

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
TIRGZINĪBU KATEDRA

**PERSONĀLA ATLASE MAZUMTIRDZNIECĪBAS
UZŅĒMUMĀ SIA VIASTOR**

**HUMAN RESOURCE MANAGMENT IN RETAIL COMPANY
SIA VIASTOR**

BAKALaura DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Tirgvedība
studiju virziena
5. kursa studente
Aija Pūpola
VadZ030790

Darba vadītājs:
M.oec. lektore
Andžela Veselova

RĪGA 2007

SATURS

| | |
|---|----|
| ANOTĀCIJA..... | 3 |
| ANNOTATION..... | 4 |
| IEVADS | 5 |
| 1.PERSONĀLA ATLASĒS PROCESA NOZĪME UZŅĒMUMA VEIKSMĪGĀ DARBĪBĀ | 7 |
| 2.PERSONĀLA ATLASĒS VEIDI | 12 |
| 2.1.Personāla iekšējā atlase | 12 |
| 2.2.Personāla ārējā atlase..... | 15 |
| 3.PERSONĀLA ATLASĒS METODES | 20 |
| 3.1.Iepriekšējā atlase..... | 20 |
| 3.2.Testu pielietošana personāla atlasē..... | 24 |
| 3.3.Interviju veidi personāla atlasē..... | 27 |
| 4.DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANA PERSONĀLA ATLASĒS PROCESĀ..... | 31 |
| 5.PERSONĀLA ATLASĒS PROCESA UZLABOŠANA SIA VIASTOR | 36 |
| 5.1.SIA Viastor vispārējs raksturojums | 36 |
| 5.2.SIA Viastor personāla vadība un darbinieku atlase..... | 38 |
| 5.3.SIA Viastor darbinieku aptaujas metodika | 46 |
| 5.4.SIA Viastor darbinieku aptaujas rezultāti..... | 49 |
| SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI | 64 |
| IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS..... | 68 |
| PIELIKUMI..... | 70 |

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba zinātniskais vadītājs: M.oec. Andžela Veselova

Bakalaura darba temats: Personāla atlase mazumtirdzniecības uzņēmumā SIA Viastor

Bakalaura darba apjoms ir 69 lpp, t.sk. 4 tabulas, 23 attēli, 6 pielikumi

Bakalaura darbā izmantotie materiāli:

Darbā izmantota vietējo un ārvalstu autoru speciālā mācību literatūra par personāla menedžmenta, personāla atlases un darbinieku novērtēšanas jautājumiem, preses izdevumi, tai skaitā, žurnāli, laikraksti, dažādi interneta resursi, publicētie materiāli par SIA Viastor darbinieku meklējumiem un autora veiktās aptaujas dati

Bakalaura darba galvenie rezultāti:

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt personāla atlases procesu mazumtirdzniecības uzņēmumā, par praktisku piemēru izvēloties SIA Viastor darbinieku atlases procesu, kā arī izstrādāt priekšlikumus SIA Viastor personāla atlases procesa uzlabošanai.

Bakalaura darba 1.daļā ir raksturota personāla atlases procesa nozīmē uzņēmuma darbībā, 2.daļā ir nosaukti personāla atlases veidi, 3.daļā analizētas populārākās personāla atlases metodes. 4.daļā uzskaitīti kritēriji, pēc kuriem darbinieki tiek novērtēti personāla atlases procesā. 5.daļā apskatīts SIA Viastor darbs ar personālu, raksturojot uzņēmuma personāla vadības un personāla atlases procesu. Tāpat praktiskajā daļā veikta darbinieku aptauja un izstrādāti priekšlikumi par uzņēmuma personāla atlases procesa uzlabošanas iespējām. Bakalaura darba izstrādāšanai pielietotas analītiskās, salīdzināšanas metodes, kā arī faktoru noteikšanas metode, kā arī dažādas grafiskās metodes.

Bakalaura darba rezultātus var izmantot SIA Viastor personāla atlases procesa uzlabošanai.

ANNOTATION

Research supervisor of Bachelor's Paper: M.oec. Andžela Veselova

Bachelor's Paper Theme: human resource management in retail company SIA Viastor

The size of Bachelor Paper: 69 pages, 4 tables and 23 figures, 6 appendix

Bachelor's Paper used materials:

In the work is used local and foreign authors' educational literature about the staff's management, staff's selection and estimation questions, press publishing, including: magazines, newspapers, the internet sources, published materials about SIA Viastor staff's searching, also statutory acts that relates to the staff's searching and selection.

Bachelor's Paper main results:

In the first part is viewed the meaning of the selection process in the company. In the second part named selection methods, but in the third part is viewed the types of the selection process in the company, in the fourth part also present criteria by which people are included into the selection process. In the fifth part views the work with the staff in SIA Viastor, characterizing company's and staff's selection's process. As well in the fifth part was done the questioning of the staff and worked out the offers to the company Oriflame Latvija about the staff's selection improvements.

In the Bachelor's Paper working out were used analytical, comparative methoda, factors definitions and graphs methods.

The Bachelor's Paper results is possible to use in the staff's selection process improvement.

IEVADS

Cilvēki ir vislielākā vērtība –to saprot uzņēmumi, kuri ir balstīti uz zināšanām. Taču dzīves īstenība nebūt neliecina, ka pret visiem cilvēkiem izturētos kā pret vislielāko vērtību vai ka viņu zināšanas tiktu novērtētas vai izmantotas. Daudzos uzņēmumos cilvēki nejūtas iedvesmoti, piederīgi vai tik brīvi, lai izteiktu savu viedokli. Starp dažādiem uzņēmumiem pastāv būtiska atšķirība gan darbinieku uzvedības, prasmju un attieksmes ziņā, gan vadītāju īstenotās politikas un spriedumu un rīcības konkrētības ziņā, kas ievērojami ietekmē uzņēmuma stiprumu un veselīgumu.

Mūsdienās pastāv būtiska atšķirība starp cilvēkiem kā vērtību un tradicionālajām finanšu un tehnoloģiju vērtībām vai līdzekļiem; izprotot iepriekšminēto atšķirību, organizācijā mainās domāšanas veids un darbības stils; biznesa līmeņa stratēģiju var īstenot tikai ar cilvēku līdzdalību; lai izveidotu stratēģisku pieeju cilvēkiem, jānodrošina spēcīgs dialogs visā organizācijā.

Mūsdienās arvien aktuālāka problēma ir personāla vadītāja spēja atlasīt atbilstošus darbiniekus, jo darbinieku pieņemšana darbā, kas būtiska uzņēmuma personāla vadības sastāvdaļa. Atlasītie cilvēki ir organizācijas nākotnes iespēja. Lēmumam pieņemt darbiniekus darbā ir ilgtermiņa sekas. Daudzi faktori ietekmē organizācijas, komandas un indivīda veiksmi. Nepareiza cilvēka izvēle un nepareizu mērķu izvēle vai darba organizācija arī var kļūt par šķērslī organizācijas un indivīda panākumiem. Visiem, kuri kaut reizi ir nodarbojušies ar jauna darbinieka meklēšanu ir skaidrs, ka tas ir laiktietilpīgs un darbietilpīgs process. Pie tam, ir svarīgi apzināties profesionālas pieejas nozīmi.

Bakalaura darba **mērķis** ir izpētīt personāla atlases procesu mazumtirdzniecības uzņēmumā, par praktisku piemēru izvēloties SIA Viastor darbinieku atlases procesu, kā arī izstrādāt priekšlikumus SIA Viastor personāla atlases procesa uzlabošanai.

Lai sasniegtu noteikto mērķi, tiek izvirzīti **uzdevumi**:

- ❖ Pamatojoties uz literatūras referatīvo analīzi, raksturot personāla atlases nozīmi mazumtirdzniecības uzņēmumā;
- ❖ Novērtēt būtiskos kritērijus, kas ietekmē darbinieku atlasī;
- ❖ Izanalizēt dažādus personāla atlases veidus;
- ❖ Uzskaitīt un salīdzināt personāla atlases metodes;
- ❖ Novērtēt lēmumu pieņemšanas procesu personāla atlasē;
- ❖ Raksturot SIA Viastor vispārējo darbību Latvijā un personāla atlases procesu SIA Viastor;
- ❖ Veikt SIA Viastor darbinieku aptauju un apkopot tās rezultātus;

❖ Izstrādāt priekšlikumus SIA Viastor personāla atlases uzlabošanai.

Darbā izmantota vietējo un ārvalstu autoru speciālā mācību literatūra un fundamentāli zinātniski pētījumi par personāla vadību, personāla atlases un darbinieku novērtēšanas jautājumiem, preses izdevumi, tai skaitā, žurnāli, laikraksti, dažādi interneta resursi, publicētie materiāli par SIA Viastor darbinieku meklējumiem, kā arī uzņēmuma nepublicētie materiāli. Līdztekus tam par ekonomiskā pētījuma avotu kalpo arī autora veiktā speciālā darbinieku aptauja.

Bakalaura darba pirmajā daļā ir teorētisks ieskats personāla atlases nozīmei uzņēmumos, uzskaitītas un salīdzinātas dažādas personāla atlases metodes, kā arī raksturots lēmumu pieņemšanas process personāla atlasē.

Bakalaura darba otrajā daļā ir praktisks SIA Viastor darbības apraksts, kā arī uzskaitītas personāla vadības īpatnības, veikta darbinieku atlases analīze un apkopoti SIA Viastor darbinieku aptaujas rezultāti.

Sakarā ar darba ierobežoto apjomu, tajā nav iespējams iekļaut pilnīgu un detalizētu analīzi par personāla atlasī kā personāla vadības sastāvdaļu, tas nozīmē, personāla atlasī apskatīt vienlaicīgi ar personāla plānošanu un personāla novērtēšanu, tādēļ bakalaura darbā tiks apskatīta tikai galvenie personāla atlases veidi un metodes, kā arī lēmumu pieņemšana personāla atlasē.

Bakalaura darba pētījuma periods ir sākot no 1999.gada līdz 2007 .gada rudenim.

Bakalaura darba izstrādāšanai pielietoti dažādi paņēmieni, analīzes veidi un metodes, no kurām galvenās ir analītiskās, ekonomiskās analīzes, statistiskās salīdzināšanas metodes (salīdzināšana, grupēšana, vidējo un relatīvo lielumu aprēķināšana), kā arī faktoru noteikšanas metode, kā arī dažādas grafiskās metodes.

1.PERSONĀLA ATLASĒS PROCESA NOZĪME UZŅĒMUMA VEIKSMĪGĀ DARBĪBĀ

Šajā nodaļā autore apskatīs, kādu vietu personāla atlase ieņem visā personāla vadības sistēmā uzņēmumā, salīdzinās dažādu autoru viedokļus par personāla atlases definējumu un atzīmēs kāda ir personāla atlases nozīme uzņēmuma darbībā.

Mūsdienās personāla kā uzņēmuma resursa loma aizvien vairāk pieaug. Darbspēka kompetence un radošais potenciāls ir nozīmīgākais faktors jauno tehnoloģiju attīstībai. Darbinieka spējas ģenerēt ideju vai radīt jaunu produktu, izmantojot savu smadzeņu potenciālu, tiek vērtēta kā produkts ar visaugstāko pievienoto vērtību. Tāpēc katram uzņēmuma ir jāmeklē atrast piemērotākos darbiniekus lieki neizšķiežot savus resursus –gan laika, gan naudas resursus.

Par personāla atlases definējumu dažādi autori izsakās dažādi.

„Ar personālatlasi mēs saprotam organizācijai un amata pozīcijai visatbilstošākā un vispiemērotākā kandidāta izvēli no noteiktas kandidātu kopas. Personāla atlases mērķis ir ideāla sakritība starp kandidāta kompetenci un amata prasībām, kā arī organizācijas korporatīvo kultūru, mērķiem un iekšējo sadarbību” (I.Ešenvalde) (4, 64).

I.Ešenvalde personāla atlasī pielīdzina personāla novērtēšanai atlases procesā. „Personāla novērtēšana atlases procesā ir ārkārtīgi nozīmīga un izšķiroši svarīga cilvēku resursu kompetences kvalitātes un lojalitātes noteikšanā. Personāla speciālistiem, atlasot jebkura līmeņa un veida speciālistus un vadītājus, savos vērtējumos jāvadās pēc valdošajām korporatīvajām vērtībām, dominējošā vadības stila, komandu sadarbības prakses, pieprasītā svešvalodu zināšanas līmeņa, datorprasmju nepieciešamības pakāpes un, protams, nepieciešamajām kompetences sastāvdaļām” (4, 78).

Personāla atlase ir jāapskata vienlaicīgi ar personāla meklēšanu (I.Forands). „Atlase ir viena no darbietilpīgākajām personāla vadības procedūrām. Rodoties nepieciešamībai aizstāt izbrīvējušos vai jaunizveidojušos darba vietu, vispirms jāveic esošā amata apraksta izvērtēšana vai, ja tāda nav, izstrāde.

Atlase sekmējas, ja iepriekš noskaidrots:

- ❖ Ko meklē (prasības)
- ❖ Kur iegūt informāciju;
- ❖ Kā novērtēs pretendētus;
- ❖ Kā veiks personāla lietvedību.

Atlases procesa objektivitāti nodrošina konkursi un pretendentu novērtēšana. Konkurss būs sekmīgs, ja ievēros atklātības principu, proti, publicējot sludinājumu un visiem pretendentiem izvirzot vienādas prasības” (5, 35).

Maira Kehre atspoguļo modeli, „kas orientējoši raksturo daudzveidīgos aspektus, ko sevī ietver pārdomāts personālmenedžments uzņēmumā. M.Kehres personālmenedžmenta modelī personāla atlase ir viens no personālmenedžmentā apskatāmajiem jautājumiem.

Personālmenedžmentu jautājumu loks:

1. Personāla plānošana;
2. Personāla meklēšana;
3. Personāla atlase;
4. Adaptācijas programma;
5. Personāla vadīšana
6. Personāla novērtēšana” (11, 11-12).

Atšķirībā no iepriekšējiem autoriem, šis personālmenedžmenta jautājumu loks parāda, ka personāla atlase tiek apskatīta atsevišķi no personāla meklēšanas. Maira Kehre neuzrāda precīzu personāla atlases definējumu, bet uzsver iepriekšējās atlases būtību, kas pamatā atspoguļo personāla atlases definējumu. „Veikt iepriekšējo atlasīto nozīmē pārbaudīt, cik lielā mērā pretendenta spējas, izglītība un rakstura īpašības atbilst attiecīgās darba vietas prasībām” (11, 52).

„Personāla atlase un izvēle ir saistīta ar mērķtiecīgu štata vietu plānošanu jeb izveidošanu, lai piesaistītu atbilstošus kandidātus un pieņemtu viņus darbā” (I.Boitmane) (3,9).

Ilze Boitmane piedāvā personāla atlases un novērtēšanas modeli, kas izveidots, balstoties uz personāla atlases procesa īpatnībām Latvijā un praktiskiem aspektiem.

Personāla atlases un novērtēšanas procesi mazā un lielā uzņēmumā ir salīdzināti un parādīti 1.1.tabulā.

Personāla atlases un novērtēšanas procesi mazā un lielā uzņēmumā (3, 10)

| Lielā uzņēmumā personāla atlases un novērtēšanas procesi tiek vadīti pēc šādas shēmas | Mazā uzņēmumā personāla atlases un novērtēšanas procesi tiek vadīti pēc šādas shēmas |
|--|--|
| Personāla plānošana un budžeta saskaņošana | - |
| Personāla atlases un novērtēšanas resursu izvēle | Personāla atlases un novērtēšanas resursu izvēle, budžets |
| Prasību noformulēšana un darba sludinājuma izveide un publicēšana | Prasību noformulēšana un darba sludinājuma izveide/ publicēšana |
| Kandidātu pieteikumu un CV izvērtēšana | Kandidātu pieteikumu un CV izvērtēšana |
| Pirmo darba interviju veikšana | Vienas vai divu darba interviju veikšana (darba uzdevumi, simulācijas, aptaujas, testi u.c.) |
| Kandidātu izvērtēšana | Kandidātu izvērtēšana |
| Otro un trešo darba interviju veikšana (darba uzdevumi, simulācijas, aptaujas, testi u.c.) | - |
| Kandidātu kompetenču novērtēšana | - |
| Referenču jeb atsauksmju ievākšana | Referenču jeb atsauksmju ievākšana |
| Fināla interviju organizēšana | Fināla interviju organizēšana |
| Kandidātu novērtēšana un potenciālā darbinieka izvēle | Kandidātu novērtēšana un potenciālā darbinieka izvēle |
| Darba līgumu noslēgšana | Darba līgumu noslēgšana |
| Jaunā darbinieka ievadīšana darbā un uzņēmumā (adaptācija) | - |

No 1.1.tab.izriet, ka lielā uzņēmumā personāla atlases un novērtēšanas procesi ir detalizēti un sīki izstrādāti, tai pašā laikā mazā uzņēmumā, ierobežoto personāla skaita un finansiālo resursu dēļ, personāla atlases un novērtēšanas process saīsinās un tiek izlaista personāla plānošana un budžeta saskaņošana, otrās un trešās intervijas, kandidātu kompetenču novērtēšana un mazāk uzmanības tiek veltītas jaunā darbinieka ievadīšana darbā un uzņēmumā.

Pēc Ilzes Boitmanes viedokļa „personāla atlases un novērtēšanas procesa menedžmenta pamatā ir maksimāla efektivitāte un plāns, lai tiktu precīzi ievēroti termiņi un efektīvi sasniegts vēlamais rezultāts.

Personāla atlases menedžmenta pamatā ir:

- ❖ Konkursa izsludināšanas un pieteikumu termiņu skaidra noteikšana;
- ❖ Maksimāla, vienlaicīga meklēšanas resursu apzināšana un izmantošana;
- ❖ Pieteikumu izvērtēšanas un atlases laika noteikšana;
- ❖ Atbilstošu un atļautu metožu izmantošana kandidātu novērtēšanā;
- ❖ Maksimāli atvieglota un ātra novērtēšanas procesa veikšana;
- ❖ Savlaicīga un ātra projekta nobeiguma fāzes organizēšana” (3, 22).

Tāpat kā I.Forands un I.Ešenvalde arī I.Boitmane personāla atlasī apskata vienlaicīgi ar personāla meklēšanu un personāla novērtēšanu atlases procesā.

Arī Inese Vorončukas personāla atlases definējums ir līdzīgs iepriekšējo autoru definējumam. „Personāla izvēle ir process, kurā atlasa vispiemērotāko pretendentu no tiem, kuri pieteikušies uz kādu noteiktu darba vietu. Pēc būtības tas ir prognozēšanas uzdevums, jo jāparedz, kā attiecīgais pretendents vēlāk uzvedīsies un darbosies reālajā darba vietā.

Tomēr Inese Vorončuka ir vienīgais autors, kas akcentē kā personāla atlases politiku. Pēc viņas viedokļa personāla atlases politikai jāietver šādi faktori:

- ❖ Juridiskie nosacījumi;
- ❖ Mērķis, ņemot vērā indivīdu pilnīgāku attīstību;
- ❖ Organizācijas mērķi, piemēram, stabilitāte, paplašināšanās;
- ❖ Darbspēka nepieciešamības prognozēšana;
- ❖ Personāla loma atlases procesā;
- ❖ Izmaksas;
- ❖ Atlasē izmantotā profesionālā tehnika;
- ❖ Konkurentu atlases politika.

Tāpat Inese Vorončuka precīzi spēj formulēt personāla atlases mērķi. Pēc viņas domām, atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos pretendentes, bet arī pārliecināt viņus, ka tas būtu arī viņu interesēs iekļauties organizācijā, jo pat liela bezdarba apstākļos atlase ir divpusējs process: pretendents novērtē organizāciju tikpat rūpīgi, cik organizācija novērtē viņu. Līdz ar to atlases galvenais mērķis ir izteikt pieņemamu piedāvājumu pretendētam, kurš pēc apkopotās informācijas šķitīs vispiemērotākais” (18, 163-164).

Tai pašā laikā tikai Inese Ešenvalde ir analizējusi atlases koeficientu. “Atlases koeficients ir attiecība starp konkrētajā pozīcijā pieņemto cilvēku skaitu un kandidātu skaitu uz to, piemēram, atlases koeficients 1 nozīmē, ka uz konkrēto pozīciju ir bijis tikai viens kandidāts un tas arī ticis pieņemts darbā. Šo rādītāju izmanto, lai raksturotu atlases procesu, īpaši profesionālās atlases kompānijās un starptautiskajos uzņēmumos, tas raksturo gan darba

tirgus piesātinātību ar konkrētās kompetences kopumu, gan arī kompānijas popularitāti šajā tirgū” (4, 77).

Tāpat kā visā personāla darbā, arī personāla atlasē ir jāņem vērā likumdošana. Pie darba likumdošanas personāla atlases procesā jāņem vērā:

1. Darba likums;
2. Darba strīdu likums;
3. Valsts darba inspekcijas likums;
4. MK noteikumi par minimālo mēneša darba algu un minimālo stundas tarifa likmi;
5. Civilprocesa likums;
6. Civillikums u.c. normatīvie akti regulē darba tiesiskās attiecības starp darba devēju un darbinieku, darba devēja atbildību, valsts institūciju pilnvaras, kā arī tiesas lomu darba strīdos.

Salīdzinot dažādu autoru viedokļus par personāla atlasī var secināt, ka personāla atlase ir viens no personāla vadības instrumentiem, ar kuru palīdzību tiek atlasīts vispiemērotākais pretendents vakantai darba vietai. Personāla vadības jēdziens ir identisks mūsdienīgākam tās formulējumam –personāla menedžments vai cilvēkresursu vadīšana. Turpmāk autore raksturos personāla atlasī, kā vienu no personāla vadības sastāvdaļām, kā arī personāla atlasī aplūkos vienlaicīgi ar personāla meklēšanu un personāla novērtēšanu atlases procesā.

2.PERSONĀLA ATLASĒS VEIDI

Šajā nodaļā autore raksturo personāla atlasē veidus, kas ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijai izvirzītos mērķus. Lai atrastu atbilstošu personālu, pastāv dažādas personāla meklēšanas iespējas un tās iedala -iekšējos un ārējos meklēšanas veidos. Autore īpašu uzmanību veltīs tieši personāla ārējās atlasē veidiem.

2.1.Personāla iekšējā atlasē

Mūsdienu uzņēmumiem aizvien vairāk palielinās pieprasījums pēc darbiniekiem, kuriem ir atbilstošas darbaspējas un kvalifikācija. Neapšaubāmi uzņēmuma personāla vadītājam ir jāsapulcē pēc iespējas labāka darbinieku komanda, kas varēs realizēt uzņēmuma nostādītos mērķus. Pirms meklēt personālu ārpus uzņēmuma, kas ir salīdzinoši dārgāks un darbietilpīgāks process, uzņēmumam ieteicams izskatīt uzņēmuma rīcībā esošo darbinieku iespējas – vai jaunus pienākumus ir iespējams veikt ar pašu darbinieku spējām un prasmēm.

Personāla iekšējā atlasē ir vakantās amata vietas aizpildīšana, izmantojot kompānijā strādājošos darbiniekus. Personāla iekšējai atlasēi ir zināmās priekšrocības un trūkumi, salīdzinot ar personāla ārējo atlasē.

Personāla iekšējās atlasē priekšrocības:

- ❖ “Papildina un pilnveido darbinieku motivācijas mehānismu;
- ❖ Veidojas mobila uzņēmuma personālā politika;
- ❖ Uzņēmumam savi darbinieki nav sveši; darbinieka iestrādāšanās jaunajā vietā ir atvieglota, jo tiem uzņēmums ir jau pazīstams;
- ❖ Samazinātas izmaksas, kas ir saistītas ar darbinieku meklēšanu;
- ❖ Samazinās darbinieka pārbaudes laiks (nav jāiziet pārbaudes laiks);
- ❖ Atalgojuma līmenis var palikt tāds pats vai nedaudz pieaugt, taču tas nepārsniedz tirgus cenu;
- ❖ Vakanci var ātri aizpildīt bez ilgas meklēšanas;
- ❖ Atbrīvojas sākotnējās vietas jaunajai paaudzei” (S.Ruskule) (15, 385).

Personāla iekšējās atlasē trūkumi:

- ❖ “Izvēles iespējas ir ierobežotas;
- ❖ Iespējams, ka darbinieks pieturas pie veciem stereotipiem, nav inovators;

- ❖ Darbinieks, kas pieteicies uz jauno darbu, atraidīšanu var uztvert kā sakāvi vai vainu spēju nenovērtēšanu, samazinot atdevi līdzšinējā darbā;
- ❖ Darbinieks, iespējams, bīsies no iepriekšējā priekšnieka, kas varbūt jutīsies personīgi aizskarts;
- ❖ Vadītājs var justies personiski aizvainots sakarā ar to, ka darbinieks cenšas mainīt darbavietu;
- ❖ Vadītājs var likt šķēršļus kvalificēta, augt gribošā un augt spējīga darbinieka aiziešanai;
- ❖ Vadītājs var ieteikt attiecīgajam darbam mazāk piemērotu darbinieku, no kura grib atbrīvoties;
- ❖ Palielinās subjektīvais faktors (piemēram, sarūgtinājums kolēģos);
- ❖ Rodas jauna nepieciešamība aizpildīt atbrīvojušās darba vietas;
- ❖ Samazinās darbinieku aktivitāte, ja priekšnieka vietu automātiski pārņem viņa vietnieks” (I.Vorončuka) (18, 144).

Personāla iekšējās atlases iespējas ir atkarīgas no uzņēmuma lieluma. Mazos un vidējos uzņēmumos tas ir tikpat kā neiespējami, bet lielos uzņēmumos (virs 250 strādājošo) darbinieku pārceļšana un paaugstināšana darbā ir parasta lieta. Pieņemt darbā jaunu darbinieku ir vienkāršākais, lai gan ne vienīgais un varbūt pat ne labākais risinājums.

Populārākie personāla iekšējās atlases veidi:

1. “**Darba reorganizācija:** darbus var pārdalīt tādā veidā, ka tie ir paveicami, izmantojot esošo personālu, un jauna darbinieka pieņemšana vairs nav aktuāla;
2. **Virsstundu izmantošana:** labus rezultātus var sasniegt, izmantojot virsstundu darbu. Daži personāla dienesta vadītāji praksē bieži lieto šo variantu, kurš grūti sastopams augsta bezdarba līmeņa gadījumā, bet var būt labākais risinājums, ja saskaras ar īslaicīgu problēmu;
3. **Nepilna darba diena:** plaši izplatīta ir pilnas darba dienas aizstāšana ar nepilnu darba dienu. Tā nodrošina arī iespēju sadalīt vienu pilnas darba dienas darbu divās dažādās vietās izvietotās darba vietās” (18, 141);
4. “**Darbinieku datu bāzes izmantošana:** darbinieki paši var būt pieteikušies uz kaut kādiem noteiktiem amatiem iepriekš izsludinātajos konkursos, vai arī personāla attīstības pārrunu vai karjeras plānošanas laikā izteikuši vēlmi darboties kādā noteiktā sfērā un pozīcijā;
5. **Vakances izsludināšana internetā:** alternatīva iekšējai datu bāzei. Laba metode, lai veicinātu darbinieku motivētību un lojalitāti: darbinieki augstu

novērtē, ja kompānijas personāla politika paredz, ka ikviena vakance vispirms tiek izsludināta internetā vai vietējā avīzē, tādējādi dodot iespēju tieši kompānijas darbiniekiem izmēģināt savus spēkus;

6. **Individuālā amata piedāvāšana kādam noteiktam darbiniekam**, ņemot vērā karjeras plānošanas un darba rezultātu novērtēšanas datus;
7. **Ieteikums**: Vakances gadījumā attiecīgās struktūrvienības vadītājs vai tās darbinieki var paust izteiktu vēlmi piedāvāt attiecīgo amatu kādam noteiktam darbiniekam. Šis atlasē veids ir līdzīgs piedāvājumam, tikai pastāv šis ieteikuma faktors” (4, 67);
8. **Darbinieku administratīvā pārcelšana citā darbā**. „Šāda vajadzība var rasties, mainoties organizācijas struktūrai, -izzūdot atsevišķām darba vietām, bet vietām rodoties no jauna. Pārceļot darbinieku, pastāv vairāki priekšnosacījumi, kas organizācijai jāievēro, -pārcelšanai jānotiek atbilstoši noslēgtajam darba līgumam un saņemot darbinieka piekrišanu” (18, 147). Darbinieku pārcelšana var realizēties kā paaugstināšana - darbinieka karjeras plānošana, virzoties pa karjeras kāpnēm uz augšu, kā arī pārvietošana - darbinieku pārvietošana no vienas tirdzniecības telpas uz citu tirdzniecības telpu, tāpat arī pārviešana starp pilsētām, rajoniem;
9. **Personāla attīstība un apmācība, sagatavojot organizācijas iekšējās rezerves**. “Organizācijas rezervju sagatavošanā var izmantot dažādas metodes:
 - ❖ Darbinieku apmācība un izglītošana kursus;
 - ❖ Vadošo darbinieku aizvietošana to prombūtnes laikā;
 - ❖ Spējīgāko darbinieku izvirzīšana uz mazliet augstāku un atbildīgāku darbu;
 - ❖ Darbinieku apmācība ārpus organizācijas, komandējums uz citām organizācijām” (18, 146).

Personāla iekšējā atlasē nozīmē brīvās darba vietas aizpildīšana, izmantojot organizācijā strādājošos darbiniekus. To var izdarīt paaugstinot, pārvietojot darbiniekus, izsludinot informāciju par vakanci organizācijas interneta mājas lapā, uzklusot vadības ieteikums. Uzņēmuma atkarībā no nepieciešamā personāla skaita, kvalifikācijas, darba tirgus tendencēm, izvēlas sev piemērotāko personāla iekšējās atlasē metodi.

2.2. Personāla ārējā atlase

Ja uzņēmums nevar atrast atbilstošus amata kandidātus, izmantojot iekšējos personāla meklēšanas veidus, uzņēmums var meklēt kandidātus ārpus uzņēmuma.

Lielāka personāla izvēle ir tad, ja jauno darbinieku meklē ārpus uzņēmuma, nevis izmanto tikai uzņēmuma personāla iekšējo potenciālu. Iepriekšējā pieredze, ko darbinieki ir ieguvuši citos uzņēmumos, dod jaunus impulsus attīstībai un darba uzlabojumiem. Tomēr personāla atlase ārpus uzņēmuma ir saistīta ar augstākām izmaksām, lielāku riska faktoru par darbinieka atbilstību darbam un uzņēmumam, darba klimatam, kā arī pagarina izmēģinājuma laiku.

Ārējā personāla meklēšana ir amatu kandidātu piesaistīšana no ārējā darbaspēka tirgus. S.Ruskule piebilst, "lai izvēlētos jaunu darbinieku, būtisks priekšnoteikums ir prasme orientēties pašreizējā darba tirgus situācijā.

Potenciālo kandidātu meklēšanai var izmantot vairākus avotus, lai neierobežotu to izvēli un iegūtu plašāku piedāvājumu, kas savukārt nodrošinās labāka darbinieka pieņemšanu.

Avotu izvēlei ir jābalstās uz uzņēmumam atbilstošiem kritērijiem.

1. Laika faktors – vai var piedāvāt kandidātu noteiktā, ierobežotā laikā?
2. Apmaksa – vai izvēlētais avots nav pārāk dārgs un vai nav lietderīgāk izvēlēties citu?
3. Kvalifikācija – vai attiecīgajam avotam ir ziņas par vēlamu kandidātu?
4. Skaits – vai avotam ir pietiekams skaits kandidātu?
5. Izvietojums – vai ir kandidāti no vēlamā reģiona?.

Populārākie personāla ārējās atlases veidi:

1. **Sludinājumu izvietošana centrālajā presē un citos publiskajos medijos.** Tradicionāls un visplašāk pielietotais personāla ārējās atlases veids. Sludinājums neattiecas tikai uz bezdarbniekiem, bet arī uz tiem, kas vēlas mainīt savu darba vietu, kas vēlas iegūt un izmantot labākas profesionālās iespējas, kam ir attiecīgi izdevīgāka uzņēmuma atrašanās vieta vai kāds vēlas iegūt lielāku atalgojumu" (15, 387);
2. **Vakances reģistrēšana Valsts nodarbinātības dienestā.** Izmantojot Valsts nodarbinātības dienesta pakalpojumus, ir gan priekšrocības, gan trūkumi. Galvenās priekšrocības:
 - ❖ "Pieejama informācija par stāvokli darbaspēka tirgū plašā reģionā;
 - ❖ Pretendentus atlasa nacionālā mērogā;
 - ❖ Ērta datu bāze;

- ❖ Sociālā atbildība;
- ❖ Var ātri atlasīt pretendētus” (29, 154);

Galvenais trūkums ir tas, ka reģistros ir vairāk datu par bezdarbniekiem, nevis par strādājošiem, kuri meklē citu darba vietu;

3. **Vakances reģistrēšana darba meklētāju aģentūrās.** “Tās ir darba biržas, smadzeņu meklētāju firmas, kā arī jebkura cita aģentūra, kura nodarbojas ar pretendentu meklēšanu, sijāšanu, pārbaudi un to rekomendēšanu kādam darbam” (12, 70).

Galvenās priekšrocības, izmantojot šādu personāla atlasē veidu:

- ❖ „Tiek ietaupīts laiks, nauda, ko citādi būtu izmantojuši reklāmai, pretendentu pieteikumu izskatīšanai un novērtēšanai, kā arī pirmās kārtas intervijām ar kandidātiem;
- ❖ Var ilgāk paturēt slepenībā faktu, ka konkrētais uzņēmums meklē darbiniekus, līdz pat laikam, kad tiek uzsākta intervija;
- ❖ Kandidāti, kuru tiks intervēti, pilnībā atbildīs prasībām.

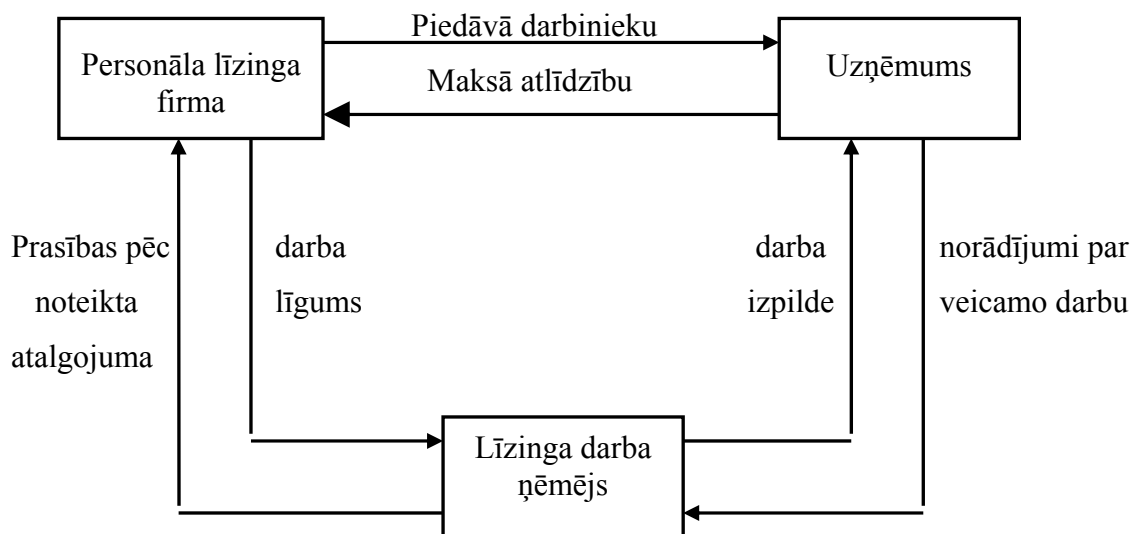
Galvenie trūkumi:

- ❖ Nav prasmes sadarboties ar šādām aģentūrām;
- ❖ Dārdzība (samaksa par pakalpojumu ir no 10 līdz 25% no pretendentu sākuma algas);
- ❖ Personīgā vai citu pieredze par sadarbību ar sliktas reputācijas aģentūrām;
- ❖ Pārliecība, ka neviens cits kā pati organizācija nezinās labāk kādu pretendentu tā meklē” (18, 157);

4. **Karjeras dienu apmeklēšana un kandidātu vervēšana augstskolu studentu vidū:** „populārs veids, kādā kompānijas atlasa labākos studentus, maksājot par potenciālu (reālas darba pieredzes un sasniegumu šim kandidātam vēl nav) un piedāvājot labu, stabilu ar izaugsmes iespējām” (4,69);
5. **Pieredzes apmaiņas programmu un studentu prakses izmantošana:** plaši izmantots starptautisko uzņēmumu paņēmieni vidēja un zema kompetences līmeņa speciālistu atlasei;
6. **Labāko darbinieku pārpirkšana no konkurentiem.** Visbiežāk darbinieku pārvilināšana izdodas īstenot konkurentu pārmaiņu un jaunievedumu situācijās, kad dažādu komunikācijas kļūdu dēļ atslēgas darbinieki baidās

zaudēt savu varu, statusu un ietekmi, tādēļ padodas vilinājumam kaut ko mainīt savā karjerā;

7. **Kandidāti paši iesūta savus CV** –“organizācijās, kurām ir labs brants darba tirgū un pozitīvs publiskais tēls, nereti kandidāti datu bāze veidojas, pašiem kandidātiem brīvprātīgi iesūtot savus CV un pieteikumus, kuros var būt precizēta viņu vēlme darboties kādā noteiktā amatā;
8. **Kandidātu atlase dažādos pasākumos.** Interesants un uz personīgajiem sakariem balstīts atlases veids, kas paredz, ka personāla speciālists zina, kāda veida profesionāli viņam ir jāatrod, un apmeklē tādus pasākumus, kuros satiekas speciālisti ar nepieciešamo kompetenci” (4, 70-72);
9. **Agrākie darbinieki** – “uzņēmums var nolemt pieņemt darbā cilvēku, kas jau agrāk ir tajā strādājis. Parasti tie ir sezonas strādnieki. Uzņēmums vēlas šos cilvēkus pieņemt atkal darbā tāpēc, ka tiem jau ir zināma pieredze un arī uzņēmums tos ir iepazinis” (15, 388);
10. **Personāla līzings.** Tas nozīmē, ka no īpaša personāla līzinga uzņēmuma izīrē noteiktas kvalifikācijas darbinieku. Darbaspēka līzinga uzņēmums iznomā uzņēmumam darbaspēku pret samaksu uz noteiktu laiku. Šādas firmas piedāvā darbiniekus uzņēmuma pārvaldei un dažādus speciālistus produkcijas ražošanai. Personāla līzingu var izmantot gadījumos, kad pastāvīgie darbinieki dažādu iemeslu dēļ nevar atrasties darbā, piemēram, atvaļinājuma vai slimības gadījumos, ja uzņēmumam ir vairāk pasūtījumu īsā laika periodā, ko bez papildu darbaspēka nav iespējams paveikt.
Personāla līzīgā iesaistīto personu savstarpējās attiecības ir parādītas 2.1.att.



2.1.att. Savstarpējās attiecības līzinga procesā (18, 155)

2.1.att.parāda savstarpējās attiecības līzinga procesā starp personāla līzinga firmu, personāla izīrētāja firmu (uzņēmumu) un līzinga darba ņēmēju.

“Personāla līzinga firmas:

- ❖ Slēdz līgumu par darba ņēmējiem laiku;
- ❖ Maksā tiem neto darba algu;
- ❖ Nomaksā ar darba ņēmēju saistīto nodokļus;
- ❖ Darbinieks uz laiku ir tieši pakļauts līzinga firmai;
- ❖ Slēdz darbaspēka izīrēšanas līgumu ar ieinteresētu organizāciju

Personāla izīrētāja firmas:

- ❖ Slēdz līgumu ar personāla līzinga firmu par darbaspēka izīrēšanu;
- ❖ Līzings firmai nomaksā līgumā paredzēto nomas maksu par personāla izmantošanu;
- ❖ Darbiniekam ierāda darba uzdevumus;
- ❖ Pirmo četru stundu laikā pēc darba uzsākšanas drīkst darbinieku atlaist, nemaksājot par nostrādāto

Personāla līzinga priekšrocības:

- ❖ Ar šo metodi uzņēmums var novērst neregulāru pieprasījumu pēc personāla īsā un vidējā laika periodā;
- ❖ Uzņēmums ietaupa personāla meklēšanas un pārvaldes izmaksas;
- ❖ Pēc darba pabeigšanas nerodas problēmas, kas saistītas ar darbinieku atlaišanu” (18, 155-156).

Galvenais trūkums - Īrēto darbinieku darbs uzņēmumam izmaksā dārgāk nekā pašu attiecīgās specialitātes darbinieks.

11. **Personāla atlases firmas.** Atkarībā no uzņēmuma lieluma, organizācija var personāla atlasītiem uzticēt personāla atlases firmām. Personāla atlases firmu priekšrocības un trūkumi ir vienlīdzīgi ar Vakances reģistrēšanu darba meklētāju aģentūrās. Populārākās Latvijas personāla atlases firmas Latvijā:

- ❖ "WorkingDay ir viens no Latvijas vadošajiem personāla atlases un apmācības uzņēmumiem, kurš savā nozarē darbojas jau sešus gadus. WorkingDay pakalpojumus izmanto Latvijas lielākie, mazie un vidējie uzņēmumi, jo WorkingDay pakalpojumi ir elastīgi un pieejami ikvienam, neatkarīgi no personāla atlases stratēģijas un metodēm” (36);

- ❖ “CV Market - personāla atlases vortāls, kas Latvijā darbojas kopš 2003.gada. CV MARKET apvieno progresīvākos uzņēmumus un izglītotus karjeru veidojošus darba meklētājus, piedāvājot izmantot mūsdienīgu tīmekļa tehnoloģiju viņu savešanai kopā. Moderns CV veidotājs latviešu, krievu un angļu valodās, darba piedāvājumi, karjeras centrs un plašs citu pakalpojumu klāsts – CV Market.lv!” (26);
- ❖ "Fast People piedāvā augsta līmeņa apkalpošanu un pieredzi, kas desmit gadu laikā palīdzējusi piepildīt mūsu vietējo un starptautisko kompāniju vajadzības. Fast People tika nodibināta 1994.gadā. Šobrīd Fast People piedāvā klientiem personāla meklēšanas, atlases, apmācības un novērtēšanas pakalpojumus, kā arī darbinieku apmierinātības pētījumu veikšanu." (27);
- ❖ Komunikāciju Darbnīca - "Personāla atlase un novērtēšana. Semināri, treniņi, konsultācijas saskarsmē un komunikācijā, klientu apkalpošanā un pārdošanā, vadībā, mārketingā" (28).

Pēc iepazīšanās ar personāla ārējas atlases veidiem autore secina, ka, piemeklējot jauno darbinieku ārpus uzņēmuma, tas dod iespēju iegūt darbiniekus ar jaunām idejām uzņēmuma darbības uzlabošanā, kā arī uzlabo uzņēmuma mikro klimatu, jo palielina konkurenci starp esošiem darbiniekiem, kā rezultātā palielinās ar darba rezultātu kvalitāte un kvantitāte. Aizvien populārāks personāla ārējās atlases veids kļūst personāla līzings, bet savu popularitāti strauji zaudē vakances reģistrēšana Valsts nodarbinātības aģentūrās, kā arī darba meklētāju aģentūrās. Tai pašā laikā visizplatītākais veids –sludinājumu izvietošana dažādos masu medijos savu popularitāti gadu gaitā nav zaudējis.

3.PERSONĀLA ATLASĒS METODES

Šajā nodaļā autore apskatīs uzņēmumu pielietotos personāla atlases veidus atkarīgā no uzņēmuma lieluma, pamatdarbības, stratēģijas, uzskaitīts izplatītākos personāla atlases veidus - iepriekšējā atlase, testi, darba intervijas. Praksē vēl pielieto arī darba imitāciju, kā arī lomu spēles. Ņemot vērā uzņēmuma organizatorisko struktūru, uzņēmumi var uzticēt personāla meklējumus un atlasī personāla atlases firmas.

3.1.Iepriekšējā atlase

Dažādās literatūrās CV un pretendentu pieteikumu analīzi definē dažādi, piemēram, iepriekšējā atlase (M. Kehre, I.Vorončuka), sākotnējā atlase (I.Boitmane), papildus informācija (I.Forands), saņemto dokumentu analīze (I.Ešenvalde).

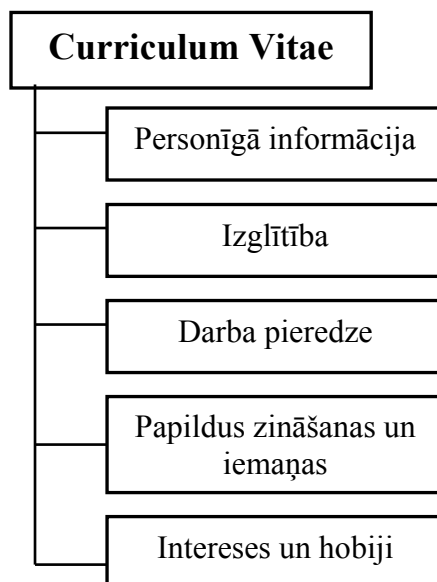
“Iepriekšējās atlase nozīmē pārbaudīt, cik lielā mērā pretendenta spējas, izglītība un rakstura īpašības atbilst attiecīgās darba vietas prasībām” (M.Kehre) (11, 52.).

Iepriekšējā atlases posmā informāciju sniedz:

- 1.Curriculum vitae;
- 2.Pretendenta pieteikums;
- 3.Atsauksmes no iepriekšējām darba vietām (rekomendācijas);
- 4.Izglītības dokumenti.

Iepriekšējā atlases posma informācijas analīze:

- 1. Curriculum Vitae.** Daudzos materiālos tiek piedāvāti visdažādākie dalījumi, pēc kuriem ir iespējams aprakstīt autobiogrāfiju, darba un izglītības pieredzi. Universāla Curriculum Vitae (CV) forma nepastāv. Tomēr ir daži aspekti, kuriem ir ieteicams pievērst uzmanību, pārlūkojot sagatavotos CV. CV galvenie izvērtēšanas kritēriji ir parādīti 3.1.att.



3.1.att. Curriculum Vitae galvenie izvērtēšanas kritēriji (a)

3.1.att.redzams, ka Curriculum Vitae pamatā atspoguļo sekojošu informāciju:

1.Personīgā informācija. Šajā daļā tiek norādīts:

- ❖ Personas vārds un uzvārds;
- ❖ Adrese;
- ❖ Kontaktāruni;
- ❖ Citi saziņas līdzekļi, piem., fakss, e-pasta adrese
- ❖ Dzimšanas datums un vieta.

2.Izglītība. Ziņas par izglītību tiek norādītas apgrieztā secībā, t.i., vispirms tiek norādīta pēdējā pabeigtā izglītība, tad priekšpēdējā utt. Noteikti norāda skolu, kurā iegūta vidējo izglītību pat tad, ja potenciālam darbiniekam jau ir iegūtas vairākas augstākās izglītības. Katrai skolai noteikti klāt tiek pievienoti gadu skaitļi, kad potenciālais mācījies, kā arī informāciju par skolas atrašanās vietu un, protams, norāda iegūto izglītību vai kvalifikāciju.

3.Darba pieredze. Šeit tiek norādīta potenciālā darbinieka iepriekšējā darba pieredze apgrieztā secībā, iekļaujot arī līgumdarbus, prakses vietas, darbu vasaras brīvdienās. Tiek norādīta darba vieta, ieņemamais amats un laika periods, galvenie darba pienākumi.

4.Papildus zināšanas un iemaņas. Šeit tiek norādītas zināšanas un iemaņas, kas būtu noderīgas, kandidējot uz kādu konkrētu amatu:

- ❖ Valodu zināšanas;
- ❖ Datorzināšanas;
- ❖ Dažādi kursi.

5. Intereses un hobiji. Šeit tiek norādītas potenciālā darbinieka intereses, hobiji un aizraušanās.

Galvenie rakturlielumi, kam jāpievērš uzmanība, lai izvērtētu biogrāfijā ietverto informāciju:

- ❖ “Izglītība un pieredze;
- ❖ Biogrāfijas pilnīgums. Svarīgi, lai tajā nebūtu laika pārrāvumu, jo tas var liecināt, ka pretendents cenšas kaut ko noslēpt;
- ❖ Pretendenta attīstība. Svarīgi vai viņa dzīves ritumam raksturīga mērķtiecīga, nepārtraukta virzība, vai arī tas liecina par neizlēmību un neskaidrību attiecībā uz profesionālajiem mērķiem, piemēram, bieža darba vietas un darbības virzienu maiņa;
- ❖ Pretendenta pastāvīgums. Vai biogrāfijas apliecina pretendenta izturību, vai arī drīzāk liecina par viņa nepastāvīgumu –bieža darba vietas maiņa līdz ar neilgu vienā vietā nostrādāto laiku. Profesionālās maiņas un attīstības kritēriji jāvērtē ļoti piesardzīgi. Mūsdienās, kad ir liels profesionālo iespēju un dažādības piedāvājums arī netradicionālajās jomās, gluži pieļaujams izdarīt vairākus mēģinājumus, iekams tiek atrasta vispiemērotākā profesija” (11, 53).

„CV izvērtēt ir daudz vienkāršāk nekā pieteikuma dokumentus, jo ir iespējams izstrādāt precīzus kritērijus, ko piemērot visiem viena konkursa kandidātam” (3,51).

2. Pretendenta pieteikums. Ar pieteikuma vēstuli amata kandidātam ir dota lieliska iespēja ieinteresēt potenciālo darba devēju, jo izlasot to un iepazīstoties ar CV, darba devējs izlemj, vai aicināt pretendentu uz pirmo interviju. Tas nozīmē, ka pieteikuma vēstulei ir konstruktīva, pozitīva, kā arī tā parāda pretendenta vēlmi ieņemt attiecīgo vakanci. Jau pieteikuma vēstulē pretendents atklāj darba devējam savas prasmes un zināšanas, kuras varētu būt nepieciešamas, lai veiktu konkrēto darbu.

„Pieteikuma vēstule organizācijai sniedz informāciju par to, vai ir vērts uzaicināt pretendentu uz interviju un testiem, bet vēlāk būtiski palīdz intervijā, nosakot interešu jomas un diskusiju tematus” (28, 169).

„CV un pieteikuma vēstules izvērtēšanai ir nepieciešams izstrādāt vērtēšanas kritēriju formu. Tas īpaši nepieciešams gadījumos, kad ir ļoti daudz pieteikumu vai arī vairāki vakanču konkursi notiek vienlaikus.

Pēdējos gados arvien mazāka nozīme sākotnējā atlasē ir autobiogrāfijai un pieteikuma vēstulei, vairāk rekomendācijām un intervijai, kas ļauj klātienē pārliecināties par kandidātu atbilstību un motivāciju, ko nevar izvērtēt pēc iesniegtajiem dokumentiem” (3, 39).

“Pieteikumā un biogrāfijā pretendents informē par sevi. Rakstīšanas veidā un stilā atklājas pretendenta personības iezīmes, viņa mērķnostādnes, dzīves un darba uztvere, pašvērtējums. No tā var uzzināt, vai pretendents ir vairāk emocionāls vai lietišķs un loģisks, vairāk praktiķis vai teorētiķis, vairāk kautrīgs un atturīgs nekā uzbāzīgs, vairāk ideju pārpilns, oriģināls vai garīgi kūtrs un vienmuļš” (3, 56).

3. Atsauksmes no iepriekšējām darba vietām. Atsauksmes jeb references tiek ievāktas no iepriekšējiem darba devējiem vai saistītām personām.

Svarīgākais kritērijs, analizējot atsauksmes, ir ietvertā informācija par attiecīgā darbinieka darbības veidu un saturu:

- ❖ “Apjoms. Var pieņemt, ka darba devējs, kurš pamatīgi apraksta darba ņēmēja darbošanos un pauž savu attieksmi pret viņa darba rezultātiem un izturēšanos pret citiem kolēģiem, šādi gribējis viņam atvieglot jaunas darba vietas atrašanu. No tā izriet, ka iepriekšējais darba devējs ir bijis apmierināts ar darbinieku. Īsa atsauksme liecina par nepilnīgu darba devēja priekšstatu par darba ņēmēju un viņa darbu, kas loģiski ir tikai tajā gadījumā, ja darbinieks strādājis īsu laiku;
- ❖ Redzamais. Ja atsauksmē tiek pieminētas tikai tās spējas, darba galarezultāti un izturēšanās veidi, kas attiecīgajai darba vietai ir pašsaprotami vai pilnīgi nenozīmīgi, tad var secināt, ka darba devējs gribējis darbiniekam iedot pozitīvu atsauksmi, bet, izņemot šīs pašsaprotamās lietas, nav varējis pateikt neko pozitīvu;
- ❖ Noklusētais. Ja atsauksmē nav piemēroti svarīgi darba attiecību aspekti, tad jāsecina, ka tieši šajā ziņā ir bijušas grūtības. Piemēram, nav pieminētas attiecības ar kolēģiem, tad tās ir bijušas problemātiskas;

- ❖ Subjektīvais. Jo personiskāk un individuālāk izsakās darba devējs, jo daudz vairāk var uzzināt par darba attiecībām. Pateicības vārdi un laba vēlējumi, kas neaprobežojas ar vispārīgām frāzēm” (3, 45-55).

Tomēr atsauksme nedrīkst būt noteicošais vērtēšanas kritērijs. Tāpēc jāņem vērā kandidāta novērtēšanas process kopumā, jo gan testi, gan atsauksmes ir tikai papildinoši posmi, nevis noteicošais novērtējuma kritērijs.

4. Izglītības dokumenti. Par izglītības dokumentiem kalpo gan atestāti, gan sertifikāti, gan diplomi par noteikta izglītības līmeņa iegūšanu. „Izglītības dokumentos ir sniegti teorētisko zināšanu un praktisko iemaņu novērtējumi. Šie dokumenti satur minimālu informāciju par izglītības veidu, mērķi un ilgumu. Atsevišķos gadījumos tās dod arī papildu ziņas par vadības kvalitātēm, sasniegumiem un īpašām profesionālām spējām” (28, 176).

“Pretendenta iesniegto dokumentu radītais kopējais iespaids, izskats, noformējums bieži liecina par viņa rūpīgumu un gaumi, kā arī pūliņiem iegūt jaunu darba vietu. Taču jāzina, ka zināmas paviršības rakstu un papīra lietās daudz biežāk sastopamas, nevis tirgotāju un administratoru, bet gan tehniķu un inženieru vidū. Gadās, ka zemākās pretendentu grupas (pārdevēji, produktu piedāvātāji, reklamētāji) izmanto atšķirīgu formātu papīru, ietonētu rakstāmpapīru un krāsainu tinti, šādi mēģinot izcelties ar kaut kādu ārējo niansi (3, 55).

Pēc iepazīšanās ar iepriekšējās atlases būtību autore secina, ka personāla atlasē iepriekšējā atlasē var izmantot CV, pieteikuma vēstules, atsauksmes, izglītības dokumentu analīzi. Ja pretendents atbilst amata izvirzītajām prasībām, viņš piedāvās turpmākos atlases posmos.

3.2. Testu pielietošana personāla atlasē

Atlases procesā var izmantot dažādus testus. Personāla atlasē var izmantot tikai licenzētus un adaptētus testus, turklāt vienīgi tajā gadījumā, ja pretendents piekrīt testēšanai, jo pretējā gadījumā tiek pārkāptas cilvēktiesības un darba tiesības.

„Tests ir pārbaudījums ar praktiski mērķi. Atlases testus var definēt kā sistemātisku procedūru, lai novērtētu personas izturēšanos ar skaitliskas skalas palīdzību. Tā ir objektīva un standartizēta tādas rīcības novērtēšana, kuru persona parāda, veicot virkni noteiktu uzdevumu” (28, 180).

Pamatā visos literatūras avotos tiek izdalīti trīs testu veidi, ko var izmantot pretendenta atbilstības noteikšanai. Testu nosaukumus gan autori interpretē dažādi:

1. Funkcionālie testi (praktiskie testi);
2. Intelekta testi (prāta spēju testi);
3. Grafoloģiskie testi (personiskie, psiholoģiskie testi).

Ilze Boitmane uzskata, ka „visus psiholoģiskos testus tieši vai netieši iespējams iedalīt noteiktās grupās, kas var noderēt praksē, lai vieglāk izvēlētos attiecīgajā situācijā visatbilstošākos” (3, 86).

Testu klasifikācija ir parādīta 3.1.tabulā.

3.1.tabula

Testu klasifikācija (11, 86)

| Testa nosaukums | Testu iedalījums |
|----------------------------|------------------------------------|
| 1.Intelekta testi | Vispārējo intelektuālo spēju testi |
| | Speciālie intelekta testi |
| 2.Spēju novērtēšanas testi | Motoros spēju novērtēšanas testi |
| | Sensoros spēju novērtēšanas testi |
| | Psihisko spēju novērtēšanas testi |
| 3.Personības testi | Personības īpašību testi |
| | Interesu testi |
| | Attieksmju testi |
| | Rakstura īpašību testi |
| | Personības tipa noteikšanas testi |

3.1.tab.atspoguļo trīs populārākos testa veidus un to sīkāku sadalījumu:

1. Ar intelekta testu palīdzību var noteikt cilvēka iedzimtā un iegūtā intelekta līmeni. „Testi, ar kuriem nosaka indivīda intelektuālās spējas, ietver:
 - ❖ Domāšanas, domas izklāsta, matemātiskās uztveres, atmiņas, darbības izmaiņas uztveri un atbildes reakcijas noteikšanu;
 - ❖ Tehniskās un radošās domāšanas un iemaņas vai arī praktiskās darbības pārbaudi” (5, 48).
2. Spēju novērtēšanas testi ir motoros un sensoros spēju novērtēšanas testi, kuru mazāk pielieto praksē, taču ar to palīdzību var noteikt cilvēka fiziskās īpašības, kas visbiežāk varētu noderēt darbā, kurš saistīts ar noteikta darba izpildi vai arī jomu, kurā nepieciešamas noteiktas fiziskās īpašības;

2. Personības testi praksē tiek izmantoti visbiežāk, „jo tiem nepieciešams salīdzinoši īsāks izpildes laiks, arī testu instrukcija un izpildes specifika ir vienkāršāka. Atsevišķi izdala dažādu personības izpētes testus, piemēram, interese, motivācija, temperaments, rakstura īpašības” (3, 87).

Pašreiz vien no populārākiem personības testiem ir Profile XT – „tā priekšrocība ir iespēja izveidot precīzu amata profilu un salīdzināt visu iespējamo kandidātu rezultātus ar šo amata profilu, līdz ar to nodrošinot visatbilstošākā kandidāta izvēli. Tas ļauj izvērtēt 3 darba izpildei svarīgus aspektus:

- ❖ Mācīšanās potenciāls un loģiskās domāšanas īpatnības;
- ❖ Uzvedības iezīmes;
- ❖ Profesionālās intereses” .

Profile XT tests ir viena no vispopulārākajām un plašāk lietotajām metodēm, ko izmanto vairāk nekā 90 pasaules valstīs. Ar novatoriskās metodes – „atbilstība amatam” palīdzību Profile XT lietotāji iegūst būtiskākos datus, kas nepieciešami, lai pieņemtu pareizākus lēmumus, kas saistīti ar atlasī, apmācību, darbinieku vadīšanu un paaugstināšanu. Profile XT piedāvā mūsdienīgu online tehnoloģiju, kas palīdz noteikt cilvēka piemērotību, atbilstību konkrētajam amatam.

Profile XT palīdz:

- ❖ Izlemt ko pieņemt darbā;
- ❖ Atlasīt darbiniekus ar augstu produktivitāti;
- ❖ Samazināt darbinieku mainību;
- ❖ Paaugstināt darbinieku apmācību efektivitāti;
- ❖ Uzlabot komunikāciju;
- ❖ Risināt konfliktus;
- ❖ Paaugstināt produktivitāti” (30).

Ilgvars Forands piedāvā vēl divu veidu testus:

- ❖ Medicīniskie testi, kas „lietojami profesijām, kuras prasa attiecīgu veselības stāvokli (šoferis, ūdenslīdēji);
- ❖ Testi, kuri nosaka piemērotību darbībai grupā (kosmonauti, projekta menedžeri) un palīdz noteikt tās īpašības, kuras nepieciešamas sadarbībai, komunikācijai. Šādi testi vispirms nosaka katra indivīda īpašības, bet turpmākā pārbaudē darbību grupā” (5, 48).

Šos divus testu veidus Inese Ešenvalde nosauc vienā testā –speciālo spēju jeb profesionālie testi (šos testus darba devējs var izstrādāt pats kopā ar attiecīgās nozares ekspertiem un interpretēt to rezultātus kopā ar šiem ekspertiem).

Inese Ešenvalde piedāvā vēl dažādus testu veidus:

- ❖ „Veselības rādītāju testi: narkotiku un alkoholu testi, ģenētiskie testi (pārbauda vai kandidāts nav kādas ļaundabības slimības gēna nēsātājs, piemēram, Hantingtona Hareja slimība, sirds slimības, taisnās zarnas vēzis);
- ❖ Dažādu fizioloģisko rādītāju testi (spēks, veiklība, augstuma un spiediena izturība)” (4, 99).

I.Boitmane piedāvā testu teorētisko sadalījumu pēc atsevišķām īpašībām:

1. „Pēc situācijas –individuālie, grupu testi;
2. Pēc valodas īpatnībām –verbālie, neverbālie testi;
3. Pēc rekvizītiem –izpilda uz papīra, izpilda elektroniski, izvēlas atbilžu variantus;
4. Pēc konstrukcijas –psihometriskie testi;
5. Pēc teorijas –izpildāmie (tiešie) vai projektīvie testi;
6. Pēc moduļu skaita –viendimensionālie un daudzdimensionālie testi;
7. Pēc atkarības –respondents pats analizē testa rezultātus vai testu analizē vērtētājs;
8. Pēc uzdevuma veida –testa brīva (iespējama variācija, improvizācija) vai strukturēta (precīzi definēts uzdevums vai dotas atbildes) izpilde;
9. Pēc izpildes laika –līmeņa noteikšanas vai izpildes ātruma testi” (3, 87).

Pēc iepazīšanās ar testu izmantošanu personāla atlases procesā autore secina, ka atbilstoši vakantai darba vietai, katrs uzņēmums pats izvēlas, izmantot vai neizmanto testus. Testus ir iespējams dažādi izpildīt gan laika, gan mērķa, gan izpildījuma ziņā.

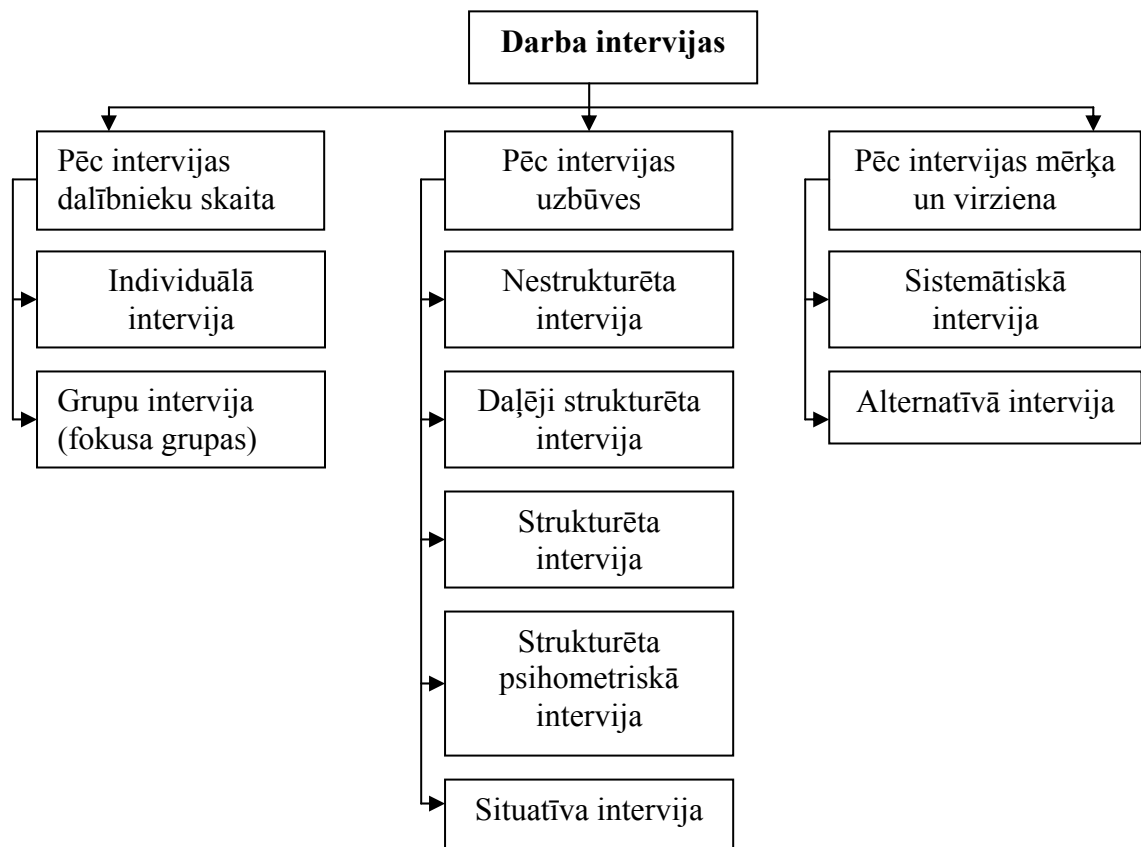
3.3.Interviju veidi personāla atlasē

Lielākā uzmanība pretendentu atlasei tiek piešķirta intervijai.

„Intervija ir process, kurā notiek mērķtiecīga domu apmaiņa, jautājumu uzdošana, atbilžu sniegšana, komunikācija starp divām un vairāk personām” (I.Vorončuka) (18, 196).

Intervijām ir vairāki veidi, pēc kuriem tās iespējams klasificēt. Personāla novērtēšanā izmantojamās interviju veidus var iedalīt gan pēc uzbūves, gan pēc intervijas mērķa un dalībnieku sastāva.

Izsmeļošu interviju klasifikāciju piedāvā Ilze Boitmane, kas ir parādīta 3.2.att.



3.2.att.Interviju klasifikācija (3, 69)

3.2.att.parāda, ka darba intervijas var iedalīt pēc intervijas dalībnieku skaita, pēc intervijas uzbūves, pēc intervijas mērķa un virziena:

Pēc dalībnieku skaita darba intervijas var veidot gan kā individuālu interviju, gan kā grupu interviju, kuras pamatā ir iespēja modelēt intervētāju un intervējamo skaitu.

„Individuālās intervijas –viens kompānijas pārstāvis intervē vienu kandidātu, šo metodi lieto pirmajās iepazīšanās intervijās, kā arī vienkāršu amatu veicēju meklējumos.

Metodes trūkums –lemšanas tiesības tiek deleģētas vienam organizācijas pārstāvim.

Grupu intervija (fokusa grupas) – „vairākus kandidātus, parasti vienas komandas vai projekta darbos iesaistītus, intervē vairāki kompānijas pārstāvji. Šī ir laba metode, kad jāatrod pārdevēju vai produktu izstrādes komandas locekļi, jo parādās komunikācijas un sadarbības prasmes grupā” (4, 94-95).

Papildus I.Boitmanes piedāvātajai interviju klasifikācijai pēc dalībnieku skaita, Inese Vorončuka piedāvā panelintervijas jeb intervijas ar intervētāju grupu. Vienu pretendentu var intervēt trīs, vairāk vai pat desmit organizācijas pārstāvji. Šo metodi lieto, lai izvēlētos darbiniekus pārsvarā vadošiem amatiem, un tā ļauj veikt aptverošāku pretendenta izpēti, jo ir dažādi jautājumi.

Metodes priekšrocība –tiek izslēgta iespēja pretendentus novērtēt subjektīvi.

Metodes trūkumi:

- ❖ „Pretendentam grūti daudzo vērtētāju priekšā justies atbrīvoti.
- ❖ Daži intervētāju grupas locekļi var vairāk uztraukties par to, kā pārējie uztvers viņa jautājumu, nekā par to, ko atbild pretendents.
- ❖ Lielai grupai ir grūti pāriet pie nākamā temata” (18, 206).

Interviju veidi pēc uzbūves tiek iedalītas:

1. „Strukturētās intervijas saukta arī par standartizēto vai modelēto interviju. Strukturēta intervija ir stingri un sistemātiski veidota intervija, kas balstās uz iepriekš sagatavotiem jautājumu blokiem. Šis intervijas veids nodrošina labus rezultātus, jo tajā lieto standarta anketu, kurā ir noteikts intervijas plāns un iekļauta rezultātu ierakstīšanas shēma;
2. Nestrukturēta intervija –šai intervijai netiek veidota struktūra, visbiežāk tā ir atvērta, pozitīva saruna ar kandidātu, kuras laikā tiek uzdoti dažādi jautājumi pēc brīvas izvēles, bez konkrētas formas un iepriekš noteikta satura;
3. Daļēji strukturēta intervija –intervijas laikā ir iespēja modelēt jautājumu secību, kā arī uzdot jautājumus, kas nav iekļauti intervijas struktūrā;
4. Strukturēta psihometriskā intervija –ir ļoti efektīva, jo intervijas laikā paralēli tiek ņemtas vērā kandidāta verbālās un neverbālās komunikācijas izpausmes, kā arī tiek veikta rūpīga kontentanalīze, līdz ar to iespējams iegūt plašāku informāciju par kandidāta kompetencēm un atbilstību amatam” (3, 69-70);
5. Situatīvās intervijas (tiek dēvētas arī par dziļajām intervijām) –intervētājs cenšas noteikt būtiskas tēmas iztīrīt niansēs. Metodes būtība -intervijas elementi rosina kandidātu domāt, pārdomāt, risināt dažādas situācijas un šāda viedā ir iespēja iegūt intervējamā patieso tēlu.

Papildus šīm I.Boitmanes piedāvātajiem interviju veidiem pēc uzbūves I.Vorončuka piedāvā vēl „stresa intervijas, kurās apzināti mēģina intervējamo pakļaut stresam un sasprindzināt tā, lai viņš kļūtu naidīgs, ar nolūku pārbaudīt viņa reakciju. Stresa intervijas mērķis ir atrast personas, kas ir spējīgas saglabāt kontroli pār savu uzvedību, kad tās ir ārkārtīgi emocionāli uzlādētas” (18, 203).

Pēc intervijas mērķa un virziena „veidota darba intervija ir racionāls un praktisks intervijas virziens, kura pamatā galvenokārt ir faktu ievākšana un analīze. Tiek uzskatīts, ka sistemātiska un strukturēta intervija ir viens no efektīvākajiem un objektīvākajiem interviju veidiem. Savukārt alternatīvās intervijas pamatā ir intervijas vadītāja spēja atrast pozitīvu

kontakta ar intervējamo jeb kandidātu, veidot brīvu sarunu par uzņēmumu un attiecīgo darba piedāvājumu. Alternatīvas intervijas trūkums ir tas, ka tai nav konkrēta mērķa un struktūras. Tai ir subjektīvs raksturs un nav noteiktu kritēriju” (3, 70).

Inese Ešanvalde piedāvā arī darba interviju klasifikāciju **pēc ieraksta veida**:

1. Audio intervijas –“intervijas tiek ierakstītas diktofonā, vēlāk analizētas un salīdzinātas; ieraksta formu izmanto, ja kāds no vadītājiem nevar piedalīties intervijā, tomēr vēlas gūt priekšstatu par kandidātiem .
2. Video intervijas –ieraksta formu izmanto, lai varētu salīdzināt vairākus kandidātus un post factum analizēt viņu uzvedību un runas stilu intervijas laikā” (4, 95). Arī šo intervijas metodi izmanto, ja kāds no vadītājiem nevar piedalīties intervijā.
3. Stenografētās intervijas –vistradicionālākā no visām ieraksta metodēm, kad tiek pierakstīts kandidāta teikto un pēc tam varētu to analizēt un salīdzināt ar pārējo kandidātu atbildēm.

Atkarībā no personāla atlases mērķa intervijās jānovērtē un pēc tam jāanalizē:

Vispārīgie rādītāji:

- ❖ „Ārējais izskats, veselība, runa, apģērbs, manieres;
- ❖ Vispārējā inteliģence: fundamentālās intelekta spējas;
- ❖ Intereses: intelektuālās, praktiski konstrukcionālās, fizisko aktivitāšu, sociālās, mākslinieciskās;
- ❖ Uzvedībā vērojamas personības tendences: tolerance, sociālā ietekmējamība, personības neatkarība; pašpārliecinātība, emocionālā stabilitāte;
- ❖ Sociāli ekonomiskie apstākļi: mājas un ģimenes apstākļi (respektējot likumdošanu), iespējas ceļot .

Profesionālie rādītāji:

- ❖ Sasniegumi: izglītība, kvalifikācija, pieredze;
- ❖ Profesionālās prasmes un iemaņas;
- ❖ Speciālās iemaņas un prasmes: mehāniskās, manuālās, matemātiskās, verbālās, mākslinieciskās prasmes” (4, 97-98).

Pēc autores domām darba intervija ir viena no tām aptaujas formām, ko var iedalīt gan pēc laika sadalījuma, gan pēc satura, gan pēc satura un struktūras. Šī personāla atlases forma ir viena no visplašāk izmantotajām un pazīstamajām, ko personāla atlases speciālisti izmanto praksē, lai novērtētu kandidāta kompetenci, iegūtu informāciju, diagnosticētu neverbālās komunikācijas un personības īpašības.

4.DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANA PERSONĀLA ATLASĒS PROCESĀ

Šajā nodaļā autore raksturo, pēc kādiem kritērijiem tiek novērtēti amata kandidāti atlases procesā, uzskaitītas galvenās kļūdas kandidātu novērtēšanā, kā arī sniegs ieskatu par turpmākām kandidāta gaitām pēc atlases, kā arī radīs priekšstatu par personāla atlases procesa izvērtēšanu.

Lēmumu par darbinieka izvēli var pieņemt, balstoties uz iegūto informāciju no iesniegtajiem dokumentiem, pārrunu rezultātiem, kā arī pēc pārbaudes testiem.

“Kad izieti visi iepriekšējie atlases posmi un atlasīti piemērotākie pretendenti, atliek viņu vēl salīdzināt citu ar citu un pieņemt galīgo lēmumu par pieņemšanu darbā. Parasti personāla nodaļa izvērtē divus trīs pretendentes. Tad šos pretendentes intervē tās nodaļas vadītājs, kurā ir vakance. Intervija apstiprina, ka potenciālā darbinieka priekšstats par dabu nav maldīgs. Šī ir pēdējā iespēja gan vadītājam, gan darba pretendentam uzdot pēdējos jautājumus. Galīgo lēmumu par pieņemšanu darbā izdara tās nodaļas vadītājs, kurā pieņemtais darbinieks strādās, jo vēlāk viņš būs atbildīgs gan par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā, gan viņa tālāko darbu organizācijā, par jaunā darbinieka mācīšanu un viņa spēju attīstīšanu” (18, 221).

Amata kandidātus novērtē pēc kompetenču atbilstības uzņēmuma prasībām. I.Ešenvalde uzsver, ka „kompetences novērtēšana ir viena no personāla vadības pamatfunkcijām un sarežģītās tehniskās izpildes dēļ prasa no personāla speciālistiem ļoti labu profesionālo sagatavotību, kā arī labas komunikatoru spējas, lai pārvarētu dažādas darbinieku pretreakcijas kompetences novērtēšanai. Šis novērtēšanas veids pamatoti tiek uzskatīts par vienu no vissmagākajiem pretreakciju un dažādu psiholoģisku un emocionālu problēmu ziņā: nevienam nepatīk saņemt atzinumu, ka viņa prasmes, iemaņas un zināšanas neatbilst kompānijas izvirzītajām prasībām, un katrs negatīvā vērtējuma saņēmējs uzskata, ka vērtēšanā pieļautas netaisnības, kļūdas un subjektivitāte” (4, 85).

Ilze Boitmane piedāvā profesionālo kompetenču novērtēšanas modeli, kas atvieglo kandidātu vērtēšanu un ļauj sekmīgi pieņemt lēmumu par pretendentu izvēli.

Modeļa pamatā ir četras kompetences:

1.Profesionālās kompetences – „raksturo galvenos profesionālās darbības virzienus, uzskaita darba pienākumus, iegūto pieredzi un zināšanas gan profesionālajā, gan akadēmiskajā jomā. Lai noteiktu profesionālās kompetences, var izmantot:

- ❖ Autobiogrāfijas analīzi;
- ❖ Mērķorientēta darba intervija;

- ❖ Darba uzdevums, mājas darbs;
- ❖ Profesionālo spēju novērtēšanas tests.

2. Profesionālās vadības kompetences – raksturo profesionālās akadēmiskās darbības produktivitāti, prasmi vadīt projektus, saskarsmes spējas, daba un vadības metodes, kā tiek iegūts darba rezultāts. Lai noteiktu profesionālās vadības kompetences, var izmantot:

- ❖ Darba intervija;
- ❖ Darba uzdevums;
- ❖ Psiholoģiskais tests;
- ❖ Simulācijas, lomu spēles u.c..

3. Sociālās kompetences – „raksturo sociālās iemaņas, darbu komandā un saskarsmes īpašības, motivāciju, prasmi deleģēt, prasmi konsultēt. Lai noteiktu sociālās kompetences, var izmantot:

- ❖ Mērķorientēts novērtējums;
- ❖ Darba intervija;
- ❖ Psiholoģiskais tests;
- ❖ Simulācijas, lomu spēles uc..

4. Personības kompetences – raksturo cilvēka individuālo (personības) kvalitāti un tās īpatnības profesionālajā aspektā, sasniegumus, kā arī attieksmi un vērtības. Lai noteiktu personības kompetences, var izmantot:

- ❖ Mērķorientēts novērtējums;
- ❖ Darba intervija;
- ❖ Psiholoģiskais tests;
- ❖ Simulācijas, lomu spēles uc.” (3, 90-91).

“Mūsdienīgā un strauji mainīgā darba vidē šīs ir tās kompetences sastāvdaļas, kuras veido labu pamatu sekmīgai sadarbībai ar jebkuru darba devēju un darba ņēmēju. Palielinoties pārstrādājamās informācijas apjomam lēmumu pieņemšanas ātrumam, tieši elastība būs tā īpašība, kas ļaus izdzīvot un gūt panākumus. Spēja pozitīvi pieņemt pārmaiņas un iekļauties jaunos apstākļos būs viena no visvairāk meklētajām un labāk apmaksātajām kompetences sastāvdaļām šajā gadsimtā” (4, 91).

Lēmumu pieņemšana personāla atlases procesa novērtēšanā ir atkarīga no kritēriju (šajā gadījumā no kompetenču) atbilstības izvirzītajām prasībām:

1. “Iespēja: kāda kritērija neatbilstība. Ja viens vai pat vairāki kritēriji nav izpildīti, tad pretendentu nevajadzētu pieņemt darbā. Tā kā prasību profilā norādītas tikai pašas būtiskākās prasības, jāsecina: ja nav izpildīts kaut viens no minētajiem kritērijiem, tad pretendents nav piemērots šai darba vietai;

2. Iespēja: daļēja kritēriju atbilstība. Ja pretendents daļēji vai visā pilnībā atbilst visiem prasību kritērijiem, tad jānoskaidro, kādi pasākumi nepieciešami, lai novērstu pastāvošās nepilnības. Te ietilpst arī šim nolūkam nepieciešamie izdevumi, kurus sedz uzņēmums vai pretendents. Sevišķi svarīgi tikt skaidrībā par šādiem jautājumiem:

- ❖ Kādus pasākumus vajag, lai pretendents sasniegtu izvirzīto prasību līmeni;
- ❖ Vai izdevumi un pūliņi to veikšanai ir uzņēmumam ekonomiski attaisnojami;
- ❖ Vai var rēķināties, ka šie pasākumi attiecībā uz pretendentu vainagosies panākumiem;
- ❖ Vai pretendentam ir pietiekami liela gatavība un gribasspēks, lai spētu ar šiem pasākumiem tikt galā;

3. Iespēja: visu kritēriju atbilstība. Ja pretendents atbilst visiem kritērijiem, tad lēmums ir pozitīvs, jo nekas nekavē pieņemt viņu darbā;

4. Iespēja: kritēriju atbilstība ir par augstu nepieciešamajam. Tam, ka pretendents spēj vairāk, nekā prasīts darba vietas prasību profilā, ir ļoti svarīga nozīme. Joprojām bieži sastopami gadījumi, kad cilvēki ar augstu kvalifikāciju saņem neatbilstīgu darba vietu. Tas ir cēlonis darbinieku vēlākajai neapmierinātībai ar darbu, jo viņi jūtas nepietiekami novērtēti.

Lemjot par pretendentu pieņemšanu darbā, atbilstība prasību kritērijiem jāizvērtē ne tikai no kvalifikācijas aspekta. Tāpat jāņem vērā darba vide, kādā būs jāstrādā jaunajiem darbiniekiem. Pie tā pieder arī apsvērumi, ar kuriem kolēģiem un padotajiem, kura priekšnieka pakļautībā viņam vajadzēs strādāt. Tāpēc sevišķi svarīgi pārbaudīt, cik lielā mērā jaunā darbinieka raksturs un pati personība harmonē ar priekšnieka vai padoto raksturu un personību.

Kvalifikācijas neatbilstības laika gaitā ar gribasspēku un spējām var novērst, bet neharmoniskas darba attiecības starp priekšnieka un padoto uzlabojas gaužām reti” (11, 71-73).

Galvenās kļūdas, kas var rasties, novērtējot kandidātu kompetenci:

- ❖ “Nepiemēroti jautājumi: var tikt uzdoti tikai slēgti, neatbilstoši vai neskaidri jautājumi vai arī vienā reizē daudzi jautājumi, kurus kandidāts neatceras un neatbild uz tiem. Tas negatīvi ietekmē novērtēšanas objektivitāti;

- ❖ Iepriekšēji aizspriedumi: pamatot kādu informāciju kandidāta CV, intervētājs var izteikt pārsteidzīgu un nepamatotu; arī iepriekšēja pavirša pazīšanās vai kaitēt objektīvam vērtējumam;
- ❖ Intervētāja dominēšana: bieža un smaga kļūda, proti, visu laiku runā pats intervētājs, bet kandidāts vai novērtējamais darbinieks bijīgi klausās;
- ❖ Uzvedinoši un atbildes saturoši jautājumi: attapīgs kandidāts saprot, ka no viņa vai viņas sagaida vērtētājs, un tieši to arī saka, kaut gan domā citādi;
- ❖ Nimba efekts: pieredzes bagātus un sekmīgus kandidātus vērtē ar cieņu un respektu pret viņu pagātnes sasniegumiem, ignorējot tagadnes kļūdas, kompetences nepilnības un dažādas neveiksmes, novērtēšanā darbojas skarbs likums: tu esi tas, kas tu esi, nevis tas, kas tu biji;
- ❖ Kontrasta efekts: saplānoji vairākas iepazīšanās intervijas, viens kandidāts ar savu spilgto vai savdabīgo ārējo izskatu vai pieredzi var aizēnot kādu vizuāli un profesionāli mērenāku, taču arī atbilstošu kandidātu. Šis kontrasts jāņem vērā, veicot galīgo vērtēšanu;
- ❖ Spēcīgi vērtētāja aizspriedumi: ja intervētājs necieš zināma veida indivīdus, ir aizspriedums pret, piemēram, sievietēm vai katoļiem, tad šie aizspriedumi visai negatīvi mēdz ietekmēt vērtējumu un devalvēt laba kandidāta raksturojumu;
- ❖ Apmācības trūkums: visas iespējamās kļūdas, ieskaitot likumu pārkāpumus par diskriminācijas tēmu, var izraisīt intervētāju kvalifikācijas trūkums;
- ❖ Neadekvāta, negatīva neverbālā komunikācija: intervētājs ar savu pozu, žestu, balss tembru var sasaistīt un satraukt vērtējamo kandidātu, taču ar visiem kandidātiem vai darbiniekiem jācenšas runāt vienādi pieklājīgā, formālā manierē, rāmi mainot pozas, saglabājot ieinteresētību un tādējādi neradot dažiem kandidātiem labākus vai sliktākus apstākļus intervijai” (4, 102).

„Atlases beigu posmā izvēlas atbilstošu kandidātu, kuru ieskaita rezervē vai panāk ar viņu vienošanos par turpmāko sadarbību. Vienošanās gadījumā noslēdz darba līgumu un to paraksta abas puses. Darba līgumam pamatā jāatbilst darba likumdošanas prasībām, tomēr tajā var iekļaut specifiskus abu līgumslēdzēju pušu nosacījumus” (5, 48).

“Pēc darbā pieņemšanas jaunais darbinieks būtu jāinformē par viņa darba pienākumiem sīkumos, kā arī jāiepazīstina ar darba kolēģiem un tiešo vadību.

Pēc galīgās izvēles nepieciešams novērtēt atlases procesu. Darbā pieņemšanas process ir ļoti dārgs, ilgstošs process, kurā iespējamās daudzas kļūmes. Tieši tāpēc nepieciešams uzraudzības mehānisms, kas dotu iespēju novērtēt tā efektivitāti. Viens no variantiem ir analizēt metodi, izmantojot šādus kritērijus:

- ❖ Pieteikumu sākotnējais skaits;
- ❖ Pretendentu skaits, kuri nonākuši līdz galīgajai atlasei;
- ❖ Pieņemto pretendentu skaits;
- ❖ Darbinieku skaits, kuri palikuši organizācijā pēc sešiem mēnešiem.

Vērtīgākais informācijas avots par darbā pieņemšanas procesa kvalitāti ir ļaudis, kas šajā procesā bija tieši iesaistīti. Noderīgu informāciju var sniegt arī veiksmīgie un neveiksmīgie pretendenti. Protams, veiksmīgie šo procesu uzskatīs par veiksmīgu un neveiksmīgie – par neveiksmīgu. Tomēr lietderīgi uzzināt arī negatīvo viedokli.

Atlases programmas regulāra izvērtēšana ir vadītāja darba pienākums. To dara, veicot intensīvas izpētes, vērtējot pretendentu atlases sistēmas efektivitāti. Var salīdzināt atlases rezultātus un darba pienākumu veikšanas kvalitāti. Var izmantot statistikas metodes, piemēram, korelācijas pētījums, lai noteiktu dažādu metožu efektivitāti. Pētījumos jāņem vērā arī izmaksu faktors. Lai nodrošinātu pētījumu objektivitāti, to regulāri vajadzētu veikt personāla daļas darbiniekiem” (18, 224-225).

Pēc iepazīšanās ar darbinieku novērtēšanu personāla atlases procesā autore secina, ka kandidātu novērtēšana balstās uz iegūto informāciju no iesniegtajiem dokumentiem, pārrunu rezultātiem, kā arī pēc pārbaudes testiem. Amata kandidātus novērtē pēc profesionālām, profesionālām vadības, sociālām un personības kompetencēm atbilstoši uzņēmuma prasībām. Lēmumu pieņemšana personāla atlases procesa novērtēšanā ir atkarīga no kompetenču atbilstības izvirzītajām prasībām. Pēc kandidāta noraidīšanas vai pieņemšanas darbā, personāla atlases process ir jāizvērtē, pēc nepieciešamības –jāpilnveido.

5.PERSONĀLA ATLASĒS PROCESA UZLABOŠANA SIA VIASTOR

Šajā nodaļā autore iepazīstinās ar mazumtirdzniecības uzņēmumu –SIA Viastor darbību un attīstības vēsturi no 1999.gada līdz 2007.gada rudenim, aprakstīs atpazīstamākos uzņēmuma zīmolus, sastādīs uzņēmuma organizatorisko struktūru, uzskaitīs personāla daļas galvenos uzdevumus, analizēs mazumtirdzniecības personāla atlasē procesu, kā arī apkopos SIA Viastor darbinieku aptaujas rezultātus par personāla atlasē uzlabošanas iespējām.

5.1.SIA Viastor vispārējs raksturojums

SIA Viastor ir dibināta 1999.gadā, kuras pamatdarbība ir sieviešu un vīriešu apģērbu, apakšveļas, apavu un aksesuāru mazumtirdzniecība Baltijas valstīs.

SIA Viastor pirmsākumi ir meklējami Latvijā, kad pirmais veikals tika izveidots tirdzniecības centrā Mols - Camel Active. Vēl līdz šim laikam Camel Active ir saglabājis savu popularitāti un atpazīstamību Baltijas valstīs un kļuvis par visienesīgāko zīmolu. Pašlaik Baltijas valstīs darbojas 27 veikali, no kuriem Igaunijā –Tallinā -4, Latvijā -Rīgā-17, Valmierā -1, Lietuvā -Viļņā- 3, Klaipēdā -1 un Kauņā -1.

SIA Viastor biznesa ideja – “konkurence kopumā pēdējo gadu laikā strauji saasinās. Tiek celti un atvērti jauni veikali un t/c. Lētas cenas, plašs sortiments, ērta iepirkšanās, lielas atlaides –tie ir tikai daži no labumiem, ar kuriem potenciālie pircēji tiek vilināti apmeklēt veikalus un t/c.

Kompānijas misija būt līderiem Baltijā ar augsta līmeņa zīmola veikaliem, prestižos un modernos tirdzniecības centros.

SIA Viastor mērķa pircējs ir vietējie un ārzemju pircēji, kuriem ir vidēji augsti ienākumi un kuri sevi mīloši. Mērķa tirgus ir Baltija.

Reklāmas sauklis –pacel pārdošanu augstākā līmenī!” (36).

SIA Viastor Baltijas valstīs piedāvā 8 zīmolus:

CAMEL ACTIVE- vācu zīmols. SIA Viastor piedāvā vīriešu apģērbu līniju, kas ir paredzēta aktīvam dzīves veidam, kad gribas aizbraukt uz laukiem vai doties ceļojumā! Ērts, kvalitatīvs apģērbs, kā arī somas, aksesuāri, apavi un mazliet arī sieviešu apavi!

OLSEN- vācu zīmols. SIA Viastor piedāvā sieviešu līnijas apģērbus. Klasiska stila apģērbi, kostīmiņi, žaketes, svārciņi un arī aksesuāri, somas, lakatiņi. SIA Viastor veikalos

iepērkas sievietes sākot no 30 gadiem, kā arī sievietes 60 un 70 gados var atrast sev piemērotu apģērbu.

MEPHISTO-ir franču zīmols. MEPHISTO ir apavu ražotāji, un tas ir roku darbs. Šie apavi ir ērti, kvalitatīvi un atbilst reklāmai, garantija ir 20 gadi! MEPHISTO piedāvā arī vīriešu apģērbus, gan somas vīriešiem un sievietēm, kā arī apavu kopšanas līdzekļus.

GAS JEANS-itāļu zīmols. SIA Viastor piedāvā sieviešu un vīriešu apģērbu līniju, ko ir iecienījuši cilvēki ar aktīvu dzīves stilu. Šo apģērbu var kombinēt, piemēram, džinsus ar samtu. Tiek piedāvātas arī jaciņas, bikses, kleitiņas, kā arī aksesuāri!

MURPHU&NYE- ir itāļu zīmols. 1933.gadā Mērfijs un Naijs nodibināja kompāniju, kura ražoja jahtām buras. Pēc kāda laika saprata, ka ir vajadzīgs arī atbilstošs apģērbs. Tā sāka ražot vīriešu un sieviešu apģērbu līniju, kas ir domāta jūras tēmai. Šie apģērbi ir izturīgi, ūdensnecaurlaidīgi un kvalitatīvi! SIA Viastor piedāvā gan sieviešu, gan vīriešu apavus!

LIU JO- itāļu zīmols! SIA Viastor pārstāv sieviešu apģērbu līniju! SIA Viastor savos veikalos piedāvā tikai 34, 36, 38 izmērus, šis zīmols ir vairāk tādām jaunkundzītēm un kundzītēm, kas ir turīgas, jo šīs preces ir kvalitatīvas un dārgas! Somās, jostās un apģērbos ir iestrādāti svarovski kristāla gabaliņi!

Trek& Treval ir vācu zīmols! SIA Viastor piedāvā vīriešu apģērbu līniju, kas ir piemērots pilsētas ikdienai! Kažul stils!

PINKO-ir itāļu zīmols! Sieviešu apģērbu līnija! Modes seja ir slavenā modele Noa Cambel, kas izsaka, ka prece ir ekskluzīva, kvalitatīva! Veikala pirmajā stāvā tiek piedāvāts klasiskais stils un otrā stāvā -ikdienas un disko stila apģērbi! Piedāvājumā ietilpst arī cepures, aksesuāri, apavi!

SIA Viastor ir nopietna pieredze, kas ļauj labi startēt ar šiem zīmoliem gan Latvijā, Lietuvā un Igaunijā! Tikai SIA Viastor ir ekskluzīvas tiesības pārdot šos zīmolus Baltijā.

SIA Viastor Baltijas valstu zīmoli ir parādīti 5.1.attēlā.



5.1.att. SIA Viastor Baltijas valstu zīmoli (36)

5.1.att.redzami populārākie SIA Viastor Baltijas valstu zīmoli –Camel Active un Olsen.

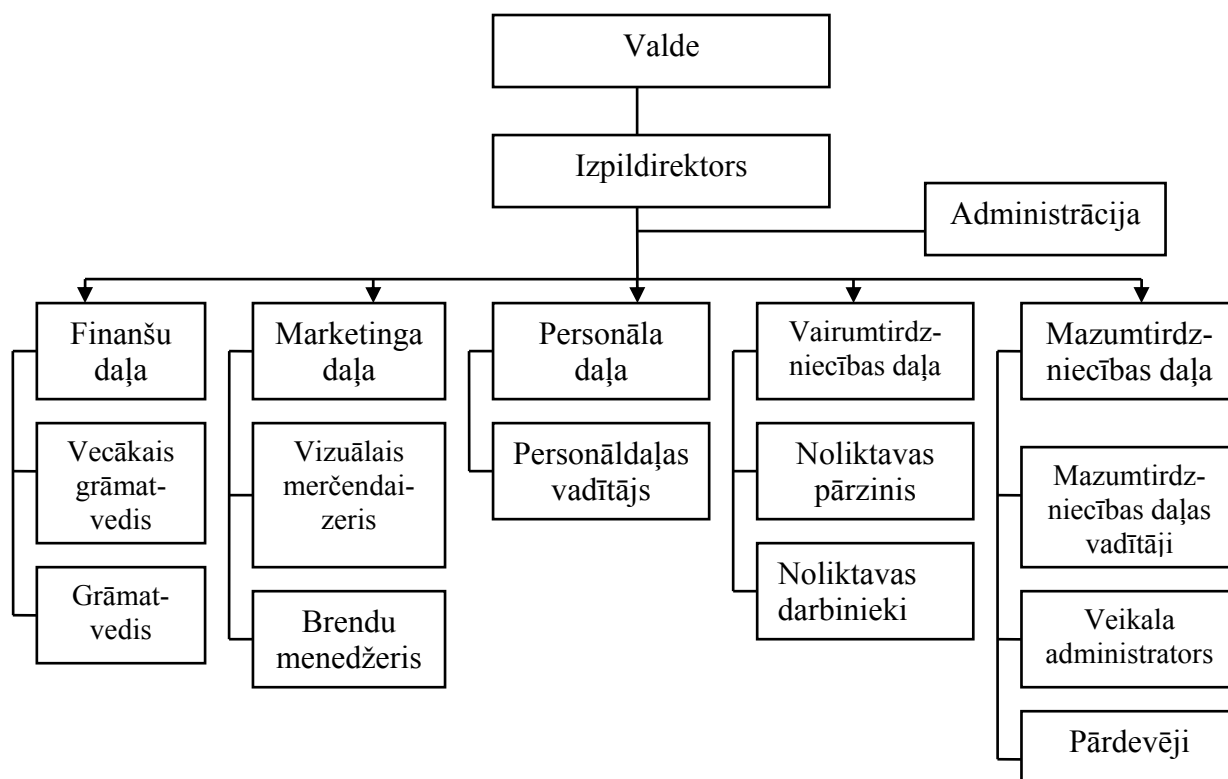
SIA Viastor ir apģērbi cilvēkiem, kam patīk aktīvs dzīves veids. SIA Viastor apģērbi ir paredzēti tiem cilvēkiem, kas seko līdzī modei, bet nekļūst par akliem modes upuriem. Šis apģērbs ir tiem, kam patīk piedzīvojumi!

5.2.SIA Viastor personāla vadība un darbinieku atlase

SIA Viastor ir izteikta centralizēta organizācija, kurai raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa vadītājiem. SIA Viastor organizācijas struktūra ir veidota atbilstoši organizācijas funkcijām –organizācija ir sadalīta piecās daļās –finanšu daļa, personāla daļa, marketinga daļa, vairumtirdzniecības daļa un mazumtirdzniecības daļa.

Katrā Baltijas valstī ir sava organizatoriskā struktūra, kas ir pakļauta Latvijas vadībai.

Latvijas SIA Viastor organizatoriskā struktūra, kas ir autora izveidota pēc 9.literatūras avota, ir parādīta 5.2.att.



5.2.att.SIA Viastor Latvija organizatoriskā struktūra (a pēc 9.literatūras avota)

5.2.att.redzams, ka SIA Viastor Latvija organizatoriskā struktūra tiek veidota pēc funkcionālā tipa, kur personāla vadības funkcijas veic personāla daļa, kas ir pakļauta valdes priekšsēdētājam, izpilddirektorei, mazumtirdzniecības vadītājam.

Personāla daļas galvenais mērķis ir formulēt uzņēmuma personāla daļas pamatprincipus, plānot, vadīt un koordinēt personāla daļas darbu kopumā un pamatdarbību struktūrvienībās; izstrādāt mācību programmas un apmācīt darbiniekus Lietuvā, Latvijā, Igaunijā.

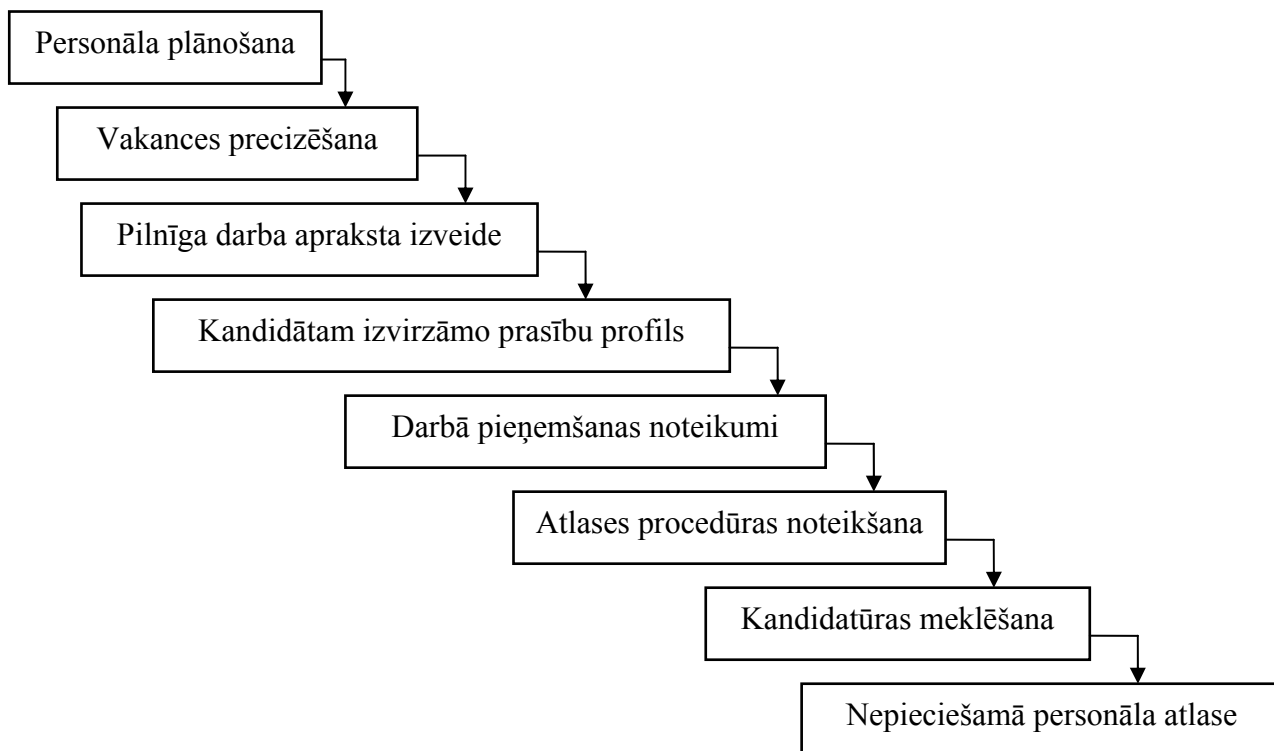
Personāla daļas galvenie darba uzdevumi:

- ❖ “Organizēt personāla atlases konkursus un apmācības;
- ❖ Izstrādāt personāla mācību programmas, darba un zināšanu vērtēšanas metodes;
- ❖ Izvēlēties un apmācīt personālu un kontrolēt tā pienākumu izpildi;
- ❖ Noteikt darbinieku darba attīstības rādītājus, uzdot konkrētus uzdevumus un konsultēt uzņēmuma darbiniekus;
- ❖ Analizēt un novērtēt uzņēmuma darbinieku darbību, tās rezultātus un ziņot par tiem valdes priekšsēdētājam un mazumtirdzniecības vadītājam;
- ❖ Veikt veikalu darbības, kārtības, tīrības kontroles;
- ❖ Vadīt ikdienas darbus, operatīvos darba procesus (darba sludinājumu ieviešana, darbinieku darba rezultātu, atestācijas un kontroles metožu sastādīšana, u.c.);
- ❖ Sastādīt darba līgumus, amata aprakstus, darba kārtības noteikumus, rīkojumus;
- ❖ Veikt veikalu pārbaudes, saskaņā ar uzņēmuma standartiem;
- ❖ Organizēt Darba aizsardzības ievadinstruktažas uzņēmumā” (36).

SIA Viastor ir nodarbināti dažādi darbinieki, piemēram, grāmatveži, pārdevēji, vadītāji, merčendaizeri, noliktavas darbinieki, un savā starpā viņu personāla atlases procesi ir līdzīgi. Ņemot vērā, ka pārdevēji ir paši galvenie uzņēmuma pamatstrādnieki, no kuru darbības ir tieši atkarīgs uzņēmuma apgrozījuma pieaugums, pārdevēju atlases procesam ir jāpievērš vislielākā uzmanība.

Personāla atlases analīze tiks veikta pārdevēja darba vietai. Pārējās SIA Viastor darba vietas vakances tiek aizpildītas pēc pārdevēja atlases modeļa.

Pirms uzsāk personāla atlasi, SIA Viastor veic personāla plānošanu. Personāla atlases sastāvdaļas, kas ir izveidotas pēc 8.literatūras avota, ir parādītas 5.3.att.



5.3.att. Personāla atlases sastāvdaļas (a pēc 8.literatūras avota)

No 5.3.att.izriet, ka personāla atlases sastāvdaļas sevī iekļauj personāla plānošanu, vakances precizēšanu, pilnīga darba apraksta izveidi, kandidātam izvirzāmo prasību profila izveides, darbā pieņemšanas noteikumu sastādīšanas, atlases procedūras noteikšanas, kandidatūras meklēšanas un nepieciešamā personāla atlases.

Personāla plānošana, pirmām kārtām, sākas ar **vakances precizēšanu**. Tas nozīmē, ka personāla daļa sazinās ar attiecīgā veikala vadītāju un precizē vakances rašanās iemeslus, uzklausa vadītājas un bijušā darbinieka viedokli, precizē vakances aizpildīšanas veidus, precizē veikala atrašanās vietu, darba grafikus utt.

Tālāk seko **pilnīga darba apraksta izveide**. Darba apraksts ietver sevī:

- ❖ Amata nosaukumu;
- ❖ Profesijas kodu pēc profesijas klasifikatora;
- ❖ Darbības sfēru;
- ❖ Pakļautību;
- ❖ Detaļas par to, kurš ir vadītājs;
- ❖ Aizvietojamību;
- ❖ Amata mērķi;
- ❖ Galvenos amata pienākumus;
- ❖ Dokumentus, ar kuriem darbinieks strādā;

- ❖ Darbam nepieciešamo izglītību, pieredzi, zināšanas un prasmes, spējas, iemaņas, kā arī papildus prasība.

Pārdevēja darba vietas apraksts ir parādīts 1.pielikumā.

Pēc darba apraksta sastādīšanas, tiek izveidots **kandidātam izvirzāmo prasību profils**.

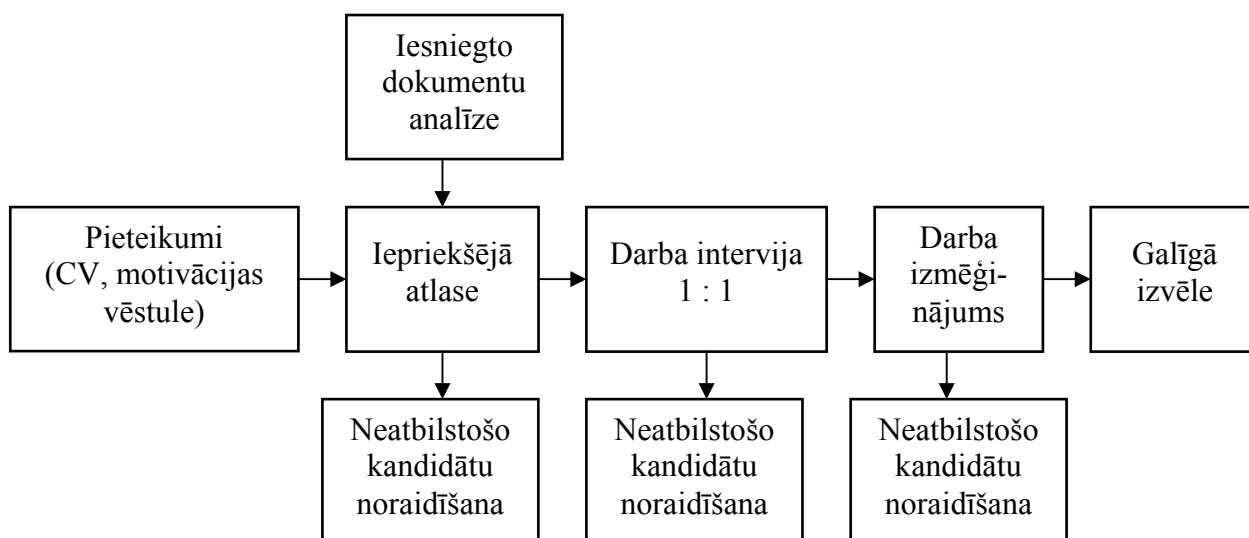
Pārdevēja amata vietas kandidāta izvirzāmās prasības:

1. Izglītība -vispārējā vidējā, speciālā vai arodizglītība;
2. Papildizglītība –vēlami kursi attiecīgajā specialitātē;
3. Darba pieredze –nav obligāta;
4. Vēlamās zināšanas un prasmes:
 - ❖ Pārdevēju profesionālās darbības metodes un paņēmieni;
 - ❖ Darbā lietojamo tehnisko līdzekļu darbības principi, lietošanas nosacījumi;
 - ❖ Savstarpēji saistīto darba procesu izpildes secība, to racionāla organizācija;
 - ❖ Darba režīmi;
 - ❖ Pakalpojumu un preču cenu veidošanās pamatprincipi;
 - ❖ Lietot praksē teorētiskās zināšanas un tās nepārtraukti papildināt;
5. Nepieciešamās spējas:
 - ❖ Atbildība par veikto pamatuzdevumu izpildes norisi un rezultātiem;
 - ❖ Kārtīgums;
 - ❖ Komunikabilitāte;
 - ❖ Prasme strādāt komandā;
 - ❖ Fiziskā izturība;
 - ❖ Prasme strādāt ar dokumentāciju;
6. Nepieciešamās iemaņas –pamatzināšanas tirdzniecībā un darbam ar kases aparātu un pamatzināšanas darbam ar datoru;
7. Valodu zināšanas –latviešu valoda, angļu, krievu valodas zināšanas sarunvalodas līmenī;
8. Raksturīpašības –čaklums, interese, elastība, savaldīgums, apzinīgums, diskrētums, precizitāte, pieklājīgums, pacietība, takta izjūta, motivācija, attieksme, spēja rīkoties, gatavība palīdzēt, draudzīgums, pielāgošanās spēja, aktivitāte.

Pēc izveidotām pārdevēja amata vietas kandidātam izvirzāmajām prasībām tiek precīzi definēti **darbā pieņemšanas noteikumi**:

1. Uzsākot darbu pretendentam jāiesniedz:
 - ❖ Pase;
 - ❖ Algas nodokļu grāmatiņa;
 - ❖ Hansa bankas konta numurs;
2. Darbinieks tiek iepazīstināts:
 - ❖ Ar amata aprakstu;
 - ❖ Ar kolektīvo materiālo atbildības līgumu;
 - ❖ Ar darba līgumu;
 - ❖ Ar darba kārtības noteikumiem;
 - ❖ Ar darba aizsardzību pārdevējiem;
 - ❖ Ar kompānijas apkalpošanas standartu;
3. Darbinieks paraksta:
 - ❖ Attiecīgos žurnālos;
 - ❖ Rīkojumu par pieņemšanu darbā;
 - ❖ Darba līgumu;
4. Darbiniekam tiek piešķirta bezmaksas darbinieka forma.

Pēc pārdevēja amata kandidāta izvirzīto prasību definēšanas, tiek noteikta **atlases procedūra**. Personāla atlases procedūra, kas ir izveidota pēc 12.literatūras avota, ir parādīta 5.4.att.



5.4.att. Personāla atlases procedūra (a pēc 12 literatūras avota)

No 5.4.att.izriet, ka personāla atlases procedūra sastāv no sekojošām sastāvdaļām:

1. **Kandidāti iesūta CV un pieteikuma vēstules**, pēc vēlēšanās pretendenti var iesūtīt arī atsauksmes vai rekomendācijas.
2. **Personāla daļa veic iepriekšējo atlasī**, iepazīstoties ar iesūtītajiem dokumentiem un atlasa atbilstošākos pretendētus. Neatbilstošiem pretendentiem tiek izsūtītas atteikuma vēstules.
3. **Atbilstošākie pretendenti tiek uzaicināti uz darba interviju**. SIA Viastor ļoti lielu nozīmi piešķir darba intervijām. Darba intervijas notiek SIA Viastor ofisa telpās, personāla daļas vadītājām intervējot vienu pretendentu, tas nozīmē, ka darba intervijas ir individuālas. SIA Viastor izmanto strukturētās intervijas, kas ir stingri un sistemātiski veidotas un balstās uz iepriekš sagatavotiem jautājumu blokiem. Darba intervijas laikā nozīmīgākā informācija tiek pierakstīta, lai pēc tam varētu to analizēt un salīdzināt ar pārējo kandidātu atbildēm.

SIA Viastor biežāk uzdotie jautājumi darba intervijās:

- ❖ Kāda ir līdzšinējā darba pieredze?
- ❖ Kā Jūs ieguvāt iepriekšējās (-o) darba vietas (-u)?
- ❖ Kāpēc Jūs atstājāt iepriekšējās (-o) darba vietas (-u)?
- ❖ Kam jūs dodat priekšroku: komandas darbam vai strādāšanai individuāli?
- ❖ Kādi ir jūsu īstermiņa mērķi tuvākajiem diviem gadiem?
- ❖ Kādēļ Jūs nolēmāt pretendēt uz šo amatu?
- ❖ Kāpēc jūs vēlaties strādāt mūsu uzņēmumā?
- ❖ Ko Jūs gaidāt no savas darbības mūsu uzņēmumā?
- ❖ Vai varēsiet apvienot ar mācībām, ja mācīties?
- ❖ Vai Jūs savus 2-3 pēdējos darba gadus vērtējat kā veiksmīgus?
Kāpēc?
- ❖ Kā Jūs varētu sevi raksturot?
- ❖ Kādas ir jūsu stiprākās un vājākās rakstura īpašības?
- ❖ Kādi ir jūsu hobiji?
- ❖ Ko jūs dariet savā brīvajā laikā?
- ❖ Cik lielu darba algu Jūs vēlieties?
- ❖ Kad jūs varētu uzsākt savu darbību mūsu uzņēmumā?
- ❖ Iedomājieties situāciju –Jūs ieejiet veikalā kā klients, kas Jums patīk un nepatīk pārdevēja rīcībā?

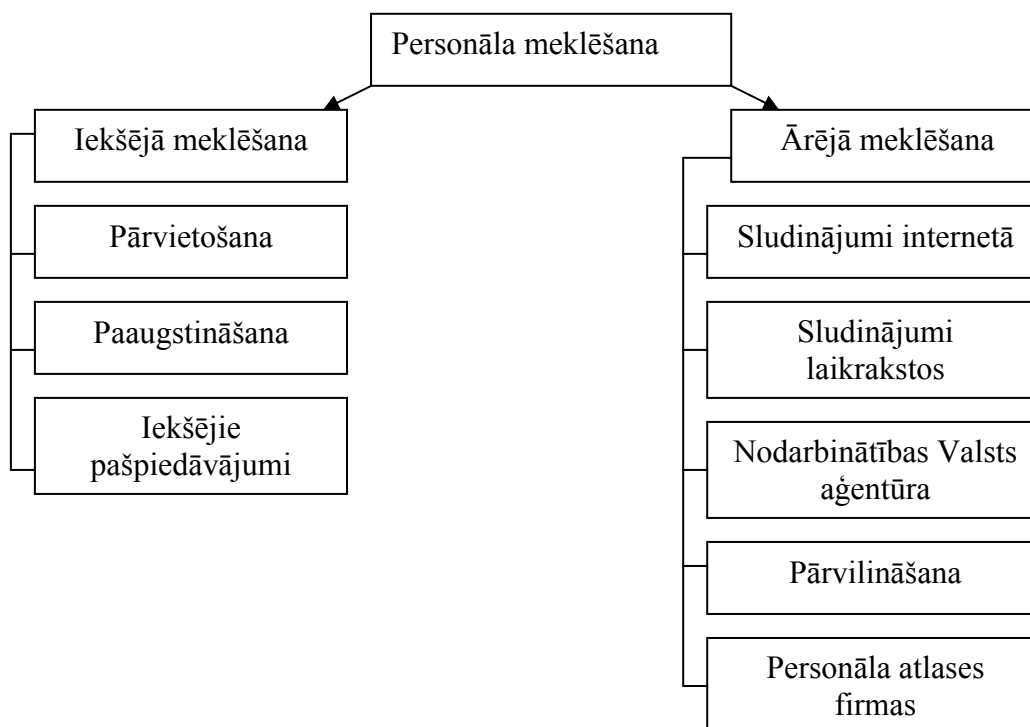
Darba intervijas vidējais ilgums -30 min.

Pēc darba intervijas personāla daļas vadītājs novērtē pretendentu pēc iepriekš izvirzītajiem kritērijiem. Neatbilstošiem pretendentiem tiek izsūtītas atteikuma vēstules.

Ja pretendents atbilst iepriekš izvirzītajām prasībām, viņam tiek piedāvāts vienas dienas darba izmēģinājums.

4. **Darba izmēģinājums** notiek veikalā, kur ir pārdevēja darba vietas vakance. Šāds darba izmēģinājums personāla vadībai dod iespēju objektīvāk novērtēt pretendentu, kā arī pats pretendents izvērtē, vai ieņemamais amats viņam būs pieņemams.
5. **Galīgā izvēle.** Ja darbinieks atbilst visām iepriekš izvirzītajām prasībām un ir sevi atbilstoši parādījis darba izmēģinājumā, pretendents tiek pieņemts darbā. Neatbilstošiem pretendentiem tiek izsūtītas atteikuma vēstules. Atteikuma vēstules paraugs ir parādīts 2.pielikumā.

Kandidatūras meklēšana SIA Viastor notiek, izmantojot iekšējos un ārējos meklēšanas veidus. Galvenā stratēģija kandidātu meklējumos ir atbilstoša darbinieka atrašana, izmantojot mūsdienu tehnoloģijas, patērējot tam pēc iespējas mazāk laika resursu. SIA Viastor kandidātu meklēšanas veidi, kas ir izveidoti pēc 8.literatūras avota, ir parādīti 5.5.att.



5.5.att. Personāla meklēšana (a pēc 8 literatūras avota)

5.5.att.redzami personāla iekšējie un ārējie meklēšanas veidi. Iekšējie meklēšanas veidi ir saistīti ar personāla sameklēšanu uzņēmuma iekšienē:

1. Darbinieku pārvietošana nozīmē, ka pārdevējs, piemēram, no veikala Camel Active tiek pārvietots uz LIU JO;
2. Darbinieku paaugstināšana nozīmē, ka darbinieks virzās pa karjeras kāpnēm, piemēram, no apkopējas par pārdevēju;
3. Iekšējie pašpiedāvājumi ir potenciālā darbinieka apzināšana paziņu un draugu vidū.

Ārējie meklēšanas veidi sevī ietver kandidātu meklēšanu ārpus uzņēmuma. Galvenokārt, SIA Viastor izmanto darba sludinājumus un meklē darbiniekus ar interneta starpniecību.

Darba sludinājumā sniegtā informācija:

- ❖ Uzņēmuma nosaukums;
- ❖ Īss pamatdarbības apraksts;
- ❖ Piedāvātā vakance;
- ❖ Darba apraksts;
- ❖ Prasības kandidātam;
- ❖ Uzņēmuma piedāvājums kandidātiem;
- ❖ Nepieciešamie dokumenti;
- ❖ Dokumentu iesūtīšanas veids, adresāts;
- ❖ Sludinājuma publicēšanas laiks;
- ❖ Darba atrašanās vieta;
- ❖ Darbā stāšanās laiks;
- ❖ Piedāvātais bruto atalgojums;
- ❖ Kontakti.

Darba sludinājumi tiek izveidoti pēc noteikta uzņēmuma standarta, nepauž diskrimināciju, nav pārlieku uzbāzīgi un uzkrītoši. Darba sludinājuma paraugs ir parādīts 3.pielikumā.

Darba sludinājumi tiek izvietoti mājas lapās: www.cv.lv, www.work.inbox.lv, www.mols.lv, www.cvmarket.lv, www.cvonline.lv, www.e-cv.lv.

Tāpat arī dažādos portālos, kur ir iespēja izvietot bezmaksas darba sludinājumus, piemēram, www.ss.lv, www.postit.lv, www.slud.lv utt.

Darba sludinājumi tiek izvietoti arī dažādos masu medijos –laikrakstos Diena, 5min., kā arī liftos.

Ņemot vērā, ka vislielākā kandidātu atsauce ir tieši no internetā izvietotiem darba sludinājumiem, t.i., CV Online, tad arī lielākā daļa darbinieku meklējumu notiek, izmantojot šo sadarbības veidu.

Diemžēl SIA Viastor nav iespējas izmantot uzņēmuma ziņojuma stendu, kur izvietot informāciju par vakancēm, tāpat netiek izmantots personāla līzings, darba meklētāju aģentūras, netiek dibināti kontakti ar mācību iestādēm.

5.3.SIA Viastor darbinieku aptaujas metodika

Mūsdienu nenoteiktības un uzņēmuma risku samazināšanai uzņēmuma vadītāja rīcībā jābūt drošai, pietiekamai un laikus sniegtai informācijai. Kvalitatīvi veikti pētījumi ļauj novērtēt uzņēmuma personāla iespējas, kā arī noskaidrojot, kādas uzņēmuma vadības darbības ir nepieciešamas, lai nodrošinātu uzņēmumam priekšrocības konkurences cīņā.

Sagatavojot pētījumus, ir jāveic daudz dažādi nosacījumi, lai pētījums būtu pēc iespējas plašāks un pilnīgāks. Pētījumu sagatavošanā ir jāveic deviņi darbības soļi. Tās ir darbības, ar kuru palīdzību, veicot tās norādītajā secībā, var iegūt maksimāli precīzus un pareizus pētījumu datus:

1. **Nepieciešamās informācijas noteikšana** sevī ietver problēmas formulēšanu. Problēmai ir jābūt skaidri izteiktai. Nepareizi definēta problēma var novest pie kļūdainiem pētījumu mērķiem un rezultātā ļoti nabadzīga lēmuma;
2. **Pētījuma mērķi un informācijas izvēle.** Pētījuma mērķiem ir jābūt precīzi nostādītiem, lai pareizi virzītu atlikušo pētījumu procesu.
3. **Pētīšanas projektēšana un datu avoti.** Atkarībā no pētījuma mērķiem un plāna var izmantot:
 - ❖ Pirmreizējos (primāros) datus – tā ir pirmo reizi savākta un konkrētiem mērķiem paredzēta informācija;
 - ❖ Apstrādātos (sekundāros) datus – dati ir jau esošā savāktā un dažādiem mērķiem paredzētā informācija;
 - ❖ Pirmreizējos apstrādātos datus kopā.

1. **Datu vākšanas procedūras izstrāde.** Plašāk pielietotā datu savākšanas metode ir pētīšana – metode, kas tiek pielietota primāro datu vākšanai, kurā informācija tiek sakopota komunicējoties ar zīmīgu skaitu cilvēku. Pētīšana (apsekojums) nozīmē aprakstošas informācijas vākšanu, ko var veikt mutiski vai rakstiski. Raksturīgs metodes piemērs ir aptauja.

Dažādu aptauju raksturojums:

1. **Aptauja pa pastu** ir vienīgā iespēja nodibināt kontaktus ar tiem, kuri nevēlas sniegt interviju. Šī metode dod iespēju saņemt informāciju no liela respondentu skaita ar samērā mazām izmaksām, rēķinot uz vienu respondentu;
2. **Telefoniska aptauja** ir visātrākā informācijas vākšanas metode, tā ir elastīgāka, salīdzinot ar pasta aptauju, turklāt nodrošina iespēju paskaidrot jautājumu, ja tas nav pareizi izprasts;
3. **Personiska intervija** ir viselastīgākais aptaujas paņēmieni, intervētājs nepieciešamības gadījumā var uzdot daudz vairāk jautājumu, nekā paredzēts anketā, un papildināt interviju ar saviem novērojumiem;
4. **Grupas intervija** parasti tiek organizēta, ja piedalās 6-10 personas, kuras diezgan ilgu laiku pavada ar intervētāju un diskutē par preces, servisa, tirdzniecības organizācijas jautājumiem un citām mārketinga problēmām. Dalībnieki parasti saņem par piedalīšanos intervijā nelielu samaksu.

Pastāv divi pētniecības līdzekļi:

- ❖ Aptaujas anketas;
- ❖ Tehniskie līdzekļi.

Anketēšana ir pirmreizējo datu vākšanas veids.

Anketa sastāv no jautājumiem, kas adresēti respondentam atbildēšanai uz tiem.

Sagatavošanās gaitā jānosaka:

2. Iegūstamā informācija;
3. Anketas tips un darbības metode;
4. Katra jautājuma saturs;
5. Katra jautājuma rakstisks izklāsts;
6. Jautājumu secība;
7. Anketas fiziskie raksturlielumi.

Pirms anketēšanas ir rūpīgi jānosagatavojas, lai izvairītos no kļūdām.

Sastopamākās izpētes kļūdas:

- ❖ Neatbildēšanas kļūda- daži respondenti atbild, taču citi neatbild, taču nedrīkst uzskatīt, ka neatbildējušo viedoklis ir tāds pats kā atbildējušo;
- ❖ Atbildes kļūda- respondenti tiecas atbildēt uz jautājumiem noteiktā virzienā, kas apzināti vai neapzināti neprezentē patiesību;

❖ Administrācijas kļūda- nepiemērotas administrācijas vai izpildes dēļ.

5. Izlases projektēšana. Izlases metode ir viena no statistiskās pētīšanas metodēm, pēc kuras ir iespējams, novērojot tikai daļu no pētāmā objekta vienībām, iegūt rezultātīvus un noderīgus pētāmo objektu raksturojošus rādītājus.

6. Datu apstrāde.

7. Datu analīze. Aptaujas rezultātu analīzes ietvaros var pielietot vienkāršo vidējos rādītājus. “Daudzos gadījumos vidējo lielumu var aprēķināt, pamatojoties uz vidējo sākotnējo attiecību vai tā loģisko formulu, t.i., pētāmās pazīmes kopsummam vai kopējo apjomu daļa ar novērošanas vienību skaitu vai kopas lielumu” (8,112).

Tāpat var izmantot svērto harmonisko vidējo. “Svērto harmonisko vidējo lieto, ja no sagrupētiem datiem jāaprēķina pazīmes vidējais lielums, bet nav zināmi varianšu (pazīmju) absolūtie vai relatīvie biežumi.

Dažreiz analītiķa rīcībā nav ziņu par to, cik reizes sadalījumā atkārtojas katras variāntes x , tas ir, nav ziņu par biežumu f_1, f_2, \dots, f_n nozīmēm. Tāpēc vidējā lieluma aprēķināšana pēc svērtā aritmētiskā vidējā formulas nav iespējams. Ja papildus variantēm x ir zināmi lielumi xf , kuri pēc sava ekonomiskā interpretējuma būtībā nozīmē varianšu un svaru reizinājumus, var uzskatīt šādu sadalījuma rindu:

- ❖ Variantes x_1, x_2, \dots, x_n ;
- ❖ Varianšu un to biežumu reizinājumi $x_1f_1, x_2f_2, \dots, x_nf_n$

un aprēķināt vidējo lielumu pēc svērtā harmoniskā vidējā formulas” (8, 121-122).

Svērtā harmoniskā vidējā formula ir :

$$X_h = \frac{x_1f_1 + x_2f_2 + \dots + x_nf_n}{\frac{x_1f_1}{x_1} + \frac{x_2f_2}{x_2} + \dots + \frac{x_nf_n}{x_n}} \quad (5.1)$$

Pazīmes variantēm, kas izteiktas intervālos, par varianšu skaitliskajām nozīmēm nosacīti pieņem lielumus, kas atbilst intervālu centram (intervālu vidējās nozīmes). Noslēgtus intervālus, t.i., intervālus, kuriem trūkst sākuma vai beigu nozīmes, vispirms noslēdz pēc analogijas ar nākamo vai iepriekšējo noslēgto intervālu.

Intervālu sadalījuma rindai svērto aritmētisko vidējo aprēķina pēc formulas:

$$X = \frac{x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 + \dots + x_n \cdot f_n}{f_1 + f_2 + \dots + f_n} \quad (5.2)$$

8. Rezultātu prezentēšana ir noslēdzošais posms pētījuma veikšanā.

Ņemot vērā iepriekšējo pētījuma procesa secību, tiek sastādīta aptaujas metodika:

- ❖ SIA Viastor aptaujas mērķis - uzņēmuma personāla atlasses darba kvalitātes uzlabošana;
- ❖ Aptaujas realizēšanas laiks -2007.gada rudens;
- ❖ Datu avoti -pirmreizējie (primārie) dati;
- ❖ Aptaujas realizēšanas veids –personāla daļas vadītāja personiski intervē darbiniekus;
- ❖ Izlases projektēšana –nejaušās izlases veidā;
- ❖ Aptaujas aptvērums -34 darbinieki, apmēram 15% no SIA Viastor visiem darbiniekiem, atverot vairākus SIA Viastor veikalus;
- ❖ Anketas paraugs 4.pielikumā.

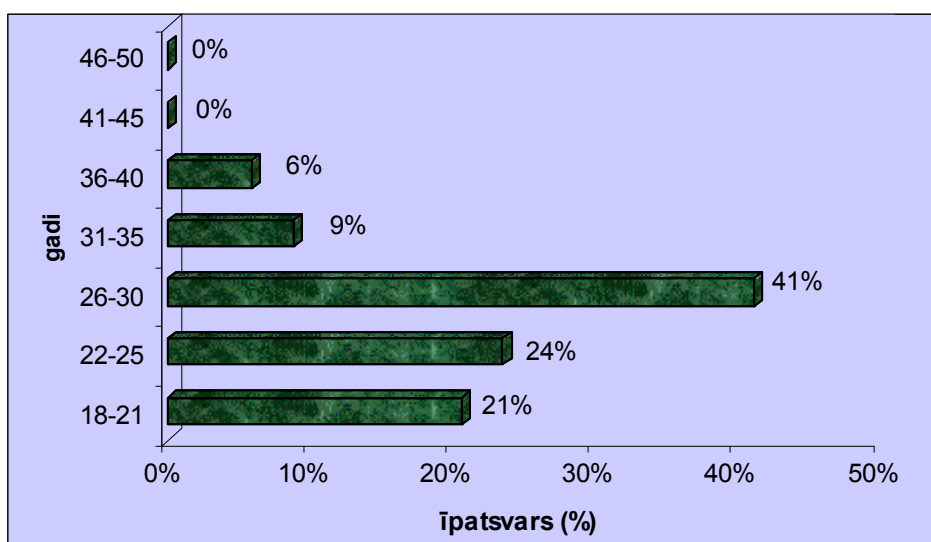
5.4.SIA Viastor darbinieku aptaujas rezultāti

Aptauju par SIA Viastor personāla atlasses procesa uzlabošanas iespējām veica darba autore 2007.gada rudenī, netiešā izlases veidā aptaujājot 34 SIA Viastor darbiniekus Rīgā, kuru profesija ir pārdevēji.

Aptaujas 1.jautājuma rezultāti parāda, ka lielākoties SIA Viastor pārdevēja amatā ir nodarbinātas sievietes –97% no aptaujājajiem darbiniekiem.

Aptaujas 2.jautājuma ietvaros aptaujātiem darbiniekiem bija jāuzraksta savs vecums. Pēc uzrakstītajiem vecumiem, autore klasificēja tos atbilstoši vecuma grupām. 1.jautājuma rezultāti ir parādīti 5.pielikuma 1.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku vecuma robežas ir parādītas 5.8.att.



5.8.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku vecuma robežas (%) (a)

No 5.8.att.izriet, ka visvairāk no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem ir darbinieki vecuma robežās no 26 līdz 30 gadiem. Šādā vecuma grupā ir 14 darbinieki, kas sastāda 41% no visiem aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem. Par 17 procentpunktiem mazāk ir nodarbināti darbinieki vecumā no 22 līdz 25 gadiem un sastāda 24% no visiem aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem. Gandrīz katrs piektais SIA Viastor darbinieks ir vecumā no 18 līdz 21 gadiem, t.i., 7 darbinieki. Salīdzinoši mazs darbinieku skaits ir vecumā no 31 līdz 35 gadiem (3 darbinieki) un no 36 līdz 40 gadiem (2 darbinieki). SIA Viastor pārdevēja amatā nav darbinieki, kas ir vecāki par 41 gadiem.

Pēc 5.6.att. svērtā harmoniskā vidējā formulas, kas parādīta 5.6.att., var aprēķināt SIA Viastor darbinieka vidējo vecumu. SIA Viastor darbinieka vidējā vecuma noteikšana ir parādīta 5.1.tab.

5.1.tabula

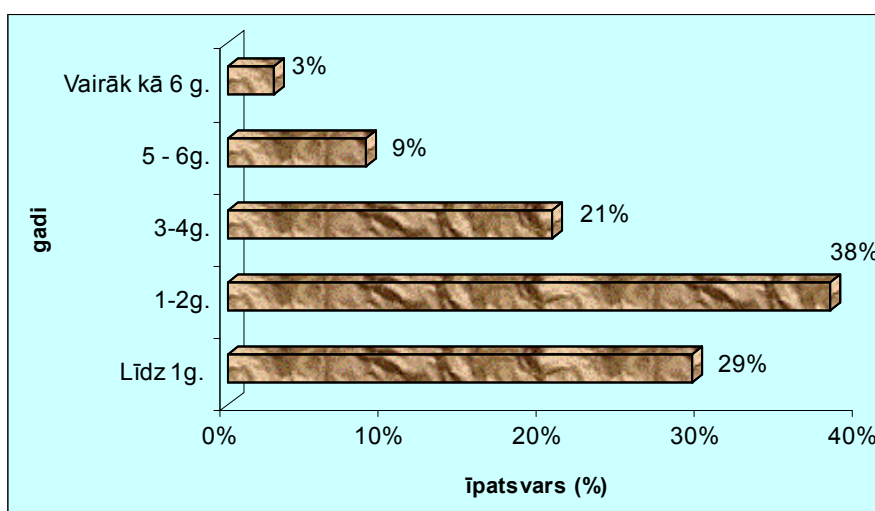
SIA Viastor darbinieka vidējā vecuma noteikšana (a)

| Vecuma robežas, gadi | Darbinieku skaits | Intervālu vidējās nozīmes, gadi | Kopējais vecums, gadi |
|----------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 18-21 | 7 | 19,5 | 136,5 |
| 22-25 | 8 | 23,5 | 188 |
| 26-30 | 14 | 28 | 392 |
| 31-35 | 3 | 33 | 99 |
| 36-40 | 2 | 38 | 76 |
| 41-45 | 0 | 0 | 0 |
| 46-50 | 0 | 0 | 0 |
| Pavisam | 34 | - | 791,5 |

No 5.1.tab.izriet, ka vidējais SIA Viastor darbinieka vecums ir $791,5 / 34 = 23,3$ gadi. Tas nozīmē, ka uzņēmumā lielākoties strādā gados jauni darbinieki, kas no vienas puses ir pozitīvi, jo jauni darbinieki ir atvērtāki jauninājumiem, ir enerģiski, radošāki nekā vecāka gada gājuma darbinieki. Negatīvās iezīmes, ja uzņēmumā ir jauni darbinieki –darba pieredze šādiem darbiniekiem nav vispār vai arī ir maza, bieži novērojama nenopietna attieksme pret darbu un uzņēmuma inventāru, kā arī gados jauni darbinieki turpina studijas vai arī plāno tuvākā laikā uzsākt studijas, kas būtiski apgrūtina darba grafika plānošanu.

Aptaujas 3.jautājuma ietvaros tika noskaidrota aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba pieredze. Šī jautājuma rezultāti ir atspoguļoti 5.pielikuma 2.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba pieredze sadalījumā pa gadiem ir parādīta 5.9.att.



5.9.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba pieredze (%) (a)

No 5.9.att.izriet, ka lielākoties darbinieki SIA Viastor strādā no viena līdz diviem gadiem, kas sastāda 38% no visiem aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem. Gandrīz katrs ceturtais SIA Viastor darbinieks (10 darbinieki) ir ar darba pieredzi uzņēmumā līdz vienam gadam. Analīze parāda tendenci –jo lielāks ir darbinieka darba pieredzes ilgums, jo mazāks darbinieku skaits ir nodarbināts. Darba pieredzes robežās 3 līdz 4 gadi strādā 7 darbinieki, bet 5 līdz 6 gadi jau tikai 3 darbinieki. Tikai vienam SIA Viastor darbiniekam ir darba pieredze ilgāka par 6 gadi.

Pēc analīzes rezultātiem jāsecina, ka SIA Viastor personāla daļai ir jārod risinājumi, lai darbinieki būtu ieinteresēti strādāt uzņēmumā ilgāk par diviem gadiem.

Pēc 5.6.att. svērtā harmoniskā vidējā formulas, kas parādīta 5.6.att., var aprēķināt SIA Viastor darbinieka vidējo darba stāžu. SIA Viastor darbinieka vidējā darba stāža noteikšana ir parādīta 5.2.tab.

SIA Viastor darbinieka vidējā darba stāža noteikšana

| Darba pieredzes robežās, gadi | Atbilžu skaits | Intervālu vidējās nozīmes, gadi | Kopējā darba pieredze, gadi |
|-------------------------------|----------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Līdz 1 | 10 | 0,5 | 5 |
| 1 - 2 | 13 | 1,5 | 19,5 |
| 3 - 4 | 7 | 3,5 | 24,5 |
| 5 - 6 | 3 | 5,5 | 16,5 |
| Vairāk kā 6 | 1 | 7,5 | 7,5 |
| Pavisam | 34 | - | 73 |

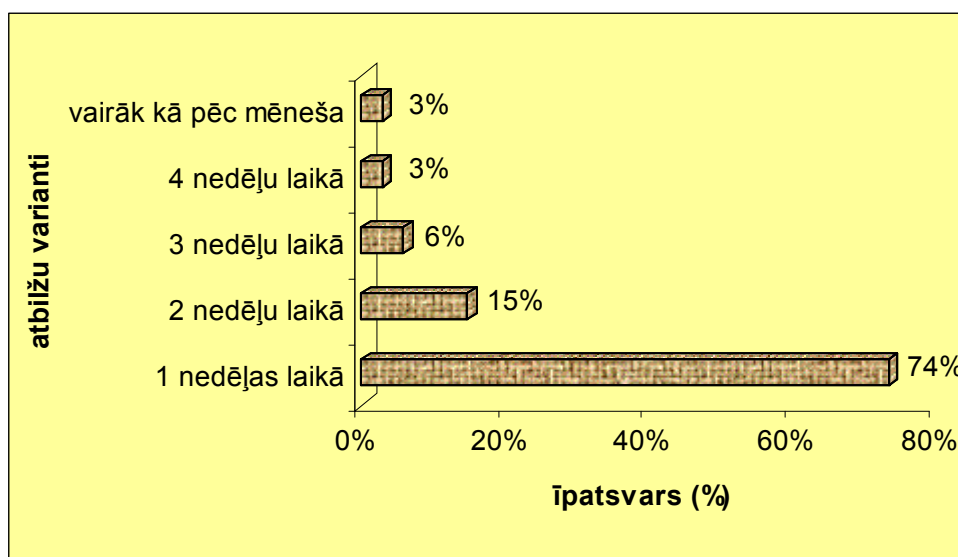
No 5.2.att.izriet, ka SIA Viastor darbinieka vidējais darba stāžs ir $73 / 34 = 2,2$ gadi. Tas nozīmē, ka uzņēmumā ir novērojama liela darbinieku mainība. Pēc analīzes rezultātiem jāsecina, ka SIA Viastor personāla daļai ir jārod risinājumi, lai darbinieki būtu ieinteresēti strādāt uzņēmumā ilgāk par diviem gadiem. Uz aptaujas veikšanas brīdi uzņēmumā nebija izveidota ilgtermiņa stratēģija darbam ar personālu, tādēļ autore ierosina izveidot sistēmu, kas ieinteresētu darbiniekus strādāt patstāvīgi SIA Viastor. Piedāvātās sistēmas saturs:

1. Pamatdarba algas palielinājums par katru darba pieredzei pievienoto darba gadu SIA Viastor. Piemēram, darba pieredze 1-gads –darba algas palielinājums 10%, darba pieredze vairāk kā 2-gadi –darba algas palielinājums par 10%, salīdzinot ar iepriekšējā gada pamatalgas lielumu utt.
2. Ja darbinieks SIA Viastor ir nostrādājis vairāk kā 2 gadus, tiek piedāvāta atlaide SIA Viastor preču iegādei;
3. Ja darbinieks ir nostrādājis uzņēmumā vairāk kā 4 gadus, darbinieks tiek apbalvots 500 Ls dāvanu karti ceļojumam divām personām uz viņa izvēlēto pilsētu;
4. Ja darbinieks ir nostrādājis uzņēmumā vairāk kā 5 gadus, darbinieks var pretendēt uz veikala vadītāja amata vieta;
5. Par katru SIA Viastor nostrādāto gadu darbinieki tiek apbalvoti ar SIA Viastor slavenāko zīmolu T kreklīm, pildspalvām, piespraudēm un somām;
6. Darbiniekiem, kam ir darba pieredze vairāk kā 3 gadi, tiek piedāvāts bezmaksas ikmēneša sporta kluba apmeklējums;

Līdz ar darba pieredzes palielināšanas sistēmas ieviešanu, nepieciešams pašreizējos darbiniekus par to informēt, kā arī informēt jaunus amatu kandidātus, kas pretendē uz darbu SIA Viastor. Ik gadu vēlams sistēmu izskatīt un pēc nepieciešamības mainīt vai papildināt.

Aptaujas 4.jautājuma ietvaros tika noskaidrots laika posms no pirmās darba intervijas līdz algota darba uzsākšanai SIA Viastor (neskaitot izmēģinājuma dienas, veselības pārbaudes utt.). Aptaujas 4.jautājuma rezultāti ir parādīti 1.pielikuma 3.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku laika posms no pirmās darba intervijas līdz darba uzsākšanai uzņēmumā ir redzams 5.10.att.

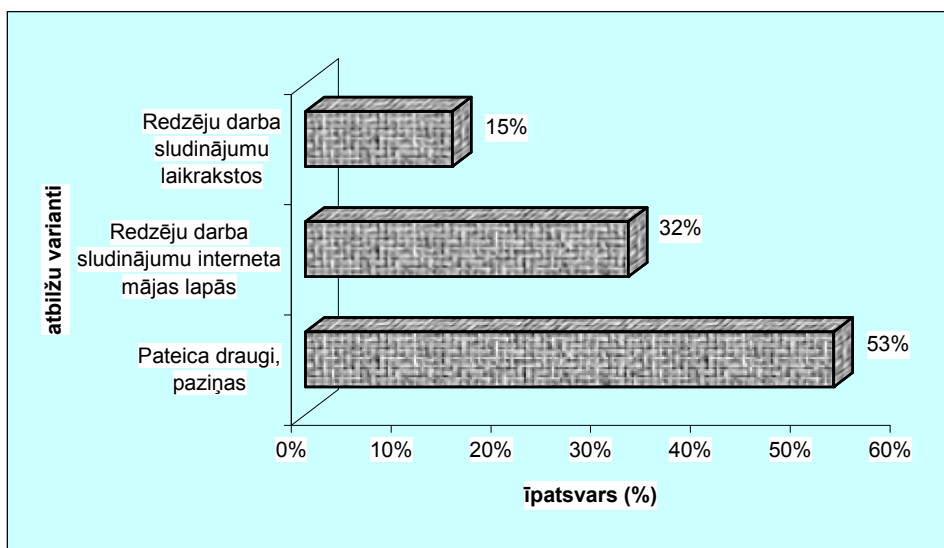


5.10.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku laika posms no pirmās darba intervijas līdz darba uzsākšanai uzņēmumā (%) (a)

No 5.10.att.izriet, ka lielākoties aptaujātie SIA Viastor darbinieki uzņēmumā ir uzsākuši darbu vienas nedēļas laikā (25 darbinieki), sākot no pirmās darba intervijas, kas sastāda 74% no visiem aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem. Pieci darbinieki darbu uzņēmumā uzsāka 2 nedēļu laikā, bet divi darbinieki – 3 nedēļu laikā. Vismazāk darbu SIA Viastor ir uzsākuši darbinieki vairāk kā pēc četrām nedēļām pēc pirmās darba intervijas.

Aptaujas 5.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, kādā veidā aptaujātie SIA Viastor darbinieki ir ieguvuši informāciju par darba vakanci uzņēmumā. Šī jautājuma rezultāti ir atspoguļoti 1.pielikuma 4.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku informācijas ieguves veidi par uzņēmuma piedāvātajām vakancēm ir parādīti 5.11.att.



5.11.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku informācijas ieguves veidi par uzņēmuma piedāvātajām vakancēm (%) (a)

No 5.11.att.izriet, ka gandrīz katrs otrais aptaujātais SIA Viastor darbinieks ir ieguvis informāciju par darba vakanci uzņēmumā no saviem draugiem un paziņām. Aizvien aktuālās kļūst modernās tehnoloģijas un internets, kā rezultātā katrs trešais, t.i., 32% no visiem aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem, redzēja darba sludinājumu dažādās interneta mājas lapās.

Tā, kā vispopulārākais informācijas veids par darba vakancēm ir internets, tad SIA Viastor personāla daļai ir liela uzmanība jāvelta tieši darba piedāvājumu popularizēšanai internetā.

Salīdzinoši mazs aptaujāto SIA Viastor darbinieku skaits ir ieguvuši informāciju par darba vakanci no laikrakstiem, t.i., tikai 5 darbinieki, kas sastāda 15% no visiem aptaujātajiem.

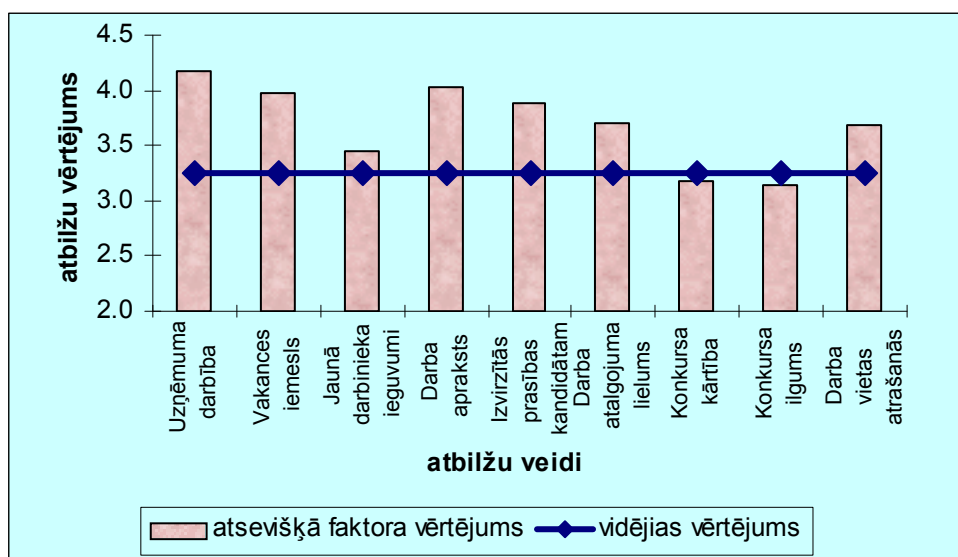
Neviens no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem nav ieguvis informāciju par darba vakanci uzņēmumā darba meklētāju aģentūrās, SIA Viastor tirdzniecības telpās, karjeras dienās izglītības iestādēs, kā arī neviens nav atnācis strādāt uzņēmumā pēc prakses.

Aptaujas 6.jautājuma ietvaros tika novērtēta darba sludinājuma sapratne pēc noteiktiem kritērijiem, novērtējot par katru kritēriju radušos priekšstatu ar sekojošiem vērtējumiem:

- ❖ Izcili saprotams –5 balles;
- ❖ Labs priekšstats –4 balles;
- ❖ Diezgan labs priekšstats –3 balles;
- ❖ Vājš priekšstats –2 balles;

❖ Pilnīgi nav priekšstata –1 balle.

Rezultāti tika aprēķināti pēc svērtā aritmētiskā vidējā un apkopoti 1.pielikuma 5.tabulā
Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba sludinājuma sapratnes vērtējumi ir parādīti
5.12.att.



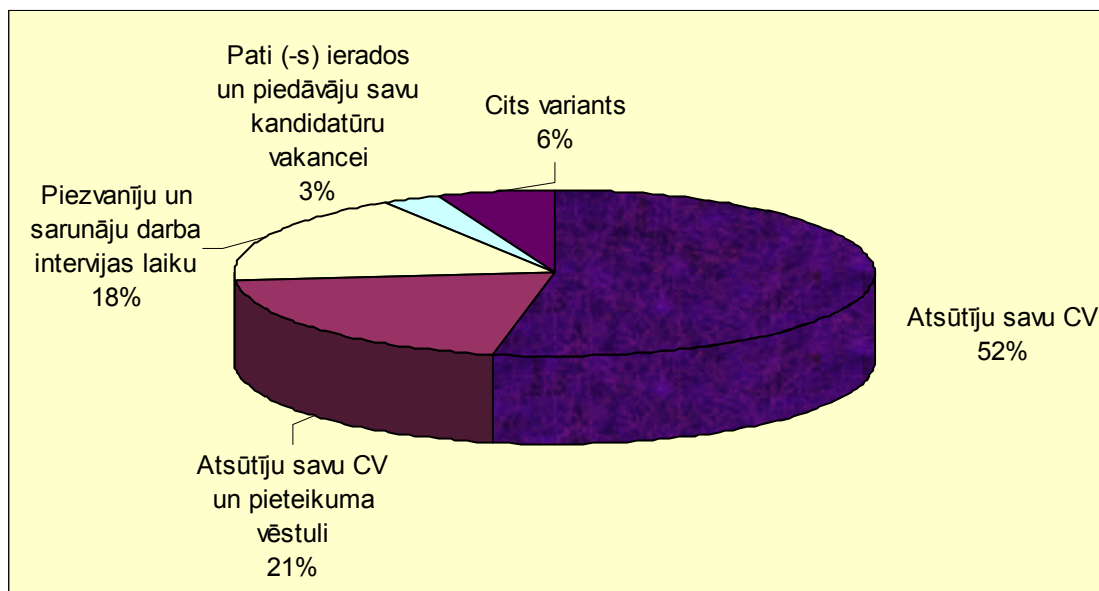
5.12.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba sludinājuma sapratnes vērtējumi (balles) (a)

5.12.att.parāda katra darba sludinājuma sapratnes kritērija svērtu aritmētisko vidējo vērtējumu, salīdzinot ar kopējo svērtu aritmētisko vidējo vērtējumu. No 5.2.att.izriet, ka kopumā darba sludinājuma sapratne tiek vērtēta ar 3,2 ballēm un nozīmē, ka pēc darba sludinājuma sniegtās informācijas amata kandidātiem ir radies diezgan labs priekšstats par piedāvāto darba vakanci uzņēmumā. Savā starpā salīdzinot dažādus darba sludinājuma sapratnes kritērijus, vislielākā sapratne ir bijusi par uzņēmuma darbību. Šo kritēriju kā izcili saprotamu ir atzinuši 10, bet kā labi saprotamu –20 aptaujātie SIA Viastor darbinieki. Kopumā šis kritērijs tiek vērtēts ar 4,2 ballēm, kas liecina par laba priekšstata izveidošanos par uzņēmuma darbību. Tāpat arī labs priekšstats pēc iepazīšanās ar darba sludinājumus amata kandidātiem ir radies par vakances iemeslu, darba aprakstu, t.i., veicamajiem pienākumiem un izvirzītajām prasībām kandidātam. Tikai diezgan labs priekšstats ir izveidojies par darba piedāvājuma konkursa kārtību un ilgumu.

Analīzes rezultāti parāda, ka personāla daļai darba sludinājumu izstrādes procesā lielāka uzmanība ir jāpievērš akcentējot jauno darbinieku ieguvumus, strādājot SIA Viastor, kā arī uzskatāmi jāparāda konkursa ilgums (līdz kuram datumam ir jāiesūta pretendentu pieteikumi) un konkursa kārtība.

Aptaujas 7.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, kādā veidā amata kandidāti pirmo reizi sazinājušies ar personāla daļu, lai pretendētu uz darba vakanci uzņēmumā. Šī jautājuma rezultāti ir atspoguļoti 1.pielikuma 6.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku kandidātu sazināšanās veidi ar uzņēmuma personāla daļu ir parādīti 5.13.att.



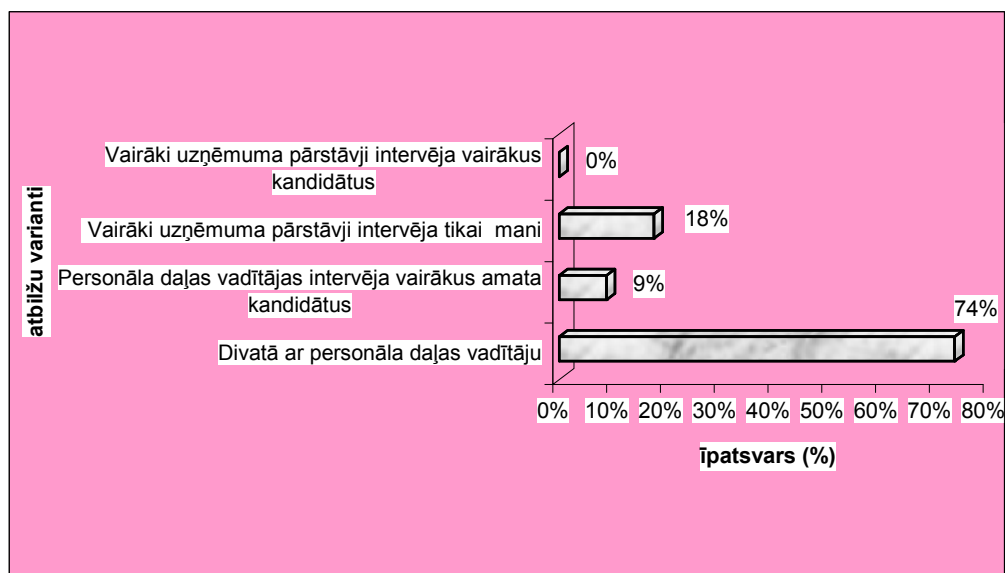
5.13.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku kandidātu sazināšanās veidi ar uzņēmuma personāla daļu (%) (a)

No 5.13.att.izriet, ka gandrīz katrs otrais kandidāts, t.i., 53% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem, pretendējot uz darbu SIA Viastor, ir atsūtījis savu CV. Savu CV un pieteikuma vēstuli ir sūtījuši 7 darbinieki, kas sastāda 21% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem. Salīdzinoši mazs skaits darbinieku, t.i., 6 darbinieki, paši piezvanīja pa norādīto telefona numuru un piedāvāja savu kandidatūru vakances aizpildīšanai. Aptaujas ietvaros nebija neviena kandidāta, kas pretendējot uz amatu, būtu atsūtījuši tikai savu pieteikuma vēstuli. Tai pašā laikā viens aptaujātais darbinieks atzīst, ka, piesakoties darbam uzņēmumā, viņš pats ir aizpildījis pieteikuma anketu ofisa telpās, bet vēl vienam darbiniekam personāla daļas vadītāja personīgi ir piezvanījusi un piedāvājusi darba vietu SIA Viastor

Aptaujas rezultāti parāda, ka populārākais pieteikšanās veids darba vakancei ir atsūtīt savu CV. Diemžēl CV nenodrošina pilnvērtīgu informāciju par kandidātu, tāpēc ir nepieciešams darbs sludinājumos noteikt, ka kandidātu pieteikumi ar trūkstošiem dokumentiem netiks izskatīti un konkursā nepiedalīsies!

Aptaujas 8.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, kādā veidā aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem notika pirmā darba intervija. Šī jautājuma rezultāti ir atspoguļoti 1.pielikuma 7.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku pirmās darba intervijas veidi ir parādīti 5.14.att.



5.14.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku pirmās darba intervijas veidi (%) (a)

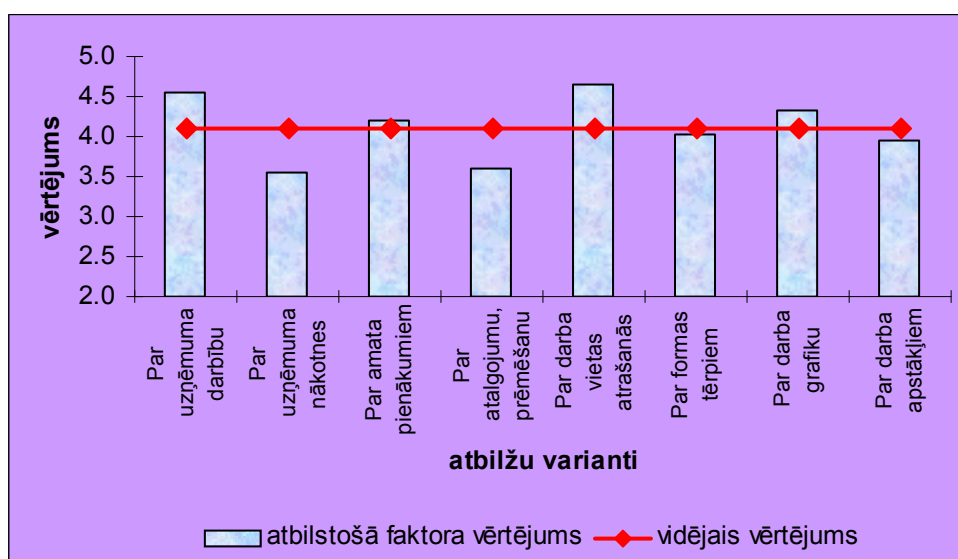
No 5.14.att.izriet, ka 74% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem, pirmā darba intervija notika divatā ar personāla daļas vadītāju. 6 SIA Viastor darbinieki atzīst, ka pirmā darba intervija bija grupveida, kad vairāki uzņēmuma pārstāvji intervēja vienu amata kandidātu. Tikai trijos gadījumos pirmā darba intervija notika personāla daļas vadītājam intervējot vairākus amatu kandidātus. Darba intervijas kvalitātes saglabāšanai SIA Viastor prakses laikā nav tādu gadījumu, kad vairāki uzņēmuma pārstāvji intervētu vairākus kandidātus.

Aptaujas 9.jautājuma ietvaros tika novērtēta darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoms un kvalitāte pēc noteiktiem kritērijiem, novērtējot par katru kritēriju radušos priekšstatu ar sekojošiem vērtējumiem:

- ❖ Izcili saprotams –5 balles;
- ❖ Labs priekšstats –4 balles;
- ❖ Diezgan labs priekšstats –3 balles;
- ❖ Vājš priekšstats –2 balles;
- ❖ Pilnīgi nav priekšstata –1 balle.

Rezultāti tika aprēķināti pēc svērtā aritmētiskā vidējā un apkopoti 1.pielikuma 8.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitātes vērtējums ir parādīti 5.15.att.



5.15.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitātes vērtējums (balles) (a)

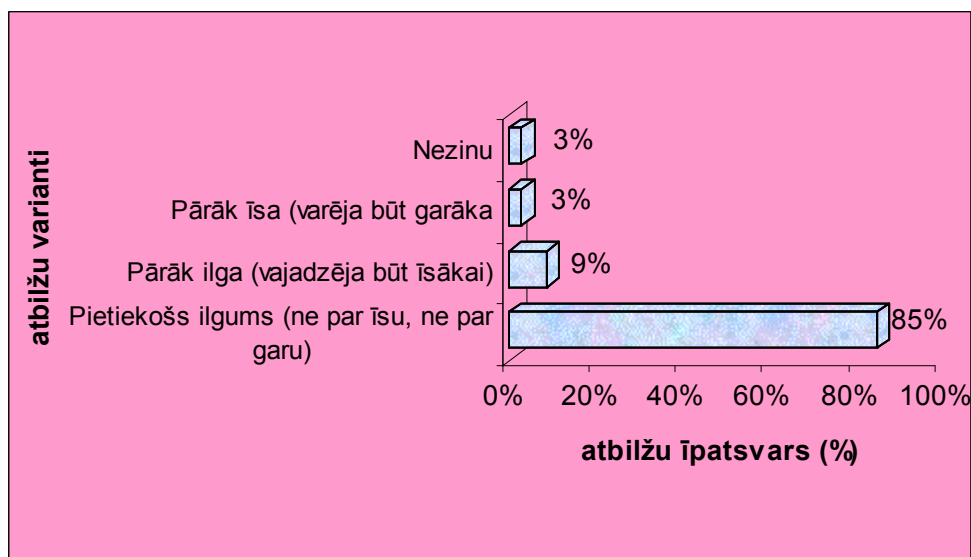
5.15.att.parāda katra darba intervijas novērtēšanas kritērija svērto aritmētisko vidējo vērtējumu, salīdzinot ar kopējo svērto aritmētisko vidējo vērtējumu. No 5.2.att.izriet, ka kopumā darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitātes vērtējums ir 4,1 balles un parāda, ka amata kandidātiem darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitāte ir laba. Savā starpā salīdzinot dažādus darba intervijas novērtējuma kritērijus, var secināt, ka visaugstāk aptaujātie SIA Viastor darbinieki vērtē sniegtās informācijas kvalitāti par uzņēmuma darbību un darba vietas atrašanās vietu –4,6 balles, kas ir tuvu izcilam vērtējumam. Par labu informācijas kvalitāti aptaujātie SIA Viastor darbinieki ir atzinuši darba intervijas laikā sniegto informāciju par darba grafiku, amata pienākumiem un formas tērpiem, attiecīgi –4,3 balles, 4,2 balles un 4,0 balles. Salīdzinoši gandrīz laba informācija darba intervijās tiek sniegta par uzņēmuma nākotnes plāniem un atalgojumu, prēmēšanu –3,6 balles, kas ir par 0,5 ballēm zemāk, salīdzinot ar kopējo svērto aritmētisko vidējo vērtējumu (4,1 balles).

Ja salīdzina informācijas kvalitātes vērtējumu pirms darba intervijas -3,2 ballēm, kas nozīmē, ka pēc darba sludinājuma sniegtās informācijas amata kandidātiem ir radies diezgan labs priekšstats par piedāvāto darba vakanci uzņēmumā, tad kandidātu informācijas kvalitātes vērtējums pēc darba intervijas ir augstāks par gandrīz vienu balli un sastāda 4,1 balles. Pēc analīzes rezultātiem var secināt, ka kandidātu informētība par piedāvātā darba vakanci uzņēmumā pēc darba intervijas ir pieaugusi. Jāņem vērā, ka, balstoties uz šo darba intervijas

laikā sniegto informācijas apjoma un kvalitāti, amata kandidāti pieņem svarīgu lēmumu – pieņemt darba piedāvājumu vai atraidīt, tāpēc personāla daļas vadītājam ir vēlams rast risinājumus darba interviju papildināšanai.

Aptaujas 10.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, kā aptaujātie SIA Viastor darbinieki vērtē darba intervijas ilgumu. Šī jautājuma rezultāti ir atspoguļoti 1.pielikuma 9.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas ilguma vērtējums ir parādīts 5.16.att.

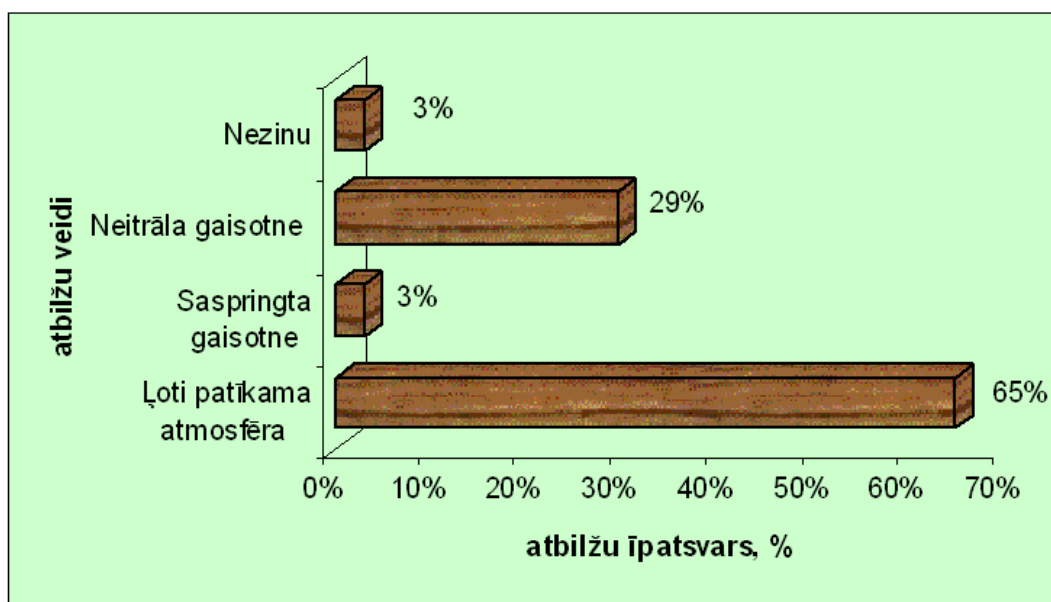


5.16.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas ilguma vērtējums (%) (a)

No 5.16.att.izriet, ka lielākoties aptaujātie SIA Viastor darbinieki uzskata, ka darba intervijas ilgums ir pietiekošs, t.i., ne par ilgu, ne par īsu. Šādu viedokli izteica 29 darbinieki, kas sastāda- 85% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem. Salīdzinoši mazs darbinieku skaits -trīs darbinieki atzina, ka darba intervija noritēja pārāk ilgi un to ir nepieciešams saīsināt. Tikai viens darbinieks atzina, ka darba intervija ir bijusi par īsu un to būtu bijis nepieciešams pagarināt, bet viens no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem nemācēja atbildēt uz šo jautājumu.

Aptaujas 11.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, kā aptaujātie SIA Viastor darbinieki raksturo gaisotni intervijas laikā. Šī jautājuma rezultāti ir atkopoti 1.pielikuma 10.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas gaisotnes vērtējums ir parādīts 5.17.att.

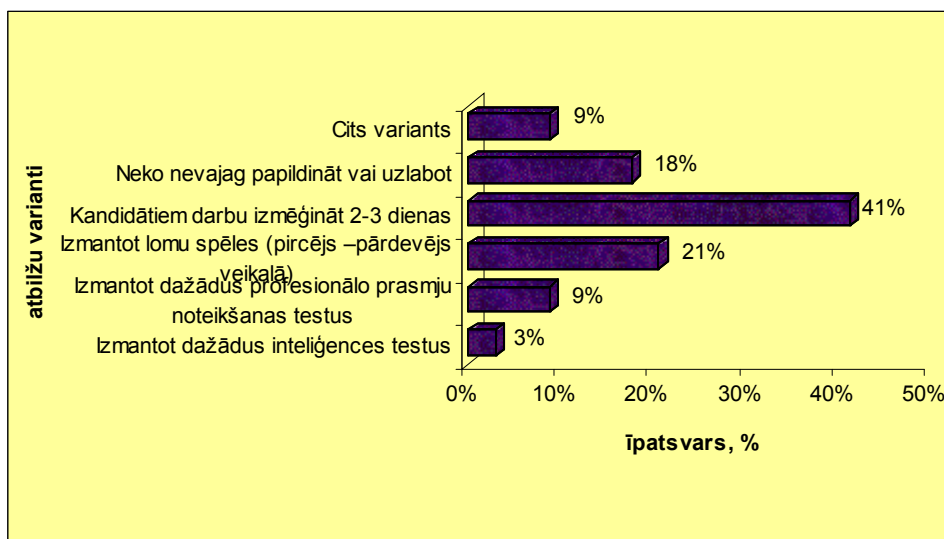


5.17.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas gaisotnes vērtējums (%) (a)

No 5.17.att.izriet, ka 22 darbinieki, kas sastāda 68 % no visiem aptaujātiem SIA Viastor darbinieki, uzskata, ka pirmās darba intervijas laikā bija novērojama ļoti patīkama atmosfēra, kas liecināja par abpusēju ieinteresētību darba piedāvājumā. Tai pašā laikā 29 % no visiem aptaujātiem SIA Viastor darbinieki uzskata, ka darba intervijas laikā valdīja neitrāla gaisotne, t.i., amata kandidāts sarunas laikā nejutu lieku saspringumu vai pārāk lielu atslābumu. Tikai viens no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem darba intervijas laikā juta saspringumu, bet vēl viens -nemācēja uz šo jautājumu atbildēt.

Aptaujas 12.jautājuma ietvaros tika noskaidrots pašreizējo darbinieku viedoklis par nākošo darbinieku atlases procesa uzlabošanas iespējām. Šī jautājuma rezultāti ir atkopoti 1.pielikuma 11.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku nākošo darbinieku atlases procesa uzlabošanas ieteikumi ir parādīti 5.18.att.



5.18.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku atbildes uz jautājumu par darbinieku atlases procesa uzlabošanu(%) (a)

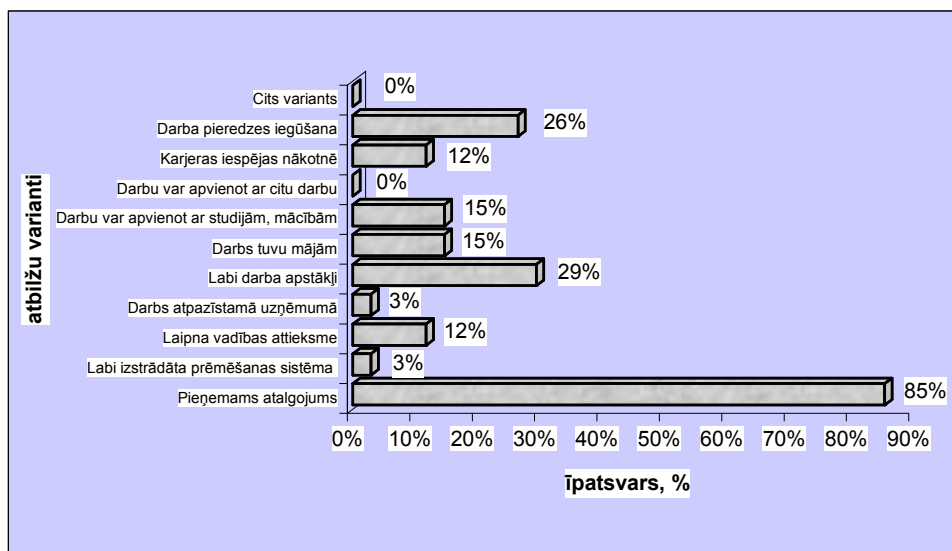
5.18.att.parāda, ka 41% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem, attiecīgi 14 darbinieki, uzskata, ka nākošo darbinieku atlases procesu ir nepieciešams pilnveidot ar amata kandidāta darba izmēģinājumu 2 līdz 3 dienas. Jāpiebilst, ka šāda jaunā kandidāta testēšana pirms darba uzsākšanas jau tiek praktizēta SIA Viastor, bet aptaujas dati apstiprina, ka šādu testēšanas veidu akceptē arī pašreizējie ir uzņēmuma darbinieki. Par 20 procentpunktiem mazāk, t.i., gandrīz katrs piektais aptaujātais SIA Viastor darbinieks, atzīmē, ka nākošo darbinieku atlases procesa vēlams uzlabot darba intervijās izmantojot lomu spēles pircejs – pārdevējs veikalā, tas nozīmē, izspēlēt dažās situācijās veikalā un novērot kā amata kandidāts lomu spēlē spēj risināt problēmas ar pircējiem. Salīdzinoši mazs darbinieku skaits -3 darbinieki uzskata, ka nākošo darbinieku atlases procesā varētu izmantot dažādus profesionālo prasmju noteikšanas testus, bet tikai viens no aptaujātajiem darbiniekiem ieteica izmantot dažādus inteliģences testus. Tāpat trīs aptaujātie SIA Viastor darbinieki izteica savu viedokli par nākošo darbinieku atlases procesa uzlabošanas iespējām:

- ❖ amata kandidāti var darbu izmēģināt nevis 2 līdz 3 dienas, bet 1 līdz 2 dienām;
- ❖ izvērtēt pārējo darbinieku gūto iespaidu par jauno darbinieku konkrētajā tirdzniecības vietā;

18% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem, t.i., 6 darbinieki, uzskata, ka pašreizējais darbinieku atlases process neprasa nekādus uzlabojumus un pēc viņu viedokļa nākošo darbinieku atlases procesā neko nevajag papildināt vai uzlabot.

Aptaujas 13.jautājuma ietvaros tika noskaidroti divi svarīgākie kritēriji, kas pašreizējos darbiniekus motivēja pieņemt SIA Viastor darba piedāvājumu. Šī jautājuma rezultāti ir atkopoti 1.pielikuma 12.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku divi svarīgākie kritēriji, kas motivēja pieņemt uzņēmuma darba piedāvājumu ir parādīti 5.19.att.

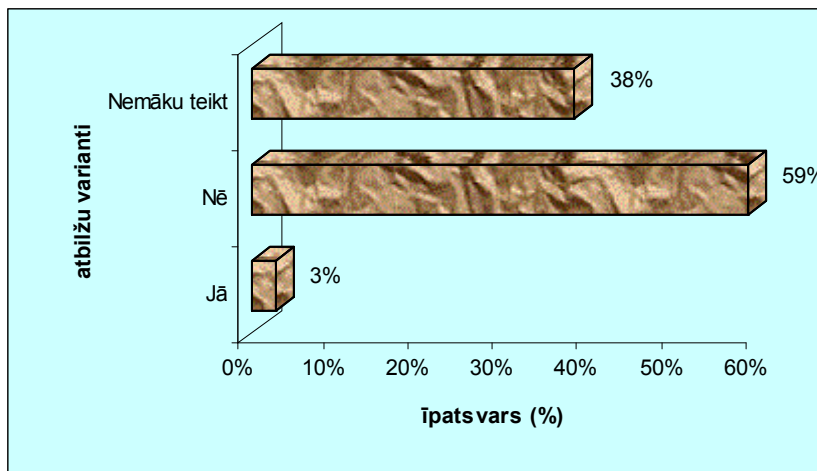


5.19.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku divi svarīgākie kritēriji, kas motivēja pieņemt uzņēmuma darba piedāvājumu (%) (a)

No 5.19.att.izriet, ka lielākai daļai no SIA Viastor aptaujātajiem darbiniekiem pieņemt uzņēmuma darba piedāvājumu motivēja pieņemamais atalgojums, tā atzīmē 85% no aptaujātiem SIA Viastor darbiniekiem, t.i., 29 darbinieki. Kā otram svarīgākais kritērijs tika atzīti uzņēmuma labie darba apstākļi. Gandrīz katrs ceturtais uzņēmuma darbinieks kā svarīgu kritēriju atzīst darba pieredzes iegūšanu. jāpiebilst, ka lielākoties tā ir uzskatījuši gados jaunākie darbinieki. 15% no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem, ka vienlīdz svarīgi ir iespēja apvienot darbu ar studijām vai mācībām, kā arī darba vietas atrašanās tuvu mājām. Salīdzinoši mazsvarīgi kritēriji uzņēmuma darba piedāvājuma akceptēšanai ir karjeras iespējas nākotnē jeb karjeras izaugsme nākotnē un laipna vadības attieksme. Tikai viens darbinieks atzīmēja, ka motivējošais kritērijs bija laipna vadības attieksme un darbs atpazīstamā uzņēmumā. Kā pilnīgi nesvarīgs kritērijs tika atzīta iespēja apvienot darbu SIA Viastor ar kādu citu darbu citā uzņēmumā.

Aptaujas 14.jautājuma ietvaros tika noskaidrots, vai aptaujātie SIA Viastor darbinieki apsver iespēju mainīt pašreizējās darba attiecības ar SIA Viastor pret citām darba attiecībām. Šī jautājuma rezultāti ir atkopoti 1.pielikuma 13.tabulā.

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku apsvēršanas iespējas darba attiecību maiņai ir parādīti 5.20.att.



5.20.att. Aptaujāto SIA Viastor darbinieku apsvēršanas iespējas darba attiecību maiņai (%) (a)

5.20.att.parāda, ka 20 darbinieki, kas sastāda 59% no visiem SIA Viastor darbiniekiem, pēdējo trīs mēnešu laikā neapsver iespēju mainīt pašreizējās darba attiecības. Tomēr savās domās par darba vietas maiņu ir nepārliecināti 38% no visiem SIA Viastor darbiniekiem. 13 darbinieki nemāk pateikt vai viņi vēlas mainīt pašreizējās darba attiecības vai ne. Turpretī viens no aptaujātajiem SIA Viastor darbiniekiem savā pārliecībā ir stingrs un darba attiecības vēlas mainīt.

Visā visumā autore uzskata, ka veiktā aptauja ir noritējusi veiksmīgi, par ko liecina augstais jautājumu atbildētības līmenis. Aptaujātie SIA Viastor darbinieki bija atsaucīgi, kā arī bija novērojama atgriezeniskā saite, kad aptaujātie darbinieki izteica vēlēšanos iepazīties ar iegūtajiem rezultātiem. Atvērtie jautājumi anketās deva iespēju objektīvi iepazīties ar aptaujāto darbinieku domām par SIA Viastor pašreizējo personāla atlasēšanas procesu, kā arī vēlamo uzlabojumiem nākotnē.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Darba gaitā autores izdarīties galvenie secinājumi:

1. Personāla atlases metodes ir iepriekšējā atlase, darba intervijas, testu, darba imitācija, lomu spēles, kā arī darba imitāciju, lomu spēles un profesionālo personāla atlases firmu pakalpojumu izmantošana;
2. SIA Viastor ir izteikta centralizēta organizācija, kurai raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa vadītājiem, kur personāla vadības funkcijas veic personāla daļa, kas ir pakļauta valdes priekšsēdētājam, izpilddirektori, mazumtirdzniecības vadītājam;
3. Kandidatūras meklēšana SIA Viastor notiek, izmantojot iekšējos un ārējos meklēšanas veidus. Galvenā stratēģija kandidātu meklējumos ir atbilstoša darbinieka atrašana, izmantojot mūsdienu tehnoloģijas, patērējot tam pēc iespējas mazāk laika resursu;
4. No veiktās aptaujas izriet, ka lielākoties SIA Viastor pārdevēja amatā ir nodarbinātas sievietes vecuma robežās no 26 līdz 30 gadiem ar darba pieredzi no viena līdz diviem gadiem, kas darbu SIA Viastor ir uzsākušas vienas nedēļas laikā;
5. Kā liecina pētījuma rezultāti SIA Viastor vidējais darbinieka vecums ir 23,3 gadi un vidējais darba stāžs ir 2,2 gadi;
6. Par darba vakanci uzņēmumā gandrīz katrs otrais aptaujātais SIA Viastor darbinieks ir ieguvis informāciju no saviem draugiem un paziņām. Otrs populārākais veids, kā amatu kandidāti iegūst informāciju par piedāvātām vakancēm SIA Viastor ir izmantojot darba sludinājumus dažādās interneta mājas lapās;
7. Pēc aptaujas rezultātiem darba sludinājuma sapratne tiek vērtēta ar 3,2 ballēm (augstākais vērtējums -5 balles) un vislielākā darba sludinājuma sapratne ir par uzņēmuma darbību, bet vismazākais priekšstats ir radies par jaunā darbinieka ieguvumiem, strādājot SIA Viastor, un konkursa norisi;
8. Populārākais pieteikšanās veids darba uzņēmumā SIA Viastor ir atsūtīt savu CV;
9. Darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitātes vērtējums ir 4,1 balles (augstākais vērtējums –5). Visaugstāk darba intervijās tiek vērtēta sniegtās informācijas kvalitāte par uzņēmuma darbību un darba vietas

atrašanās vietu, vissliktāk -par uzņēmuma nākotnes plāniem un atalgojumu, prēmēšanu;

10. Amata kandidātu informētība par piedāvātā darba vakanci uzņēmumā pēc darba intervijas ir pieaugusi;
11. SIA Viastor pirmās darba intervijas laikā ir novērojama ļoti patīkama atmosfēra, kas liecināja par abpusēju ieinteresētību darba piedāvājumā, kā arī darba intervijas ilgums ir pietiekošs, t.i., ne par ilgu, ne par īsu.
12. Kā liecina pētījuma rezultāti pieņemot uzņēmuma darba piedāvājumu visvairāk motivē pieņemamais atalgojums, uzņēmuma labie darba apstākļi, bet vismazāk - laipna vadības attieksme un darbs atpazīstamā uzņēmumā.
13. Lielākoties uz aptaujas veikšanas brīdi SIA Viastor darbinieki neapsvēra iespēju mainīt pašreizējās darba attiecības.

Pēc iegūtajiem secinājumiem darba gaitā, autore piedāvā šādus uzņēmuma personāla atlases darba kvalitātes uzlabošanas priekšlikumus, kurus ir jārealizē SIA Viastor personāla daļas vadītājam:

1. Tā, kā vispopulārākais informācijas veids par darba vakancēm ir internets, tad ir uzmanība jāvelta tieši darba piedāvājumu popularizēšanai internetā, sadarbojoties ar lielākajām personāla atlases firmām internetā un regulāri izvietojot darba sludinājumus dažādās bezmaksas sludinājumu mājas lapās;
2. Darba sludinājumā nepieciešams akcentēt jauno darbinieku ieguvumus, strādājot SIA Viastor, piemēram, jaunas darba pieredzes iegūšana, karjeras iespējas nākotnē, veselības apdrošināšana, pastāvīgiem darbiniekiem pastāvīgs darba algas palielinājums, ikmēneša bezmaksas sporta kluba apmeklējumi, atlaides pazīstamu zīmolu preču iegādei, uzņēmuma dāvanas uut.;
3. Darba sludinājumos ir jāizceļ norādītais konkursa ilgums (līdz kuram datumam ir jāiesūta pretendentu pieteikumi) un konkursa kārtība (kādi dokumenti jāiesūta, kādai informācijai ir jābūt norādītai dokumentos, līdz kuram datumam jāiesūta dokumenti, pēc kādiem kritērijiem tiek atlasīti amata kandidāti, cik ilgā laikā tiek izskatīti iesūtītie kandidātu dokumenti, kādā datumā norisināsies konkursa 1.kārta un 2.kārta, kādā veidā tiks paziņots par atteikumu);
4. Darba intervijās nepieciešams pilnveidot informāciju par uzņēmuma nākotnes plāniem, lai kandidāti jau savlaicīgi saprot, ka viņi būs šī uzņēmuma būtiska sastāvdaļa un no viņu darba rezultātiem būs atkarīgi darba apstākļu uzlabojumi, kā arī par darbinieku atalgojumu un prēmēšanu. Tāpat darba

intervijas laikā vēlams izmantot lomu spēles pircējs –pārdevējs veikalā, tas nozīmē, izspēlēt dažās situācijas veikalā un novērot kā amata kandidāts lomu spēlē spēj risināt problēmas ar pircējiem;

5. Papildināt darbinieku atlases procesu ar pārējo darbinieku gūto iespaidu par jauno darbinieku konkrētajā tirdzniecības vietā. Tas sevī ietver izstrādāt amata kandidātu vērtējumu skalu ar noteiktiem kritērijiem, kuru izsniegt veikalu vadītājiem un kas to aizpildītu pēc 3.kandidāta izmēģinājuma dienas un iesniegtu personāla daļas vadītājam, kas pieņem lēmumu par kandidāta apstiprināšanu amatā.
6. Ir jāizvieto informāciju par vakancēm Nodarbinātības Valsts aģentūrā, kā arī dažādās darba meklēšanas aģentūrās vismaz uz vienu mēnesi. Vakances izvietošana papildus finanšu resursus neprasa, jo tā ir bezmaksas. Ja minētā sadarbība ir veiksmīga, t.i., pretendenti no aģentūrām atbilst izvirzītajām prasībām, sadarbību turpināt;
7. Katra gada sākumā personāla daļai ir jāsazinās ar Nodarbinātības Valsts aģentūru par skolēnu nodarbinātību vasaras brīvlaika laikā. Pirms vasaras skolas brīvlaika SIA Viastor ir jānoslēdz līgums, kas ļauj izmantot skolēnu darbaspēku vasaras skolas brīvlaika laikā. Sadarbības rezultātā SIA Viastor iekonomēs pusi no darba izmaksām uz vienu darbinieku, jo NVA sedz minimālo darba algu un darba devēja izmaksas katram nodarbinātam skolēnam. Šīs sadarbības trūkums –jauniešus līdz 15 gadu vecumam var nodarbināt tikai 4 stundas diennaktī, kā arī uz jauniešiem attiecas dažāda veida atvieglinājumi, tāpēc gan personāla daļai, gan veikalu vadītājiem pirms šīs sadarbības ir jāiepazīstas ar Ministru Kabineta noteikumiem sakarā ar jauniešu nodarbinātību. Sadarbības priekšrocības –patstāvīgiem darbiniekiem ir iespēja izmantot vasarā ikgadējo atvaļinājumu, kā arī jaunieši ir enerģiski un pilni ar jaunām idejām, kas ienesīs jaunas iedvesmas mazumtirdzniecības veikalos;
8. Vismaz īslaicīgas vakances aizpildīšanai izmantot personāla līzingu, kas sevī ietver sadarbību ar pagaidu nodarbinātības aģentūru. Personāla daļai ir jāievāc nepieciešamā informācija par līguma noslēgšanas niansēm, par kandidātiem un jāpiedāvā vadībai līguma akceptēšana. Sadarbību ar pagaidu nodarbinātības aģentūru izmantot tikai kā pēdējo izejas variantu īstermiņā, kad uzņēmumam ir liels darbinieku trūkums;
9. Katra mācību gada sākumā personāla daļai ir jānodibina kontakti ar mācību iestādēm un jānodarbina studentus vismaz prakses laikā. Pēc mācību prakses

nobeiguma jāveic studentu novērtēšana un atbilstošākie pretendenti jāpiesaista pēc studiju beigšanas; SIA Viastor vadība var izlemt vai studentiem prakses laikā maksāt darba algu vai ne;

10. Ir jāizstrādā pieteikuma anketas, kur kandidāti atbild uz konkrētiem jautājumiem, kurus SIA Viastor vadība uzskata par svarīgiem, lai ieņemtu atbilstošās vakances. Šīs pieteikuma anketas izvietot veikalos pie kasēm pircējiem redzamā vietā, kā arī iedzīvotāju pastkastītēs veikalu tuvumā. Pie iepriekšējās atlases, analizēt ne tikai CV, pieteikuma vēstules un izglītības dokumentus un atsauksmes, bet arī anketas. Pieteikuma anketas paraugs ir parādīts 6.pielikumā.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. **Artjuhova J., Kreišmane. B., Seržante I.** *Personāla vadības rokasgrāmata.* Rīga : Dienas bizness, 2007
2. **Bokums, Z.** *Personālvadības rokasgrāmata.* Rīga : Kamene, 2000. 141 lpp.
3. **Boitmane, I.** *Personāla atlase un novērtēšana.* Rīga : Lietišķās informācijas dienests, 2006. 160 lpp.
4. **Ešenvalde, I.** *Personāla praktiskā vadība.* Rīga : Merkūrijs LAT, 2004. 308 lpp.
5. **Forands, I.** *Personāla vadība.* Rīga : Latvijas izglītības fonds, 2002. 189 lpp.
6. **Forands, I.** *Personāla vadība.* Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2000. 79 lpp
7. **Gratone, L.** *Cilvēkresursu stratēģija.* Rīga : Jumava, 2004. 282 lpp.
8. **Goša, Z.,** *Statistika.* Rīga : Latvijas Universitāte, 2002. 345.lpp.
9. **Krastiņš, O., Krūmiņa, I.,** *Izlases metode.* Rīga : LU, 1993.
10. **Krastiņš, O.,** *Statistika un ekonometrija: Mācību grāmata augstskolām.* Rīga
11. **Kehre, M.** *Personālmenedžments uzņēmumā.* Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2004. 230 lpp.
12. **Praude, V., Beļčikovs, J.** *Menedžments.* Otrais pārstrādātais izdevums. Rīga : Vaidelote, 2001. 508 lpp.
13. **Pikeringa, P.** *Personāla vadība: Kā prasmīgi motivēt darbiniekus un panākt vēlamu rezultātu.* Rīga : Jāņa Rozes apgāds, 2002. 90 lpp.
14. *Personāla vadīšana Latvijā: Problēmas un risinājumi"* Starptaut. konf. 1996.g.4. un 5.okt. Rīgā, Reiterna namā, Žanete Ilmete & Peters J.A. Roišs 1997, 203 lpp.
15. **Ruskule, S.** *Vadīšana.* Jelgava : Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 2004. 512 lpp.
16. *Svešvārdu vārdnīca.* Izlabots un papildināts otrais izdevums. Rīga : Liesma, 1978. 772 lpp.
17. **Vīksna, A.** *Personāla vadība.* Rīga : Jumava, 1999. 119 lpp.
18. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība.* Rīga : NIPO NT, 2003. 318 lpp.
19. *Vadībzinības rokasgrāmata: viss par uzņēmējdarbību un vadību.* Rīga : Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.
20. **Ashcraft, D.** *Personality theories workbook.* Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2000. 71 p.

21. **Брайан Трейси, Франк М. Шеелен.** *Личность лидера.* Минск : Попурри, 2006. 287 с.
22. **Эшенвалде, И.** *Практическое управление персоналом.* Рига : Merkūrijs LAT, 2004. 368 с.
23. **Федорова, Н. В., Минченкова, О. Ю.** *Управление персоналом организации: Учебное пособие.* Москва : Кнорус, 2005. 416 с
24. **Керри Глисон.** *Оптимизация персональной деятельности :как организовать свой труд, чтобы делать больше, а работать меньше,* Москва : Олимп-Бизнес, 2001. 270 с.
25. **Butautas, D.** Lai pircējs pamanītu precī. *Tirgotājs*, 2001, Nr. 7. 56 lpp
26. **Cvmarket. Personāla atlase** (atsauce 15.11.2007.)
http://www.cvmarket.lv/login.php?user_type=1&form=login&redir=firm_job_ads.php
27. **Fast People Latvia** (atsauce 16.11.2007.)
<http://www.fastpeople.lv/index.php?lang=lv&level=employers>
28. **Komunikāciju darbnīca** (atsauce 16.11.2007.)
<http://www.kdarbnica.lv/?lang=lv&page=selection>
29. *Mūsu sadarbības principi*, (atsauce 05.10.2007.),
<http://www.hrsolutions.lv/?cat=54&lang=lv>
30. *Personāla atlase*, (atsauce 02.10.2007.)
http://www.eiropersonals.lv/lv/uznemumiem/index.html?services_id=3
31. *Personāla atlase*, (atsauce 05.10.2007.),
http://www.areserv.lv/services_pers.html,
32. *Personāla atlase, rīkojot atklātu konkursu*, (atsauce 18.10.2007.)
<http://www.mps.lv/atklats.htm>
33. *Personāla atlase un novērtēšana*, (atsauce 20.09.2007.) <http://i-work.lv/index.php?lang=lv&id=8>
34. **Silinieks, M.,** *Personāla atlases mārketinga plāns* (01.10.2007.)
<http://www.tvnet.lv/zinas/karjera/management/article.php?id=397130>
35. *WorkingDay Latvia. Personāla atlase* (atsauce 15.11.2007.)
<http://www.workingday.lv/recruitment>
36. Viastor nepublicētie materiāli

PIELIKUMI

1.pielikums

SIA VIASTOR PĀRDEVĒJA AMATA APRAKSTS

Amata nosaukums: Pārdevējs

Profesijas kods: 5220 05

Darbības sfēra: Veikals „**Camel Active**”

Pakļauts: Valdes priekšsēdētājam, izpilddirektorei, mazumtirdzniecības vadītājam

Sadarbība ar: Vizuālo merčendaizeri, veikala vadītāju, veikala administratoru, personāldaļas vadītāju, grāmatvedību

Aizvietojamība: Veikala vadītājs, veikala administrators

Amata mērķis: transportēt pārdošanai paredzētās preces no noliktavas uz tirdzniecības zālēm un izvietot tās vitrīnās; demonstrēt un pārdot tirdzniecībā esošās preces atbilstoši izstrādātajām apkalpošanas standartiem darbojošos uzņēmumā; veikt uzskaiti; būt uzmanīgam, pieklājīgam pret pircējiem, kā arī veikt citus līdzīga satura uzdevumus.

Galvenie pienākumi:

- Veikla zāles, ģērbtuvju, noliktavas telpu sagatavošana pircēju uzņemšanai atbilstoši uzņēmumā pieņemtajiem darba vietas sakopšanas standartiem:
 - 1) telpu apkope;
 - 2) tīrības kontrole;
 - 3) preču izvietošana tirdzniecības zālē atbilstoši pieņemtajiem standartiem.
- Darba vietā ievēro ārējā izskata un darba formas standartu.
- Veicināt veikala pārdošanas un ienākuma apjomu, darba etiķetes un apkalpošanas kultūras normu standartus.
- Zināt darbam nepieciešamo tehnisko informāciju par precēm, īpašībām, kvalitāti, glabāšanas, lietošanas noteikumiem.
- Nodrošina nepārtrauktu darbu tirdzniecības zālē visas darba dienas laikā; zāli var atstāt tad, ja ir maiņas darbinieks un vecākais pārdevējs to ir atļāvis.
- Pircēju apkalpošana saskaņā ar uzņēmumā pieņemtajiem „Pircēju apkalpošanas standartiem”
 - 1) darbs tirdzniecības zālē;
 - 2) pircēju sagaidīšana;
 - 3) vajadzību izzināšana;
 - 4) preces prezentācija;
 - 5) izvēles konsultēšana;
 - 6) pasūtījuma pieņemšana;
 - 7) papildus pārdošana;
 - 8) pircēju pretenziju pieņemšana;
 - 9) samaksas veikšana;
 - 10) preces iesaiņošana;
 - 11) sarunu noslēgums!
- Darbs ar veikala kases datora aparātu, kā arī prast izmantot preču uzskaites programmu.
- Ievērot noteikumus darbam ar skaidro naudu, kredītkartēm, finanšu dokumentiem.

- Prast veikt operācijas ar klientu VIP kartēm (aktivizēšana, izsniegšana, anketu aizpildīšana).
- Pieņemt un transportēt pārdošanai paredzētās preces no noliktavas uz tirdzniecības zāli un izvietot tās tirdzniecības zālē, sagatavot nepieciešamos papildus dokumentus (etiķetes, kopšanas noteikumus utt.), pārbauda preces atbilstību marķējumam, pārbauda preces tīrību un kvalitāti, nodrošina precī ar aizsardzības līdzekļiem.
- Pēc vajadzības izvietot reklāmas materiālus tirdzniecības zālē un noformē veikala vitrīnas.
- Piedalīties inventarizācijās pēc uzņēmuma pieņemtiem standartiem un izdotiem rīkojumiem.
- Ievērot darba aizsardzības instruktažas un normas, sanitārās prasības, darba disciplīnu.
- Pilnībā pildīt Patērētāju tiesību aizsardzības likuma prasības.

Vadītāja funkcijas: nav

Darbinieku skaits tiešā pakļautībā: nav

Dokumenti, ar kuriem darbinieks strādā:

- Čeki.
- Rēķini.
- Kredītkartes.
- VIP kartes.
- Pavadzīmes no uzņēmuma noliktavas.
- Rīkojumi.

Dokumenti, kurus darbinieks apstiprina: nav

Prasības amatam

Darbam nepieciešamā izglītība: vispārējā vidējā, speciālā vai arodizglītība, kursi attiecīgajā specialitātē.

Darbam nepieciešamā pieredze: nav obligāta.

Darbam nepieciešamās zināšanas un prasmes: pārdevēju profesionālās darbības metodes un paņēmieni; darbā lietojamo tehnisko līdzekļu darbības principi, lietošanas nosacījumi; savstarpēji saistīto darba procesu izpildes secība, to racionāla organizācija, darba režīmi, pakalpojumu un preču cenu veidošanās pamatprincipi, lietot praksē teorētiskās zināšanas un tās nepārtraukti papildināt.

Darbam nepieciešamās spējas: atbildība par veikto pamatuzdevumu izpildes norisi un rezultātiem, kārtīgums, komunikabilitāte, prasme strādāt komandā, fiziskā izturība, prasme strādāt ar dokumentāciju.

Darbam nepieciešamās iemaņas: Pamatzināšanas tirdzniecībā un darbam ar kases aparātu.

Papildus prasības: angļu, krievu valodas zināšanas sarunvalodas līmenī, pamatzināšanas darbam ar datoru.

Papildus prasības: nav

Amata apraksts apstiprināts ar rīkojumu Nr. V-168/07 no 2007.gada 2.jūlija.

| Darba ņēmēja vārds, uzvārds | "Iepazīnos" | Datums | Darba ņēmēja paraksts |
|--|--------------------|---------------|----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

SIA VIASTOR ATTEIKUMA VĒSTULES PARAUGS

God. V. Liepa!

Paldies, ka aizpildījāt darbinieku atlases anketu.

Saņēmām ļoti daudz pieteikumu uz izsludinātajiem amatiem, bet diemžēl mums nav iespējams izpildīt visas vēlmes. Tāpēc man ir ļoti žēl Jūs informēt, ka šobrīd nevaram piedāvāt Jums šo konkrēto amatu. Jūsu CV saglabāsim uzņēmuma datu bāzē.

Vēlreiz pateicos par Jūsu ieinteresētību un anketas aizpildīšanai veltīto laiku.

Vēlot veiksmi turpmākos darba meklējumos,

Ar cieņu,

Aija Pūpola

.....personāldaļas vadītāja

SIA VIASTOR DARBA SLUDINĀJUMS

Viastor, SIA

Apģērbu un apavu veikalu tīkls Baltijas valstīs „Camel Active”, „Olsen”, „Mephisto”, „Gas”, „Murphy&Nye”, „Liu Jo”, „Trek&Travel”, „Pinko”

Darbu var saņemt
Pārdevējs

Darba apraksts

- *laipna pircēju apkalpošana un konsultēšana
- *preču pieņemšana, izlikšana tirdzniecības zālē
- *darbs ar kases sistēmu

Prasības kandidātiem

- *pozitīva domāšana un attieksme pret darbu
- *prasme prezentēt preces
- *darba pieredze apģērbu vai apavu tirdzniecībā
- *labas latviešu, krievu valodas zināšanas

Uzņēmums piedāvā

- *darbu draudzīgā un profesionālā kolektīvā
- *apmācību
- *izaugsmes iespējas
- *konkurētspējīgu atalgojumu

Cita informācija

Lūdzam CV sūtīt pa e-pastu: personals@viastor.lv

Informācija par darba sludinājumu

Atrašanas vieta: Rīga
Darbā stāšanās laiks: 2007. gada 30. maijs
Darba amata apraksts: pilna slodze, pastāvīgs darbinieks
Sludinājums publicēts līdz: 2007. gada 3. jūnijs
Ievadīts: 2007. gada 10. maijs
Piedāvātā alga bruto: no 350 menesī

Pieteikties uz šo darba piedāvājumu var caur CV MARKET, nospiežot uz pogas **Vēlos kandidēt**. Jums ir jābūt reģistrētam lietotājam, kā arī jābūt sistēmā izveidotam CV un pieteikuma vēstulei. Gadījumā, ja Jums vēl nav izveidots savs CV, tad to Jūs varat izdarīt .

Kontakti

Kontaktpersona: Aija Pūpola
Kontakttālrunis: 7332611
Fakss: 7332612

APTAUJAS ANKETA PAR SIA VIASTOR PERSONĀLA ATLASES PROCESA UZLABOŠANAS IESPĒJĀM

Lūdzu, izsakiet savas domas par sava uzņēmuma personāla atlases procesu! Aptauja ir anonīma un nepieciešama uzņēmuma personāla atlases darba kvalitātes uzlabošanai!

1. Atzīmējiet savu dzimumu:

Sieviete Vīrietis

2. Uzrakstiet savu vecumu:

3. Atzīmējiet, savu darba pieredzi SIA Viastor!

Līdz 1 gadam 1 - 2 gadi 3 - 4 gadi 5 - 6gadi Vairāk kā 6 gadi

4. Atzīmējiet, cik ilgā laikā no pirmās darba intervijas Jūs uzsākat algotu darbu mūsu uzņēmumā (neskaitot izmēģinājuma dienas, veselības pārbaudes utt.)

- Uzsāku darbu 1 nedēļas laikā
- Uzsāku darbu 2 nedēļu laikā
- Uzsāku darbu 3 nedēļu laikā
- Uzsāku darbu 4 nedēļu laikā
- Uzsāku darbu vairāk kā pēc mēneša

5. Atzīmējiet, kur Jūs ieguvāt informāciju par darba vakanci mūsu uzņēmumā: (var būt vairāki atbilžu varianti)

- Pateica draugi, paziņas
- Redzēju darba sludinājumu interneta mājas lapās
- Redzēju darba sludinājumu laikrakstos
- Redzēju darba sludinājumu darba meklētāju aģentūrās
- Redzēju darba sludinājumu SIA Viastor tirdzniecības telpās
- Iepazinos ar darba vakanci karjeras dienās izglītības iestādēs
- Pēc prakses atnācu strādāt šajā uzņēmumā
- Cits variants.....

6. Novērtējiet darba sludinājuma sapratni pēc sekojošiem kritērijiem:

| | Izcili saprotams | Labs priekšstats | Diezgan labs priekšstats | Vājš priekšstats | Pilnīgi nav priekšstata |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Uzņēmuma darbība | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vakances iemesls | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jaunā darbinieka ieguvumi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darba apraksts (pieņēmumi, atbildība) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Izvirzītās prasības kandidātam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darba atalgojuma lielums | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konkursa kārtība | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konkursa ilgums | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darba vietas atrašanās vieta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Atzīmējiet, kādā veidā Jūs pirmo reizi sazinājāties ar personāldaļu, lai pretendētu uz darba vakanci mūsu uzņēmumā (atzīmēt tikai vienu atbilstošu variantu)

- Atsūtīju savu CV
- Atsūtīju savu pieteikuma vēstuli
- Atsūtīju savu CV un pieteikuma vēstuli
- Piezvanīju uz uzrādīto telefona numuru un sarunāju darba intervijas laiku
- Pati (-s) ieradās tirdzniecības telpās un piedāvāju savu kandidatūru vakancei
- Cits variants.....

8. Atzīmējiet, kādā veidā notika Jūsu pirmā darba intervija:

- Divatā ar personāla daļas vadītāju
- Personāla daļas vadītājas intervēja vairākus amata kandidātus (uzrakstiet, kandidātu skaitu, ieskaitot sevi.....)
- Vairāki uzņēmuma pārstāvji intervēja tikai mani
- Vairāki uzņēmuma pārstāvji intervēja vairākus kandidātus

9. Novērtējiet darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjomu un kvalitāti

| | Izcili saprotama | Radās labs priekšstats | Diezgan labs priekšstats | Vājš priekšstats | Pilnīgi nav priekšstata |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Par uzņēmuma darbību | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par uzņēmuma nākotnes plāniem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par amata pienākumiem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par atalgojumu, prēmēšanu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par darba vietas atrašanās vietu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par formas tērpiem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par darba grafiku | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Par darba apstākļiem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Novērtējiet darba intervijas ilgumu:

- Pietiekošs ilgums (ne par īsu, ne par garu)
- Pārāk ilga (vajadzēja būt īsākai)
- Pārāk īsa (varēja būt garāka)
- Nezinu

11. Atzīmējiet, kā Jūs raksturojiet gaisotni intervijas laikā:

- Ļoti patīkama atmosfēra (abpusēja sapratne, ieinteresētība)
- Saspringta gaisotne
- Neitrāla gaisotne (nejutu lieku saspringumu vai pārāk lielu atslābumu)
- Nezinu

12. Atzīmējiet, kādā veidā Jūs ieteiktu papildināt nākošo darbinieku atlases procesu:

- Izmantot dažādus inteliģences testus
- Izmantot dažādus profesionālo prasmju noteikšanas testus
- Izmantot lomu spēles (pircējs – pārdevējs veikalā)
- Kandidātiem darbu izmēģināt 2-3 dienas
- Neko nevajag papildināt vai uzlabot
- Cits variants.....

13. Atzīmējiet, divus svarīgākos kritērijus, kas Jūs motivēja pieņemt SIA Viastor darba piedāvājumu:

- Pieņemams atalgojums
- Labi izstrādāta prēmēšanas sistēma (tai skaitā veselības apdrošināšana, dāvanas utt.)
- Laipna vadības attieksme
- Darbs atpazīstamā uzņēmumā
- Labi darba apstākļi
- Darbs tuvu mājām
- Darbu var apvienot ar studijām, mācībām
- Darbu var apvienot ar citu darbu
- Karjeras iespējas nākotnē
- Darba pieredzes iegūšana
- Cits variants.....

14. Vai jūs pēdējo trīs mēnešu laikā apsveriet iespēju mainīt darba attiecības?

- | Jā | Nē | Nemāku teikt |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Paldies Jums!

SIA VIASTOR APTAUJAS REZULTĀTI*1.tabula***Aptaujāto SIA Viastor darbinieku vecums**

| Vecuma robežas, gadi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|----------------------|----------------|----------------------|
| 18-21 | 7 | 21 |
| 22-25 | 8 | 24 |
| 26-30 | 14 | 41 |
| 31-35 | 3 | 9 |
| 36-40 | 2 | 6 |
| 41-45 | 0 | 0 |
| 46-50 | 0 | 0 |
| Pavisam | 34 | 100 |

*2.tabula***Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba pieredze**

| Darba pieredzes robežas, gadi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|-------------------------------|----------------|----------------------|
| Līdz 1 | 10 | 29 |
| 1 - 2 | 13 | 38 |
| 3 - 4 | 7 | 21 |
| 5 - 6 | 3 | 9 |
| Vairāk kā 6 | 1 | 3 |
| Pavisam | 34 | 100 |

*3.tabula***Aptaujāto SIA Viastor darbinieku laika posms no pirmās darba intervijas līdz darba uzsākšanai uzņēmumā**

| Laika posms | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|----------------------|----------------|----------------------|
| 1 nedēļas laikā | 25 | 74 |
| 2 nedēļu laikā | 5 | 15 |
| 3 nedēļu laikā | 2 | 6 |
| 4 nedēļu laikā | 1 | 3 |
| Vairāk kā pēc mēneša | 1 | 3 |
| Pavisam | 34 | 100 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku informācijas ieguves veidi par uzņēmuma piedāvātajām vakancēm

| Informācijas ieguves veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|--|----------------|----------------------|
| Pateica draugi, paziņas | 18 | 53 |
| Redzēja darba sludinājumu interneta mājas lapās | 11 | 32 |
| Redzēja darba sludinājumu laikrakstos | 5 | 15 |
| Redzēja darba sludinājumu darba meklētāju aģentūrās | 0 | 0 |
| Redzēja darba sludinājumu SIA Viastor tirdzniecības telpās | 0 | 0 |
| Iepazinās ar darba vakanci karjeras dienās izglītības iestādēs | 0 | 0 |
| Pēc prakses atnāca strādāt šajā uzņēmumā | 0 | 0 |
| Cits variants.... | 0 | 0 |
| Pavisam | 34 | 100 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba sludinājuma sapratnes vērtējums

| Kritēriju veidi | Vērtējums, balles |
|--------------------------------|-------------------|
| Uzņēmuma darbība | 4.2 |
| Vakances iemesls | 4.0 |
| Jaunā darbinieka ieguvumi | 3.4 |
| Darba apraksts | 4.0 |
| Izvirzītās prasības kandidātam | 3.9 |
| Darba atalgojuma lielums | 3.7 |
| Konkursa kārtība | 3.2 |
| Konkursa ilgums | 3.1 |
| Darba vietas atrašanās vieta | 3.7 |
| Vidējais kritērijs | 3.2 |

6.tabula

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku kandidātu sazināšanās veidi ar uzņēmuma personāla daļu

| Sazināšanās veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|--|----------------|----------------------|
| Atsūtīju savu CV | 18 | 53 |
| Atsūtīju savu pieteikuma vēstuli | 0 | 0 |
| Atsūtīju savu CV un pieteikuma vēstuli | 7 | 21 |
| Piezvanīju un sarunāju darba intervijas laiku | 6 | 18 |
| Pati (-s) ierados un piedāvāju savu kandidatūru vakancei | 1 | 3 |
| Cits variants | 2 | 6 |
| Pavisam | 34 | 100 |

7.tabula

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku pirmās darba intervijas veidi

| Pirmās darba intervijas veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|---|----------------|----------------------|
| Divatā ar personāla daļas vadītāju | 25 | 74 |
| Personāla daļas vadītājas intervēja vairākus amata kandidātus | 3 | 9 |
| Vairāki uzņēmuma pārstāvji intervēja tikai mani | 6 | 18 |
| Vairāki uzņēmuma pārstāvji intervēja vairākus kandidātus | 0 | 0 |
| Pavisam | 34 | 100 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas laikā sniegtās informācijas apjoma un kvalitātes vērtējums

| Kritēriju veidi | Vērtējums, balles |
|----------------------------------|-------------------|
| Par uzņēmuma darbību | 4.6 |
| Par uzņēmuma nākotnes plāniem | 3.6 |
| Par amata pienākumiem | 4.2 |
| Par atalgojumu, prēmēšanu | 3.6 |
| Par darba vietas atrašanās vietu | 4.6 |
| Par formas tērpiem | 4.0 |
| Par darba grafiku | 4.3 |
| Par darba apstākļiem | 3.9 |
| Vidējais vērtējums | 4.1 |

9.tabula

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas ilguma vērtējums

| Darba intervijas ilguma veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|---|----------------|----------------------|
| Pietiekošs ilgums (ne par īsu, ne par garu) | 29 | 85 |
| Pārāk ilga (vajadzēja būt īsākai) | 3 | 9 |
| Pārāk īsa (varēja būt garāka) | 1 | 3 |
| Nezin | 1 | 3 |
| Pavisam | 34 | 100 |

10.tabula

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku darba intervijas gaisotnes vērtējums

| Darba intervijas gaisotnes veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|----------------------------------|----------------|----------------------|
| Ļoti patīkama atmosfēra | 22 | 65 |
| Saspringta gaisotne | 1 | 3 |
| Neitrāla gaisotne | 10 | 29 |
| Nezin | 1 | 3 |
| Pavisam | 34 | 100 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku nākošo darbinieku atlases procesa uzlabošanas ieteikumi

| Ieteikumu veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|--|----------------|----------------------|
| Izmantot dažādus inteliģences testus | 1 | 3 |
| Izmantot dažādus profesionālo prasmju noteikšanas testus | 3 | 9 |
| Izmantot lomu spēles (pircējs –pārdevējs veikalā) | 7 | 21 |
| Kandidātiem darbu izmēģināt 2-3 dienas | 14 | 41 |
| Neko nevajag papildināt vai uzlabot | 6 | 18 |
| Cits variants | 3 | 9 |
| Pavisam | 34 | 100 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku divi svarīgākie kritēriji, kas motivēja pieņemt uzņēmuma darba piedāvājumu

| Motivēšanas veidi | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|---|----------------|----------------------|
| Pieņemams atalgojums | 29 | 85 |
| Labi izstrādāta prēmēšanas sistēma | 1 | 3 |
| Laipna vadības attieksme | 4 | 12 |
| Darbs atpazīstamā uzņēmumā | 1 | 3 |
| Labi darba apstākļi | 10 | 29 |
| Darbs tuvu mājām | 5 | 15 |
| Darbu var apvienot ar studijām, mācībām | 5 | 15 |
| Darbu var apvienot ar citu darbu | 0 | 0 |
| Karjeras iespējas nākotnē | 4 | 12 |
| Darba pieredzes iegūšana | 9 | 26 |
| Cits variants. | 0 | 0 |
| Pavisam | 68 | 200 |

Aptaujāto SIA Viastor darbinieku apsvēšanas iespējas darba attiecību maiņai

| Iespējamības veidi darba attiecību maiņai | Atbilžu skaits | Atbilžu īpatsvars, % |
|---|----------------|----------------------|
| Jā | 1 | 3 |
| Nē | 20 | 59 |
| Nemāku teikt | 13 | 38 |
| Pavisam | 34 | 100 |

SIA VIASTOR KONKURSA PRETENDENTA APTAUJAS LAPA

| | |
|--|---------------------------|
| 1. Vārds | 2. Uzvārds |
| 3.Dzimšanas datums, mēnesis, gads | 4. Dzimšanas vieta |
| 5. Dzīves vietas adrese, tālrunis, e-pasts. | |
| | |
| | |
| | |

6. Izglītība.

6.1. Vispārējā izglītība

| Mācību iestādes nosaukums un tās atrašanās vieta | Fakultāte vai nodaļa | Iestāšanās gads | Beigšanas gads | Iegūtā specialitāte |
|--|----------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

6.2. Cita veida pabeigtas mācības

| Apgūtā programma | Programmas apjoms (stundas, semestri) | Mācību laiks (no-līdz) | Mācību iestāde (valsts, pilsēta, nosaukums) | Izglītību apliecinošs dokuments |
|------------------|--|------------------------|---|---------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

7.Ziņas par iepriekšējām darba vietām pēdējo 10 gadu laikā (hronoloģiskā secībā, sākot ar pēdējo darba vietu)

| Nr.p.k. | Darbavietas pilns nosaukums | Nostrādātais laiks | Amats vai profesija, galvenie amata pienākumi |
|---------|-----------------------------|--------------------|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

8. Svešvalodu prasmes līmenis

| Svešvalodas /uzrādiet/ | Lasu | | | Rakstu | | | Runāju | | |
|---------------------------|-------------|--------|----------------|---------------|--------|----------------|---------------|--------|----------------|
| | brīvi | vidēji | ar vārdnīcu | labi | vidēji | ar grūtībām | brīvi | vidēji | ar grūtībām |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

9. Vai Jūs esat apguvis(usi) datorzinības un protat strādāt ar datoru?

| Programmatūra | Ļoti labi | Vidēji | Ir priekšzināšanas |
|-----------------------|-----------|--------|--------------------|
| MS Office | | | |
| Word | | | |
| Excel | | | |
| Citas(norādīt, kādas) | | | |

10. Vai Jūs esat strādājis(usi) darbu, kas saistīts ar tirdzniecību? (Lūdzam norādīt darbavietu un laiku). Vai Jums amata pienākumi iepriekšējās darba vietās ir bijuši saistīti ar preču pieņemšanu, skatlogu kārtošanu, klientu apkalpošanu (ja bijuši, kurā darbavietā un kad)?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

11. Kā Jūs novērtējat savu prasmi atrast lietīškus kontaktus ar Jums nepazīstamiem cilvēkiem?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

12. Vai Jums patīk darbs komandā vai dodat priekšroku individuālai konkrēta uzdevuma izpildei?

| |
|--|
| |
| |
| |

13. Ar Jums iespējams sazināties pa tālruni, e -pastu _____

14. Ja vēlaties, varat norādīt divu personu kontakttālrunus, kuri varētu sniegt atsauksmes par Jūsu darbību iepriekšējās darba vietās

| | |
|-----------------|-----------------|
| Persona | Persona |
| Amats | Amats |
| Darbavieta | Darbavieta |
| Kontakttālrunis | Kontakttālrunis |

Piekrītu, ka ar maniem personas datiem un aptaujas lapā minētajiem faktiem iepazīstas vērtēšanas komisijas locekļi.

Aizpildīšanas datums

200 . gada “ ” . _____.

_____ (paraksts)

Bakalaura darbs „ Personāla atlase mazumtirdzniecības uzņēmumā SIA VIASTOR”
izstrādāts LU Ekonomikas un Vadības fakultātē.

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

Autors: Aija Pūpola

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: M. oec. lektore Andžela Veselova

Recenzents: M. komerc. lektore Ausma Krūmiņa

Darbs iesniegts _____

Metodiķe: _____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____ prot. Nr. ____ vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____