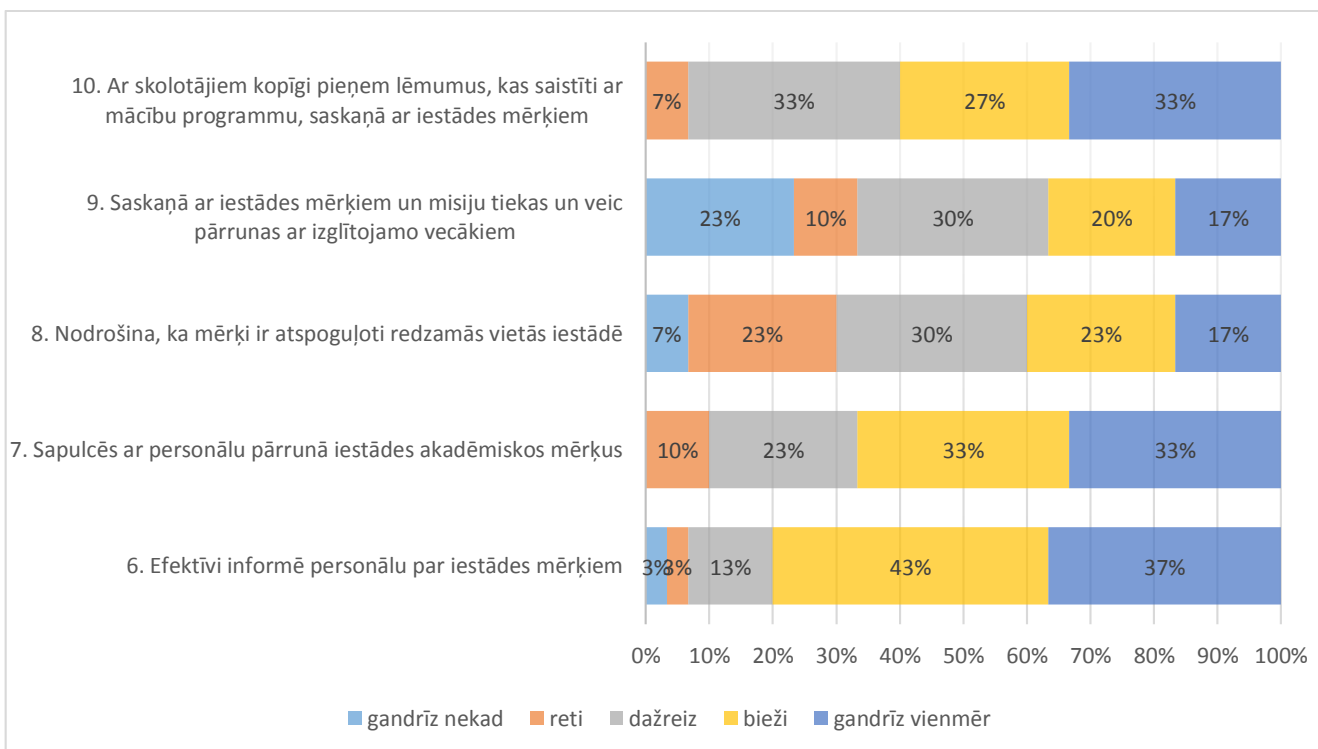
### Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 1 apgalvojumu grupai



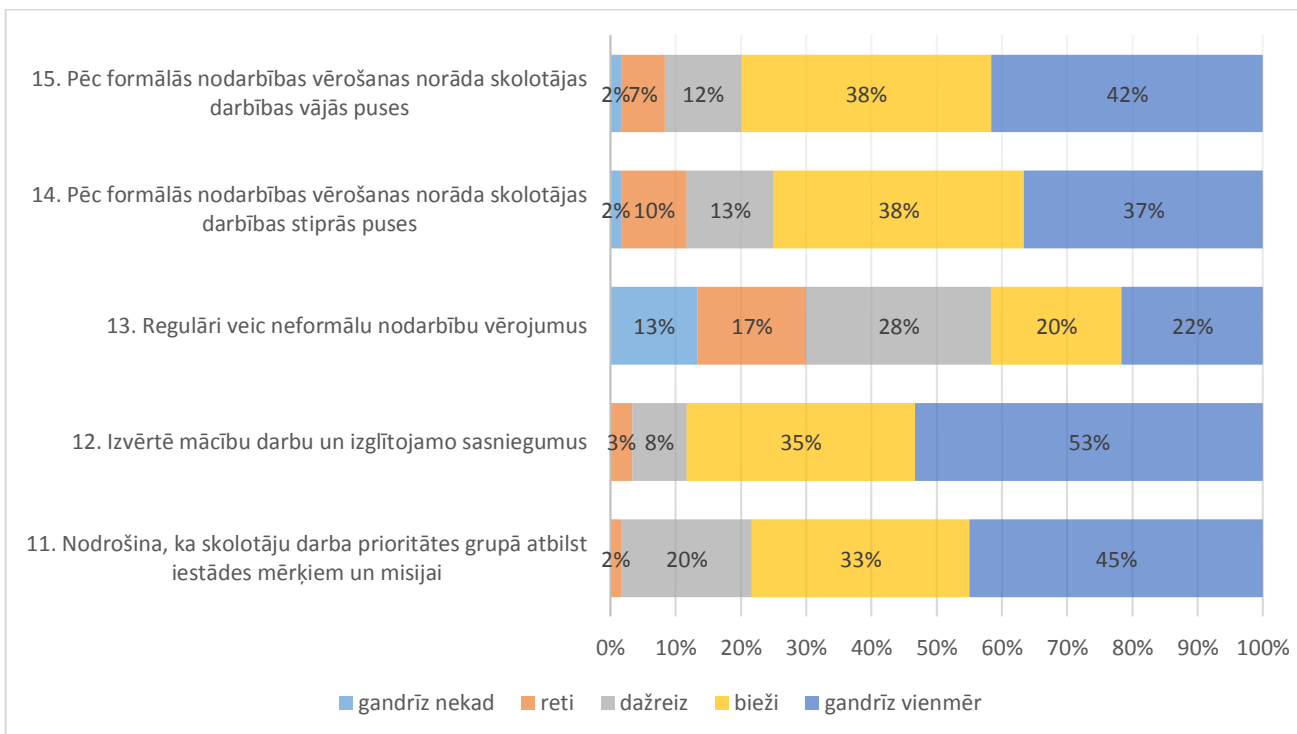
## Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 2 apgalvojumu grupai



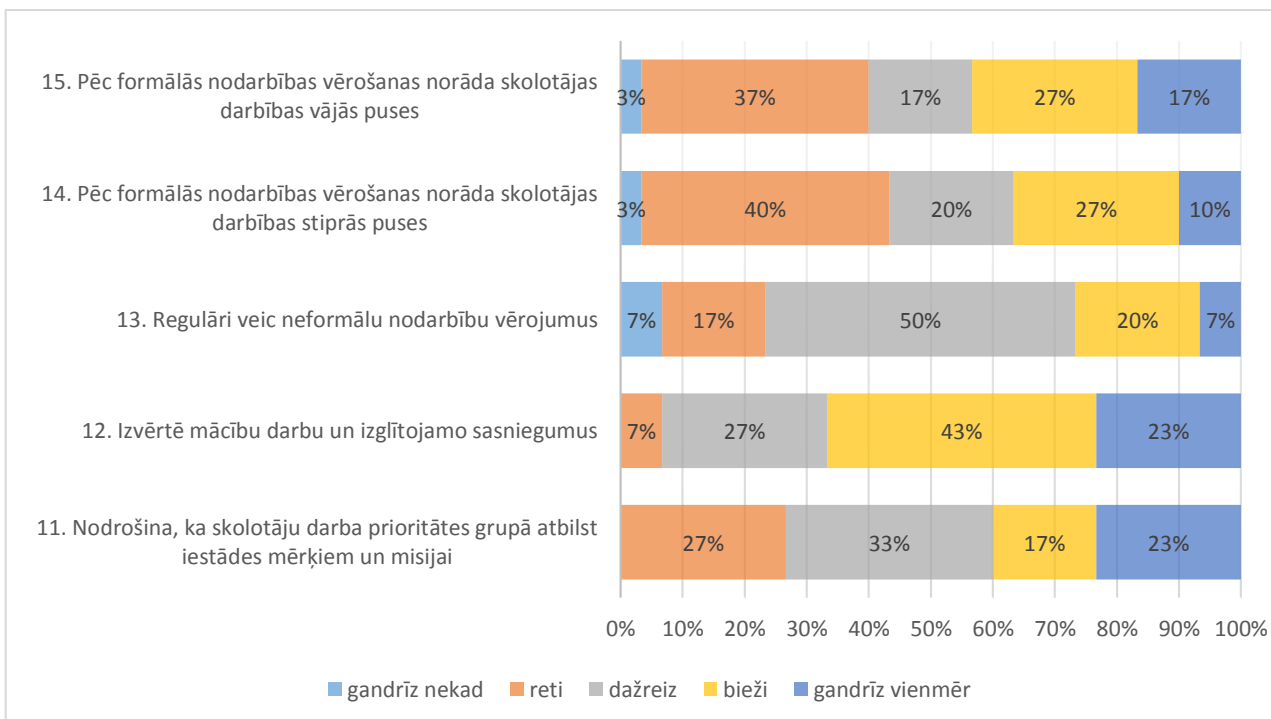
## Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 2 apgalvojuma grupai



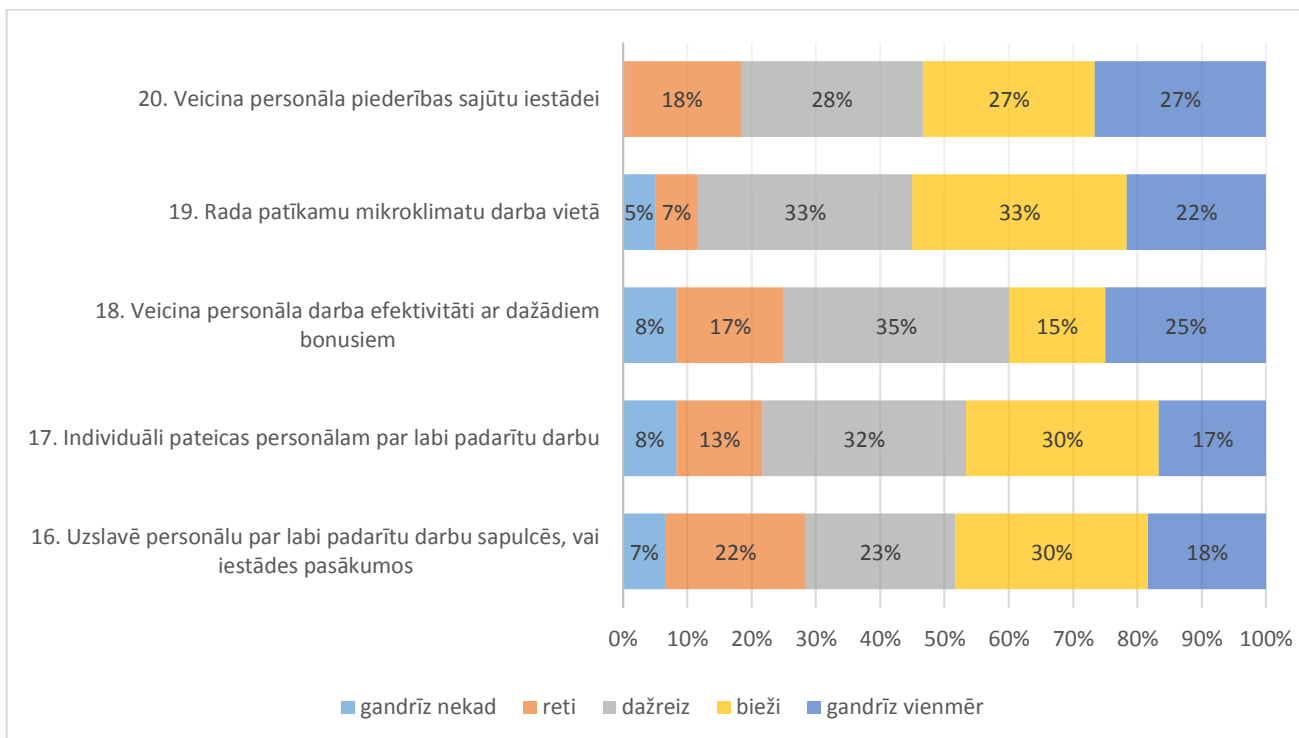
## Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 3 apgalvojumu grupai



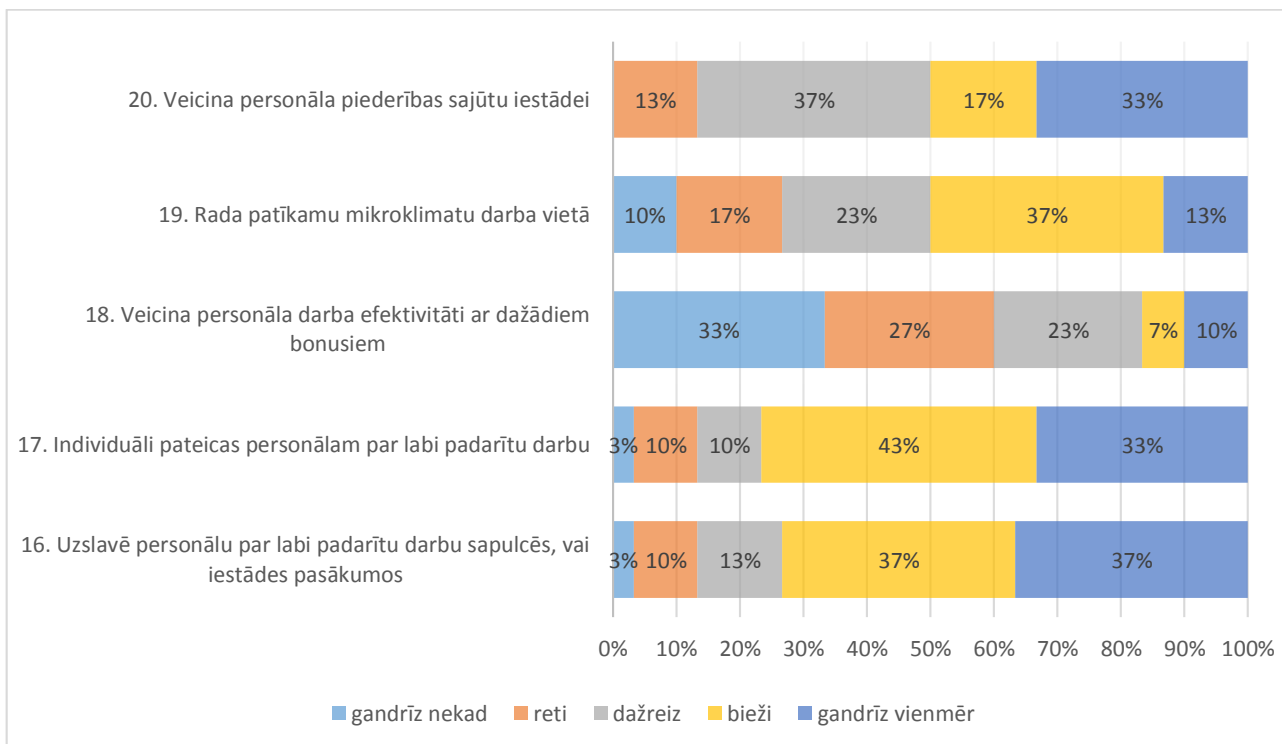
## Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 3 apgalvojuma grupai



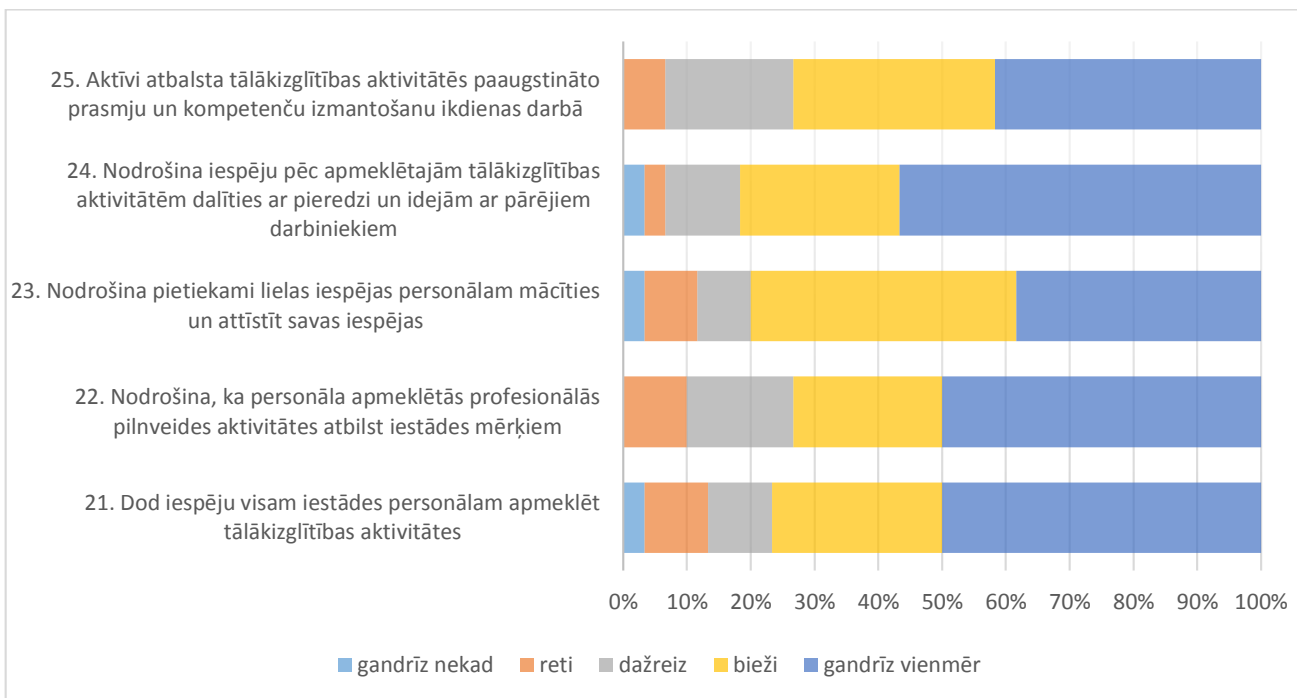
## Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 4 apgalvojumu grupai



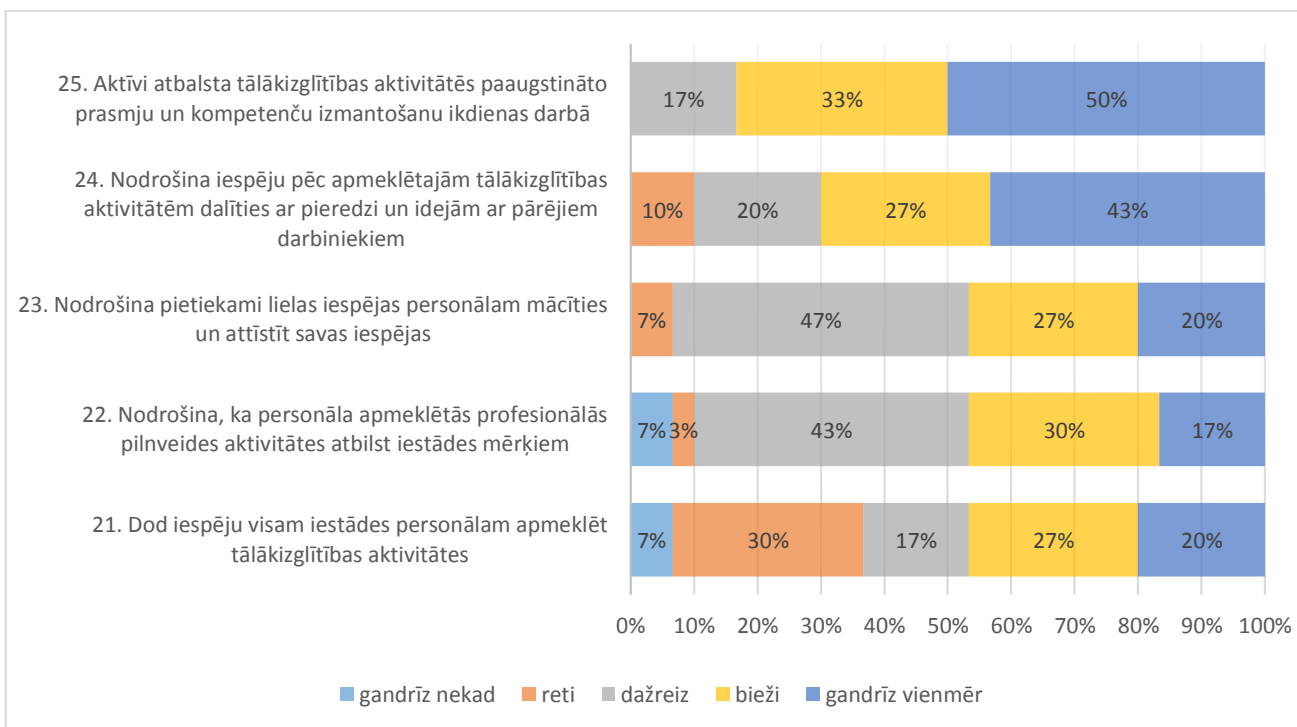
## Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 4 apgalvojuma grupai



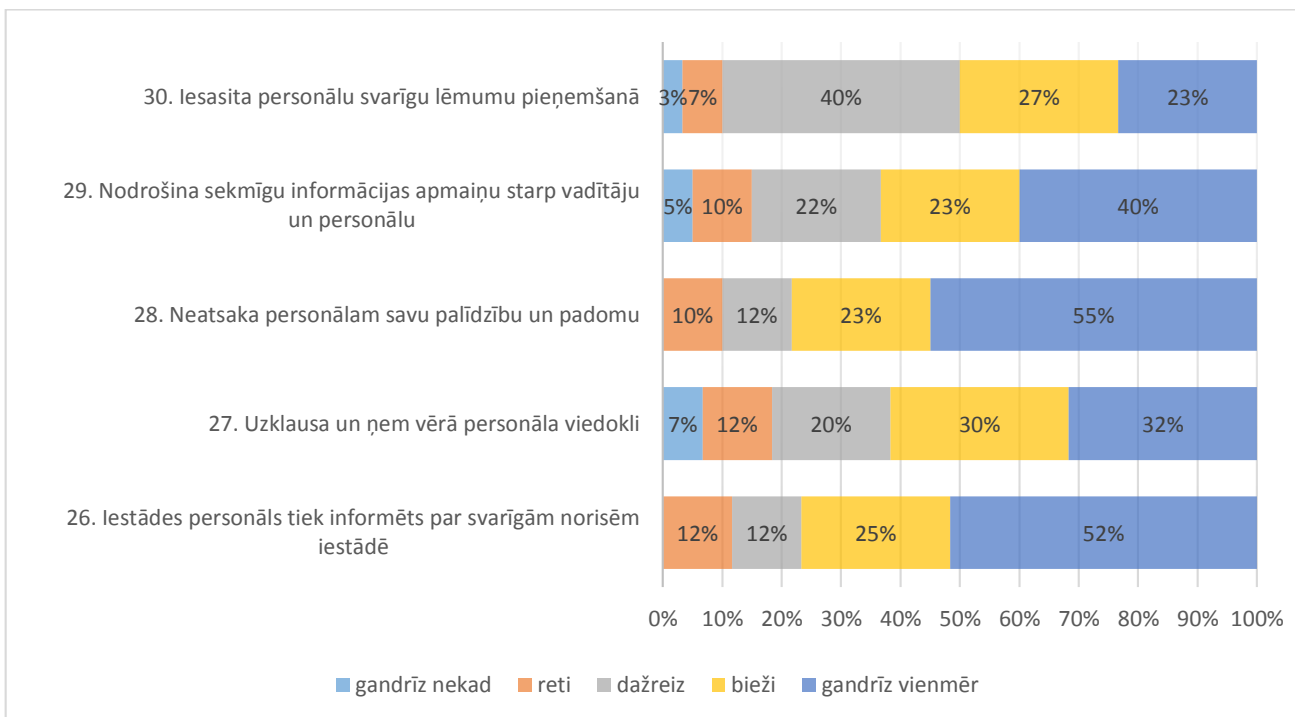
## Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 5 apgalvojumu grupai



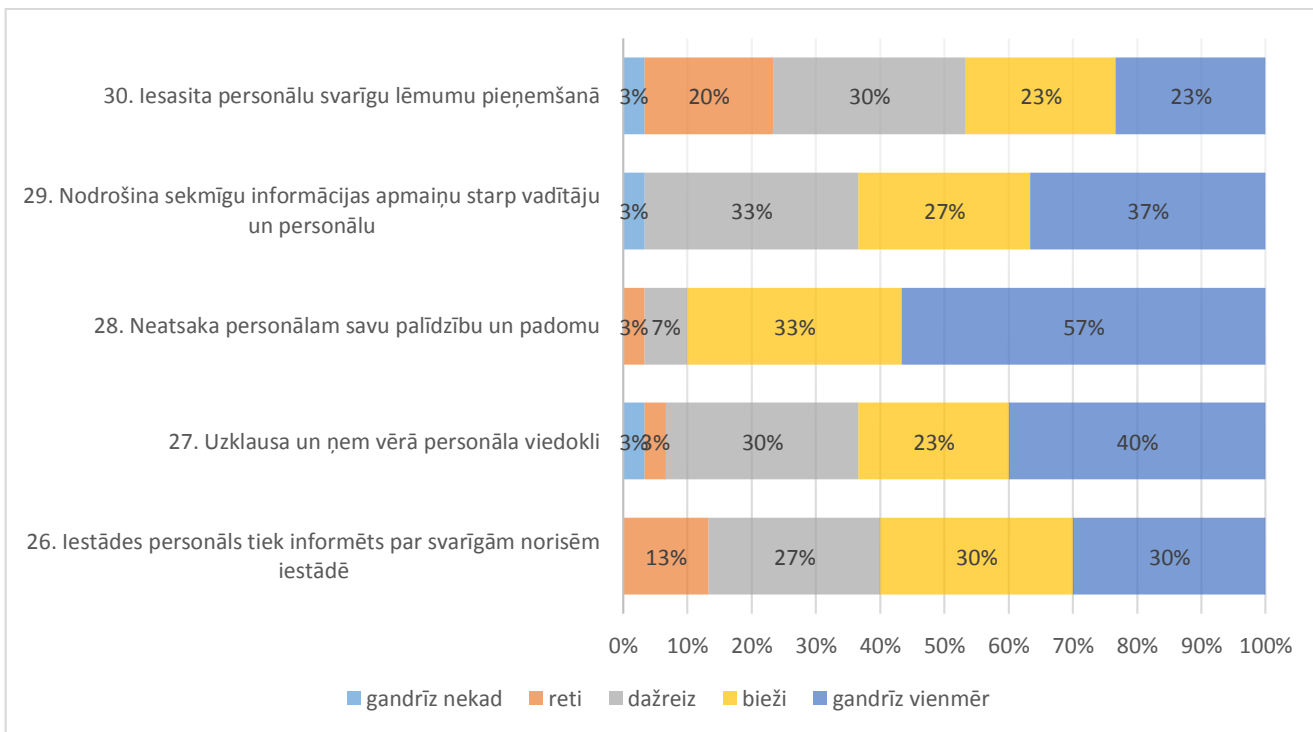
## Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 5 apgalvojuma grupai



## Pašvaldības PII respondentu atbilžu sadalījums 6 apgalvojumu grupai



## Privāto PII respondentu atbilžu sadalījums 6 apgalvojuma grupai



### 3. pielikums. Aptaujas jautājumi PII darbiniekiem

#### PIRMSSKOLAS DARBINIEKU ANKETA

Cienījamie pirmsskolas darbinieki!

RPIVA maģistra studiju programmas „Organizācijas vadība” 2. kursa studente lūdz Jūs aizpildīt anketu par cilvēkresursu vadību Jūsu pirmsskolas izglītības iestādē. Anketa ir anonīma. Iegūtie dati tiks izmantoti apkopotā veidā maģistra darbā.

#### 1. Ieņemamais amats:

Pirmsskolas skolotāja  Pirmsskolas skolotājas palīgs  Cits \_\_\_\_\_

#### 2. Darba stāžs šajā pirmsskolā:

līdz 1 gadam  10 līdz 15 gadi  
 2 līdz 4 gadi  16 līdz 20 gadi  
 5 līdz 9 gadi  vairāk par 21 gadu

#### 2. Jūsu vecums (norādīt pilnus gadus): \_\_\_\_\_

#### 3. Jūsu izglītības līmenis:

Pamatskolas  Nepabeigta augstākā izglītība  
 Vidējā izglītība  Augstākā izglītība  
 Cits \_\_\_\_\_

4. Rūpīgi izlasiet katru apgalvojumu un atzīmējiet to raksturojumu, kurš visvairāk atbilst Jūsu iestādes vadītāja darbībai. (Katram apgalvojumam var būt tikai viena atbilde)

#### Cik lielā mērā iestādes vadītājs...?

I VEIDO IESTĀDES MĒRĶUS	Gandrīz nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Gandrīz vienmēr
1. Izstrādā ikgadējos iestādes mērķus					
2. Iesaista personālu mērķa izvirzīšanā					
3. Veido iestādes mērķus saskaņā ar personāla pienākumiem					
4. Izmanto informāciju par izglītojamo sasniegumiem, izstrādājot iestādes mērķus					
5. Izstrādā mērķus, kas ir viegli saprotami un kurus darbinieki izmanto savā darbā					
II INFORMĒ PAR PIRMSSKOLAS MĒRĶIEM	Gandrīz nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Gandrīz vienmēr
6. Efektīvi informē personālu par iestādes mērķiem					
7. Sapulcēs ar personālu pārrunā iestādes akadēmiskos mērķus					

8. Nodrošina, ka mērķi ir atspoguļoti redzamās vietās iestādē (piemēram: informatīvie stendi, mājas lapa u.c)					
9. Saskaņā ar iestādes mērķiem un misiju tiekas un veic pārrunas ar izglājamo vecākiem					
10. Ar skolotājiem kopīgi pieņem lēmumus, kas saistīti ar mācību programmu, saskaņā ar iestādes mērķiem					
<b>III KOORDINĒ UN VĒRTĒ MĀCĪBU PROCESU</b>	<b>Gandrīz nekad</b>	<b>Reti</b>	<b>Dažreiz</b>	<b>Bieži</b>	<b>Gandrīz vienmēr</b>
11. Nodrošina, ka skolotāju darba prioritātes grupā atbilst iestādes mērķiem un misijai					
12. Izvērtē mācību darbu un izglājamo sasniegumus					
13. Regulāri veic neformālu nodarbību vērojumu (tās ir neplānotas, ilgst vismaz 5 minūtes, pēc kuras var sekot rakstiska atsauksme vai saruna)					
14. Pēc formālas nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības stiprās puses (piem: sarunā ar skolotāju, vai rakstiskā izvērtējumā)					
15. Pēc formālas nodarbības vērošanas norāda skolotājas darbības vājās puses (piem: sarunā ar skolotāju, vai rakstiskā izvērtējumā)					
<b>IV MOTIVĒ PERSONĀLU</b>	<b>Gandrīz nekad</b>	<b>Reti</b>	<b>Dažreiz</b>	<b>Bieži</b>	<b>Gandrīz vienmēr</b>
16. Uzslavē personālu par labi padarītu darbu sapulcēs, vai iestādes pasākumos					
17. Individuāli pateicas personālam par viņu centieniem un sasniegumiem					
18. Veicina personāla darba efektivitāti ar dažādiem bonusiem (piem: piemaksas, prēmijas)					
19. Rada patīkamu mikroklīmatu darba vietā					
20. Veicina personāla piederības sajūtu iestādei					
<b>V VEICINA PERSONĀLA PROFESIONĀLO ATTĪSTĪBU</b>	<b>Gandrīz nekad</b>	<b>Reti</b>	<b>Dažreiz</b>	<b>Bieži</b>	<b>Gandrīz vienmēr</b>
21. Dod iespēju visam iestādes personālam apmeklēt tālākizglītības aktivitātēs					
22. Nodrošina, ka personāla apmeklētās profesionālās pilnveides aktivitātes atbilst iestādes mērķiem					
23. Nodrošina pietiekami lielas iespējas personālam mācīties un attīstīt savas iemaņas					
24. Nodrošina iespēju pēc apmeklētajām tālākizglītības aktivitātēm dalīties ar pieredzi un idejām ar pārējiem darbiniekiem					
25. Aktīvi atbalsta tālākizglītības aktivitātēs paaugstināto prasmju un kompetenču izmantošanu ikdienas darbā					
<b>VI VEICINA EFEKTĪVU KOMUNIKĀCIJU</b>	<b>Gandrīz nekad</b>	<b>Reti</b>	<b>Dažreiz</b>	<b>Bieži</b>	<b>Gandrīz vienmēr</b>

26. Iestādes personāls tiek informēts par svarīgām norisēm iestādē					
27. Uzklausa un ņem vērā personāla viedokli					
28. Neatsaka personālam savu palīdzību un padomu					
29. Nodrošina sekmīgu informācijas apmaiņu starp vadītāju un personālu					
30. Iesaista personālu svarīgu lēmumu pieņemšanā					

**5. Jūsu iestādē komunikācijas līmenis starp vadību un padotajiem:**

- Pelna visaugstāko novērtējumu
- Apmierinošs
- Nepietiekams
- Pilnībā nepieņemams

**Ieteikumi cilvēkresursu vadības procesu pilnveidei pirmsskolas izglītības iestādē:** \_\_\_\_\_

---



---



---



---

***Paldies par atsaucību un veltīto laiku!***

## **Intervijas jautājumi**

1. Kāds ir Jūsu darba stāžs esošajā izglītības iestādē kā iestādes vadītājam?
2. Kāda ir Jūsu izglītība?
3. Kā Jūsu iestādē notiek personāla plānošanas un atlases process?
4. Vai iestādē pastāv darbinieku apmācības, kvalifikācijas celšanas kursi, karjeras perspektīvas?
5. Vai Jūs sistemātiski novērtējat nepieciešamību apmācīt personālu Jūsu iestādē?
6. Kā tiek ievadīts jauns darbinieks noteiktā amatā? Kā notiek jauna darbinieka adaptācija? Kas ar to nodarbojas, kontrolē?
7. Kā iestādē notiek personāla novērtēšana? Kā tiek izmantoti novērtējuma dati?
8. Kā Jūs motivējat savus darbinieku? Vai iestādē ir izstrādāta motivēšanas sistēma?
9. Kā Jūs vērtējat personāla mainību iestādē? Pēc Jūsu domām tā ir dabiska vai pārmērīga? Kādi ir galvenie personāla mainības iemesli iestādē?
10. Kā Jūs vērtējat savas attiecības, komunikāciju ar darbiniekiem?
11. Vai tuvākajā laikā plānojat kādus personāla vadīšanas pilnveidošanas, uzlabošanas pasākumus? Kādus?

## **GALVOJUMS**

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra un u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

### **Darba autors**

Liene Birzgale

---

Vārds, uzvārds

---

Paraksts

Datums: 28.05.2016.

## IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Kvalifikācijas darbs / Bakalaura darbs / Diplomdarbs / Maģistra darbs izstrādāts

RPIVA Sociālo zinātņu fakultāte

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors Liene Birzgale

(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Darba zinātniskais vadītājs Profesors Dr. paed. Ivars Muzis

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)

Kvalifikācijas darbs / Bakalaura darbs / Diplomdarbs / Maģistra darbs aizstāvēts

Pārbaudījuma komisijas 2016. gada \_\_\_\_\_

sēdē, protokola Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

\_\_\_\_\_  
(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)