

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

**Personāla vadīšanas pilnveidošanas iespējas uzņēmumā SIA**  
**„Sunset Rīga”**

**The options of personnel management improving in LTD**  
**„Sunset Riga” company**

**BAKALAURA DARBS**

Autors: **Vadības zinību bakalaura studiju programmas**  
**apakšprogrammas *Organizāciju vadība***  
**4.kursa studente**  
**Irēna Semjonova**  
IS09273

Darba zinātniskais vadītājs: profesors, Dr.oec. **Andris Putniņš**

**Rīga 2013**

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir - „Personāla vadīšanas pilnveidošanas iespējas uzņēmumā SIA „Sunset Rīga”. Darba mērķis ir, balstoties uz teorētiskām atziņām par personāla vadīšanu un personāla vadīšanas analīzi uzņēmumā SIA “Sunset Rīga” izstrādāt priekšlikumus personāla vadīšanas pilnveidošanai.

Lai sasniegtu darba mērķi tika analizēti teorētiskie aspekti, izvērtēta SIA “Sunset Rīga” personāla vadīšana, veicot empīrisku pētījumu, izmantojot darbinieku anketēšanu un intervijas.

Bakalaura darbs sastāv no 3 nodaļām. Pirmajā nodaļā tiek raksturots uzņēmums, tā personāla politika, stratēģijas, tiek izskatīta organizatoriskā struktūra un amata apraksti, kā arī vadīšanas stili, personāla mainība un apgrozījumi abos veikalos. Otrajā nodaļā tiek raksturota SIA „Sunset Rīga” personāla plānošana, meklēšana, atlase un adaptācija. Trešā nodaļa sastāv no personāla novērtēšanas, bet ceturtā nodaļa no SIA „Sunset Rīga” personāla motivācijas. Tiek veikta un visās nodaļās iekļauta personāla vadīšanas izpēte, pielietojot darbinieku anonīmu aptauju un intervijas.

Bakalaura darba nobeigumā tiek apkopoti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi personāla vadīšanas uzlabošanai uzņēmumā SIA „Sunset Rīga”.

Darba apjoms ir 83 lappuses, satur 8 tabulas, 31 attēlu, 5 pielikumus, 27 izmantotās literatūras avotus.

Atslēgvārdi: personāla plānošana, meklēšana, atlase, adaptācija, novērtējums, motivācija.

## ANNOTATION

Bachelor's work theme is – The options of personnel management improving in LTD „Sunset Riga” company. The bachelor's work aim is to elaborate proposals for the personnel management improvement, grounding on of the theoretical knowledge about personnel management and personnel management analysis in the LTD „Sunset Riga” company.

To achieve the aim of the work theoretical aspects were analyzed, appraised LTD “Sunset Riga” personnel management, carrying out empirical research, using employee's questionnaire and interviews.

Bachelor's work consists of 3 chapters. In the first chapter company is described, its personnel politics, strategy's, organizational structure and profession descriptions are examined, as well as labour turnover and turnover in both stores. In the second chapter LTD „Sunset Riga” personnel planning, searching, selection, adaptation process are described. The third chapter consists of personnel assessment, but fourth chapter of LTD „Sunset Riga” personnel motivation. Personnel management research is carried out and is included in all chapters, using employee's anonymous questionnaire and interviews.

In the final part of the bachelor's work, conclusions are summarized and proposals for personnel management improvement in LTD “Sunset Riga” company are given.

The volume of work are 83 pages, contains 8 tables, 31 images, 5 appendixes, 27 used literature sources.

Keywords: personnel planning, searching, selection, adaptation, evaluation, motivation.

## SATURA RĀDĪTĀJS

Anotācija.....	2
Annotation .....	3
Ievads.....	5
1. SIA „Sunset Rīga” uzņēmuma raksturojums.....	7
1.1 SIA „Sunset Rīga” personāla politikas un stratēģijas vērtējums .....	7
1.2 SIA „Sunset Rīga” amatu apraksti.....	9
1.3 SIA „Sunset Rīga” personāla raksturojums .....	13
1.4 SIA „Sunset Rīga” apgrozījuma raksturojums un salīdzinājums .....	17
2. Personāla plānošana, meklēšana, atlase un adaptācija uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” ....	20
2.1 Personāla vadīšanas jēdziens un funkcijas.....	20
2.2 Personāla plānošana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	23
2.3 Personāla meklēšana un atlase SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	27
2.4 Personāla adaptācijas procesa vadīšana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	38
3. Personāla novērtēšanas raksturojums SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	44
3.1 Karjeras izaugsme un attīstība SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	52
4. Personāla motivācija SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	62
4.1 Motivācijas teorijas.....	63
4.2 Monetārā un nemonetārā motivēšana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā .....	68
Secinājumi un priekšlikumi .....	79
Izmantotās literatūras un avotu saraksts .....	82
Pielikumi.....	84
1.pielikums. Darba sludinājums.....	85
2.pielikums. Pārdevēju, pārdevēju-šuvēju rezultātu tabula.....	86
3.pielikums. SIA „Sunset Rīga” apgrozījums.....	87
4.pielikums. Aptaujas anketa.....	88
5.pielikums. Intervijas jautājumi.....	91

## IEVADS

Vien retais vairs var apgalvot, ka personāla vadīšana mūsdienu darba tirgū un korporācijas ietvaros sevī atspoguļo tikai personāla dokumentācijas lietvedību. Aizvien svarīgāks ierocis cīņā par jaunu tirgus daļu iekarošanu vai paplašināšanu ir arī stabils, lojāls un motivēts personāls, kas apzinās ne tikai savu finansiālo, bet arī emocionālo un sociālo piederību uzņēmumam. Personāla resursi ir spēks, kas var strādāt gan uzņēmuma labā, gan pret to.

Cilvēks nav mašīna vai tehnoloģiskā iekārta, kuru var nodarbināt, remontēt un ekspluatēt nepārtraukti. Darbaspēks ir ļoti specifisks resurss, kura radošā darbība ir pamats uzņēmuma attīstībai. Kaut gan pastāv daudz teorētisku apcerējumu par personāla vadīšanas procesiem un sistēmām, lai realizētu personāla pārvaldi praksē, vadītājam ir jāpieliek daudz pūļu un enerģijas, veidojot saskanīgu un sistemātisku darbu. Personāls ir visjūtīgākais un visietilpīgākais uzņēmuma resurss, kurš prasa daudz uzmanības un ieguldījuma. Līdz ar to neefektīva personāla vadīšana uzņēmumam var sagādāt ļoti daudz problēmu. Veidojot efektīvu, mūsdienīgu, pārdomātu un sistemātisku personāla vadīšanas sistēmu, uzņēmums sev nodrošina stabilu atbalstu tālākai attīstībai. Tādējādi, aktuāla ir jebkura uzņēmuma vadības prasme organizēt vadīšanas procesus, atpazīt problēmas, rast tām efektīvu risinājumu un, lai izturētu konkurenci ir strauji jāmainās, jāatmet visu lieko, jāmeklē jauni ceļi un iespējas. Pats galvenais ir veids un attieksme kā izglītēt cilvēkus un organizēt procesus uzņēmumā. Kā liecina statistika, 2012.gadā darba meklētāju skaits bija 622 tūkstoši cilvēku,(2) kuri bija gatavi stāties darba attiecībās. Šos cilvēkus nāksies pieņemt darbā, attīstīt un iesaistīt kolektīvos.

Autore bakalaura darbā ir izvēlējusies pētīt personāla plānošanu, meklēšanu, atlasīšanu, adaptāciju, novērtēšanu, motivēšanu uzņēmumā SIA „Sunset Rīga”, jo svarīgi ir noskaidrot, kas ir vājie posmi uzņēmuma personāla vadīšanā, cik lielā mērā tā ir vadītāju neprasēmīga rīcība, vai arī nepiemērota darba vide, vai darbinieki var būt droši par savu darbu un gandarīti par padarīto.

Vispārātzīts ir fakts, ka investīcijas personāla izaugsmē un karjeras virzībā ir uzņēmuma panākuma ķīla. Visi uzņēmuma vadītāji gribētu, lai viņiem būtu vislabākie darbinieki - patstāvīgi, kompetenti, ar augstu atbildības sajūtu un daudzām citām prasmēm un īpašībām. Bet, lai tādus darbiniekus iegūtu, ir jāveic ļoti liels darbs. Šodienas apstākļos darbiniekiem vajadzētu apzināties, ka viņi ir svarīgs faktors visā ražošanas procesā. Diemžēl ir jāatzīst, ka Latvijā nepievērš lielu uzmanību cilvēku faktoram.

Darba temats ir aktuāls, jo uzņēmumā vienā no veikaliem ir augsta personāla mainība. Turklāt arī darbinieku apmierinātība ar esošajiem darba apstākļiem netiek pētīta, tādēļ darba autore centīsies noskaidrot augstās personāla mainības cēloņus, lai tos novēršot varētu pilnveidot personāla vadīšanas procesu.

Bakalaura darba mērķis ir, balstoties uz teorētiskām atziņām par personāla vadīšanu un personāla vadīšanas analīzi uzņēmumā SIA “Sunset Rīga” izstrādāt priekšlikumus personāla vadīšanas pilnveidošanai.

Darba mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti šādi uzdevumi:

- ✓ iepazīt un izanalizēt personāla vadīšanas teorētiskos aspektus;
- ✓ izpētīt un apkopot informāciju par personāla vadību uzņēmumā SIA “Sunset Rīga”;
- ✓ izstrādāt secinājumus un priekšlikumus personāla vadīšanas uzlabošanai un efektīvai pielietošanai SIA “Sunset Rīga”.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām. Pirmajā nodaļā ir apskatīti personāla vadīšanas galvenie teorētiskie aspekti. Otrā nodaļa ir veltīta uzņēmuma raksturojumam, personāla vadīšanas politikas izpētei, kā arī personāla vadīšanas funkcijām. Trešajā nodaļā tiek izpētīts un atspoguļots darbinieku viedoklis par pastāvošo personāla vadīšanas sistēmu uzņēmumā. Darba nobeigumā tiek doti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi personāla vadīšanas sistēmas uzlabošanai. Darbā ir iekļauti arī pielikumi- darba sludinājums, vērtēšanas sistēmas tabulas, aptaujas anketas paraugs, intervijas jautājumi. Bakalaura darba pētījumā autore izmantojusi šādas metodes:

- ✓ Kvantitatīvās;
- ✓ Kvalitatīvās.

Bakalaura darbā tiek izmantota gan latviešu, gan ārzemju autoru speciālā literatūra personāla vadīšanas jomā, Latvijas Republikas likumi, datu bāzes, kā arī uzņēmuma SIA “Sunset Rīga” iekšējā dokumentācija, darbinieku aptaujas un intervijas rezultātā iegūtā informācija un interneta elektroniskie resursi.

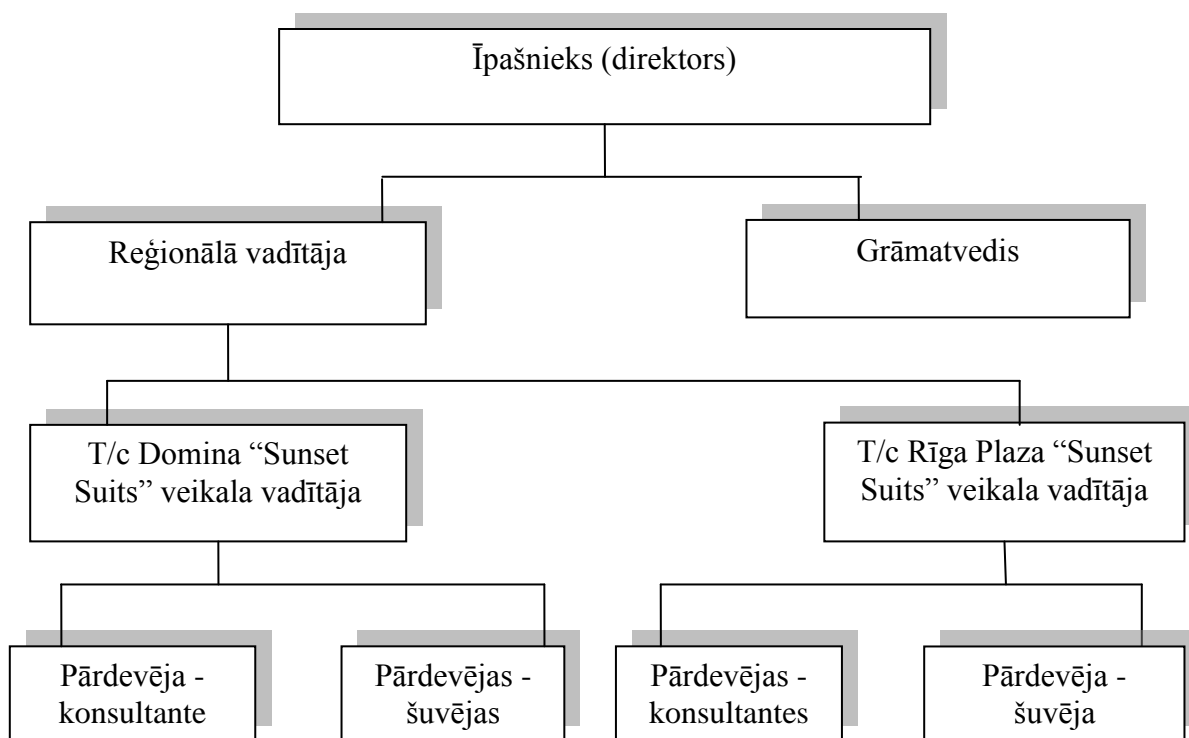
Bakalaura darba pētījuma periods ir no 2010.gada jūnija līdz 2013.gada maijam. Analīze tiek veikta balstoties uz gandrīz trīs gadu ilgo pētījuma periodu, jo visu šo laiku autore ir strādājusi uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” un novērojusi personāla vadīšanas galvenos aspektus.

# 1. SIA „SUNSET RĪGA” UZŅĒMUMA RAKSTUROJUMS

## 1.1 SIA „Sunset Rīga” personāla politikas un stratēģijas vērtējums

SIA “Sunset Rīga” ir uzņēmums, kas pieder "Sunset Suits" veikalu tīklam, un ir pazīstams visā Eiropā. Saviem klientiem piedāvā dažāda stila vīriešu apģērbus. Iepērkoties šajā veikalā, ikvienam iespējams izmantot arī bezmaksas šuvējas pakalpojumus apģērba korekcijai. Uzņēmums „Sunset Rīga” darbojas kopš 2004. gada un šo gadu laikā ir iekarojis savu vietu tirgū starp tādiem zināmiem veikalu tīkliem, kā „City Men & Women”, „Baltman”, „Apranga”. Pašlaik uzņēmumam pieder 2 veikali – t/c “Domina” un t/c ”Rīga Plaza”. Centrālais birojs atrodas Ganību Dambī 36-302.

1.1. attēlā ir atspoguļota uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” organizatoriskā struktūra.



1.1. att. SIA "Sunset Rīga" organizatoriskā struktūra

Tāpat kā jebkurai cilvēkam, arī uzņēmumiem ir savas vērtības. Vērtības nosaka attieksmi un atspoguļojas apzinātā un neapzinātā rīcībā. Vērtības palīdz izdarīt pareizo izvēli un ļauj atšķirt labo no sliktā.

Uzņēmuma vīzija: „Veikalu tīkls ir uzticams pastāvīgiem un atvērts jauniem klientiem.”

Pēc autores domām uzņēmuma vadība vīziju ir definējusi kļūdaini, jo pēc teorijas vīzija ir formulēts organizācijas galvenais nākotnes mērķis un atbilde uz jautājumu – kāda organizācija vēlas kļūt. Parasti vīzija tiek formulēta ilgam nākotnes termiņam, piemēram, 15 līdz 20 gadiem, vai līdz mainās organizācijas misija. Vīzija ir vispārīgs mērķis. (27)

Uzņēmums cenšas kļūt par vadošo izvēlētajā tirgū, kā arī vēlas pilnveidoties savā darbības jomā, izmantojot Polijas apģērbu zīmolu „Sunset Suits”. Mērķis ir būt pievilcīgākajam vīriešu apģērbu veikalu tīklam un pirmajai izvēlei klientu skatījumā.

Uzņēmuma misija: „Palīdzēt klientiem izvēlēties sev labāko variantu, nodrošinot viņus ar lielisku apkalpošanas kultūru un vērtīgu padomu.”

Pēc autores domām uzņēmuma misija nav pilnīga, jo pēc teorijas misija ir īsi un precīzi izteikts paziņojums par organizācijas pastāvēšanas nolūku. Tā atspoguļo ieinteresētajām pusēm ar kādu mērķi organizācija pastāv un, kādi ir organizācijas filozofija/principi attiecībā uz pastāvēšanas nolūku. Pamatojoties uz misiju, organizācija koncentrē savu darbību noteiktā virzienā.(27)

SIA „Sunset Rīga” pamatvērtības: atbildība, pastāvīgums, savstarpējā cieņa, profesionālisms.

Šīs vērtības atspoguļojas ikdienas darbā: uzvedībā, darbībā un attieksmē pret klientiem, kolēģiem un sabiedrību kopumā.

Uzņēmuma “Sunset Rīga” pozitīvi ir vērtējamās definētās kopīgās vērtības:

- ✓ klients ir visas darbības pamatā. Vienmēr ir jācenšas attaisnot klientu cerības;
- ✓ kvalitātes izcilība, ir jātiecas pēc augstas kvalitātes standartiem un jāuzņemas atbildība par visu savu darbību. Klientu uzticība kvalitātei iedvesmo nepārtraukti uzlabot savu darbu un apkalpošanas kultūru.
- ✓ komandas gars nepieciešams, lai gūtu panākumus, tas ir galvenais priekšnoteikums. Komandas gars parādās savstarpējā sadarbībā un cieņā vienam pret otru. Ar kopīgiem pūliņiem tiek iegūta klientu uzticība un sasniegti kopīgie mērķi.

SIA „Sunset Rīga” stratēģiskie mērķi: jārealizē stratēģija, kuras galvenie uzdevumi ir: jaunu veikalu atvēršana, līdz ar to arī apgrozījuma palielināšana, preču sortimenta paplašināšana, līdz ar to arī jaunu mērķa tirgu iekarošana.

Pēc autores domām arī stratēģiskie mērķi uzņēmumam ir nepilnīgi, jo tos nosaka ilgākam termiņam, piemēram, 3 līdz 5 gadiem, bet šeit tas nav minēts. Intervijā ar direktoru, tiek noskaidrots, ka šie stratēģiskie mērķi noteikti 3 līdz 4 gadu laika posmam. Šajā laikā tiek plānots

atvērt līdz diviem veikaliem un palielināt apgrozījumu vismaz par 30%, kā arī uz pusi palielināt preču sortimentu.

Taktiskie mērķi jeb vidēja termiņa mērķi ir: cieša sadarbība ar esošajiem klientiem, jaunu klientu piesaiste, kvalitātes uzlabošana, uzņēmuma ciešāka integrācija, mērķtiecīga attīstība klientu apkalpošanā. Šie mērķi uzņēmumam ir noteikti un būtu jāizpilda gada laikā.

### **Personāla vadīšanas politika**

Personāla vadīšanas politikas galvenie mērķi ir atbalstīt SIA „Sunset Rīga” stratēģisko mērķu sasniegšanu, nodrošinot darbiniekiem darba un attīstības iespējas, kā arī motivāciju, noteikt vienotas vērtības un principus personāla vadīšanai. Īstenojot izvirzītos mērķus var veicināt darbinieku piesaisti un lojalitāti. Personāla politika sastāv no 3 atsevišķām personāla vadīšanas funkciju politikām:

- ✓ Personāla atlases politika ir darba likumdošanas principu un konfidencialitātes ievērošana par pretendentu sniegto informāciju. Intervējot un atlasot darbiniekus, tiek ņemta vērā izglītība, darba pieredze, rekomendācijas, motivācija, veselības stāvoklis.
- ✓ Darba izpildes novērtēšanas politika nodrošina darbinieku darba izpildes novērtēšanu pa nedēļām un kopā mēnesī. Novērtēšanas rezultāti tiek izmantoti mācību vajadzību noteikšanai, darbinieka karjeras attīstības plānošanai un iespējamai atalgojuma pārskatīšanai.
- ✓ Atlīdzības politika norāda uz vienotu darba atlīdzības sistēmu. Tā sastāv no darbinieku materiālās atlīdzības, kuras pamatā ir pamata alga un prēmijas par individuālā un kolektīvā darba sasniegumiem. (27)

Darba apstākļi uzņēmumā SIA “Sunset Rīga” atbilst Latvijas darba likumdošanas normām. Uzņēmumā netiek pārsniegts likumdošanā noteiktais stundu skaits. Abu veikalu darba laiki ir no plkst. 10:00 līdz plkst. 21:00. Darbiniekiem ir slīdošais maiņu grafiks. Pārtraukums atpūtai un pusdienām ir 1 stunda. Telpas ir labi apgaismotas un aprīkotas ar visu darbam nepieciešamo tehniku. Katrs darbinieks tiek iepazīstināts ar darba kārtības un ugunsdrošības noteikumiem.

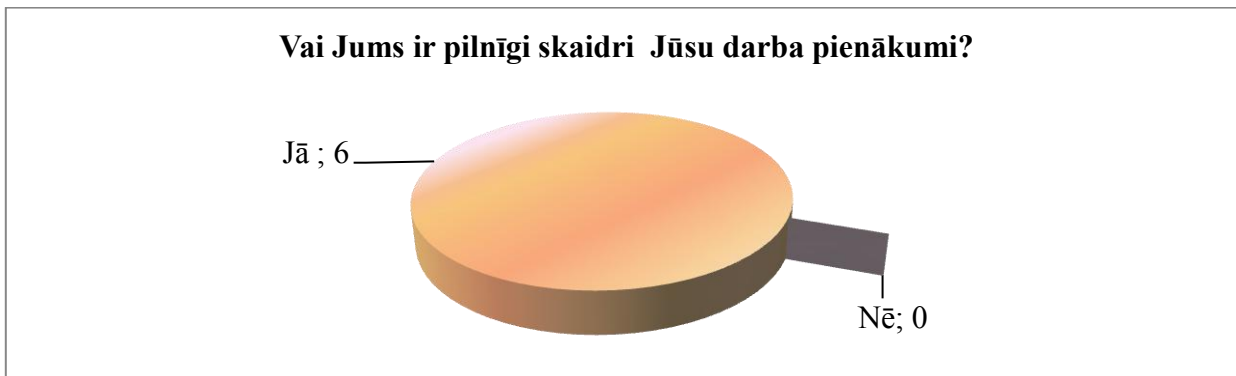
## **1.2 SIA „Sunset Rīga” amatu apraksti**

SIA “Sunset Rīga” uzņēmumā tiek nodarbināti 11 darbinieki. T/c Domina veikalā “Sunset Suits” strādā 4 pilnas slodzes darbinieki (tā ir vadītāja, pārdevēja, divas pārdevējas-šuvējas), bet t/c “Rīga Plaza” 2 pilnas slodzes un 2 pusslodzes darbinieki, (tā ir vadītāja, divas pārdevējas,

pārdevēja-šuvēja), pārējie trīs darbinieki (direktors, menedžere un grāmatvedis) strādā birojā Ganību Dambī.

Uzņēmumā katrai profesijai ir izveidots savs amata apraksts ar pienākumiem, kas būtu jāveic. Tas samazina dažādas neskaidrības un atrisina neapmierinātību darba vietā, jo katrs pretendents, stājoties darba attiecībās, ir iepazīstināts ar saviem pienākumiem.

Pēc uzņēmuma anketēšanas rezultātiem 1.2. attēlā var redzēt, ka visi darbinieki ar saviem pienākumiem ir iepazinušies, un tie viņiem ir skaidri.



**1.2. att. Darba pienākumu skaidrība uzņēmumā**

Direktors šim uzņēmumam ir arī īpašnieks. Viņa pienākumos ietilpst: kontrolēt, vadīt un organizēt abu veikalu darbību, analizēt finanšu rādītājus (piemēram apgrozījumu), apstiprināt darbinieku pieņemšanu darbā, kā arī darba attiecību pārtraukšanu, noteikt un izmaksāt ikmēneša atalgojumu ( t.sk. atvaļinājumu naudas, prēmijas), parakstīt dokumentus.

Reģionālā vadītāja ir otrais cilvēks aiz direktora. Arī viņas pienākumos ietilpst: kontrolēt, vadīt un organizēt veikalu darbību (tas notiek tad, kad direktora nav uz vietas), kā arī slēgt darījumus ar preču piegādātājiem (meklēt jaunus un uzturēt labas attiecības ar esošajiem), analizēt ikmēneša atskaites ( par apgrozījumu, pārdevēju darbu, pastāvīgajiem klientiem utt.), braukāt pa veikaliem un pārbaudīt personāla darbu (klientu apkalpošanas kultūru, tirdzniecības zāles kārtību, skatlogu un vitrīnu noformēšanas māku utt.).

Grāmatvedis šajā uzņēmumā ir viens bez palīgiem, līdz ar to pienākumi viņam vienam ir diezgan daudz: grāmatvedības dokumentācijas apstrāde, ziņojumu sagatavošana, grāmatvedības uzskaites veikšana atbilstoši LR normatīvajiem aktiem, bankas maksājumu uzskaitē un kontrole, kā arī atskaišu sagatavošana uzņēmuma vadībai un valsts institūcijām, darba samaksas aprēķināšana atbilstoši uzņēmumā pastāvošajai samaksas sistēmai. Papildus grāmatvedis veic arī citus pienākumus kā: kārtu darbinieku personāla lietas saskaņā ar LR likumdošanu, laikus

iepazīstina darbiniekus ar visa veida informāciju, kas saistīta ar izmaiņām LR darba likumdošanā, noformē darbinieku pieņemšanas un atbrīvošanas dokumentāciju atbilstoši pastāvošajai likumdošanai, organizē uzņēmuma arhīva darbu: izstrādā lietu nomenklatūru, nodrošina arhīva dokumentu vākšanu, sistematizēšanu, sakārtošanu, glabāšanu un izmantošanu.

Gan t/c Domina, gan t/c Rīga Plaza "Sunset Suits" veikalos ir vadītājas, kuru tiešie darba pienākumi ir: plānot, organizēt un vadīt veikala darbu (nodrošināt un kontrolēt preču krājumu plānošanu, pasūtīšanu, uzskaiti un atbilstošu uzglabāšanu; plānot, kontrolēt un analizēt budžetu un veikala finanšu rādītājus; nodrošināt augsta līmeņa klientu apkalpošanas kultūru), vadīt veikala personālu (pieņemt un apmācīt darbiniekus, kontrolēt darbinieku darba izpildi, motivēt tos, veicināt un attīstīt darbiniekos augstu atbildību pret darba pienākumiem), celt pārdošanas operāciju efektivitāti un uzlabot pārdošanas rādītājus.

Pārdēvēju-konsultantu pienākumi ir: pircēju apkalpošana, (sagaidīt pircējus un izzināt viņu vēlmes, palīdzēt ar izmēriem, modeļiem un krāsām, noformēt pirkumus), darbs ar precēm (pieņemt tās pēc kvalitātes un daudzuma, izvietot tās tirdzniecības zālē, sagatavot pārdošanai, izzināt preču pieprasījumu), darba vietas sagatavošana un kopšana (uzturēt kārtīgu darba vietu, tajā skaitā tirdzniecības iekārtas un inventāru), saimnieciskās darbības uzskaitē un dokumentēšana (aizpildīt kases dokumentus, uzskaitīt preces un citas materiālās vērtības veikalā, noformēt preču uzskaites dokumentus), darbs ar kases aparātu un terminālu.

Pārdevēju-šuvēju pienākumi ir tādi paši kā pārdevējiem-konsultantiem un papildus šiem pienākumiem ir: kvalitatīva apģērbu korekciju veikšana.

### **Personāla mainība**

Kā jau zināms starp personāla mainību un uzņēmuma stabilitāti ir ciešas saiknes. Jo zemāka personāla mainība, jo stabilāks uzņēmums, kas savukārt ir diezgan spēcīgs pamats ilgtspējīgu un lojālu attiecību veidošanā ar darbiniekiem.

Personāla mainības iemesli var būt dažādi: uzņēmuma vadīšanas stils, uzņēmuma darbības principi, darbinieka vērtību sistēma, darbs uzņēmumā ir sezonāls utt.

SIA "Sunset Rīga" augsta personāla mainība ir t/c Rīga Plaza veikalā. Pēdējā gada laikā ir nomainījušies 7 darbinieki, kas ir daudz. Pēc matemātiskā aprēķina var spriest, ka vidēji ik pēc divi mēneši mainās personāls. Personāla mainības iemesli ir dažādi. Kā piemēram, 4 darbinieču aiziešana dekrētā, vienas darbinieces aiziešana pēc savas iniciatīvas, nespējot apvienot darbu ar mātes pienākumiem, jo t/c darba laiks nav īsti piemērots cilvēkiem ar bērniem, vienas

darbinieces pārbaudes laika nepagarināšana, jo nav spējusi tikt galā ar saviem pienākumiem, kā arī vienas darbinieces atlaišana, jo pastāvīgi novēroti pārkāpumi darba vietā.

Piemēram, aizejot vecajam darbiniekam, nākas meklēt un pieņemt jaunu. Jauna darbinieka apmācīšana vidēji ilgst 2 mēnešus (tas ir atkarīgs no cilvēka īpašībām). Šo divu mēnešu laikā tiek pielikti visi pūliņi gan no vadītāju, gan no darbinieku puses jaunā darbinieka apmācīšanā. Vecajiem darbiniekiem tiek uzlikta papildu slodze, jo jauno darbinieku nevar atstāt veikalā vienu. Viņi nepārzina sortimentu, nemāk apkalpot augstā līmenī pircējus, līdz ar to uzņēmumam, atstājot viņu veikalā vienu, var rasties lieli zaudējumi. Parasti veikalā neapgrozās liels pircēju skaits, bet tie, kuri ienākt bieži vien iepērkas uz 200 Ls un vairāk. Līdz ar to, ja atstāj jauno darbinieku veikalā vienu, viņš var palaist garām šo klientu un veikala zaudējumi vienas dienas laikā var būt no dažiem latiem līdz dažiem simtiem latu.

Parasti, kad tiek pieņemts jauns darbinieks, veikala vadība pazemina veikala mēneša normu par 700-800 Ls, jo saprot, ka ar jaunu darbinieku norma netiks izpildīta. Aptuveni šāds skaitlis arī ir zaudējums uzņēmumam katru mēnesi, kamēr jaunais darbinieks adaptējas un sāk pilnvērtīgi strādāt.

Savukārt t/c Domina veikalā personāla mainība nav novērota pēdējo trīs gadu laikā. Kolektīvs ir stabils un vienots. Līdz ar to darbiniekiem nav uzlikta papildus slodze.

### **Vadības stils**

Katram vadītājam ir savs vadības stils, kas vajadzīgs efektīvai darba veikšanai. Tas izpaužas vadītāja runas manierē, prasmē uzklaut darbiniekus un māka sagatavot, pieņemt un īstenot lēmumus.

Vadīšanas stils atkarīgs no vadītāja sociāli psiholoģiskajām īpašībām, vadītāja hierarhijas līmeņa, vadīšanas veidiem un paņēmieniem, konkrētas darbības jomas īpatnībām. Vadīšanas stila veidošanos ietekmē intelekts un vadītāja kultūras līmenis, profesionālās īpašības un temperaments, vadītāja orientācija uz konkrētiem mērķiem.

Uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” nav viena konkrēta vadības stila. Vadība cenšas pieturēties pie demokrātiskā vadības stila, bet ne vienmēr tas sanāk, līdz ar to demokrātiskajam vadības stilam tiek piejaukti tādi stili, kā autoritārais, liberālais un distances.

Uzņēmuma direktors un menedžere cenšas ieinteresēt personālu veicamo darbu izpildē un motivēt to, izturas pret darbiniekiem ar cieņu, cenšas rūpēties par viņu vajadzībām, bet izvairās no jebkādam neformālām attiecībām, kur arī izpaužas distances vadības stils. Protams, svarīgus jautājumus pieņem vienpersoniski, dod detalizētus rīkojumus, kā arī kontrolē darba izpildi. Šeit

arī parādās autoritārā vadības stila pazīmes. Būtībā autoritārais vadības stils nav pats labākais variants, bet ar citu stilu sajaukumu var būt visai veiksmīgs uzņēmējdarbībā.

Savukārt abu veikalu vadītājas pieturās pie demokrātiskā vadības stila. T/c Domina vadītājai demokrātiskais stils jauca ar distances stilu. Vadītāja cenšas iesaistīt padotos lēmumu pieņemšanā, ļauj tiem risināt daudzus jautājumus pašiem, bet viņa vienmēr ietur distanci starp sevi un darbiniekiem. Attiecības darbavietā ir formālas.

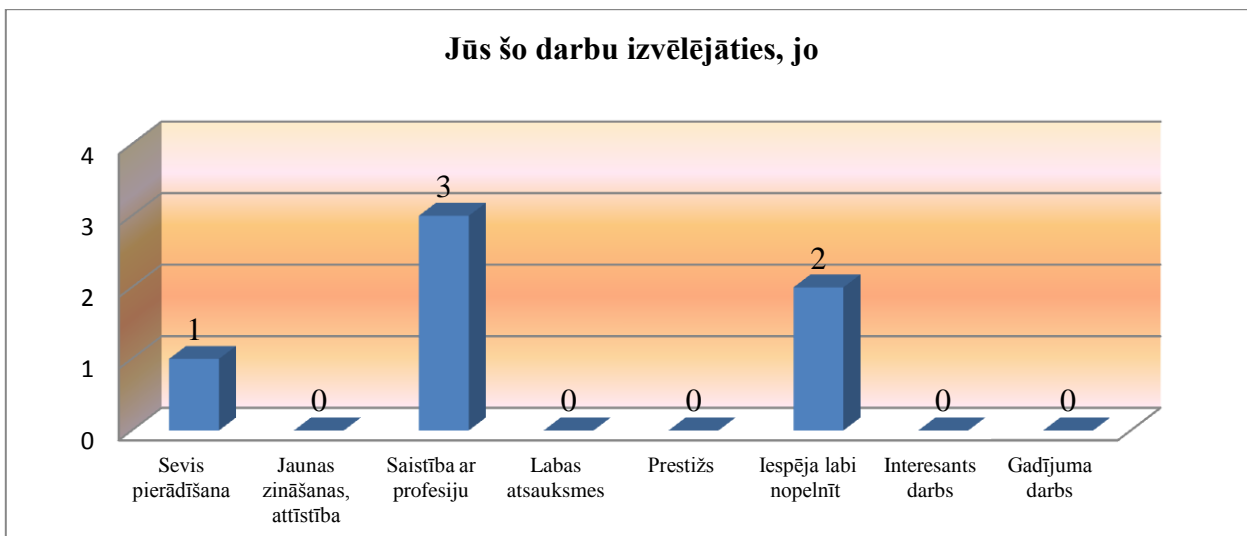
Mazliet savādāka situācija ir t/c Rīga Plaza veikalā, kur vadītāja arī pieturās pie demokrātiskā vadības stila, bet ik pa laikam dominē liberālais vadības stils. Vadītāja uzticas savam kolektīvam, bieži vien netiek doti nekādi norādījumi, līdz ar to kolektīvs ir pieradis un zina, kas viņiem ir jādara. Attiecības darbiniekiem ar vadītāju ir neformālas.

### **1.3 SIA „Sunset Rīga” personāla raksturojums**

No 11 uzņēmumā strādājošiem darbiniekiem 9 ir sievietes un 2 vīrieši. Uzņēmumā zemākā līmeņa amatos strādā tikai sievietes vecumā no 24 līdz 45 gadiem. Vidējais nostrādātais laiks organizācijā vienam darbiniekam ir 2.5 gadi.

Ir svarīgi uzzināt un izprast darba izvēles galvenos faktoros, kuru dēļ darbinieki ir izvēlējušies pieteikties konkrētajam amatam uzņēmumā. 1.3. attēlā var redzēt, ka visvairāk respondentu (3 cilvēki) izvēlējušies strādāt uzņēmumā, jo amats ir cieši saistīts ar viņu profesiju, otrā vietā respondentu izvēle kritusi uz iespēju labi nopelnīt. Šo iespēju izvēlējušies 2 cilvēki, un 1 izvēlējies šo amatu sevis pierādīšanai.

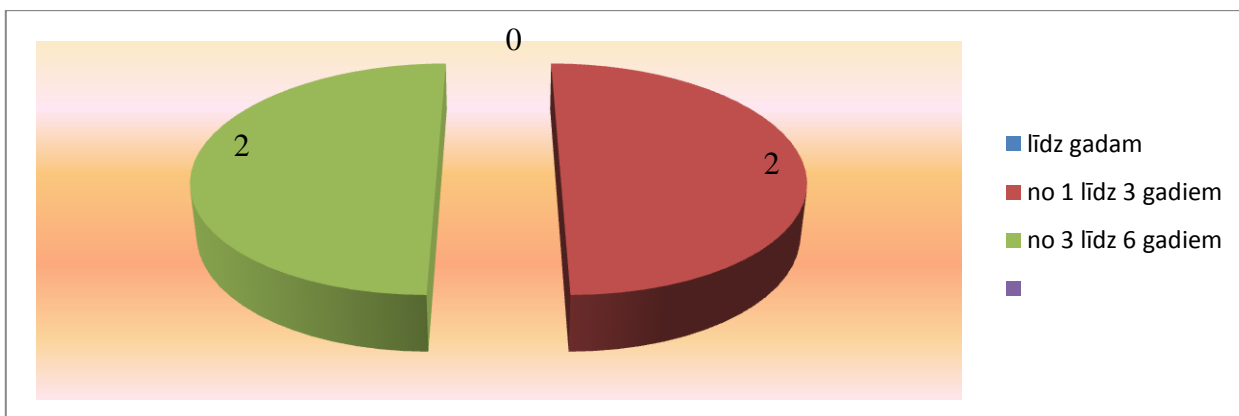
Pēc autores domām, pozitīvi ir tas, ka lielākā daļa respondentu darba vietu izvēlējās saistībā ar profesiju. Tas nozīmē, ka uzņēmumā strādā profesionāļi un sava amata lietpratēji, kā arī tas parāda, ka darba izvēlei nav gadījuma rakstura, kas liecina par spēcīgu iekšējo motivāciju. Protams, vairumam darbinieku ļoti svarīgs faktors ir atalgojums, kas veicina lojalitāti uzņēmumam.



**1.3. att. Darba izvēles pamatojums uzņēmumā**

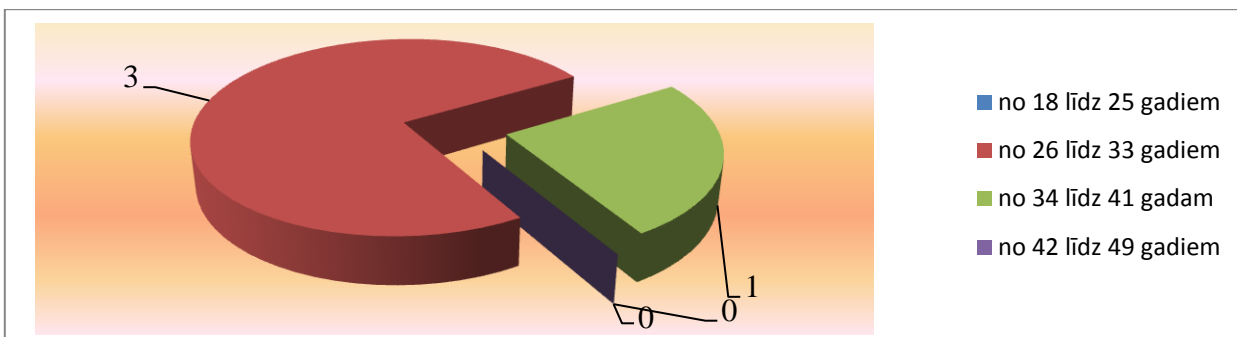
Vidējais vecums uzņēmumā ir 33 gadi. Direktoram ir 55, grāmatvedim 38 un reģionālajai menedžerei 34 gadi.

1.4. attēlā ir parādīts darbinieku sadalījums pēc vecuma grupām t/c Domina filiālē. Kolektīvā strādā gan gados jaunāki, gan vecāki darbinieki.



**1.4. att. SIA “Sunset Suits” darbinieku sadalījums pēc vecuma grupām t/c Domina filiālē**

Savukārt 1.5. attēlā ir redzams uzņēmuma darbinieku sadalījums pēc vecuma grupām t/c Rīga Plaza filiālē. Vairums darbinieku ir no 26 līdz 33 gadu veci, un tikai viens darbinieks ir vecāks par 34 gadiem.

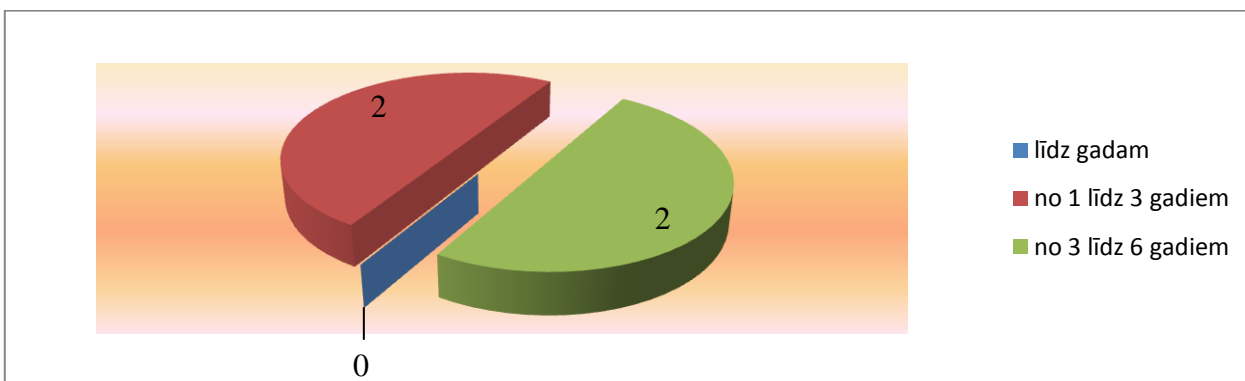


**1.5. att. SIA “Sunset Suits” darbinieku sadalījums pēc vecuma grupām t/c Rīga Plaza filiālē**

Autore secina, ka t/c Domina filiālē kolektīvs ir dažāda vecuma, bet t/c Rīga Plaza filiālē gandrīz viena vecuma, līdz ar to var secināt, ka Rīga Plaza filiālē pie augstās personāla mainības daļēji ir vainojams arī darbinieku vecums, jo, kā jau tika minēts tekstā, zemākā līmeņa darbinieki ir sievietes, no kurām četras ir aizgājušas dekrētā. Vecumā no 26 līdz 33 gadiem pastāv liela iespēja, ka darbinieces vēlēšies izveidot ģimeni ar bērniem, līdz ar to ir jārēķinās, pieņemot darbā personālu, ka pēc kāda laika personāls mainīsies.

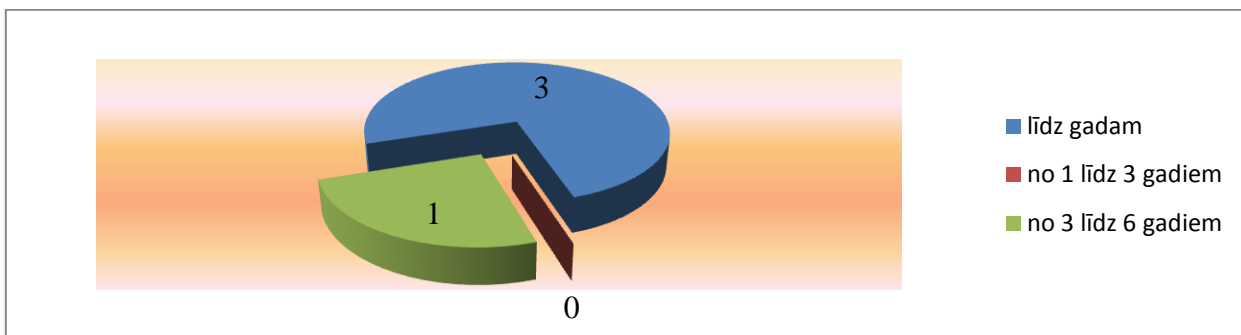
T/c Domina filiālē situācija ir labāka, jo divi darbinieki ir vecuma grupā, kurā ir maza iespēja aiziet dekrētā, bet par vēl diviem nevar zināt.

1.6. attēls parāda darbinieku sadalījumu atkarībā no nostrādāto gadu skaita SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā t/c Domina filiālē, kas tirdzniecībā darbojas jau 9 gadu garumā. Var redzēt, ka līdz gadam strādājošo veikalā nav. Puse personāla strādā no 1 līdz 3 gadiem un puse no 3 līdz 6 gadiem.



**1.6. att. SIA “Sunset Suits” darbinieku sadalījums atkarībā no nostrādāto gadu skaita t/c Domina filiālē**

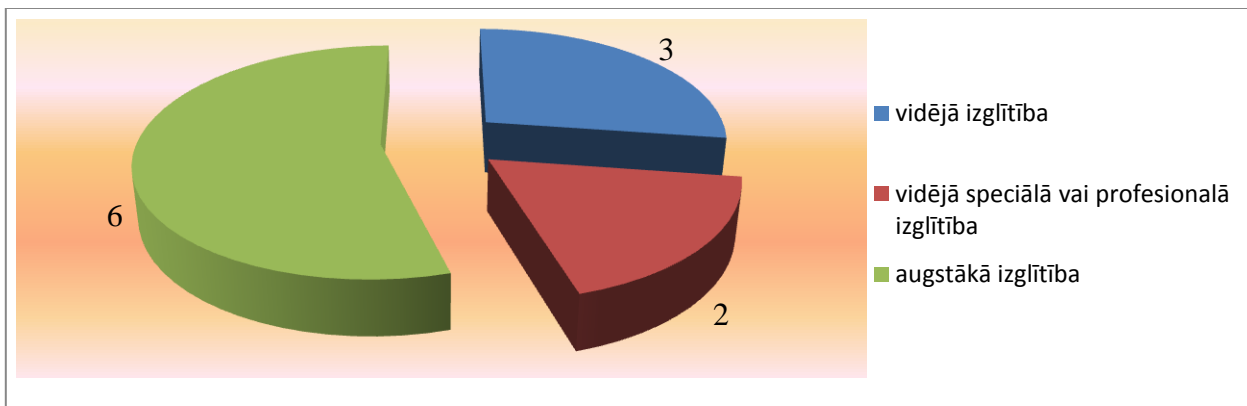
Savukārt 1.7. attēlā ir redzams darbinieku sadalījums atkarībā no nostrādāto gadu skaita t/c Rīga Plaza filiālē. Pārsvārā viss personāls strādā tikai nepilnu gadu vai pat mazāk, un tikai viens darbinieks ir noturējies amatā no 3 līdz 6 gadu periodā.



**1.7. att. SIA “Sunset Suits” darbinieku sadalījums atkarībā no nostrādāto gadu skaita t/c Rīga plaza filiālē**

Pēc autores novērotā, var teikt, ka t/c Rīga Plaza filiālei neveicas ar personāla pieņemšanu darbā, jo veikala vadītāja atlasa un pieņem darbā tikai gados jaunus darbiniekus. Vadītājai liekas, ka vecāka gada gājuma cilvēki var netikt galā ar pienākumiem. Līdz ar to vadītājai daļēji arī būtu jāuzņemas atbildība par personāla augsto mainību veikalā. Zinot, ka jauniem un perspektīviem darbiniekiem (darbiniecēm), ir vēlēšanās pēc ģimenes, pēc karjeras izaugsmes iespējām (ko uzņēmums pašreiz nevar nodrošināt), vadītāja tomēr atsaka darba iespējas vecāka gada gājuma cilvēkiem un pieņem gados jaunus darbiniekus.

Analizējot izglītības līmeni 1.8. attēlā, var redzēt, ka uzņēmumā ir 3 darbinieki ar vidējo izglītības līmeni, 2 darbinieki ar vidējo speciālo vai profesionālo izglītības līmeni un lielākā daļa ir ar augstāko izglītības līmeni. Tas ir labs rādītājs, jo uzņēmums ir izveidojis augsti kvalificētu darbinieku komandu.



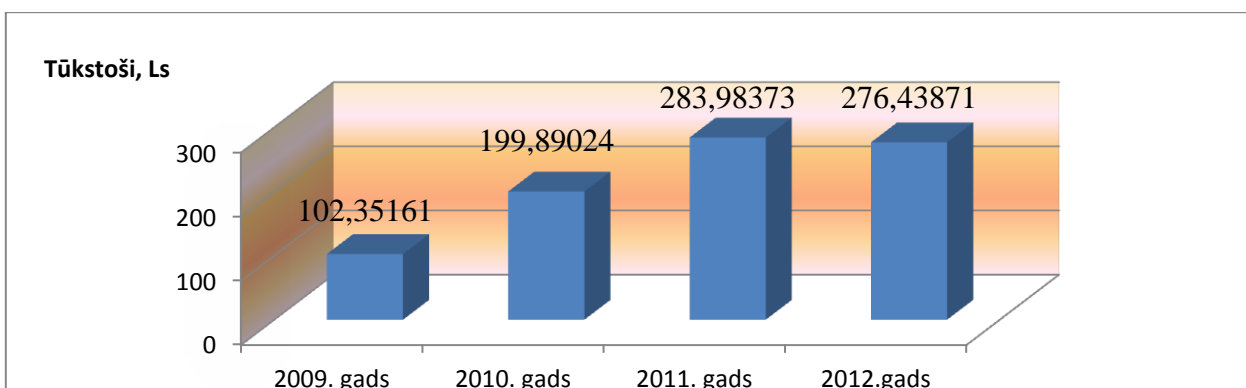
**1.8. att. SIA “Sunset Suits” darbinieku sadalījums pēc izglītības līmeņa.**

Pēc augstāk attēlos minētajiem datiem var secināt, ka uzņēmums ir konkurētspējīgs ar citiem, jo vairums no pieņemtajiem darbiniekiem ir ar augstāko izglītību, kā arī darba stāžs ir lielāks par 2 gadiem.

#### 1.4 SIA „Sunset Rīga” apgrozījuma raksturojums un salīdzinājums

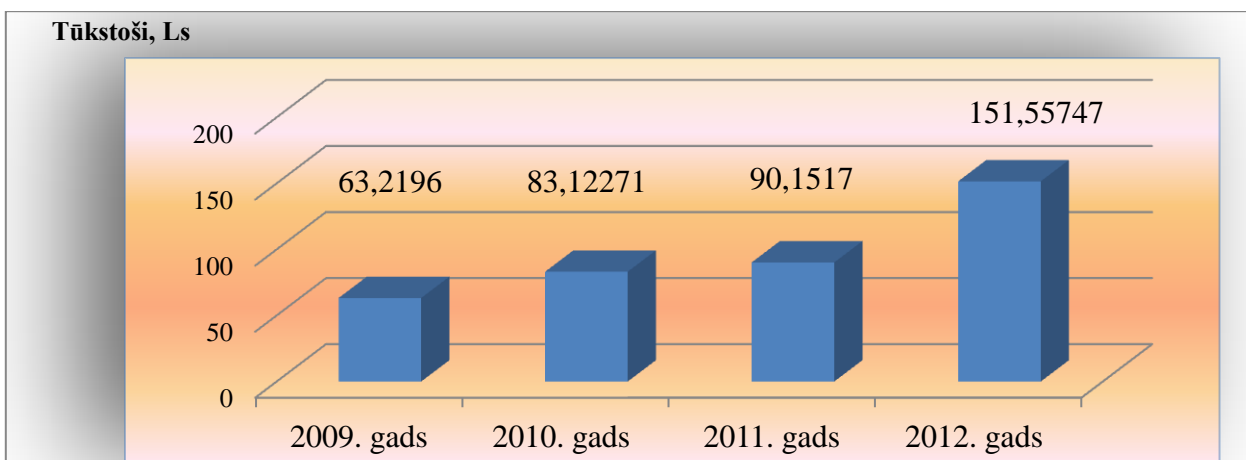
T/c Domina veikals “Sunset Suits savu darbību ir uzsācis 2004.gadā, savukārt otrs veikals t/c Rīga Plaza atvēries salīdzinoši nesen 2009. gada 30.martā. Līdz ar to apgrozījuma dati par abiem veikaliem tika ņemti no 2009.gada 1.aprīļa līdz 2012.gada 31.decembrim.

Pētot apgrozījuma izmaiņas t/c Domina veikalā 4 gadu laikā, attēlā 1.9. var redzēt, ka 2009.gads nav bijis tas veiksmīgākais. Šajā gadā veikalam ir bijis pats mazākais apgrozījums, kas sastāda 102 tūkstošus Ls, bet 2010.gadā ir vērojams samērā liels progress un apgrozījums pakāpies jau uz gandrīz 200 tūkstošu Ls sliekšni, kas ir gandrīz par 50% vairāk nekā pērn. Kā redzams 1.9. attēlā 2011.gads ir bijis panākumiem bagāts, jo apgrozījums, kas ir 283 tūkstošu Ls apmērā, ir visaugstākais šo 4 gadu laikā, bet 2012.gadā ir vērojams neliels apgrozījuma kritums, toties tāpat šis gads ar 276 tūkstošiem Ls pārspēj gan 2009., gan 2010.gadu.



1.9.att. T/c Domina veikala “Sunset Suits” apgrozījuma sadalījums pa gadiem (27)

Analizējot 1.10. attēlu var redzēt, ka ar katru gadu apgrozījums t/c Rīga Plaza veikalā pieaug un var secināt, ka jaunatvērtā veikala attīstības tempi lēnām palielinās un veikals attīstās. Ja 2009. gadā apgrozījums sastāda tikai 63 tūkstošus Ls gadā, tad jau 2010. un 2011. gadā tas ir pieaudzis līdz 83 un 90 tūkstošiem Ls. Pats straujākais attīstības temps vērojams 2012.gadā, kas sastāda 151 tūkstoti latu. Šis gads ir bijis ļoti veiksmīgs veikalā.



**1.10.att. T/c Rīga Plaza veikala “Sunset Suits” apgrozījuma sadalījums pa gadiem (26)**

Salīdzinot abus veikalus var secināt, ka t/c Domina filiāle ir ienesīgāka par t/c Rīga Plaza filiāli, bet jāņem vērā fakti, ka t/c Domina veikala platība ir lielāka, sortiments plašāks, darbības laiks ilgāks. T/c Rīga Plaza filiālei ir mazāka platība, šaurāks sortiments un tā ir salīdzinoši jauna. Pēc 2012. gada var secināt, ka t/c Domina veikala apgrozījums ir nokritis, bet t/c Rīga Plaza veikala apgrozījums ir strauji pieaudzis, kaut arī veikalam pēdējā gada laikā ir bijusi liela personāla mainība.

Pēc autores novērojumiem, ja t/c Rīga Plaza filiālē būtu nostabilizējies kolektīvs un nebūtu vairs tik liela personāla mainība, tad apgrozījums būtu daudz lielāks. Tas nozīmē, ka veikals nestrādā un netaisa apgrozījumu uz 100%. Autore secina, ka t/c Rīga Plaza filiāle pēc apgrozījuma varētu panākt Dominas filiāli, jo tirdzniecības centrs ir jauns, ar labu un dārgu interjeru, daudz veikaliem, ar dažādām izklaides iespējām, piemēram, savu kinoteātri (Multikino), izklaides parku (Fantasy Park) utt., kā arī tirdzniecības centru apmeklē cits pircēju kontingents – Jūrmalas iedzīvotāji, Krievijas pilsoņi, vasarā pasākuma „Jaunais Vilnis” apmeklētāji utt.

Pozitīvi ir tas, ka uzņēmuma finansiālais stāvoklis uzlabojas, kas liecina par kopumā veiksmīgu vadības darbību.

Autore ir izveidojusi 1.1. tabulu ar galvenajām uzņēmuma priekšrocībām un trūkumiem. Informācija tika ņemta un izanalizēta no aptauju un interviju rezultātiem.

### Uzņēmuma SIA "Sunset Rīga" priekšrocības un trūkumi

Priekšrocības	Trūkumi
Taisnīga samaksas sistēma, atalgojums, sociālās garantijas	Karjeras izaugsmes iespēju nav
Labi darba apstākļi	Zems gandarījuma līmenis par padarīto darbu
Laba savstarpējā komunikācija, komandas darbs	Atzinības trūkums
Skaidri darba pienākumi	Netiek piedāvāti papildus apmācības, kursi
Drošība par darba vietu	Nepietiekama motivācija no vadības puses
	Darbinieki nav lojāli pret uzņēmumu

1.1. tabula īsi parāda īsto situāciju uzņēmumā. Cik daudz priekšrocību, tik pat daudz arī trūkumu. Autore secina, ka uzņēmuma vadības uzskati atšķiras no darbinieku uzskatiem. Augstākā līmeņa vadītāji ir pārliecināti, ka uzņēmuma personāla vadīšanas politikā trūkumu tik pat kā nav, bet priekšrocību ir daudz. Pēc autores domām, uzņēmums pēc kāda laika var pazaudēt tik tiešām kvalificētus darbiniekus, bet mūsdienās kvalificētu un strādāt gribošu darbaspēku atrast ir grūti.

## 2. PERSONĀLA PLĀNOŠANA, MEKLĒŠANA, ATLASE UN ADAPTĀCIJA UZŅĒMUMĀ SIA „SUNSET RĪGA”

Darbinieks ir uzņēmumā lielākā vērtība un kapitāls, kas palīdz tam sasniegt izvirzītos mērķus un kļūt par vadošo savā nozarē. Pats par sevi talantīgs un augsti kvalificēts darbinieks neko nenozīmēs uzņēmumam, jo svarīgi ir tas, vai darbinieks gribēs un spēs likt lietā savas zināšanas un prasmes. Tas ir atkarīgs no vadītāja. Darbinieks tikai tad strādās ar maksimālu atdevi un pielietos visu savu potenciālu, ja viņš būs ieinteresēts to darīt un šis darbs sniegs viņam gandarījumu. (6, 14.lpp.)

Tieši darbinieki rada uzņēmuma pievienot vērtību –starpību starp izmaksām un ienākumiem. Tāpēc jēdzienu „kadri” vai „personāls” vietā mūsdienu vadīšanas terminoloģijā lieto jēdzienus „cilvēkresursi” vai „cilvēkkapitāls”. Izmantojot jēdzienu „cilvēkresursi”, tiek uzsvērts, ka cilvēki ir uzņēmuma nozīmīgākie aktīvi, kuri, kopīgi darbojoties, virza uzņēmumu uz mērķi. Savukārt jēdziens „cilvēkkapitāls” tiek lietots investīciju kontekstā, ar ieguldījumiem darbinieku izaugsmē, attīstībā un darbības pilnveidošanā. (18, 52.lpp)

### 2.1 Personāla vadīšanas jēdziens un funkcijas

Pastāvīgas, dziļas un vētrainas pārmaiņas apkārtējā darījumu pasaulē rada nepieciešamību mainīt arī vadīšanas stilu pašā uzņēmumā. Tas nozīme, veikt pārkārtojumus uzņēmuma struktūrā. Nepārtraukta reaģēšana uz darba tirgus, valsts makroekonomisko rādītāju, kā arī kompānijas iekšējām izmaiņām – tā var raksturot mūsdienīgu personāla vadību dinamiska biznesa vidē, kurā jaunas organizācijas veidojas, mainās un izbeidz savu darbību katru stundu. Visi šie pārmaiņu procesi uzņēmumos skar miljoniem darbinieku, kuriem jānoformē darba attiecības, jāveido atalgojuma paketes, jāveic kompetences un darba rezultātu novērtēšana, karjeras plānošana, jānodrošina apmācība.

Par kvalitatīvām izmaiņām darba attiecību noformēšanā, analizē un uzlabošanā ir minēts tikai kopš industriālās revolūcijas pirmsākumiem, tas ir, kopš 19. gadsimta sākuma. Anglija – rūpnieciskā progresa, ekonomisko teoriju un urbanizācijas šūpulis ir valsts, kurā pirmo reizi tiek izveidota amata pozīcija- sociālais darbinieks. Šis vēsturiskais personāla nodaļu aizsākums jeb pirmais aizmetnis parādās 1918. gadā tekstilrūpniecībā. Līdz tam vēstures liecības sniedz bēdīgus stāstus par ļoti zemām algām, smagiem darba apstākļiem (garas stundas, tumsa, mitrums, slikta

uzņēmumu īpašnieku izturēšanās), diskrimināciju ( sievietes un bērni strādāja tikpat ilgi cik vīrieši, bet saņēma par 40% mazāku samaksu).

1833. gadā parādās pirmie fabriku inspektori, kuri mūsdienu izpratnē veic Valsts darba inspekcijas funkcijas, proti, analizē esošos darba apstākļus un fiksē smagākos pārkāpumus. Šādu inspektoru darbību veicināja tādi ekonomisko progresu sekmējoši apstākļi kā amatniecības pārtapšana rūpniecībā, respektīvi, sākās masveida ražošana, radās pirmie mehanizētie darbagaldi jeb konveijeri. Tolaik darba nedēļas ilgums bija vidēji 60 stundas un minimālais vecums, no kura sākt darba attiecības, - 12 gadi. Turpmāko personāla vadīšanas un pētniecības attīstību spēcīgi ietekmē pasaules politiski ekonomiskie procesi un galvenokārt abi pasaules kari. 1918. gads raksturīgs ar Industriālas labklājības biedrības izveidi Londonā. Eiropa ir sociāli un ekonomiski izpostīta pēc pirmā pasaules kara, un lielvalstis mēģina atjaunot labklājību. 1921. gadā tiek nodibināts Industriālais psiholoģijas institūts, kur pirmo reizi cilvēces vēsturē sāk pētīt darba apstākļu ietekmi uz strādājošo fizisko un garīgo veselību, tiek analizēts nogurums, garlaicība un monotonija, nomāktība un citi stāvokļi.

Otrais pasaules karš sava vēriena un nežēlības ziņā pārspējis visus līdz šim zināmos militāros konfliktus, ko piedzīvojusi cilvēce, radīja labus priekšnoteikumus personāla vadīšanas attīstībai pēckara periodā. Darba devēji – rūpniecību un banku vadītāji – ātri apjauš cilvēku resursu izšķirošo nozīmi savas konkurētspējas palielināšanā un peļņas gūšanā. Šis ir arodbiedrību uzplaukuma un aktīvās darbības ziedu laiks. Daudzo un dažādo konfliktu rezultātā starp darbinieku pārstāvjiem un darba devējiem pakāpeniski nobriest situācija, kas nosaka trešās puses jeb vidutāja iesaistīšanos. Tas ir brīdis, kad rodas personāla vadītāja pozīcija un personāla nodaļas uzņēmumos.

1950. - 1960. gados īpaši attīstās apmācības un kvalifikācijas celšanas funkcija organizācijās gan iekšējo mācību forma ( Mācību centru pirmsākumi), gan ārējās apmācības veidā. Līdztekus apmācības attīstībai nostiprinās tādas galvenās personāla vadīšanas funkcijas kā atalgojuma sistēmas administrēšana un personāla atlase.

1970. - 1980. gados pastiprinās dažādu socioloģisko aptauju un psiholoģisko testu nozīme personāla atlases un novērtēšanas procesos. Tieši šajā periodā veidojas un nostiprinās tāds amats kā organizāciju konsultants.

1990. gads ir ekonomiskas un tehnoloģiskās izaugsmes periods, kam raksturīga nepieciešamība elastīgi, ātri un precīzi reaģēt uz daudzajām organizāciju pārveidošanas un personāla attīstības vajadzībām. Kritiskie personāla vadīšanas attīstības momenti:

- ✓ darbaspēks. Darbinieka zināšanas, prasmes un iemaņas, kas šajā straujo likumdošanas pārmaiņu, multikulturālās darba vides, augsto tehnoloģiju un telekomunikāciju attīstības periodā neatbilst darba devēju prasībām;
- ✓ darba laika un darba veida stilu izmaiņas: sāk parādīties iespēja strādāt mājas, popularitāti iegūst elastīgais darba laiks, kas ļauj mācības kombinēt ar darbu;
- ✓ Eiropas Savienības vienotais tirgus gan darba devējiem, gan arī darbiniekiem paver plašas iespējas kompetences bagātināšanas un darba vietu un nozaru mainīšanas ziņā;
- ✓ top darbinieku lojalitātes veidošanas ilgtermiņa shēmas, un personāla motivētība un lojalitāte kļūst par aktuālāko tēmu vadīšanas konferencēs;
- ✓ strauji un nozīmīgi pieaug apmācības un kvalifikācijas celšanas apjomi, daudziem pieredzējušiem speciālistiem ievērojami jāpapildina savas prasmes un iemaņas, lai spētu saglabāt konkurētspēju darba tirgū.

Tieši deviņdesmitie gadi iezīmē jaunu posmu personāla vadībā. Tādējādi organizāciju augstākā un vidēja līmeņa vadītāju vairums Eiropā un ASV atzīst, ka cilvēku resursi līdztekus finanšu un informatīvo tehnoloģiju resursiem ir absolūti nepieciešams biznesa attīstības priekšnosacījums un ka šie cilvēku resursi prasa sevišķu un profesionālu aprūpi jeb vadību.(6, 14. lpp)

Personāla vadīšana ir zinātne, kuras izziņas priekšmets ir līdzstrādnieku personālā vadīšana organizācijā, ar mērķi izskaidrot, atveidot un prognozēt vadīšanas objekta izturēšanās veidu. (19, 20.lpp)

Darbs ar personālu neaprobežojas tikai ar algu izmaksu, tā ir vesela uzdevumu sfēra jeb uzņēmuma personāla politika. Personāla vadīšanas uzdevums ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpējoties par vidi, kurā viņš strādā, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt. Piekrītot M. Kehrei var definēt, ka personāla vadīšana ir personālmenedžmenta īstenošana uzņēmumā. Ar to nodarbojas personāla nodaļa, kopā ar uzņēmuma augstāko vadību.(6, 14.lpp)

Personālmenedžments - uzņēmuma kopējā menedžmenta sistēmas neatņemama sastāvdaļa Personālmenedžmenta būtība ir orientēta uz personāla potenciāla iespējamo paaugstināšanu, lai nodrošinātu uzņēmuma nākotnes mērķu sasniegšanu.(6, 10.lpp)

Cilvēku resursu vadīšana (Human Resource Management) – tas pats personālmenedžments. Šo nosaukumu vairāk lieto valstīs, kur runā angļiski un franciski. Personāla vadīšanas funkcijas (galvenās darbības personāla vadībā) ir šādas: personāla plānošana, personāla piesaiste,

meklēšana, personāla izvēle (atlase), ievadīšana darbā (adaptācija), personāla attīstība, kvalifikācijas paaugstināšana, karjeras plānošana, personāla novērtēšana, personāla skaita samazināšana, darbinieku atbrīvošana. (21, 425.lpp)

Tam, kurš uzņēmumā nodarbojas ar personāla vadību, jāspēj analizēt un izvērtēt pašreizējo situāciju gan uzņēmumā, gan ārpus tā, lai varētu prognozēt nākotnes iespējas un draudus, un īstenot tādu personāla politiku, kas ļaus uzņēmumam izdzīvot konkurences cīņā. Personāla vadīšanas teorijā ir izstrādāta savu politika, kas būtu atslēga efektīvai uzņēmuma darbībai un attīstībai. Pēc rietumu speciālistu domām, personāla politikas veidošanā jāievēro šādi principi:

- ✓ pilnīga uzticība darbiniekiem, piešķirot tiem maksimālu patstāvību;
- ✓ personāla vadīšanas taktikā galvenā vērtība jāpievērš cilvēkam un viņa iniciatīvai;
- ✓ uzņēmuma darbības rezultāti ir tieši atkarīgi no kolektīva saliedētības pakāpes;
- ✓ nepieciešams attīstīt darbinieku motivāciju;
- ✓ maksimāla funkciju deleģēšana darbiniekiem.

No šiem principiem izriet, ka vadībai jāuzticas savam personālam. Ja pastāvēs uzticība starp vadību un padotajiem, darbinieki drošāk rīkosies patstāvīgi, veidosies radošais process, kā rezultātā tiks izgudroti jauni un efektīvāki veidi, kā strādāt uzņēmuma attīstības labā. Mūsdienās cilvēki ir atraisītāki, vairs nevēlas pakļauties normām, bet vēlas interesantu darbu. Uzņēmumā jānodrošina pozitīvas savstarpējas attiecības un jāuzlabo uzņēmuma iekšējais klimats. Protams, ar savu personālu jāapietas ar cieņu, neaizmirstot, ka arī viņi ir cilvēki, nevis tikai cilvēkresursi. Jāsniedz viņiem atbalsts, apmācība un motivācija kvalitatīvam darbam. (23, 101.lpp)

## **2.2 Personāla plānošana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā**

„Plānot” vispār nozīmē jau iepriekš sistemātiski apdomāt rīcības veidu nākotnē. Tas pats attiecināms arī uz personāla plānošanu. Tā nepieciešama, lai atbilstīgi mērķiem un stratēģijai noteiktā laikā uzņēmumam būtu pieejami attiecīgas kvalitātes un kvantitātes darbinieki. Tātad personāla plānošana ir uzņēmuma kopējais, uz nākotni orientētas politikas būtiska sastāvdaļa. Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmuma nepieciešamā personāla sagatavošana īsam, vidējam un ilgam periodam, un tā vislietderīgākā iesaistīšana uzņēmuma darbībā.

Personāla plānošana ir nepieciešama tāpēc, ka:

- ✓ atsevišķās nozarēs un specialitātēs turpina pastāvēt darbaspēka, it īpaši kvalificēta darbaspēka trūkums;

- ✓ ja uzņēmumam nepietiek darbinieku, tad nevar sasniegt plānotos galarezultātus un savus ekonomiskos mērķus;
- ✓ pastāvīgi pieaugošas personāla izmaksa (kvalificēts darbspēks maksā dārgāk) uzņēmumā nosaka nepieciešamību lietderīgāk un ekonomiskāk izmantot šo faktoru uzņēmumā;
- ✓ ar iegūto darbinieku kvalifikāciju nepietiek visam darba mūžam, tāpēc uzņēmējiem nepārtraukti jā rūpējas par darbinieku attīstību un viņu kvalifikācijas atbilstību nepieciešamajam līmenim;
- ✓ būtiski mainījušās darbinieku prasības pret darbu, tā saturu un apstākļiem;
- ✓ darbinieki ir vislielākais uzņēmuma „kapitāls” un panākumu garants.(9, 22.lpp)

Personāla plānošanas pamatā ir uzņēmuma konkrētā laikā nepieciešamais personāla skaits un kvalitāte. To var noteikt, izmantojot jautājumus: cik, kādas kvalifikācijas, no kura datuma, uz cik ilgu laiku, kādām vajadzībām, kurā vietā darbinieki būs nepieciešami.

Lai noteiktu, cik tieši darbinieku vajag, jānosaka darba apjoms katrai vakantajai darbavietai no tā jāsecina, cik darbinieku būs nepieciešams. (7, 130.lpp )

SIA „Sunset Rīga” uzņēmuma pašos darbības pirmsākumos ( pirmajā un otrajā darbības gadā) tika lietota īstermiņa personāla plānošana, jo vadība nebija pārliecināta par uzņēmuma dzīvotspēju. Līdz ar to personāla plānošana notika pēc 2.1. attēla ietvertās informācijas.

Pašreizējā personāla skaits	-
atlaistā personāla skaits	+
pieņemtā personāla skaits	
=	
nepieciešamais personāls	+
rezerves personāls (atvaļinājuma laikam)	+
papildus personāls (uzņēmuma paplašināšanai)	

### 2.1. att. Īstermiņa personāla plānošana (27)

Līdztekus kvantitatīvajam rādītājam – darbinieku skaitam – liela nozīme ir arī darbinieku kvalitatīvajam sastāvam. Kvalifikācijas plānošanai nepieciešams noskaidrot kādas ir prasības pretendētājam (teorētiska izglītība, pieredze, personīgās īpašības, citas dažādas prasmes), lai izpildītu darbam izvirzītos pienākumus. (7, 130.lpp)

Uzņēmumam SIA „Sunset Rīga” ir stingras prasības attiecībā uz izglītību. Jo augstāku amatu darbinieks ieņem, jo augstākai izglītībai jābūt. Reģionālās menedžeres amatam

kandidāti tiek pieņemti darbā tikai ar maģistra grādu, veikala vadītājas un grāmatveža amatam tikai ar bakalaura grādu, pārdevējas - šuvējas amatam ar vidējo speciālo izglītību ( šuvējai jābūt ar izglītību šūšanā, apģērbu modelēšanā), pārdevējas amatam ar vidējo izglītību. Uzņēmums uzskata, ka darbiniekam ir jābūt kompetentam un ar zināšanām, un , ka bez izglītības tas nav iespējams. Protams, tiek prasītas arī valodu zināšanas. Grāmatvedim, reģionālajai menedžerei, veikalu vadītājam ir jābūt ļoti labām gan latviešu, gan krievu, gan angļu valodas zināšanām, bet pārdevējām un pārdevējām - šuvējām prasība ir labas latviešu un krievu valodas zināšanas, ka arī angļu valodas zināšanas sarunvalodas līmenī.

Paredzamajām izmaiņām personāla saimniecībā ir vairāki iemesli: nepieciešamās darbaspēka rezerves (aizvietošanas) plānošana, papildus nepieciešamā darbaspēka plānošana, personāla samazināšanas plānošana.

Darbaspēka rezerves (aizvietošanas) plānošana ir nepieciešama:

- a) sakarā ar personāla aiziešanu no uzņēmuma- aiziešana pensijā, aiziešana sakarā
- b) invaliditāti, darba līguma izbeigšanās, atbrīvošana no darba.
- c) sakarā ar uzņēmumam nepieciešamajām kvalitatīvajām izmaiņām personālā- vecāka gada gājuma darbinieku nespēja pārkvalificēties darbam ar jaunāku tehnoloģiju.

Papildus darbaspēka ir vajadzīgs šādos gadījumos: uzņēmums palielina ražošanas jaudas, izveido jaunu darba vietu, izmainās darba apstākļi.

Skaita samazinājumu var izraisīt: izmaiņas konjunktūrā (piemēram, pieprasījuma pēc uzņēmuma izstrādājumiem krišanās), racionalizācijas pasākumi uzņēmumā (jaunākas tehnoloģijas, specializācija).

Pārdomāta personāla plānošana ļauj izvairīties no negaidītas personāla nepietiekamības vai nevajadzīga personāla. Nav nepieciešams pēkšņi samazināt vai palielināt personālu, jo, laikus plānojot, tiek paredzēta ražošanas apjoma vai pasūtījumu samazināšanas vai palielināšana.

Personāla plānošanas nepieciešamo metodi nosaka virkne vides ārējo un organizācijas iekšējo faktoru. Kā galvenos var minēt: konkrētās biznesa nozares attīstības perspektīvas un tendences attiecīgajā laika periodā, darba tirgus īpatnības un iespējas, organizācijas finansiālās iespējas atlasīt un atalgot kvalificētus speciālistus, kā arī kompānijas iekšējo cilvēku resursu piemērotība izvirzītajām kvalifikācijas prasībām un skaitliskā atbilstība biznesa apjomam. Tradicionāli organizācijās tiek izmantotas personāla plānošanas kombinētās metodes.

Nulles līmeņa plānošana: viena no visbiežāk izmantotajām cilvēku resursu plānošanas metodēm, kurā par sākuma punktu nākotnes prognozēm ņem organizācijā esošo cilvēku resursu

skaitu un kompetences veidus. Šo metodi izmanto, plānojot cilvēku resursus skaitliski nelielos apjomos un darbojoties vienā ģeopolitiskajā zonā. Vēl šo metodi var izmantot, pirmo reizi konkrētajā organizācijā veicot kvalificētu cilvēku resursu plānošanu. Šī metode, izmantojot esošo cilvēku resursu skaitu un kompetences modeļus, ļauj prognozēt nepieciešamo un pārveidojamo amata vietu skaitu, veidus un personāla izmaksu līmeni.

Augšupejošā metode: šo metodi izmanto, strauji paplašinot biznesa darbības apjomus. Tā izpaužas kā cilvēku resursu nepieciešamības analīze, sākot no organizācijas hierarhijas zemākajiem līmeņiem un virzoties uz augšu, paredzot jaunas amata vietas un no to analīzes izrietošas kompetences prasības, kā arī nepieciešamās personāla izmaksas. Metode tiek plaši izmantota, attīstot jaunus biznesa virzienus, atverot jaunas filiāles un pārstāvniecības, kā arī ieviešot jaunus produktus. Augšupejoša cilvēku resursu plānošanas metode ir labvēlīga jebkura veida biznesa apjomu palielināšanai.

Matemātiskā modelēšana: visai abstrakta metode tik praktiskai vadīšanas formai kā personāla plānošana. Protams, jebkuras finanšu plānošanas pamatā ir matemātiskās modelēšanas elementi, kas, mainot zināmus nosacījumus un lielums sistēmā, ļauj variēt ar gala iznākumu un rezultātu, taču tīrā veidā matemātisko modelēšanu praktiskā cilvēku resursu plānošanā nav ieteicams izmantot. Šo metodi var ļoti sekmīgi kombinēt, piemēram, ar nulles līmeņa plānošanu, kur, izmantojot dažādus vēlamos mainīgos lielumus, piemēram, kredīta analītiķu skaitu bankā, varam iegūt atšķirīgas personāla izmaksas un tādējādi analizēt savas finansiālās iespējas atļauties papildus cilvēku resursus vai nē. Izmantojot matemātisko modelēšanu, tiek ņemti vērā gan organizācijas iekšējie faktori, kas nosaka cilvēku resursu skaitu, kompetences veidu un motivētību darbam un iekšējai karjerai, gan arī ārējie faktori, piemēram, cilvēku resursu pieejamība darba tirgū, iespējamais personāla izmaksu līmenis un, protams, biznesa vajadzības, kas atspoguļotas tiešo vadītāju pieprasījumos pēc jauniem cilvēku resursiem ar noteiktām kompetences sastāvdaļām.

Simulēšana: ļoti populāra cilvēku resursu plānošanas metode, kurā nepieciešamas prognozes pamatā ir nākotnes biznesa situācijas un darbaspēka tirgus attīstības simulācija: izmantojot esošo informāciju par darba tirgū pieejamajiem cilvēku resursiem un attiecīgajā biznesa nozarē valdošajām attīstības tendencēm, tiek radīta iespējamā nākotnes vīzija, kas atspoguļo nepieciešamo cilvēku resursu skaitu un veidu. Piemērojot simulācijas metodi, nereti tiek izmantota iepriekšējo gadu cilvēku resursu plānošanas informācija un pētīta šo prognožu precizitāte ar mērķi to uzlabot un izmantot šo informāciju efektīvākai nākotnes situācijas

simulēšanai. Šo metodi var izmantot, ja organizācijā ir kvalificēti analītiķi, labi saglabāta un strukturēta informācija par attiecīgās nozares attīstības tendencēm un makroekonomisko situāciju valstī vispār, kā arī ja ir pieejami iepriekšējo gadu plānošanas dati. Arī šo metodi reti izmanto tīrā veidā, parasti to kombinē ar visām iepriekš aplūkotajām metodēm.(7, 130.lpp)

SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā par personāla plānošanu ir atbildīga reģionālā menedžere, savukārt par atlasī un meklēšanu veikala vadītājas. Diemžēl, personāla plānošana uzņēmumā netiek izskatīta un organizēta katru gadu. SIA “Sunset Rīga” plānošanas process netiek balstīts uz konkrētu plānu, sistēmu vai konkrētiem noteikumiem, kā arī nepieturas pie personāla plānošanas kombinētajām metodēm. Tādēļ uzņēmumā SIA “Sunset Rīga” problēmas un nepilnības personāla plānošanā ir jau kopš uzņēmuma dibināšanas.

Piemēram, t/c Rīga Plaza filiālē divi ir pilnas slodzes un divi pusslodzes darbinieki, līdz ar to, ja kāds paņem slimības lapu, tad pārējiem darbiniekiem sanāk strādāt virsstundas, jo katru dienu darba vietā nepieciešami divi darbinieki, bet t/c Domina situācija ir labāka, jo tur ir četri pilnas slodzes darbinieki, un , ja kāds arī paņem slimības lapu, tad strādājot trijātā var tikt galā, nestrādājot virsstundas.

Pēc autores domām, uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams pārskatīt personāla plānošanas procesa veidu uzņēmumā, un to pamainīt, pieņemot darbā vienu papildu pusslodzes cilvēku neparedzētiem gadījumiem, lai nerastos darbinieku neapmierinātība ar pārstrādāto stundu skaitu. Uzņēmuma īpašnieks virsstundas apmaksā, bet personālam tomēr svarīgākas ir brīvdienas. Tādā veidā personāls strādātu ar lielāku atdevi un būtu darba spējīgāks.

SIA “Sunset Rīga” personāla pārvaldē tiek izmantotas: personāla lietas, personāla kartītes, darba laika uzskaites tabeles, kā arī ir uzskaites programma, kas parāda: personāla struktūru (pēc vecuma un dzimuma), personāla kustību (pieņemtos, atlaistos, atvaļinājumā esošos u.c.), personāla nodarbinātību- virsstundas, izdevumus (algas, prēmijas u.c.).

### **2.3 Personāla meklēšana un atlase SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā**

Uzņēmumi var izmantot personāla meklēšanai gan iekšējos, gan ārējos avotus. Iekšējie avoti ir cilvēki, kuri jau strādā uzņēmumā. Vairākās valstīs rodoties vakancei, vispirms tiek izsludināts iekšējais konkurss un, tikai nerodot pretendētus, aicina pieteikties cilvēku no ārienes .Iekšējie konkursi tiek rīkoti arī tāpēc, lai savlaicīgi izveidotu rezerves. Pastāv uzskats, ka šādi iekšējie konkursi uzlabo morālo klimatu uzņēmumā, nostiprina cilvēku ticību savam

uzņēmumam. Pazīstamākas ir šādas darbinieku iekšējās atlases metodes: iekšējais konkurss, profesiju apvienošana īslaicīgam vai neliela apjoma darbam, darbinieku rotācija, veicot periodisku funkciju maiņu, kas var mazināt ilgstošu vai vienpusēju pārslodzi un stiprināt savstarpēju darbinieku sadarbību.(7, 131.lpp)

Iekšējai darbinieku atlasei ir gan priekšrocības, gan trūkumi.

2.1. tabula

### Iekšējās darbinieku atlases priekšrocības un trūkumi (7, 131.lpp)

Priekšrocības	Trūkumi
Zināmas darbinieku profesionālās un personīgās īpašības	Ierobežots inovācijas potenciāls jaunajā amatā
Darbiniekiem lielākas izaugsmes iespējas	Ierobežots pretendentu izvēles loks
Mazāki izdevumi lēnai pārkvalifikācijai	Iespēja veidoties saspringtai, asai situācijai
Algas līmeņa saglabāšanas iespējas	Iespēja izveidoties "brālības" principam, risinot darba jautājumus
Iespēja ātrāk aizpildīt amata vietu	Nevēlēšanās atteikt pieredzējušam darbiniekam
Īsāks adaptācijas laiks, uzņēmuma pārzināšana	Vadītāja aizvietošana ar esošo vietnieku, kas mazina citu ieinteresētību
Iespēja augt jaunākiem darbiniekiem	"Jaunas asiņu", ideju trūkums
Iespēja veikt darbinieku ķēdes veida pārvietošanu, optimizēt darba procesu	Iespējamais subjektīvisms izvēlē

Uzņēmumā SIA „Sunset Rīga”<sup>2</sup> kā jau tika minēts tekstā, jaunu zemākā līmeņa darbinieku meklēšana un atlase ir uzticēta veikala vadītājiem. Katra veikala vadītājas uzdevums ir nokomplektēt savu kolektīvu. Apkopojot augstākā līmeņa vadītāju intervijas rezultātus, var secināt, ka galvenie kritēriji pēc kādiem tiek pieņemts darbā personāls ir:

- ✓ pretendenta atbilstība un saistība ar profesiju. Uzņēmuma vadībai ir ļoti svarīgi, lai uzņēmumā strādātu augsti kvalificēti darbinieki, kas veicinātu uzņēmuma attīstību;
- ✓ pretendenta vēlme apgūt jaunas zināšanas, attīstīt un pilnveidot sevi;
- ✓ pretendenta vēlme strādāt tieši SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā.

SIA „Sunset Rīga” vadībai nav aizspriedumu pret darbiniekiem, kas uz doto brīdi ir piesaistīti citam darba devējam, jo vadība uzskata, ka šādi darbinieki ir kvalificētāki un strādīgāki nekā darbinieki, kas meklē jaunu darba vietu. Līdz ar to uzņēmums ir gatavs gaidīt šos darbiniekus līdz vienam mēnesim, kas pēc Latvijas likumdošanas darbiniekam ir jānostrādā iepriekšējā darba vietā.” Likums skan šādi: „Darbiniekam ir tiesības rakstveidā uzteikt darba līgumu vienu mēnesi iepriekš, ja darba koplīgumā vai darba līgumā nav noteikts īsāks uzteikuma termiņš. Pēc darbinieka pieprasījuma uzteikuma termiņā neieskaita pārejošas darbnespējas laiku.” (1).

„Sunset Rīga” netiek veikta iekšējā darbinieku atlase uz vadošajiem amatiem, jo vadība uzskata, ka zemākā līmeņa darbinieki netiks galā ar pienākumiem, ja tiks paaugstināti amatā, līdz ar to pretendenti vienmēr tiek meklēti no ārējiem meklēšanas avotiem.

Par labākajiem ārējiem pretendentu meklēšanas avotiem uzskatāmi:

- ✓ nodarbinātības valsts aģentūra un tas filiāles;
- ✓ privātas personāla atlases firmas vai aģentūras;
- ✓ darba tirgus pasākumi-karjeras dienas;
- ✓ mācību iestādes, kas dod iespēju praksē pārliecināties par nākamo pretendentu sagatavotību un prasmi;
- ✓ sludinājumi masu saziņas līdzekļos;
- ✓ pretendenti, kuri paši meklē darbavietu. Parasti tie ir aktīvi un mērķtiecīgi cilvēki;
- ✓ uzņēmumā strādājošo ieteikumi, kuri pārzina darba procesu un vajadzības;
- ✓ personīgie kontakti, draugu, radnieku ieteikumi, kas ir atbildīgāki un izsvērtāki.

Uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” politika ir pret radu, draugu un paziņu iekārtošanu, jo uzskata, ka tas nepalīdz celt darba kvalitāti, kā arī bieži vien radu, draugu un paziņu iekārtošana rada liekas problēmas. Nepieciešamais personāls tiek meklēts ārpus uzņēmuma. Līdz ar to darbiniekiem nav karjeras izaugsmes iespēju, jo pārdevējas un šuvējas netiek paaugstinātas par veikala vadītājām, kā arī veikala vadītājas par reģionālo menedžeri. Tas ir negatīvs rādītājs, jo kolektīvam nerodas motivācija censties strādāt pēc iespējas labāk. Personāls saprot, ka uzņēmums nepiedāvā karjeras izaugsmes iespējas, līdz ar to darbinieki nav lojāli pret uzņēmumu un paralēli sāk meklēt citas darba vietas, kuras piedāvā karjeras izaugsmes iespējas.

Pēc autores domām uzņēmuma vadība rīkojas pareizi, nepieņemot darbā personāla radus, draugus un paziņas, jo tik tiešām pieredze rāda, ka šie darbinieki nav tik centīgi kā tie, kas nāk bez paziņu ieteikumiem, bet autore nepiekrīt uzņēmuma vadības noteikumiem par to, ka darbinieki

nevar pretendēt uz augstāku amatu. Piemēram, vadītājas amatam darbiniekus vispirms būtu jāmeklē no uzņēmuma iekšējiem resursiem. Katra veikala vadītāja varētu izvirzīt no sava personāla piemērotāko cilvēku, kas ir spējis sevi pilnveidot, pierādīt un ir nopelnījis paaugstinājumu, bet uz reģionālās menedžeres amatu varētu pretendēt abu veikalu vadītājas, un direktors pats izlemtu par labāko pretendentu šai kandidatūrai. Ar šiem paņēmieniem uzņēmuma vadība motivētu strādāt ar vēl lielāku atdevi, jo personālam būtu mērķi uz ko tiekties. Uzņēmumā strādā gados jauni un spējīgi cilvēki, kas sevi varētu parādīt no tās labākās puses un pierādīt savu lojalitāti, jo jaunajiem vienmēr gribās „izsisties uz augšu”.

Būtiskākais ārējās meklēšanas ieguvums ir darbinieks ar svaigāku, citādu skatījumu un idejām, ar inovācijas potenciālu. Var arī iegūt pārskatu par konkurentiem, viņu darbības aktuālajiem nosacījumiem un problēmām.

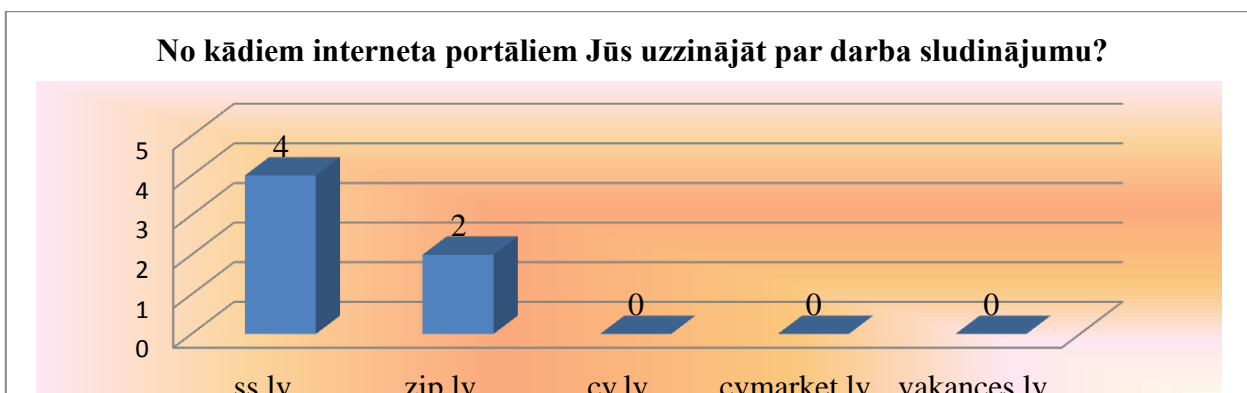
Par negatīvu jāuzskata tas, ka: nevar iegūt pilnīgu raksturojumu par jauno darbinieku, pat izmantojot pārbaudes laiku, rodas lielāki izdevumi, īpaši algas ziņā, netiek veicinātas esošo darbinieku izaugsmes iespējas, jaunam darbiniekam ir lielāks adaptācijas periods, var ietekmēt personāla mainību, var pasliktināties sociāli psiholoģiskais klimats.(6, 75.lpp)

SIA „Sunset Rīga” jaunu darbinieku meklēšana notiek interneta vidē. Parasti darba sludinājumi tiek ievietoti šādos interneta portālos:

- ✓ [www.ss.lv](http://www.ss.lv),
- ✓ [www.zip.lv](http://www.zip.lv)
- ✓ [www.cv.lv](http://www.cv.lv)
- ✓ [www.cvmarket.lv](http://www.cvmarket.lv)
- ✓ [www.vakances.lv](http://www.vakances.lv)

Aptaujājot respondentus un apkopojot anketēšanas rezultātus (skatīt 2.2.att.) var secināt, ka visvairāk respondentu (4 cilvēki) par darba sludinājumu ir uzzinājuši no portāla [www.ss.lv](http://www.ss.lv), kas mūsdienās vel joprojām ir populārākais sludinājumu portāls, kā arī diezgan atpazīstams ir portāls [www.zip.lv](http://www.zip.lv), no kura par darba sludinājumu uzzinājuši 2 no aptaujātajiem 6 respondentiem. Pārējie 3 interneta portāli nav tikuši izmantoti darba meklēšanai.

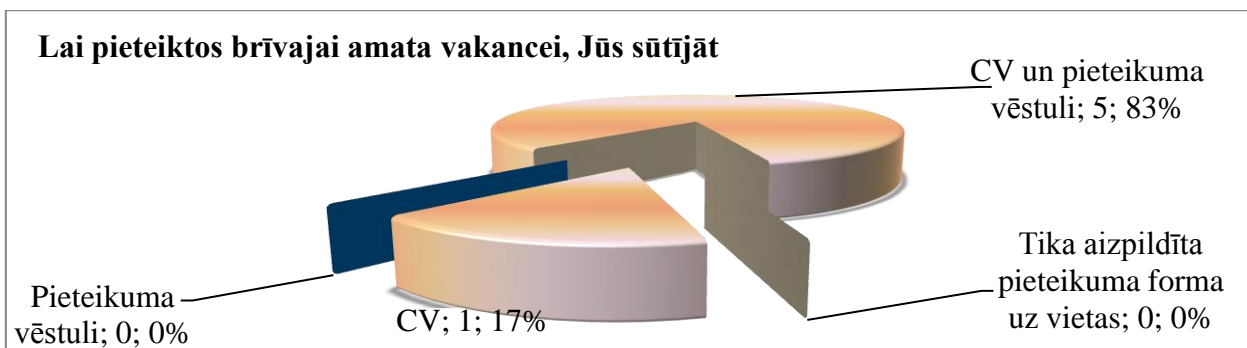
Pēc autores domām, uzņēmumam turpmāk būtu jāpieturas tikai pie šo divu portālu izmantošanas. Tas ietaupītu gan laiku, gan naudu, jo sludinājumu ievietošana portālos ir maksas pakalpojums, un tādi portāli kā [www.cv.lv](http://www.cv.lv), [www.cvmarket.lv](http://www.cvmarket.lv), [www.vanakces.lv](http://www.vanakces.lv) neatmaksājas.



**2.2.att. Informācija par darba sludinājumu**

Ir dažādi pieteikumu veidi, ko parasti darba meklētāji sūta darba devējiem. Pieprasītākie pieteikumu veidi ir CV, pieteikuma , motivācijas vēstule, kā arī pieteikuma forma, kura tiek aizpildīta uz vietas. Pēc anketēšanas datiem var redzēt, ka SIA „Sunset Rīga” uzņēmuma prasība darba sludinājumos ir gan CV, gan pieteikuma vēstules sūtīšana. Tas atspoguļojas arī 2.3. attēlā, kur vairums - 5 pretendenti - uzņēmumam ir nosūtījuši šos divus pieteikuma veidus kopā, bet ir arī izņēmums, viens respondents, kas ir pieteicies, un ticis pieņemts darbā, nosūtot tikai CV.

Pēc autores domām ir vajadzīgs gan CV, gan pieteikuma vēstule, lai izvēlētos labākos pretendentes no iespējamajiem, kā arī, lai varētu uzzināt un apkopot nepieciešamo informāciju par pretendentiem, un aicināt uz pārrunām vispiemērotākos.



**2.3.att. Pieteikšanās brīvajai amata vakancei**

Darba sludinājumā parasti ietver uzņēmuma nosaukumu, pieprasīto amatu, prasības kandidātiem, uzņēmuma piedāvājumu pretendentiem ( piemēram, sociālās garantijas, atalgojumu, bonusus, prēmijas utt.), tālruni, pieteikšanās termiņus, e-pasta adresi, uz kuru sūtīt CV un pieteikuma vēstules. SIA „Sunset Rīga” darba sludinājumu var apskatīt pielikumā nr. 1. Diemžēl bieži vien uzņēmums saskaras ar lielu problēmu. Tiek atsūtīts ļoti daudz CV un

pieteikuma vēstules, kas neatbilst uzņēmuma prasībām. Līdz ar to pieprasījums uz izsludināto amata vietu ir , bet nav kvalificētu darbinieku.

Pēc autores domām, uzņēmuma darba sludinājums nav pilnīgs, tajā netiek ietverta pietiekama informācija par darba vietu un tās aprakstu, tādēļ arī rodas problēmas kvalificēta darba spēka atrašanā. Uzņēmuma vadībai vajadzētu sludinājumu papildināt ar plašāku informācijas klāstu par tiešajiem darba pienākumiem. Kā piemēru var minēt sludinājumu pārdevējas - šuvējas amatam, kas ietver sevī pieprasīto amatu (pārdevēja-šuvēja) un pie pienākumiem parasti sludinājumā tiek minēta pieredze apgērbu šūšanā un koriģēšanā, bet netiek minēts, kādas tieši apgērbu koriģēšanas būs nepieciešamas, cik nopietnas un sarežģītas, līdz ar to piesakās ļoti daudz nekvalificētu pretendentu, kas domā, ka ar viņu minimālajām šūšanas prasmēm būs pietiekami. Kā risinājumu autore iesaka ietvert sludinājumā daudz konkrētāku un plašāku informāciju par katra amata specifiku, kas samazinātu pretendentu skaitu. Būtu vieglāk izskatīt pārējo pretendentu pieteikumus un izvēlēties uzņēmumam atbilstošākos darbiniekus. Tas atvieglotu gan darba devēja, gan darba nemēja savstarpējo sadarbību, kā arī radītu nopietnāku uzņēmuma koptēlu.

Personāla meklēšanai lietderīgi veikt tā saucamo „otreizējo atlasī”, proti, izvēlēties jaunus darbiniekus no uzņēmumiem, kas piesaistīti uz līguma pamata, vai arī no darbiniekiem, kas pieņemti uz laiku.

Personāla meklēšana iekšienē ir faktiski vienīgais veids, kā aizpildīt radušās vakances darbos, kuros darbiniekiem ir nepieciešamas uzņēmumam raksturīgākās specifiskas prasmes un iemaņas.

Lai pasteidzinātu darbinieka vakanta amata aizpildīšanu, var izmantot šādas metodes:

- ✓ piedāvāt amatu noteiktam darbiniekam - ātrs un operatīvs iekšējās atlases veids. Piedāvājums tiek izteikts darbiniekam, kura kompetence atbilst vakanta amata prasībām vai kurš atrodas izveidotajā rezerves darbinieku sarakstā;
- ✓ pieņemt ieteikumu no struktūrvienības vadītāja - ieteikums tiek ņemts vērā, ja nav darbinieku, kura kompetence pilnībā atbilst vakanta amata prasībām vai kāda iemesla dēļ tāds darbinieks atsakās no piedāvātā amata;
- ✓ paziņot par vakantu amatu-darbinieki tiek informēti par iespēju pieteikties uz vakantu amatu. Pieteikties var jebkurš darbinieks, kura kompetence atbilst izvirzītajām prasībām. Šajā gadījumā kandidātu izvērtēšana notiek vispārējā kārtībā.

Mērķtiecīgai personāla meklēšanai līdzīga profila uzņēmumos ir šādas priekšrocības:

- ✓ potenciālie darbinieki ir ar zināmām prasmēm, kā arī nav nepieciešams veidot priekšstatu par darba būtību;
- ✓ šādi pretendenti parasti ir strādāt gribīgi un gatavi pilnveidoties, lai iegūtu nepieciešamās trūkstošās prasmes.

Tomēr, lai iegūtu informāciju par iespējamiem pretendentiem citos uzņēmumos, ir jāveltī ilgāks laiks informācijas savākšanai. Turklāt ne visu uzņēmumu darbiniekus ir iespējams piesaistīt bez riska sabojāt uzņēmumu savstarpējās attiecības.(6,75.lpp)

Saskaņā ar Latvijas Republikas Darba likumu, kas pamatvilcienos korelē ar Eiropas Savienības direktīvām darba tiesību jomā, personāla atlase ir process, kurā darba devējam ir jābūt maksimāli korektam pret kandidātiem, nepakļaujot viņus nekāda veida tiešai vai netiešai diskriminācijai.(1) Vienādu tiesību princips paredz sodāmību, ja darba devējs dod priekšroku kandidātam, vadoties nevis pēc kompetences prasībām, bet gan pēc reliģiskās vai politiskās piederības, rases, dzimuma, vecuma vai citiem ārpus kompetences esošiem faktoriem, kas ierobežo kandidāta iespēju strādāt kompānijā un nav tieši saistīti ar konkrētiem darba pienākumiem.(6, 76.lpp)

Galvenais atlases kritērijs, ko izmanto lielākā daļa mūsdienu organizāciju, lai noteiktu, kurus indivīdus nolīgt, - ir izglītība un pieredze, prasmes un iemaņas, kā arī personīgās īpašības. Uzņēmumiem ir jāizlemj, vai pievērt uzmanību atbilstībai darbam vai prasmēm. (20, 239.lpp)

Atlase ir process, kura laikā kandidāti uz darbu tiek sadalīti divās kategorijās: pretendenti, kuriem tiks piedāvāts darbs un pretendenti, kuriem darbs netiks piedāvāts.

Atlases procesa mērķis ir ne tikai izvēlēties vispiemērotākos pretendētus, bet arī pārliecināt viņus, ka darbs uzņēmumā atbilst viņu interesēm. Pat plaša bezdarba apstākļos atlase lielā mērā ir divpusējs process: kandidāts novērtē organizāciju tikpat rūpīgi, cik organizācija novērtē viņu. Līdz ar to atlases galvenais mērķis ir izdarīt pieņemamu piedāvājumu kandidātam, kas pēc iegūtās informācijas šķitīs vispiemērotākais. (10, 3.lpp)

Darba sludinājumi nedrīkst paredzēt viena dzimuma vai vecuma priekšrocības, savukārt atlases intervijās personāla speciālists nedrīkst uzdot jautājumus sievietei par grūtniecību vai bērna plānošanu, kā arī par ģimenes un laulības situāciju, etnisko, reliģisko vai politisko piederību un iepriekšējo sodāmību (ja nu vienīgi kompetences prasības pieļauj šādu jautājumu uzdot, piemēram, ieroču glabāšanas sfērā).

Darba devējam ir tiesības prasīt, lai pretendents sniedz informāciju par savu profesionālo sagatavotību un veselības stāvokli, bet šai informācijai jābūt būtiskai un svarīgai, lai izvērtētu piemērotību konkrētajam amatam. Personāla atlases būtiska daļa ir rekomendāciju un citu par kandidātu sniegto datu pārbaude. Veicot datu pārbaudi, jāatceras, ka darbojas personu datu aizsardzības princips: datiem jābūt iegūtiem godīgā ceļā, tie izmantojami tikai konkrētiem nolūkiem, glabājami kā konfidenciāla informācija un ne ilgāk kā nepieciešamas, nav izmantojami trešo personu informēšanai.

Personāla speciālistiem, atlasot jebkura līmeņa un veida speciālistus un vadītājus, savos vērtējumos jāvadās pēc valdošajām korporatīvajām vērtībām, komandu sadarbības prakses, pieprasītā svešvalodu zināšanu līmeņa, datora prasmju nepieciešamības pakāpes un, protams, arī pēc galvenajām, visai kompānijai visvairāk nepieciešamajām kompetences sastāvdaļām, piemēram, tolerances un paškontroles. Nesekmīgas personāla atlases sekas ir neapmierināti tiešie vadītāji un attiecīgās struktūrvienības darbinieki, nepadarīti darbi, demotivēts pats jaunais darbinieks, iespējami arī konflikti un neētiska rīcība, ka arī rodas tiešās izmaksas, kas nepieciešamas, lai segtu papildu apmācības izdevumus vai arī lai izmaksātu atlaišanas kompensācijas. Kā galēji negatīvs nekvalitatīvas atlases rezultāts ir jaunpieņemta darbinieka atlaišana. Darbinieku atbrīvošanai no darba ir jābūt pamatotai, juridiski korektai un personāla speciālistu profesionālās ētikas standartiem atbilstoši. Šī procedūra ir juridiski sarežģīta un psiholoģiski ļoti smaga, tādēļ atlases šaubu gadījumā labāk ir nevis paņemt darbā konkrēto kandidātu, bet gan vēlreiz pārbaudīt atsauksmes, uzaicināt uz interviju, pārrunāt kandidāta kompetenci ar tiešo vadītāju. Atlases procesu ļoti labi raksturo latviešu tautas sakāmvārds: labāk simts reizes nomērīt, pirms vienreiz nogriezt. Šī piesardzība arī nosaka atlases un personāla novērtēšanas procedūras pakāpenisko un zināmā mērā birokrātisko gaitu, kas garantē lēmumu saskaņošanu ar tiešajiem vadītājiem, atsauksmju pārbaudīšanu un kompetences izvērtēšanu. Atlase ir viena no tām personāla vadīšanas funkcijām, kurās nav iespējams rīkoties pārlieku piesardzību. Gan iekšējās, gan ārējās atlases gadījumā personāla speciālisti saņem daudz CV un motivācijas vēstule, kas ir pirmais informatīvais un raksturojošais materiāls par kandidātu kompetenci un motivāciju jaunajam amatam.

Saņemtie dokumenti ir organizācijas atlases pieteikuma veidlapa, CV, atsauksmes un rekomendācijas no iepriekšējam darba vietām, izglītību apliecināšie dokumenti un personas dokumentu kopijas. Atbilstošo kandidātu dokumentus pārbauda, izmantojot CV un atsauksmēs uzrādītos informācijas avotus. Jāpārbauda arī izglītības dokumenti.

Atbilstošo un pārbaudīto kandidātu dokumentus var analizēt arī kopīgi ar tās struktūrvienības vadītāju, kurā ir vakantais amats.

Piemērotākos kandidātus uzaicina uz pirmo interviju kārtu, pārējiem, kuru kvalifikācija neatbilst izvirzītajām prasībām, izsūta atteikuma vēstule.

Intervijas, testi un lomu spēles personāla atlasē ir galvenie kompetences novērtēšanas veidi. Intervijas ir viens no visefektīvākajiem personāla izglītības, pieredzes, personības komponentu un motīvu novērtēšanas veidiem. Veiksmīgai interviju vadīšanai jāizmanto profesionāli sagatavoti un apmācīti intervētāji, kas spēj kvalitatīvi novērtēt potenciālos kandidātus, respektējot viņu personību un saglabājot nemainīgi augstu kompānijas publisko tēlu. Tādas pašas augsti profesionālas prasības attiecas arī uz testu izmantošanu atlasē procesā: tikai pieredzējuša un zinoša speciālista vadībā, izmantojot adaptētas un atzītas metodes, pieļaujami kandidātu personību, psihisko procesu un intelekta mērījumi ar testu palīdzību. Pastāv riski testu rezultātu izmantošanā. Testa izpildītājs var uzrādīt labus rezultātus, taču tas nenozīmē, ka šī varēšana tiks īstenota praksē darba vietā. Testa pildīšana var arī izraisīt kandidātam nemieru un nedrošību, kas pasliktina reālo izpildes kvalitāti. Interpretācijas kļūdas iespējamība, īpaši personības testos, ir pietiekami augsta, tāpēc papildus būtu nepieciešams izmantot vēl kādu atlasē metodi. Lomu spēles ir izcils un ļoti informatīvs kompetences novērtēšanas veids, kas īsa laika periodā ļauj pārbaudīt komunikācijas prasmes, sadarbības spējas komanda, paškontroli, prasmi ietekmēt citus, kā arī reālās darba prasmes. Lomu spēles izmantošana paplašinās, izprotot šīs metodes objektivitāti, ērtumu un plašo piemērojamību. Galvenie lomu spēles veidi:

- ✓ uzvedības provokatīvās spēles: pārbauda kandidāta stresa toleranci, paškontroli un spēju pieņemt lēmumus smagā stresa un steigas situācijā. Parasti šādas lomu spēles izmanto vadītāju atlasē;
- ✓ darba situāciju simulēšana: visizplatītākā lomu spēles, kurā kandidātam jāveic uzdevums, kas maksimāli pietuvināts ikdienas situācijai darba, var būt daži apgrūtināši papildelementi ar mērķi pārbaudīt kandidāta stresa toleranci. Šo metodi izmanto visu veidu konsultantu, pārdevēju un arī vadītāju novērtēšanā;
- ✓ komunikatīvās spēles: tās vērstas uz kandidātu komunikācijas prasmju pārbaudi, spēju iekļauties grupa vai to vadīt, risināt konfliktus, pieņemt lēmumus, deleģēt, vadīt sapulces. Šīs spēles izmanto vadītāju un augsta līmeņa klientu konsultantu atlasē;

- ✓ lēmumu pieņemšanas spēles: kā jau norāda nosaukums, spēles dalībniekiem vērtē sadarbības un lēmumu pieņemšanas spējas; parasti izmanto vadītāju un projektu komandas dalībnieku atlasē. (3, 107.lpp)

Uzņēmumam SIA „Sunset Rīga” būtu nepieciešami atlasē testi, meklējot un atlasot darbiniekus. Diemžēl visu šo septiņu gadu pastāvēšanas laikā uzņēmuma vadība nav uzskatījusi par nepieciešamu ieviest kādu no šiem atlasē testiem. Pēc intervijas rezultātiem var secināt, ka efektīvākā atlasē metode uzņēmuma vadībai ir intervija, jo intervijas laikā intervējamais sēž pretī intervētājam, līdz ar to var novērtēt šo cilvēku pēc kustībām, žestiem, mīmikas, runāt prasmes, izskata utt. Kā arī intervijā var pajautāt visus neskaidros jautājumus un izanalizēt intervējamo, bet tomēr abas veikala vadītājas minēja, ka ļoti efektīvi ir atlasē testi, jo tos var veidot pēc konkrētas profesijas prasībām. Intervējamās uzskata, ka tas būtu kaut kas jauns uzņēmumā, un, ka nevajadzētu lieki tērēt laiku intervējot pretendētus, kas neatbilstu prasībām. Testi parādītu vai pretendenti ir pietiekami kvalificēti darba intervijai.

Parasti intervijas zemākā līmeņa darbiniekiem vada veikala vadītājas, bet pretendentiem uz augstāku amatu reģionālā menedžere un direktors. Intervijā piedalās vai nu veikala vadītāja, vai reģionālā menedžere, vai direktors kā intervētājs un pretendents uz amata vietu kā intervējamais. Intervijas sākumā intervētājs īsi raksturo uzņēmumu, tā darbību. Pēc tam tiek pārskatīts pretendenta CV un tiek uzdoti jautājumi par darba pieredzi, pienākumiem, kas bijuši iepriekšējās darba vietās, izglītību, kā arī tiek pārbaudītas valodu zināšanas. Intervētājs parasti cenšas novērtēt arī pretendenta īpašības, tādas kā:

- ✓ saskarsmes iemaņas – pretendētājam ir jāspēj brīvi komunicēt un veidot dialogu, jābūt prasmei uzdot sev interesējošus jautājumus, kā arī ieklausīties;
- ✓ personības īpašības – pretendētājam jābūt inteliģentam, aktīvam savās darbībās, ar spēju izteikties un pietiekamu valodas krājumu, kā arī šeit vadītājas novērtē pretendenta temperamentu;
- ✓ izskatu, uzvedību un etiķeti.

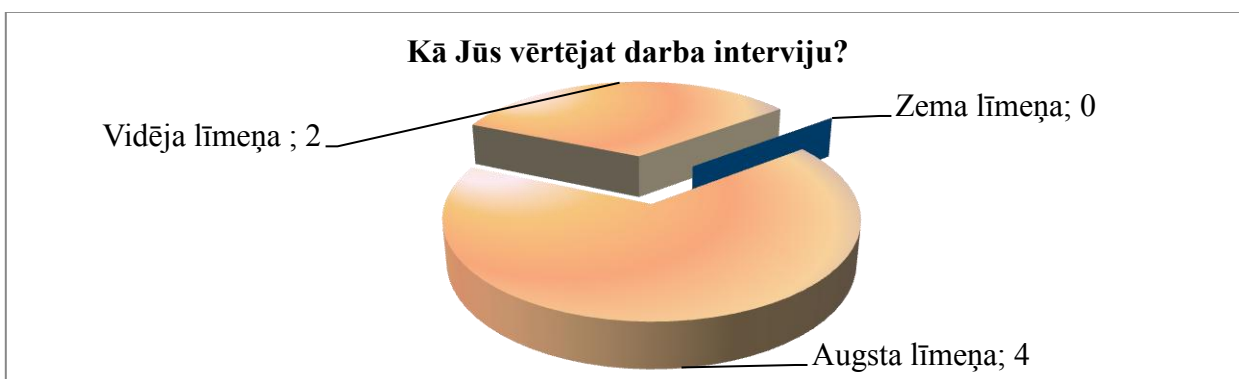
Būtiska informācija par pretendētājam tiek pierakstīta CV otrā pusē. Pēc visu pretendētāju nointervēšanas un izvērtēšanas tiek izvēlēti divi vai trīs vispiemērotākie un uzaicināti uz tā saucamo otro kārtu. Parasti otrā atlasē kārtā notiek kādā no veikaliem. Pretendentiem tiek doti dažādi uzdevumi saistībā ar preču izkārtojumu, krāsu salikumiem, klientiem utt. Piemēram, kandidējot uz pārdevēja amatu, pretendētājam ir jāamā apģērbt manekens

klasiski, kā arī jāmāk pieskaņot kreklam kaklasaiti. Šie divi ir otrās kārtas pamatuzdevumi, kas jāizpilda visiem izvēlētajiem pretendentiem.

Pēc autores novērojumiem, intervijas uzņēmumā ir izstrādātas augstā līmenī, jo parasti intervētājs par kandidātu uzzina visu nepieciešamo informāciju tieši no intervijām. Uzņēmumā intervijas jautājumi tiek saplānoti, laicīgi sagatavoti, vadība vadās pēc konkrētiem plāniem, līdz ar to pretendentam jautājumi tiek uzdoti konkrētā secībā nevis haotiski un nesaprotami. Protams, lietā tiek likta arī vadības ilgā pieredze, zināšanas un intuīcija. Toties intervējamo domas par darba intervijas procesu dalās. Vairums uzskata, ka darba intervijas pretendentiem ir ļoti labi izstrādātas. Tās tiek vadītas augstā līmenī, ar nopietniem, secīgiem jautājumiem. Pēc intervijām par pretendentiem tiek savākta un apkopota visa nepieciešamā informācija. Tomēr bija daži intervējamie, kas atzina, ka viņuprāt, intervijas process ir vidēja līmeņa un neatšķiras ne ar ko no citu uzņēmumu vadītajām intervijām, jo jautājumi ir parasti un līdzīgi citu uzņēmumu interviju jautājumiem.

Apkopojot anketēšanas rezultātus 2.4.attēlā, var secināt, ka vairākums darbinieku (4) domā tāpat kā autore, bet divi no darbiniekiem īsti nepiekrīt šim viedoklim, viņi to uzskata par vidēja līmeņa interviju. Toties par zema līmeņa interviju to nav atzinis neviens no aptaujātajiem respondentiem.

Pēc autores domām, tas ir diezgan labs rādītājs, jo vairums darbinieku ir pārliecināti par vadības kompetenci vadīt šāda veida intervijas.



**2.4. att. Darba intervijas novērtējums**

Lai uzņēmumā būtu kādas pozitīvas pārmaiņas, autore iesaka mēģināt ieviest atlases testus, jo intervijas procesi ir augstā līmenī un tiem nav nepieciešama pilnveidošana. Vienīgi atlases testu izstrādi un ieviešanu parasti uztic personāla atlases speciālistam, kura SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā nav. Uzņēmuma vadībai tuvākā vai tālākā nākotnē būtu jāapsver šī iespēja un

jāmēģina pilnveidoties ar šo testu ieviešanu. Tas palīdzētu uzņēmumam augt un attīstīties. Protams, atlases testu rezultāti var būt kļūdaini, bet ir vērts pamēģināt, jo intervijās intervētājs arī var kļūdīties vērtējot pretendentu. Kā arī teorētiski ir nonākuši pie secinājuma, ka jebkurā personāla atlases procesā var tikt pieļautas dažādas kļūdas.

Pēc autores domām uzņēmuma vadība ir pieļāvusi arī kļūdas intervijas procesa laikā. Svarīgākā no tām ir: pretendenta vērtēšana pēc pirmā iespaida. Parasti pirmais iespaids ir ļoti svarīgs un pretendents ir jārada par sevi pēc iespējas labāks, jo ar katru savu darbību topošie darbinieki prezentē uzņēmumu. Līdz ar to pretendenti tiek salīdzināti savā starpā, un būtībā tiek salīdzināti pirmie iespaidi par topošajiem darbiniekiem, kas arī rada šīs te intervijas kļūdas. Autore uzskata, ka pirmais iespaids kādu atstāj pretendents ir svarīgs, bet nav noteicošais, un iesaka vadībai nevērtēt tikai pēc pirmā iespaida, bet gan censties apkopot visas pretendenta labās un sliktās īpašības, kuras viņš ir parādījis intervijas laikā.

Personāla plānošana, meklēšana un atlase beidzas ar jauna darbinieka pieņemšanu darbā. Taču ar to šis process vēl nenoslēdzas, jo pirmie mēneši jaunajam darbiniekam ir visgrūtākie, un tieši tie parāda, vai cilvēks spēs izmantot savas kompetences profesionālajā darbībā un vai uzņēmuma piedāvātās iespējas darbiniekam būs atbilstošas un motivējošas. (3, 107.lpp)

SIA „Sunset Rīga” vadība pēc atlases procesa beigām informē visus pretendentes par gala lēmumu- par pieņemšanu darbā vai kandidatūras noraidīšanu. Šis process parasti visiem tiek izziņots pa telefonu, un pretendentiem, kuri ir pieņemti darbā, lūdz ierasties uz galveno biroju dokumentu tālākai noformēšanai. Pēc dokumentu noformēšanas pretendents sāk adaptācijas periodu uzņēmumā, un tieši tad viņš sevi var pierādīt kā labu un vērtīgu darbinieku.

Pēc autores domām, uzņēmuma plānošanas, meklēšanas un atlases process ir diezgan veiksmīgi izstrādāts. SIA „Sunset Rīga” darba tirgū sevi pozicionē kā nopietnu darba devēju, uz kura vakantajām vietām vienmēr ir pieprasījums. Vienīgi vadībai nevajadzētu aizmirst, ka ar laiku viss mainās, līdz ar to arī uzņēmumam būtu jāseko līdzi laikam un jaunākajām iezīmēm personāla plānošanā, meklēšanā un atlasē, kā arī nebūtu slikti pamēģināt kādu atlases testu ieviešanu.

## **2.4 Personāla adaptācijas procesa vadīšana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā**

Katra uzņēmuma uzdevums ir nodrošināt jauno darbinieku ar atbilstošiem darba apstākļiem, sekot viņa aktivitātēm, koordinēt darbu un palīdzēt iekļauties komandā. Katram

cilvēkam ir sava individuāla profesionāla pieredze un priekšstati par darbu, kā arī sava motivācija, vērtību un attieksmju sistēma. Sākotnēji uzņēmuma vide, kultūra, vērtību sistēma, tradīcijas var atšķirties no jaunā darbinieka pieredzes priekšstatiem. Daudzi uzņēmēji uzskata, ka jauna darbinieka lielākā priekšrocība ir profesionalitāte, taču bieži vien tas ir maldīgs priekšstats, jo praksē liela loma ir komandas saliedētībai, darbinieku lojalitātei un adekvātai izpratnei par uzņēmuma vērtībām un mērķiem. Jauns darbinieks uzņēmumā sākotnēji ir neaizsargāts, viņš vēl nav piederīgs uzņēmuma komandai un nezina darba organizācijas pamatprincipus. Uzņēmuma vadītājam jā rūpējas, lai jaunais darbinieks izprastu savu lomu uzņēmumā, darba uzdevumus un uzņēmuma vadīšanas struktūru, kā arī pieņemtu organizācijas vērtības, uzvedības modeļus un tradīcijas.

Kļūdām adaptācijas laikā var būt smagas un ilgstošas sekas, kuras pārvarēt ir gandrīz vai neiespējami. Lielākās kļūdas pieļauj galvenokārt pirmajā diena. Veicot aptaujas to darbinieku vidū, kuri uzņēmumā nav nostrādājuši pat gadu, 80% gadījumā doma par aiziešanu ir radusies pirmajā darba dienā. (3, 102.lpp)

Visefektīvāk jaunā darbinieka adaptācija notiek tajos uzņēmumos, kur ir profesionāli izstrādāta personāla politika un attīstība, kā arī ir konkrēts cilvēks - kurators, kas nodarbojas tieši ar jaunā darbinieka adaptēšanu. Kuratora pienākums ir koordinēt un kontrolēt jaunā darbinieka ievadišanu darbā, kā arī konstatēt jaunā darbinieka apmierinātību un emocionālos pārdzīvojumus. Uzņēmumā jābūt izstrādātai shēmai (tematiskā un izplānota laikā), kā ievadīt jauno darbinieku uzņēmumā, ka arī jābūt skaidrām metodēm, ka to izdarīt visefektīvāk un ātrāk. Lai cilvēks ātri pierastu pie jaunās vietas, par viņu jā rūpējas jau no pirmās dienas. (4,44.lpp)

Kā noskaidrojās, tad pēc „Sunset Rīga” direktora domām darbinieku adaptācijai uzņēmumā ir svarīga loma. Līdz ar to, lai darbinieks labāk un ātrāk iejustos jaunā darba vidē, ir izveidots adaptācijas plāns, kas sastāv no:

- ✓ vispārējas informācijas izklāsta par uzņēmumu;
- ✓ informācijas par uzņēmuma vēsturi, mērķiem, kultūru, darbības politiku un gala produkta izklāstu;
- ✓ detalizētas informācijas par darbinieka vietu, pienākumiem, uzdevumiem un atbildības izklāstu;
- ✓ pirmās darba dienas- ievadišanas, iepazīstināšanas, darba vides un iekārtu ierādīšanas.(26)

Pirmajā dienā darbinieks jāiepazīstina ar tiešajiem vadītājiem un komandu, viņam jāizskaidro uzņēmumu vīzijā, darbības mērķi un uzdevumi. Turpmākajā adaptācijas procesā

darbinieku nepieciešams nodrošināt ar ieņemamajam amatam atbilstošiem darba apstākļiem(darba vieta un tās aprīkojums).Turpmākajās dienās jaunajam darbiniekam nepieciešamas kurators - tas var būt personāla vadītājs, tiešais vadītājs vai deleģēts darbinieks. Pirmās nedēļas laikā darbiniekam vajadzētu apzināt uzņēmuma mērķus, sava ieguldījuma nozīmību uzņēmuma attīstība un savus darba pienākums, kā arī iepazīt savas nodaļas darbiniekus. Turpmāko divu nedēļu laikā darbiniekam jābūt skaidriem darba pienākumiem un jāapzina uzņēmuma vadības redzējums un gaidas, kā arī jābūt nodibinātam kontaktam ar nodaļas darbiniekiem - kolēģiem. Šajā laikā vajadzētu pamatā pārzināt nodaļas funkcijas un zināt katra nodaļas darbinieka lomu uzņēmuma attīstība. Parasti sadarbības pirmajā mēnesī gan darbinieks, gan uzņēmuma vadībā apzinās pirmos rezultātus un turpmāk attīstība iespējas.

Protams, darbinieku vēlme iekļauties uzņēmumā ir atkarīga no tā, kādas vērtības darbiniekam ir svarīgas: ārējie stimuli - alga, darba apstākļi, atvieglojumi, vai iekšējie - darba saturs, profesionālās izaugsmes iespējas, sasniegumu novērtējums un atzīšana.

Eksistē traucējošie faktori, kas kavē darbinieka iekļaušanos uzņēmuma darba vidē. Tie ir: slikta darbinieku informētība nozīmīgos jautājumos, sociālo problēmu nerisināšana, darbinieku sociālā neaizsargātība, neefektīva darba stimulēšanas sistēma, vadība nevelta pietiekošu uzmanību padotajiem un viņu problēmām, saprotošu savstarpējo attiecību trūkums vadības un padoto starpā, vadītāja zemais līmenis lietišķo, morālo un personīgo īpašību attīstībā, slikti darba apstākļi, nav ne personīgo perspektīvu, ne izaugsmes iespēju profesionālajā pašrealizācijā, trūkumi vadīšanā un darba organizēšanā, darbinieku kvalifikācijas neatbilstība viņu izpildāmā darba sarežģītībai.

Sākot ar pirmo darba dienu, jaunajam darbiniekam jājūt, ka visi ir ieinteresēti viņa iespējami drīzā adaptācijā, jo viņam uzticētie uzdevumi ir vitāli svarīgi pārējiem un uzņēmumam kopumā.

Veiksmīgas pirmās dienas norises un turpmākās adaptācijas gaita parasti nosaka cik lielā mērā jaunais darbinieka identificēsies ar uzņēmumu, tā mērķu nostādņēm un cik sekmīga būs tālākā sadarbība. Adaptācijas laika beigās ir jāfiksē un tās gaita jāizrunā speciāli šim mērķim veltītā sarunā.(4, 44.lpp)

SIA „Sunset Rīga” pirmā diena jaunā darba vietā ir diezgan svarīga un nogurdinoša, jo tiek pasniegts liels daudzums ar jaunu un svarīgu informāciju. Sākumā darbiniekiem tiek izsniegts darba līgums darba kārtības noteikumos paredzētie pielikumi . Pēc tam vadītāja iepazīstina darbinieku ar adaptācijas plāna punktiem. Tiek stāstīta informācija par uzņēmumu, par darba

specifiku, iekšējiem kārtības un drošības noteikumiem, uzņēmuma vēsturi utt. Pirmajā darba dienā darbinieks tiek iepazīstināts ar kolektīvu, ar kuru būs jāstrādājas laika gaitā. Kad iepazīšanās ir beigusies, tad vadītāja norīko vienu no darbiniekiem pēc saviem ieskatiem, kas ievadīs un apmācīs jauno darbinieku. Apmācīšanas process notiek turpat veikalā uz vietas. Sākums vienmēr ir grūts, jo tiek pasniegts ļoti daudz jaunas informācijas, kuru ir jāapgūst pēc iespējas ātrāk. Pats galvenais apmācīšanas process ilgst aptuveni vienu līdz diviem mēnešiem. Tas nozīmē, ka darbinieku rezultāti šī mēneša laikā netiek sūtīti vadībai un netiek ņemti vērā. Bet pēc šī apmācības kursa darbiniekiem jābūt efektīvi pielietot iegūtās zināšanas, jo tad sākas to vērtēšana. Viss apmācības kurss ilgst 3 mēnešu. Pēc šiem trijiem mēnešiem jeb pēc pārbaudes laika beigām vadītājs konsultējoties ar savu personālu, novērtē jauno darbinieku spējas, izanalizē to rezultātus triju mēnešu periodā. Pēc precīzas analīzes vadītāja tiek ar direktoru un menedžeri, un tiek lemts par darbinieka līguma pagarināšanu vai laušanu. Pretendenti ir dažādi līdz ar to ne visiem tiek pagarināts darba līgums, jo vadības nostāja ir strikta. Ja darbinieki nevar sevi pierādīt pirmajos trijos mēnešos, tad nevarēs sevi pierādīt arī turpmāk.

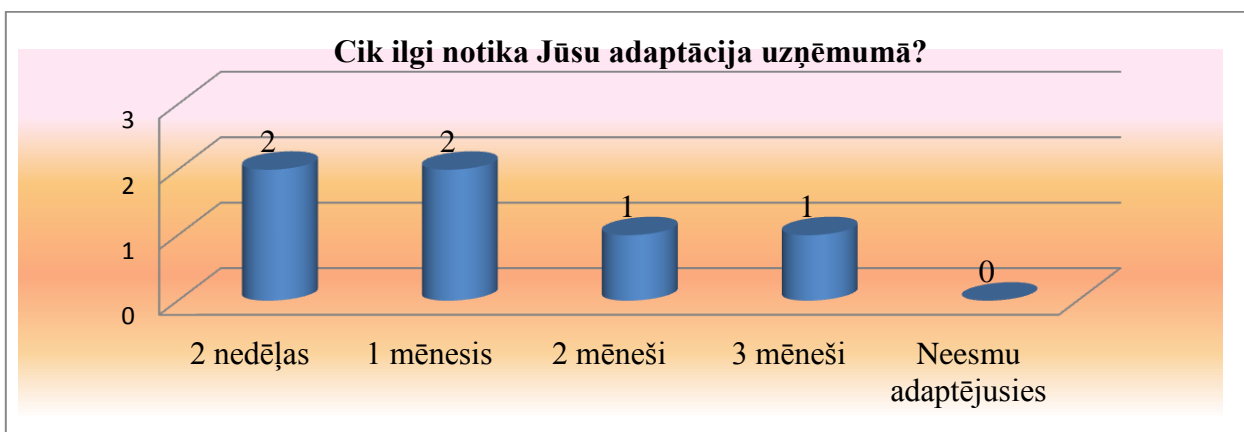
Pēc autora domām, lai darbinieku adaptācija uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” notiktu ātrāk un veiksmīgāk, vajadzētu radīt labvēlīgu psiholoģisko klimatu, iedodot jau pirmajā dienā jaunu formas tērpu, kas šajā uzņēmumā veikalā strādājošām darbiniecēm ir balta blūze, sarkana kaklasaite, melnas klasiskas bikses. Līdz ar to jaunie darbinieki jutīsies piederīgi kolektīvam, iespējams būs atraisītāki un lojālāki pret jauno darbavietu.

Sākot strādāt, uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” katram darbiniekam tiek izklāstīti viņu pienākumi, atbildība un tiesības. Katrai amata profesijai tiek iedots savs amata apraksts, lai nebūtu konfliktu, nesaprašanos. Katram darbiniekam jāpilda savi pienākumi. Līdz ar to, ja rodas problēmas un neizpilde, vienmēr var noskaidrot, kurš darbinieks ir vainīgs un nav izpildījis vai nav ticis galā ar saviem darba pienākumiem. Īpaši noderīgi amatu apraksti ir jauno darbinieku vidū, jo viņi bieži vien neizprot vai aizmirst visus savus pienākumus pilnībā. Lai nerastos konflikti, bailes pajautāt un negatīvas emocijas, ir atrunāti šie amatu apraksti.

Pēc autore domām, amatu apraksti ir nepieciešami. Ar tiem ir ieviesta lielāka skaidrība darba organizācijā, kā arī tie lieliski palīdz risināt konfliktus.

Darba vietās, kur tiek veikta darbinieku adaptācija, ir zemāks darbinieku mainības procents un labāka atmosfēra darba veikšanai. Adaptācija ir viena no darbībām, kas ietekmē komercdarbības rezultātu uzlabošanu. Tādēļ ir tik svarīgi noskaidrot, darbinieks ir vai nav adaptējies uzņēmumā un, cik ilgs laiks nepieciešams šim procesam. (4, 44.lpp)

Apkopojot zemākā līmeņa anketēšanas atbildes 2.5. attēlā var redzēt, ka adaptācijas laiks uzņēmumā darbiniekiem ir dažāds. Pirmajās 2 nedēļās un 1 mēneša laikā spējuši adaptēties tikai pa 2 respondenti no 6, 2 un 3 mēnešu laikā pa 1 respondentam.



2.5. att. Darbinieku adaptācija uzņēmumā

Autore uzskata, ka adaptācija katram darbiniekam notiek individuāli, jo katrs ir personība ar savu raksturu un domu gājienu. Galvenais, lai adaptējas visi darbinieki, kas šajā gadījumā ir noticis.

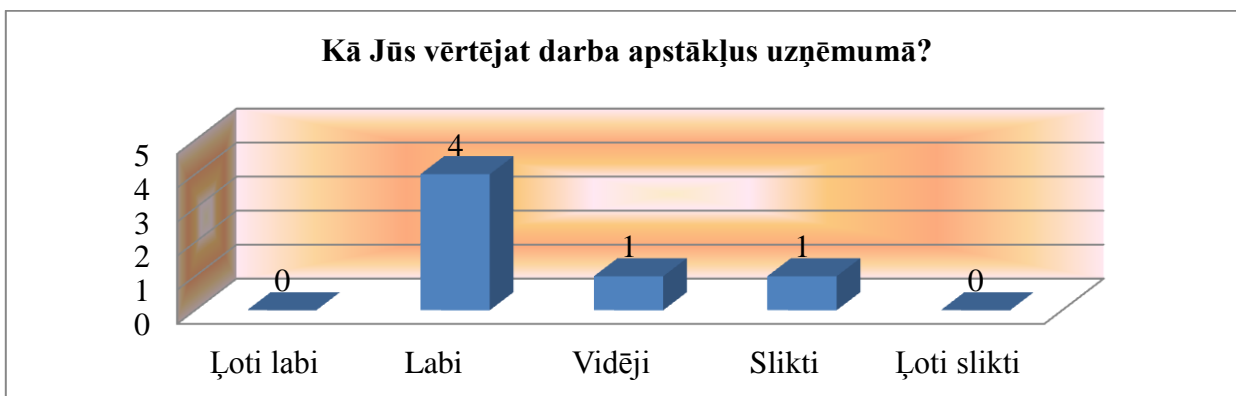
Vienīgi autores novērojumi un secinājumi nesakrīt ar respondentu atbildēm. Autore novērojusi, ka darbinieku adaptācijai ir vajadzīgs ilgāks laiks par 3 nedēļām, bet ne ilgāks par 12 nedēļām. Pēc novērotā 3 uzņēmuma darbinieki adaptējās mēneša laikā, divi darbinieki 2 mēnešu laikā, bet 1 adaptācijas periods ilga 3 mēnešus.

Arī intervējamo domas dalījās šajā jautājumā. Īpašnieks īsti nemācēja atbildēt uz šo jautājumu, jo ikdienā nestrādā kopā ar personālu, bet minēja un atbildēja, ka adaptācijas periods ir aptuveni viens mēnesis. Pēc šī mēneša darbinieks var pilnvērtīgi strādāt. Savas domas īpašnieks pamatoja ar to, ka kvalificēts un uzcītīgs darbinieks apgūst visu ātri. Pārējie intervējamie uzņēmuma īpašniekam nepiekrīta un atbildēja, ka adaptācijas periods katram pretendentam ir individuāls un ilgst no 1 līdz 3 mēnešiem, jo ir jāapgūst daudz jaunu lietu, jāpierod pie uzņēmuma vērtēšanas sistēmas, jāiemācās klientu apkalpošanas kultūra utt. Kā arī pēc pieredzes intervējamie atbild, ka šis process nav ātrs.

Apkopojot informāciju par visu uzņēmumu, darba autore augstākā līmeņa vadītājiem paprasīja novērtēt darba apstākļus uzņēmumā SIA "Sunset Rīga", kurus intervējamie novērtēja kā labus, jo, viņuprāt, visi likumi tiek ievēroti, darbiniekiem tiek nodrošinātas sociālās garantijas, darba diena pārsvarā nav ilgāka par 9h un katram darbiniekam pienākas 1 h pusdienu

pārtraukums. Šie iemesli tika minēti kā galvenie, bet vēl jau pastāv dažādi naudas bonusi, kas palīdz motivēt darbiniekus.

Autore vēlējās uzzināt arī zemākā līmeņa darbinieku domas, tāpēc aptaujas anketā iekļāva jautājumu „Kā Jūs vērtējat darba apstākļus uzņēmumā?”, kas ir ļoti svarīgs faktors katrā uzņēmumā. Līdz ar to 2.6. attēlā tika analizēts šis faktors un iegūta informācija par to, ka vairākums respondentu (4 cilvēki) uzskata darba apstākļus šajā uzņēmumā par labiem, viens respondents par vidējiem, bet vēl viens par sliktiem. Par ļoti labiem vai par ļoti sliktiem nav atzinis šos darba apstākļus neviens respondents.



2.6. att. Darba apstākļu vērtējums

Pēc autores domām pozitīvi, ka vairākums respondentu tomēr uzskata uzņēmuma darba apstākļus par labiem, bet negatīvi tas, ka tomēr viens respondents uzskata darba apstākļus par sliktiem. Uzņēmuma vadībai vajadzētu noskaidrot šī respondenta iemeslus, kādēļ viņš vērtē darba apstākļus tik negatīvi, un novērst šo problēmu, jo tas ir galvenais priekšnoteikums, lai darbinieki darbā justos labi.

### 3. PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANAS RAKSTUROJUMS SIA „SUNSET RĪGA” UZŅĒMUMĀ

Viena no svarīgākajām personāla vadīšanas funkcijām ir personāla novērtēšana. Novērtēt – noteikt kāda objekta īpašības, apstākļus, rīcību, vērtību, nozīmību. Personāla novērtēšana ir katra atsevišķa darbinieka darba rezultāta vai kompetences izvērtēšana.(4, 44.lpp)

Personāla novērtēšanas mērķi klasificēti pēc dažādiem kritērijiem. Teorētiķis V. Škatula pirmos min administratīvos mērķus. Tie rodas kā reakcija uz novērtēšanas rezultātiem, darbinieka darba rezultātiem. Piemēram, paaugstinājums amatā, pārcelšana citā darbā, nosūtīšana uz apmācībām, pārkvalificēšanās, premēšana, sodīšana, darba līguma laušana. Informatīvie mērķi apmierina cilvēka vajadzību zināt sava darba novērtējumu, lai varētu koriģēt savu darbību, bet motivācijas mērķi, to rezultāti kļūst par vienu no svarīgākajiem uzvedības motīviem. (25)

Novērtēšana darbojas ne tikai uzņēmuma, bet arī padoto interesēs. Viņiem ir iespēja novērtēt savu vadītāju, izteikt domas par viņa darba stilu, rīcību un attieksmi pret kolēģiem un padotajiem. Dažreiz vadītājam šāda atklāsme var būt trieciens. Bet, lai uzņēmums darbotos sekmīgi, tas jāpieņem un jāmēģina rast risinājumu.

Novērtēšanas procesā var atklāt ne tikai vadītāju un darbinieku sliktās puses, bet arī citus faktorus, kas traucē sekmīgi darboties, - nepareizi vai nekvalitatīvi iekārtotas darba vietas, palīgīdzekļu trūkums, mazs atalgojums, informācijas trūkums par uzņēmumu un neinformētība par svarīgām norisēm. (4, 44.lpp)

Latvijā nepieciešams attīstīt novērtēšanas procesu un personāla vadību kopumā, jo labi darbinieki ir uzņēmuma vērtīgākie resursi. Diemžēl darbinieku novērtēšanu nevarēs attīstīt tādos uzņēmumos, kur viss balstīts uz maksimālas peļņas gūšanu, šādi uzņēmumi nesniedz labumus darbiniekiem. (17, 45.lpp)

Darbinieku novērtēšanu parasti veic darbinieka tiešais vadītājs. Vadītājs norāda darbinieka stiprās un vājās puses. Sfērās, kur darbiniekam ir nepieciešams uzlabojums, vadītājs var ieteikt apmācības programmas. Novērtēšana parasti tiek veikta reizi gadā un tiek izmantota, lai palīdzētu pieņemt lēmumus par pārvietošanu, veicināšanu algas pielikumu un pat atlaišanu.

Novērtēšana var būt formāla vai neformāla. Neformālā vērtēšana notiek ikdienā, kad vadība atzīst pozitīvo veikumu, vai otrādi – kritiski novērtē pieļautās kļūdas vai neprecizitātes. Atzinība stimulē darbinieku atkārtot pozitīvo sniegumu, bet kritisks vērtējums, papildināts ar skaidrojumu un pareizu darbības demonstrējumu, rada cerību, ka kļūdas netiks atkārtotas.(4, 44.lpp)

Formālais sistemātiskais vērtējums ir formalizēts vērtējuma process, lai izvērtētu padoto pašreizējo sniegumu, noteiktu padotos, kuri ir pelnījuši paaugstinājumu amatā un uzslavu, un noteiktu padotos, kuriem nākotnē ir nepieciešama apmācība. Formālo novērtēšanu veic noteiktā laika periodā ar dažādu metožu palīdzību, izmantojot anketēšanu vai pieaicinot speciālistus šajā jomā.

Darba rezultāta novērtēšana izvirza karjeras plānošanu un karjeras veidu organizācijā, ņemot vērā darba rezultātu saistību ar izaugsmi un ieņemamo amatu.

Darba rezultāta novērtēšana ir sistemātiskais process, kurā tiek izvērtēts indivīda vai struktūrvienības darbs noteiktā laika posmā ar mērķi uzlabot rezultātus perspektīvā, meklēt esošo potenciālu vai veidus, kā tos paaugstināt. Darba rezultātu novērtēšanas process nav iedomājams bez rūpīgas un mērķtiecīgas darba rezultātu jeb sasniegumu vadīšanas, kas rada pamatu sasniegumu kritēriju noteikšanai un ļoti tieši ietekmē atalgojuma sistēmu. Darba rezultāta vadīšana ir organizācijas vadītāju sistemātisku darba uzdevumu un mērķu nosprašanu, iesaistot visus darbiniekus un analizējot sasniegumus ar mērķi uzlabot kompānijas produktivitāti un motivēt labākos darbiniekus. Viens no galvenajiem riskiem darba rezultātu novērtēšanā ir šis procedūras birokratizācija un formalizācija; tā nereti notiek lielās starptautiskās organizācijās ar plašu filiāļu tīklu: vienreiz gadā vadītāji saņem anketas, kuras ātri, ar sakostiem zobiem tiek aizpildītas un nosūtītas uz personāla nodaļu, neveltot vienam darbiniekam vairāk par 15 minūtēm. Lielākais kuriozs, ko esmu novērojusi: augsta līmeņa vadītājs lūdz savai sekretārei aizpildīt novērtējuma anketas par viņam pakļauto darbinieku attīstības un mācību vajadzībām. Tamlīdzīga pieeja tikai degradē šo tiešām vērtīgo personāla vadīšanas instrumentu, un labāk ir iztikt bez darba rezultātu ikgadējas novērtēšanas, nevis pārvērst to par laika un enerģijas tērēšanu ar negatīvu komunikāciju fonā un demotivējošām sekām darbinieku vidū. Tātad pamatprincips: labāk lai šādas personāla vadīšanas funkcijas vispār nav, ja tā tiek veikta formāli.

Darba rezultātu novērtēšana tiešākie mērķi ir: darba izpildes analīze un nepieciešamo uzlabojumu veikšana, karjeras plānošana organizācijas darbiniekiem, komunikācijas uzlabošana starp darbiniekiem un vadītājiem, kļūdu un šķēršļu novēršana, kā arī darba efektivitātes veicināšana.

Darba rezultātu novērtēšana ļauj: izvērtēt un fiksēt personāla darba sasniegumus un kļūdas, noteikt, vai un kāda mērā organizācijas mērķi tiek sasniegti, palīdzēt saistīt darbinieku individuālo sniegumu ar organizācijas mērķiem, veicināt katra organizācijas darbinieka profesionālo izaugsmi un attīstību, veicināt katra struktūrvienības vadītāja un viņa pakļautībā

esošo darbinieku komunikāciju, palīdzēt regulēt organizācijas atalgojumu izmaiņas, palīdzēt izstrādāt personāla apmācības un attīstības plānu, veidot karjeras plānošanas sistēmu organizācijā un novērtēt darbinieku potenciālu, samazināt personāla mainību organizācijā.

Latvijā darba rezultātu novērtēšanā visvairāk tiek izmantotas intervijas. Intervējot padoto, vadītājs var pārrunāt darba rezultātu kvalitāti, kvantitāti, iespējamus uzlabojumus, tipiskās kļūdas, izaugsmes iespējas uzņēmumā, apmācības jautājumus.

Darba novērtēšanā izmantojamās sistēmas:

- ✓ darbinieku sarindošana skalā - darbiniekus sarindo skalā no labākā līdz vājākam, balstoties uz viņu darba sasniegumiem, par rādītājiem izmanto tikai darba sasniegumu un rezultātu kvalitāti un kvantitāti;
- ✓ 360° novērtēšana – darbinieku vērtē viņa tiešais vadītājs, padotais, kolēģis un klients;
- ✓ noteikto standartu sistēma – darbinieka sasniegumus salīdzina ar iepriekš izstrādātiem kvalitātes standartiem;
- ✓ kritisko atgadījumu analīze – ir izstrādāts visvēlamākais un visnevēlamākais darba rezultātu apraksts. Darbinieka sniegumu salīdzina ar aprakstiem, attiecīgais rezultāts ir izcils, labs, viduvējs vai vājš;
- ✓ kvalitatīvo apzīmējumu sistēma – novērtējot piešķir kvalitatīvu apzīmējumu: vāji, vidēji, labi, izcili. Sistēmu kombinē ar strukturēto interviju;
- ✓ normālā sadalījuma sistēma – darba sniegumu vērtējums ir sadalīts noteiktās kategorijās (vāji, vidēji, labi, izcili), kur attiecīgajā struktūrvienībā katrai kategorijai ir jāatbilst noteiktam daudzumam darbinieku, piemēram, labiem jābūt 10, vidējiem jābūt 6 un vājiem 0 – 2;
- ✓ diferencētā darba rezultāta sistēma – izmanto situācijās, kad dažādiem darba rezultātiem ir dažāds īpatsvars un dažāda ietekme uz organizāciju;
- ✓ uzvedības aprakstu sistēma – apvieno novērtēšanu saskaņā ar kvalitatīviem apzīmējumiem un kritisko atgadījumu sistēmu;
- ✓ padarītā darba rezultāta jeb sasnieguma sistēma – vadītājs ar darbinieku vienojas par sasniedzamo rezultātu un tā parametriem. Pārskata periodam beidzoties, padarīto darbu salīdzina ar plānoto;
- ✓ “punktu - faktoru” vērtējuma sistēma – nosaka darba rezultāta novērtēšanas faktorus, definē faktoru līmeņus, nosaka faktoru īpatsvaru.

Darba rezultāta novērtēšanas process ir sistemātisks un var ietvert subjektīvo viedokli, bet šī procesa izstrāde vienmēr būs vairāk mākslas, nekā zinātnisks darbs, jo tas balstās uz cilvēka vērtēšanu, kas nekad nevar būt absolūti objektīvs. Novērtējot personāla darba rezultātus, reizēm novērtētāji apvieno darba rezultātu novērtēšanas sistēmas ar kompetences sistēmām. Piemēram, kvalitatīvo apzīmējumu sistēmu kombinē ar strukturēto interviju.(6, 111.lpp)

Uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” kopā strādā vairāki cilvēki, veidojās kolektīvs, tiek darīts kopējais darbs, lai sasniegtu kopīgu mērķi. Rodas darbinieku diferenciācija, un, lai uzņēmuma darbība būtu sekmīga, ir nepieciešama darbinieku vērtēšana. Darbinieks tiek vērtēts, lai uzņēmums varētu veikt izmaiņas nākotnes darbu organizācijā, pieņemt lēmumus par personāla resursu mainību, atrast un novērst problēmas, kas saistītas ar neapmierinošu darba rezultātu. Novērtēšana netiek veikta, pamatojoties uz subjektīvu viedokli, bet gan pēc labi pārdomātas sistēmas – padarītā rezultāta jeb sasniegumu sistēmas. Šī sistēma uzņēmumā darbojas kopš pašiem pirmsākumiem un ir diezgan veiksmīga. Tā attiecas uz abu veikalu zemākā līmeņa darbiniekiem. Darbinieku vērtēšanas sistēma sevī ietver katra darbinieka vērtēšanu, katra mēneša sākumā vienojoties ar vadītāju par izpildāmo rezultātu. Uzņēmumam ir izveidotas vairākas atskaišu formas Microsoft Excel vidē. Tās ir tabulas, kuras tiek aizpildītas vai nu katru dienu, vai nu vienu reizi mēnesī. Pirmā tabula, kas ir ļoti svarīga ir darbinieku rezultātu tabula 2.2. Šajā tabulā tiek analizēti dati pa dienām. Katram darbiniekam tiek noteikta dienas norma Ls, kas ir jāizpilda, ailē „ietirgots” ir norādīta summa, ko darbinieks ir ietirgojis dienas laikā, ailē „ietirgots kopā Ls” summējās visu dienu ietirgojums kopā, ailē „dienas norma kopā Ls” summējās visu dienu norma Ls kopā, tālāk var redzēt cik % no iedotās normas darbinieks izpilda vai neizpilda. Vairāk par 100% skaitās normas pārpilde, kas ir ļoti augstu vērtējama, bet zemāk par 100% ir normas neizpilde, kas ir visai negatīvi vērtējama. Ailē „starpība” tiek aprēķināta dienas normas un ietirgotā Ls starpība. Ļoti interesanti ir nākamie rādītāji, tādi kā vidējais čeks, preču daudzums, čeki, koeficients. Ailē vidējais čeks tiek aprēķināta darbinieka dienas vidējā pirkuma summa uz viena čeka, tālāk tiek uzrādīts pārdotais preču daudzums kopā vienas dienas laikā un ailē „čeki” – čeku daudzums ar pārdotajām precēm, pēdējā ailē „koeficients” tiek aprēķināts rādītājs, kas, ja ir augstāks par 2, vērtējams pozitīvi, bet zemāks par 2 negatīvi.

Pārdevēju, pārdevēju-šuvēju rezultātu tabula (27)

Datums	Dienas norma Ls	Ietirgots Ls	Ietirgots kopā Ls	Dienas norma kopā Ls	%	Starpība	Vidējais čeks	Preču daudzums	Čeki	Koeficients
01.04	250	457,8	457,8	250	183	207,8	114,45	10	4	2,50
02.04	250	156,23	614,03	500	123	114,03	78,115	3	2	1,50
03.04			614,03	500	123	114,03	0.00	0		
04.04	250	267,89	881,92	750	118	131,92	89,29	6	3	2,00
05.04			881,92	750	118	131,92		0		

Šis ir mazs fragments no 3.1. tabulas. Visu rezultātu tabulu var apskatīt pielikumā nr. 2.

Šī tabula tiek aizpildīta no pirmā līdz mēneša pēdējai dienai, visi aprēķini tiek veikti Microsoft Excel vidē ar formulu palīdzību.

Nākamā tabula, kuru aizpilda katru dienu ir 3.2. tabula - SIA „Sunset Rīga” apgrozījums. Šīs tabulas rādītāji ir ļoti līdzīgi 2.1. tabulas rādītājiem. Katru darba dienas vakaru tiek ierakstīta dienas norma, ko ir jāietirgo, ietirgotā dienas norma Ls, tad tiek aprēķināts ietirgotais kopā Ls un dienas norma kopā Ls un izrēķināti % un starpība. Ja rādītāji ir virs 100% tas ir apsveicami, un, ja ir zem 100%, tad personālam ir kur tiekties. Pēc tabulas aizpildīšanas tiek nosūtīta īsziņa direktoram ar apgrozījumu Ls un procentos.

Tas izskatās šādi: T/c „Rīga Plaza” – 600.23 Ls -129%

SIA „Sunset Rīga” apgrozījums (27)

Datums	Dienas norma Ls	Ietirgots Ls	Ietirgots kopā Ls	Dienas norma kopā Ls	%	Starpība
01.04.2013	466,66	600,23	600,23	466,66	129%	133,57
02.04.2014	466,66	250,12	850,35	933,32	91%	-82,97
03.04.2014	466,66	151,35	1001,7	1399,98	72%	-398,28
04.04.2015	466,66	301,89	1303,59	1866,64	70%	-563,05

Šis ir tikai fragments no tabulas. Pielikumā nr.3. var apskatīt visu tabulu kopumā. Aprēķini tiek veikti Microsoft Excel vidē ar formulu palīdzību no mēneša pirmā līdz mēneša pēdējam datumam.

Pēc autores domām, tas ir ļoti veiksmīgs risinājums, jo tabulā tiek parādīti kopējie veikala rādītāji un tiek novērtēts viss kolektīvs. Šī tabula stimulē kolektīvu strādāt ar lielāku atdevi, lai sasniegtu 100% robežu, vai pat pārsniegt to.

Pēdējā svarīgā atskaite ir par visu mēnesi kopumā. 3.3. tabulā tiek analizēti dati gan par kolektīva darbu, gan par katru darbinieku individuāli. Sākumā tiek analizēts veikala mēneša apgrozījums, pārdoto preču un izsisto čeku daudzums mēnesī, vidējais koeficients un čeks, kā arī apgrozījuma normas izpildes %, un tiek aprakstīti iemesli, kāpēc veikals nav sasniedzis, vai ir pārsniedzis 100% sliekšni (apgrozījuma normu). Un tālāk tādā pašā veidā tiek analizēts katrs darbinieks. Vadītāja sniedz datus par katra darbinieka pārdoto preču un izsisto čeku daudzumu, koeficientu utt. Pašās beigās tiek aprakstīti uzdevumi, kas tiek doti darbiniekiem, nākamajam mēnesim.

3.3. tabula

### Mēneša atskaite par veikala darbību (26)

01.04.2013- 30.04.2013

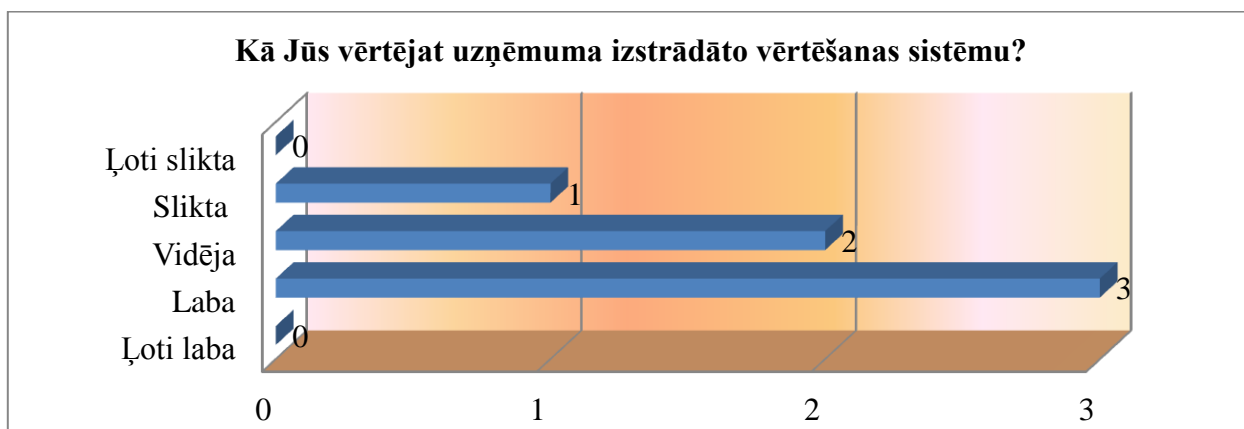
Apgrozījuma norma mēnesim – 14.000 Ls

<b>Apgrozījums</b>	10237.45 Ls
<b>Pārdoto preču daudzums</b>	320 gab.
<b>Izsisto čeku daudzums</b>	65 gab.
<b>Veikala vidējais koeficients</b>	1.94
<b>Veikala vidējais čeks</b>	62.04 Ls
<b>Apgrozījuma normas izpildes %</b>	71%
<b>Apraksts:</b>	
<b>Pārdevēja vārds un uzvārds:</b>	
<b>Apraksts:</b>	

Pēc autores domām, šis atskaites veids ļauj tuvāk iepazīties ar katru darbinieku, ar to spējām un prasmēm, un saprast pie kā konkrēti būtu jāpiestrādā, lai celtu uzņēmuma apgrozījumu.

SIA „Sunset Rīga” vērtēšanas sistēma ir ļoti pārdomāta, jo apvieno gan individuālo, gan kolektīvo vērtējumu. Ne visi darbinieki var izturēt, jo viņiem ir jāatbild par saviem darba rezultātiem. Apkopojot intervijas rezultātus par vērtēšanas sistēmu uzņēmumā, var teikt, ka intervējamo domas dalās. Puse domā, ka vērtēšanas sistēma ir ļoti ļoti izstrādāta, tā ir izcila un palīdz veicināt kvalitatīvu darbu uzņēmumā, un ka bez šīs stingrās sistēmas uzņēmums nebūtu spējis noturēties, jo tā disciplinē darbiniekus, kā arī pieradina viņus neslinkot, bet visu laiku censties un tiekties uz labākiem rezultātiem. Otra puse arī atzīst šo vērtēšanas sistēmu par labu, bet ne par izcilu, jo tai ir savi mīnusi. Par darbiniekiem nevar spriest tikai pēc šīs vērtēšanas sistēmas, ne vienmēr tabulas ar formulām un skaitļiem parāda īsto situāciju.

Apkopojot aptaujas anketu rezultātus 3.1. attēlā var redzēt, kā paši darbinieki vērtē uzņēmuma vērtēšanas sistēmu. Puse no respondentiem uzskata, ka vērtēšanas sistēma ir laba, 2 atzīmē, ka vērtēšanas sistēma ir vidēja, un 1 respondents vērtēšanas sistēmu uzskata par sliktu.



**3.1.att. Vērtēšanas sistēma uzņēmumā**

Autore uzskata, ka darbinieki ir jāvērtē, jo tas stimulē strādāt labāk un centīgāk. Analizējot 3.1. attēlu, var secināt, ka lielas neapmierinātības ar esošo vērtēšanas sistēmu nav, līdz ar to uzņēmuma vadībai vērtēšanas sistēmā radikālas pārmaiņas ieviest nevajadzētu, bet būtu vēlams noskaidrot šīs sistēmas nepilnības no darbinieku viedokļa un novērst tās.

Uzņēmuma vadība vērtē arī veikala vadītāju darbu. Tas tiek analizēts pēc visām augstāk norādītajām tabulām. Veikala vadītājas tiek vērtētas pēc kopējiem kolektīva rādītājiem, ja šie rādītāji ir augsti, tad vadītāja savu darbu ir padarījusi labi, bet ja zemi, tad jācenšas pēc iespējas ātrāk uzlabot. Vadība vērtē veikala darbību nevis pēc viena, bet gan pēc vairāku mēnešu darbības.

Atskaites uzņēmumā ir daudz un nopietnas. Līdz ar to darbiniekam ir jācenšas sevi pierādīt un pilnveidot katru dienu. Ļoti svarīgs ir veikala vadītājas viedoklis, līdz ar to darbiniekam ir

jāspēj izveidot labu komunikāciju ar vadītāju. Pēc autores domām, šī sistēma darbotos daudz efektīvāk, ja uzņēmums saviem darbiniekiem piedāvātu karjeras izaugsmes iespējas, jo pašreizējā situācijā vadība no darbiniekiem prasa ļoti augstus rādītājus, bet tajā pašā laikā nepiedāvā, nemotivē strādāt labāk.

Šādi tiek vērtēti gan vecie, gan jaunie darbinieki. Vienīgi jauno darbinieku vērtēšanu sāk pārbaudes laika pēdējā mēnesī.

Visvairāk apspriežamais jautājums personāla novērtēšanas speciālistu un profesionāļu vidū – vai jābūt apvienotiem kompetences un darba rezultāta vērtējumiem? Joprojām ir redzams, ka daži speciālisti, grāmatu autori uzskata, ka kompetences novērtēšana nav savienojama ar darba rezultātiem, ka darba rezultātus novērtējot, nedrīkst vērtēt kompetenci. Bet ir daudz citu speciālistu, grāmatu autoru, kas uzskata, ka tās ir divas neatdalāmas sastāvdaļas personāla novērtēšanā. Savu viedokli viņi balsta uz to, ka nav iespējams novērtēt darba rezultātu bez kompetences novērtējuma. Veicot darbu indivīds pielieto savas zināšanas, prasmes, spējas, lai paveiktu savu uzdevumu pēc iespējas efektīvāk. Izpildot uzdevumu, ir sasniegts kāds noteikts rezultāts, un tas arī ir darba rezultāts, kas acīm redzami ir neatdalāms no kompetences. Novērtējot personāla darba rezultātus, reizēm vērtētāji apvieno darba rezultātu un kompetences vērtēšanas sistēmas. Piemēram, kvalitatīvo apzīmējumu sistēmu kombinē ar strukturēto interviju. Tas nenozīmē, ka, vērtējot darba rezultātu, tiek novērtēta padotā kompetence. Tiek novērtēta tikai daļa kompetences. Lai varētu novērtēt darbinieka kompetenci pilnībā, ir jāpielieto speciālās kompetences novērtēšanas sistēmas.

Vēl viens būtisks apstāklis, no kura nevar izbēgt personāla novērtētāji – subjektivitāte. Uzņēmuma vadība vienmēr vēlas saņemt objektīvus vērtējumus par uzņēmumu. Bet, tā kā personāla novērtēšana ir saistīta ar cilvēka vērtēšanu, tad nav iespējams šo procesu veikt bez subjektivitātes. Lai gan novērtēšanu var izstrādāt datorizētās programmās, tā tomēr nevar dot objektīvus rezultātus, jo indivīds, kuru novērtē, sniedzot par sevi informāciju, vienmēr būs subjektīvs.

Pats lielākais risks personāla novērtēšanā ir padotā darbības vai attieksmes pēkšņas izmaiņas. Uzzinot par novērtēšanu, padotais var palielināt savu darba intensitāti, mainīt attieksmi pret kolēģiem, klientiem, vadību. Šāds risks obligāti jāiekļauj jebkurā personāla novērtēšanā, jo tas ir neizbēgams, vienmēr atradīsies kāds darbinieks, kurš vēlēšies sevi parādīt labāku nekā patiesībā ir. Izstrādājot novērtēšanas sistēmu, rūpīgi jāpārdomā, kā lai novērtē indivīda darba

rezultātus noteiktā laika sprīdī un viņa patiesās īpašības, spējas, prasmes, intereses, attieksmi pret vadību, kolēģiem, klientiem. Ir daži efektīvi veidi, kā daļēji izvairīties no šāda riska:

- ✓ pirms personāla novērtēšanas veikt nelielu pētījumu (pastaigu pa uzņēmumu, “spiegošanu”), lai novērtēšanas laikā varētu secināt, vai darbinieki necenšas radīt mājīgus rezultātus;
- ✓ paziņot par iespējamo personāla novērtēšanu, taču darīt to daudz vēlāk, kad padotie jau būs piemirsuši vai iedomājušies, ka tāda personāla novērtēšana nemaz nebūs;
- ✓ kompetences novērtēšanā jāuzdod slēptie jautājumi, pēc kuriem var viegli noteikt, vai indivīds ir sniedzis patiesu informāciju.

Veicot jebkāda veida personāla novērtēšanu, vienmēr jāreķinās, ka it visas novērtēšanas sistēmas būs jākorrigē, cita mazāk, cita vairāk. Kāpēc tā? Atbilde ir pavisam vienkārša – katrs uzņēmums ir ar savām īpatnībām. Mazos uzņēmumos personāla daļa nepastāv; visus lēmumus par padotajiem pieņem uzņēmuma vadītājs, kurš daudzkārt balstās uz savu subjektīvo vērtējumu, kas ne vienmēr ir pareizs. Vadītājiem daudzos gadījumos nav specifisku zināšanu par personāla vadīšanu (novērtēšanu, atlasī, motivēšanu, plānošanu u.c.), tāpēc vadītājs attiecībā uz padotajiem var pieņemt neefektīvus lēmumus. (3, 118.lpp)

### **3.1 Karjeras izaugsme un attīstība SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā**

Karjera ir vadošais attīstības un izaugsmes virziens, kuru izvēlas darbinieks un realizē sava darba mūža laikā. Darbinieka karjeras attīstība lielā mērā ir atkarīga no paša cilvēka, taču arī uzņēmuma stratēģijai, kuras pamatā ir kvalifikācijas paaugstināšana, mācības, darbinieka novērtēšana un motivācija, ir liela loma. Vēl ļoti svarīgas individuālā karjeras attīstības plāna sastāvdaļas ir subjektīvie faktori: vecums, izglītības līmenis un kompetences, kas atspoguļo darbinieka potenciālu.

Individuālā karjeras plānošana uzņēmumā ir iespējama, ja:

- ✓ uzņēmuma stratēģijā ir noteikta darbinieku rotācija un līmeņošana (bench-marking) uzņēmuma iekšienē vai filiālēs, kā arī uzņēmuma struktūra ir veidota tā, lai cilvēkam būtu gan amata, gan profesionālās izaugsmes iespējas;
- ✓ uzņēmumā notiek darbinieku novērtēšana un ik gadus tiek organizētas darbinieku un vadības pārrunas;

- ✓ uzņēmumā ir izstrādāta atalgojuma un prēmēšanas politika vai arī izveidota atalgojuma līmeņu sistēma;
- ✓ uzņēmumā tiek organizētas dažādas mācības un piedāvātas pārkvalificēšanās iespējas;
- ✓ uzņēmuma vadība un īpašnieki augstu vērtē cilvēku resursus un potenciālu, kā arī tiek nodrošināta individuāla pieeja katram darbiniekam.(3, 118.lpp)

Mūsdienīgā organizācijā arvien lielāka nozīme tiek piešķirta individuālai pieejai katram darbiniekam, tādejādi radot sava svarīguma un identitātes apziņu cilvēkos un veidojot ilgtermiņa lojalitāti un motivāciju strādāt attiecīgajā organizācijā. Ar šo individuālo pieeju nevajadzētu saprast mūža karjeras plāna izveidi, jo mūsdienās strauji saīsinās kompāniju dzīves ilgums arī darbinieka vienai organizācijai veltītais karjeras posms. Individuāla pieeja ir iespēja sasniegt un izprast darbiniekiem savas vēlmes, intereses un vajadzības, atbilstošas apmācības piedāvāšanu attiecīgi, vispiemērotākās karjeras veida koordinēšanu. Būtiski ir saprast, ka tas nav obligāts darba devēja pienākums radīt izaugsmi darbiniekam, savukārt darbinieks nedrīkstētu būt pasīvs ņēmējs un gaidītājs ar attieksmi: „Es te tagad pasēdēšu un paskatīšos, kādu karjeru man piedāvās šī organizācija”. Sekmīgas karjera ir divpusējas sadarbības rezultāts, kur iegūst abi: gan darbinieks, kurš ir motivēts un realizē savas ieceres un ambīcijas, gan arī organizācija, kas iegūst paaugstinātu produktivitāti no lojāla darbinieka. Aplūkosim galvenos karjeru veidus dinamiska darba tirgus apstākļos.

Tradicionālā vertikālā izaugsme: darbinieks kāpj pa karjeras kāpnēm vertikāli uz augšu organizācijas hierarhijā, ieņemot ar vien augstākus un atbildīgākus amatus ar tam atbilstoši atraktīvāku atalgojuma paketi un attiecīgi smagākām kompetences prasībām. Tieši ar šādu aprakstu parasti darbinieki saprot vārdu izaugsmes un tas, ka vertikālās karjeras iespējas ir ierobežotas jebkurā organizācijā, parasti nav spēcīgs arguments jaunu un ambiciozu darbinieku vidū. Te pieder arī specializēšanās kādā sfērā (zinātnē vai praktiskajā medicīnā), kā arī izcilu māksliniecisku sasniegumu demonstrēšana, respektīvi, indivīds sasniedz reti sastopamu izcilību savā profesionālajā darbībā, piemēram, izcils ķirurgs vai panākumiem bagāts advokāts.

Tīkla veida izaugsme: gan vertikālās izaugsmes pazīmes, piemēram, jauns amata nosaukums, jauni pienākumi, gan rotācijas pazīmes, piemēram, nemainās alga, nedaudz mainās kompetences prasības, ir lielāka atbildība, taču amata vērtība organizācijā nemainās. Paplašinās sadarbība un sakari, vai arī palielinās amata funkciju veikšanas autonomija. Var palielināties atalgojuma mainīgā daļa. Šo karjeras veidu ir grūtāk izskaidrot darbiniekiem.

Laterālā izaugsme: faktiski tā ir rotācija pa to pašu hierarhijas līmeni organizācijā, taču mainās darba pienākumi, kompetences prasības un sadarbības iespējas. Šis karjeras veids neiekļauj amata algas un mainīgās daļas izmaiņas. Darbinieka ieguvums ir jauna pieredze, apmācība un nebijuši izaicinājumi. Šis karjeras veids ir piemērojams jauniem darbiniekiem, kuri ļoti augstu novērtē ieguldījumu kompetences papildināšanā un pievienotās vērtības radīšanu savai darba ikdienai.

Duālā izaugsme: augsta līmeņa speciālisti, nekļūstot vadītāji, saņem labāku novērtējumu un nosacītu paaugstinājumu, piemēram, amata nosaukumā pievienojot vārdu galvenais vai vecākais, kas atspoguļo viņu specializāciju lielo ieguldījumu kompānijas attīstībā. Šis karjeras veids ir savas profesionālās amata kompetences padziļināšana un tā var būt saistīta ar stabilā atalgojuma pārskatīšanu uz augšu. Plakanā tipa organizācijās un kompānijās, kurās demokrātiska darba vide un decentralizācija ir vērtības, tieši šis karjeras veids kļūst arvien populārāks, tādējādi uzsverot katra darbinieka kā individualitātes nozīmi kompānijai. Kritums karjerā: bieža un ne tik iepriecinoša parādība, ja tā nav saistīta ar paša darbinieka vēlmi pensionēties vai kā citādi attālināties no aktīvās profesionālās darbības. Galvenie cēloņi, kādēļ rodas karjeras kritums aktīviem un augt gribošiem speciālistiem ir sekojoši:

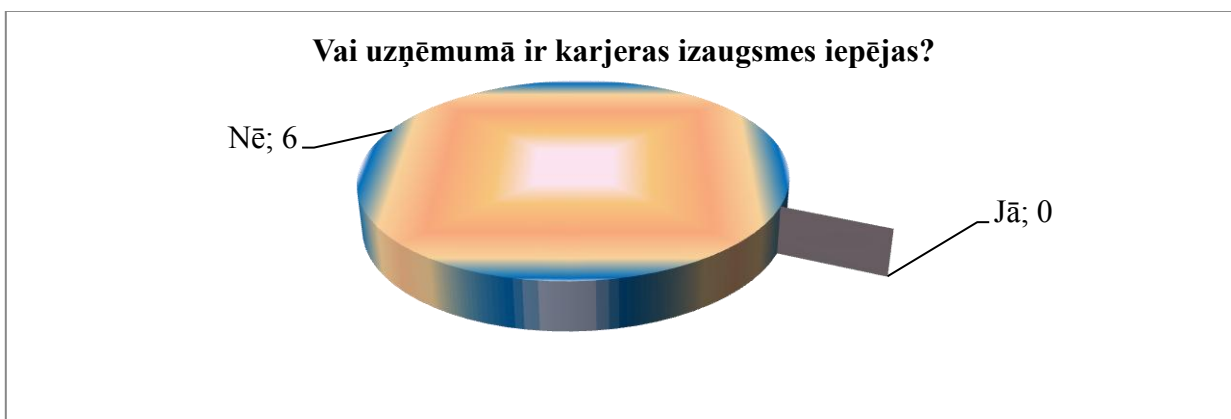
- ✓ darbinieku skaita samazināšana, organizācijas darbības sašaurināšana, organizācijas pārpirkšana vai pievienošana;
- ✓ negatīvas savstarpējās attiecības un konflikti, kā rezultātā nākas zaudēt darba vietu;
- ✓ darba līguma vai iekšējās darba kārtības pārkāpumi uz lojalitātes, godīguma, morāles vai tikumiskā pamata;
- ✓ strauji mainīga darba vide, kurā nepārtraukti jāpagūst jaunas zināšanas, prasmes un iemaņas.

Karjeras plāns tiek veidots katram darbiniekam, un attiecīga darbinieka attīstība tiek plānota vairākus gadus uz priekšu. Ņemot vērā darbaspēka deficītu un kadru mainību, karjeras plānošana motivē darbinieku un ilgāku laiku nodrošina viņa attīstību uzņēmuma ietvaros, kas savukārt ir svarīgi uzņēmuma attīstībai. Cilvēks šajā gadījumā iegūst stimulu strādāt, gandarījumu un saskata attīstības perspektīvas.(6, 120.lpp).

Karjeras izaugsmes iespējas ir ļoti svarīgas katra darbinieka dzīvē. Bieži vien uz šīm iespējām balstās katra darbinieka sapnis tikt paaugstinātam un ieņemt labu amatu, nokārtot savu dzīvi, finansiālo stāvokli, bet diemžēl ne vienmēr tas ir iespējams. SIA „Sunset Rīga” intervijas rezultāti rāda, ka augstākā līmeņa vadītāji atzinuši, ka pagaidām karjeras izaugsmes iespējas

uzņēmumā neesot, jo uzņēmums nepaplašinās, līdz ar to arī netiek veidotas jaunas darba vietas, kā arī neviens no augstākā līmeņa vadītājiem netaisās iet prom un atbrīvojot savu vietu jaunam darbiniekam. Un protams vadība nav pārliecināta, vai zemākā līmeņa darbinieki ir pietiekami kvalificēti ieņemt augstākus amatus.

Pēc apkopotajām respondentu atbildēm (skatīt 3.2.att.), arī ir skaidri redzams, ka darbinieki uzskata, ka uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” karjeras izaugsmes iespēju viņiem neesot, līdz ar to darbinieki ir iestiguši rutīnā, katru dienu darot vienu un to pašu, un netiecoties sevi pierādīt un pilnveidot. Šī ir uzņēmuma lielākā problēma, no kuras veidojas pārējās mazās problēmas. Ja vadība neko nemainīs, tad pazaudēs labus un kvalificētus darbiniekus.



### 3.2. att. Karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā

Darbinieku mācības nepieciešamas, lai paaugstinātu darbinieku kvalifikāciju, līdz ar to uzlabotu darba rezultātus. Veidojot kompleksu mācību programmu, nepieciešams izstrādāt atsevišķu budžetu un plānu, pēc kura vadoties tiek organizēts strukturēts mācību process.

Personāla izglītošanās obligāti ir nepieciešama, ja:

- ✓ organizācijā paredzētas iekšējās pārmaiņas (mainās struktūra, uzdevumi, ieviestas jaunas tehnoloģijas);
- ✓ darbinieks tiek pārcelts citā amatā;
- ✓ notiek ārējo faktoru izmaiņas (mainās likumdošana, biznesa partneri un viņu prasības).

Vadītājam jāaktivizē personāla izglītošanas process arī tad, ja ir pastiprināta personāla mainība, pieaug klientu sūdzības un negadījumu skaits, pasliktinās darba disciplīna.

Izglītošanās veidi, kurus var izmantot, ir visai daudzveidīgi. Mūsdienās tiek izmantoti četri populārākie: pašizglītošanās, konsultācijas, kursi, distanciālā apmācība.

Ļoti svarīgu lomu spēlē pašizglītošanās, kuras pamatā ir motivācija iegūt zināšanas, prasmes, izvirzīt personiskos mērķus, vērtības, uzlabot veselību, laika lietderīga izmantošana. Pašizglītošanās pienākumu nosaka pašnovērtēšana, sasniedzamo mērķu izvirzīšana, ievērojot iespējas un vidi, atgriezeniskās saites izveidošana, paškontrolē un citu personu kontrole pār iegūtajām zināšanām. Lai darbiniekiem rastos vēlme pašizglītoties, viņus ir jāstimulē. Jāraisa vēlme iegūt zināšanas un prasmi. Šī vēlme ir atkarīga no personiskiem mērķiem un vērtībām, un, protams, motivācijas.

Nozīmīgs izglītošanās veids ir konsultācijas, tās pamatā notiek darba procesā, kad tiek apgūtas jaunas zināšanas un iemaņas. Cilvēki bieži vien mācās no savām kļūdām, tomēr sekmīgāks process ir tad, kad palīdz konsultanta instruktāža – mērķtiecīga un apzināta paša darba procesa izmantošana apmācībai.

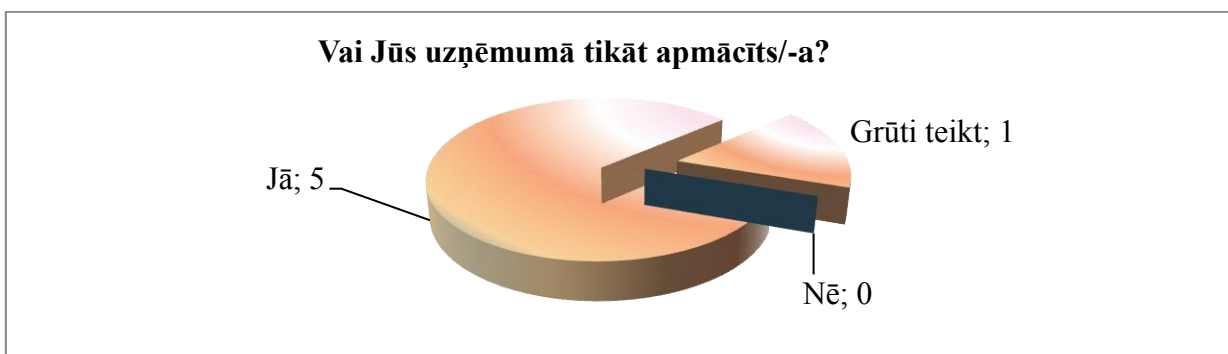
Konsultāciju sekmīgai norisei nepieciešama vadītāju veidota atmosfēra, lai sistematizēti un ilgākā laika periodā sniegtu konsultatīvu palīdzību. Ja labvēlīgs rezultāts ir jāsasniedz īsā laikā, tad atmosfēra nebūs labvēlīga konsultācijai. Kā arī nepieciešama vadošā personāla izpratne, kuri apzinās izglītošanās izdevīgumu ne tikai vārdos, bet praktiskā rīcībā un kontrolē konsultācijas procesu.

Konsultācijas būs vērtīgas, ja konsultants spēs atrast kopīgu valodu ar darbiniekiem, iederēsies kompānijas gaisotnē. Tiem jābūt uzmanīgiem, pacietīgiem un izpalīdzīgiem. Protams, precīzi jāplāno termiņi, jo procesam jānotiek aktīvi un jāpaliek laikam, kad analizēt kļūdas.

Aktīvs izglītošanās veids ir kursi, kurus organizē uzņēmumā vai nosūta darbiniekus izglītoties specializētu organizāciju veidotajosursos. Kursu programmu var veidot pēc moduļa principa, lai darbinieks vai menedžeris varētu pats izvēlēties un sastādīt sev piemērotu kursu programmu. Kursu programmas veidošanā var lietot konkretizēto variantu, kad programmā mērķtiecīgi iekļauj kļūdu un dod nepilnību novēršanai nepieciešamās zināšanas un prasmes. Programmu var veidot pēc grūtību pakāpes, lai sistemātiski no vienkāršā nonāktu līdz sarežģītākajam. Ja uzņēmumā jāveido komandu darbības princips, kursu programma var būt atbilstoša visas grupas apmācībai. (8, 52.lpp)

Apkopojot anketēšanas rezultātus, uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” vairākums zemākā līmeņa darbinieku uz 3.3. attēla jautājumu „Vai Jūs tikāt apmācīts/-a uzņēmumā?” atbildēja apstiprinoši, bet 1 respondentam bija grūti pateikt vai šāda apmācība ir notikusi.

Pēc autores domām apmācībai arī ļoti svarīga loma uzņēmuma attīstībā un tālākajā darbībā, līdz ar to var secināt, ka „Sunset Rīga” uzņēmums piedāvā šādu iespēju saviem darbiniekiem. Tas liecina par uzņēmuma vēlmi attīstīties.



### 3.3. att. Apmācības iespējas uzņēmumā

Bieži vien uzņēmumi sastāv no vairākām filiālēm, ir izvietoti ģeogrāfiski izklaidēti. Tādā gadījumā var izmantot distanciālo apmācību gan kā neklātienas formu, gan pilnīgi izslēdzot kontaktnodarbības, proti, izmantojot video, internetu, metodiskas izstrādes, datortehniku un citus līdzekļus. (8, 52.lpp)

Tie ir pamata apmācību veidi, bet katrā uzņēmumā nevar darboties pēc viena parauga. Uzņēmuma vadītājam būtu ieteicams veikt noteiktu darbinieku aptauju, pēc tam izanalizēt rezultātus un pieprasījumu organizēt noteikta veida mācības. Ļoti svarīga ir arī apmācības metožu izvēle, kurus ieteicams savstarpēji kombinēt, tādējādi uzlabojot apmācības rezultātus.

#### **Personāla apmācības galvenās metodes:**

Konsultēšana un mentora mehānisma izveidošana uzņēmumā: viena no visefektīvākajām metodēm individuālas pieejas nodrošināšanai. Sevišķi ieteicama attiecībā uz jauniešiem darbiniekiem integrācijas posmā. Apmācības efektivitāti noteiks mācāmā darbinieka un mentora savstarpējā uzticība un saprašanās. Mentora galvenā atbildība ir jaunā darbinieka sekmīga un kvalitatīva apmācīšana, integrēšana un motivēšana. Galvenās darbības, ko veic mentors:

- ✓ vēro jauno darbinieku;
- ✓ sniedz praktiskas konsultācijas, parāda, kā jāveic konkrētas operācijas;
- ✓ palīdz atrast un strādāt ar uzņēmuma iekšējiem reglamentējošajiem dokumentiem,;
- ✓ ar savu uzvedību un darbību sniedz praktisku paraugu darbā ar klientiem;
- ✓ dienas beigās pārbauda visus jauna darbinieka veiktos darbus (pēc pirmās nedēļas izlases veidā);
- ✓ pārrunā neskaidros jautājumus, izanalizē pieļautas kļūdas.

Šī apmācības metode piemērota visu veidu organizācijām.(6, 133.lpp)

Arī SIA „Sunset Rīga” uzņēmums izmanto galvenokārt šo personāla apmācības metodi. Katram jaunajam darbiniekam tiek sniegta plaša informācija par darba vietu, apkalpošanas kultūru, viņa tiešajiem pienākumiem utt. Katra veikala vadītāja norīko vienu „vecu” darbinieku jaunā darbinieka apmācībai un ievadīšanai darbā. „Vecais” darbinieks arī novēro un vērtē jauno darbinieku, un pēc tam atskaitās vadītājam par jaunā darbinieka spējām, prasmēm un cītību.

Biznesa spēles: ikdienas darba situācijām pietuvinātu gadījumu izspēle un analīze. Šīs metodes ir ļoti populāras dažādu pārdošanas un klientu apkalpošanas situāciju simulēšanā. Tipiskākie darba situāciju gadījumi ir atlasīti un iekļauti šajās spēlēs ar mērķi veidot vēlamo uzvedību un nostiprināt to. Šī metode izmantojama tikai profesionāla trenera vadībā, respektējot dalībnieku jūtas un nepilnības.

Kritisko un tipisko biznesa situāciju un atgadījumu analīze: atlasītu un rūpīgi izraudzītu tipisku un riskantu biznesa situāciju teorētiska analīze speciāli sagatavota instruktora vadībā. Īpaši noderīga šī metode ir kritisko atgadījumu jāatkārto instrukcijas un risinājumi. Šo metodi ieteicams izmantot jauno darbinieku mācīšanās, kā arī regulārā darba drošības noteikumu apmācībā esošajiem darbiniekiem. Lai panāktu lielāku efektivitāti, ieteicama videomateriālu izmantošana ar demonstrējumiem un dažādas diskusijas par eventuāliem risinājumiem, kas prasa apmācāmo darbinieku aktīvu iesaistīšanos.

Mācību materiāla video demonstrēšana: darbiniekiem demonstrē speciāli uzņemtus video sižetus ar noteiktu mērķi, ideālā variantā pēc demonstrācijas seko diskusija, un grupas dalībnieki var paust savu viedokli par redzēto. Šo metodi var izmantot gan vadītāju, gan speciālistu apmācībā.

Apmācības novērtēšanas centri: darbiniekiem jāpilda konkrētas instrukcijas, kas raksturo tipiskas darba situācijas, kā arī nereti papildus jārealizē vadītāja darba uzdevumu elementi. Metode plaši izmantojama servisa kompetences attīstīšanai, kā arī vadītāju kompetences novērtēšanai. Metodes izmantošanai nepieciešams rūpīgi atlasīt tipiskākās biznesa situācijas, kā arī nolīgt profesionālus trenerus ar labām organizatoriskajām spējām.

Lomu spēles: metode izmantojama konkrētas kompetences attīstīšanai un nostiprināšanai vēlamās uzvedības līmenī. Tradicionāli lomu spēles izmanto, lai sagatavotu intervētājus, klientu sūdzību administratorus, darba rezultātu novērtētājus, lielu pasākumu organizētājus, komandas vadītājus vai pārdevējus. Metode efektivitāte ir plaši pārbaudīta, un atsauksmes ir labas.

Amata pozīciju ritēšana: ļoti laba metode darba pieredzes paplašināšanai un pievienotās vērtības radīšanai organizācijā. Darbinieki rotē, apgūstot jaunas prasmes un zināšanas, izmantojot viņiem vēl nezināmas darba metodes. Mūsdienās šī metode kļūst populārāka, jo darbiniekiem jāspēj pielāgoties pārmaiņām un apgūt dažādas uzvedības formas un risinājumu meklēšanas veidus.

E-apmācība: interneta un Web tehnoloģijās apmācība. Šī metode ietver sevī visus elektroniskās datu apstrādes plusus: īsā laikā iespējams izanalizēt lielu informācijas apjomu, netērējot cilvēku resursu stundas. Ideāla metode skaitliski lielu auditoriju apmācībai un īpaši – zināšanu pārbaudei. Parasti šo metodi kompānijas izmanto, lai pārbaudītu tipiskāko amatu pārstāvju zināšanas un veiktu nepieciešamās korekcijas. Šīs apmācības mīnuss ir cilvēciskā kontakta trūkums, tāpat kā jau visai elektroniskajai komunikācijai.

Lekciju un semināru organizēšana auditorijas: klasiska un visbiežāk izmantotā mācību metode, kuru nereti papildina ar mūsdienīgām tehnoloģiju iespējām, demonstrējot dažādus problēmu risinājumus. Šo metodi var izmantot visu veidu organizācijas gan vadītāju, gan speciālistu apmācībai.

Apmācība darba vietā: efektīva metode praktisku darbību un iemaņu apguvei salīdzinoši neformālā atmosfērā tiešā darba vadītāja vai mentora uzraudzībā. Tradicionāli šo metodi izmanto jauno darbinieku apmācībai pēc tam, kad jau zināma integratīva un teorētiska apmācība notikusi auditorijā.

Situāciju simulācija: bieži izmantota metode rūpniecībā, aviācijā un dažādās citās industriālo sektoru saistības mācības. Tehniskais nodrošinājums mācību vidi ļauj maksimāli pietuvināt reālajai dzīvei un biznesa situācijai, tādējādi veidojot vēlamu uzvedību un novēršot kļūdas nākotnē.

Korporatīvās universitātes: lielo korporāciju dibināts vai organizētas mācību iestādes, kas gatavo speciālistus gan darba tirgum vispār. Lielās organizācijas ar šo iestāžu palīdzību faktiski sagatavo savus cilvēku resursus nākotnes biznesa situācijām. Parasti šo skolu beidzēji iegūst augstāku profesionālu izglītību.

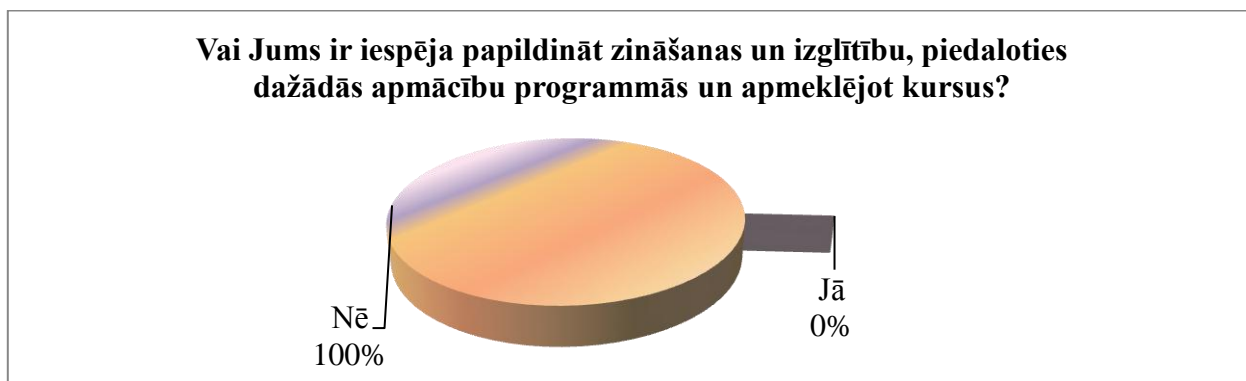
Tradicionāli šādas komunikācijas kampaņas pavada motivējoši elementi un pasākumu, piemēram, konkursi ar balvām, dāvanas labākajiem darbiniekiem, dejas un sporta pasākumi. Šos pasākumus plāno personāla speciālisti kopā ar komunikācijas vai mārketinga speciālistiem, un to mērķis ir nodrošināt organizācijai lojālus, motivētus un profesionālus cilvēku resursus noteiktu pārmaiņu īstenošanai. Šo metodi izmanto pirms visu jauno produktu ieviešanas tirgū.

Prakse citos uzņēmumos: efektīva un plaši izmantota metode, sevišķi multinacionālajās kompānijās un starptautiskajās biznesa skolās. Šī metode ļoti efektīvi paplašina darbinieku zināšanas un prasmes konkrētu darba metožu jomā, uzlabo komunikācijas un sociālās tolerances prasmes, ka arī motivē darbinieku turpināt savu karjeru attiecīgajā kompānijā.

Augstākās izglītības finansēšana: daudzas kompānijās motivē savus talantīgākos darbiniekus mācīties, daļēji vai arī pilnībā sedzot viņiem studiju maksu augstskolās. Šis apmācības organizēšanas veids uzskatāma par darbinieku motivēšanas ļoti efektīvu paņēmienu, dodot iespēju darbinieku kompānijai piesaistīt uz ilgu laiku un iegūt labu speciālistu konkrētajā biznesa nozarē, jo tradicionāli organizācija apmaksā augstāko izglītību darbiniekam savai biznesa darbībai radniecīgā un svarīgā specialitātē. (6, 133.lpp)

Bez investīcijām profesionālā cilvēciskā potenciāla attīstības organizēšanā nevar iztikt. Apmācības efektivitātes pakāpe un atbilstība mācību vajadzībām ir viens no spilgtākajiem kopīgās personāla vadīšanas efektivitātes rādītājiem. Sekmīgas apmācības sistēmas izveide uzņēmumā veicina gan darbinieku apmierinātību, gan biznesa attīstību, gan arī vairo darba devēja pievilcību darbs tirgū. (5, 396.lpp)

Pēc 3.4. attēla apkopotajiem datiem, var redzēt, ka darbiniekiem netiek dota iespēja papildināt savas zināšanas, jo visi respondenti uz jautājumu „Vai Jums ir iespēja papildināt zināšanas un izglītību, piedaloties dažādās apmācību programmās un apmeklējot kursus?” atbildējuši negatīvi. Tas nav labi, bet uzņēmums nepiedāvā šo iespēju, jo vadība ir sniegusi darbiniekiem pietiekoši daudz informācijas un apmācību uz vietas, kas vajadzīga darbam uzņēmumā. Protams, viņi neaizdomājas par to, ka šis varētu būt labs motivācijas līdzeklis darbiniekiem.

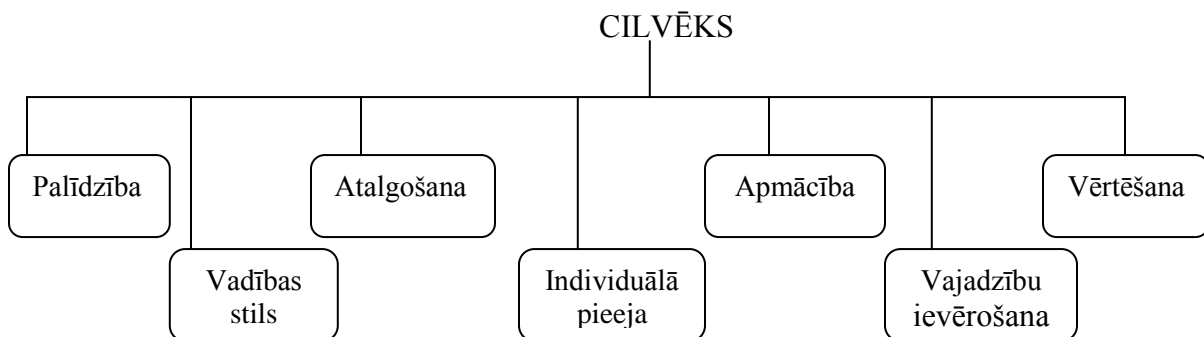


3.4. att. Apmācību iespējas, kursu apmeklēšana uzņēmumā

Pēc autores domām, uzņēmumam SIA „Sunset Rīga” vajadzētu piedāvāt ne tikai apmācības darbinieku ievadīšanai darbā, bet gan arī apmācības kvalifikācijas celšanai. Tas motivētu personālu strādāt cītīgāk un ar lielāku atdevi, jo personāls redzētu no uzņēmuma vadības puses ieinteresētību.

## 4. PERSONĀLA MOTIVĀCIJA SIA „SUNSET RĪGA” UZŅĒMUMĀ

Motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Motivācijas paaugstināšanai var izmantot vispārzināmus, bet ne vienkāršus paņēmienus, kas parādīti 4.1. attēlā



4.1. att. Cilvēku galvenie motivētāji (13)

Katrs vadītājs ir ieinteresēts, lai darbinieks viņa organizācija strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu, kā arī motivēts sasniegt labus rezultātus. Taču nereti praksē ir pretēji – darbinieks ir neapmierināts un nespēj sevi realizēt ikdienas darbā. Darba devējam ir grūti izprast apstākļus un iemeslus, kāpēc darbiniekam zūd motivācija. Par iemeslu tam var būt ļoti daudzi faktori, kas ietekmē cilvēka darbību, sākot no psihiskā stāvokļa un beidzot ar materiālo nodrošinājumu. Biedrība *Lidere*, SIA *Latvijas Fakti* un izdevniecība *Lietišķās informācijas dienests* veica pētījumu, kura mērķis bija noskaidrot, ar kādiem paņēmieniem stimulēt darbiniekus un stiprināt viņu lojalitāti uzņēmumam. Pētījuma rezultāti atklāja šādus darbinieku motivācijas un lojalitātes rādītājus: konkurētspējīga darba alga, labi darba apstākļi, piemaksa par virsstundām, regulāras prēmijas un piemaksas, elastīgas darba laiks, veselības apdrošināšana, uzņēmuma kopējie pasākumi.

Motivācija – darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību.(15, 41.lpp)

Latvijas apstākļos liela nozīme ir atbilstošam atalgojuma līmenim, kas nodrošina cilvēka pamatvajadzības un spēju izdzīvot, tāpat nozīmīgas ir citas materiālās vērtības un moderns darba vietas aprīkojums. Svarīgas ir arī cilvēka izaugsmes iespējas, pozitīva darba vide un jauki kolēģi. Zinātnieki ir mēģinājusi noskaidrot galvenos cilvēka stimulus darbībai, un ir izstrādātas daudzas teorijas, kas ir motivācija un kā tā izpaužas ikdienas situācijās.

Arī uzņēmuma ietvaros motivācija var būt gan negatīvs process, gan pozitīvs.

Negatīvas motivācijas jeb “pātagas metodes” mērķis ir panākt, ka cilvēks neatkārtoti rīcību par ko jau reiz ir sodīts. Piemēram, tie var būt draudi atlaist no darba, pazemināt amatā vai piezīmes izteikšana.

Pozitīva motivācija veicina indivīda vēlmi sasniegt noteiktu mērķi. To var sasniegt gan piedāvājot papildus atalgojumu, paaugstinot darbā, uzlabojot darba apstākļus vai arī nodrošinot indivīdam “iekšēju” vai papildus komfortu, kas nozīmē, ka tiek nodrošināta situācija, kad cilvēks var lepoties ar saviem sasniegumiem, izjust atbildību par savu darbu u.c.

Katra darbinieka reakcija uz kādu motivācijas veidu var būt atšķirīga, citi darbinieki labāk reaģēs uz pozitīvu motivāciju, savukārt citi uz negatīvu.

Ekonomikā ir sastopamas vairākas teorijas, kas paskaidro, kāpēc motivācija nepieciešama un kā tā darbojas. Vadītāja galvenais uzdevums ir izvēlēties efektīvāko, pareizāko un sava uzņēmuma iespējām atbilstošāko motivācijas elementu.(22, 67.lpp)

#### **4.1 Motivācijas teorijas**

Vadītājam, veidojot motivācijas shēmu, izvēloties par pamatu kādu no vispārzināmajām motivācijas teorijām (Maslova teorija, Herberga divfaktora teorija, Sagaidāmības teorija, Markgregora X un Y teorija, Lortera un Lorela motivācijas teorija u.c.), jāņem vērā, ka neviena no šīm pieejām nenodrošina pilnvērtīgu uzņēmuma darbinieku vajadzību apmierināšanu. Lai sasniegtu pēc iespējas labāku rezultātu, uzņēmumam ir jāizveido individuāla sistēma ar individuālu pieeju, kas būtu piemērota uzņēmumam dotajā attīstības fāzē. (16, 78.lpp)

Visu motivācijas teoriju mērķis ir noskaidrot, kas cilvēkam liek veikt noteiktas darbības un ko viņš šo darbību rezultātā cer iegūt, paredzēt cilvēku uzvedību un darbības veidus, lai atrastu līdzekļus cilvēka iekšējo spēku aktivizēšanai un virzīšanai vēlamajā virzienā. Ir izvirzītas daudzas teorijas, kas pārsvarā balstās uz autoru pieņemtām, no viņu personības, pieredzes, priekšstatiem un intuīcijas izrietošām aksiomām par cilvēka psiholoģisko būtību. Tomēr neviena no šīm teorijām nav universāla un viennozīmīgi neskaidro cilvēku rīcību. (14, 9.lpp).

#### **Abrahama Maslova (Maslow) vajadzību hierarhijas koncepcija**

Saskaņā ar Maslova teoriju cilvēka vajadzības ir hierarhiski pakārtotas piecos līmeņos, kurus nosacīti var arī atainot piramīdas veidā, skatīt 4.2. attēlu.



4.2. att. A. Maslova vajadzību piramīda (22, 147.lpp)

Fizioloģiskās vajadzības ir pamata līmenis. Tas ietver sevī vajadzības, kuru nodrošināšana nepieciešama cilvēka kā fiziska organisma izdzīvošanai: izsalkums, slāpes, nepieciešama pēc apģērba, mājokļa, arī seksuālā vajadzība. Tā kā uz izdzīvošanas robežas cilvēks atrodas samērā retos gadījumos, tad var teikt, ka šo vajadzību apmierināšana noteiktā līmenī rada fiziska komforta sajūtu.

Vajadzība pēc drošības ir cilvēka dabiska tieksme izvairīties no ciešanām, briesmām, negatīviem pārdzīvojumiem, arī vēlēšanās rīkoties tā, lai nesāņemtu sodu vai kritiku. Šī vajadzība ir saistīta ar stabilitāti un informētību. Situācijas nemainīgums ir viens no drošības sajūtas priekšnosacījumiem. Arī neskaidrība, nenoteiktība, īpaši cilvēkam svarīgos jautājumos, rada nedrošību, tāpēc, lai justos droši, cilvēkam ir jāsaņem informācija šajos jautājumos.

Vajadzība pēc piederības un mīlestības ir nepieciešamība pēc savējiem, pēc cilvēkiem, kuri pieņem indivīdu tādu, kāds viņš ir; vēlēšanās mīlēt un būt mīlētam, uzņemties un arī saņemt rūpes un gādību, nepieciešamība pēc draudzīgām, biedriskām attiecībām.

Vajadzība pēc pašcieņas var izpausties divējādi. Tā var būt vēlēšanās iegūt cilvēku atzinību, ievērību, bet tā var būt arī pašapliecināšanās, pierādīt kaut ko pašam sev. Abos gadījumos tā ir tieksšanās pēc sasniegumiem, panākumiem.

Vajadzība pēc pašīstenošanās. Tā ir cilvēka tieksšanās kļūt par to, kas viņš var kļūt konkrētajos apstākļos. Tā ir sava «Es», sava radošā potenciāla realizācija, savu spēju, iemaņu, zināšanu, pieredzes likšana lietā, lai gūtu dzīves papildījuma izjūtu.

Maslovs uzskatīja, ka, lai kāda noteikta līmeņa vajadzības kļūtu cilvēkam aktuālas, motivējošas, ir jābūt apmierinātām iepriekšējā līmeņa vajadzībām. Tā cilvēks soli pa solim tiecas pēc pašīstenošanās, personības izaugsmes. Jo vairāk tiek apmierināta kāda konkrēta vajadzība, jo mazāks ir tās motivējošais spēks. Pēc A. Maslova atziņām cilvēka vajadzības nekad nevar būt apmierinātas pilnīgi, līdz ar to motivēšanas process ir bezgalīgs.(22, 67.lpp)

Bet par šiem apgalvojumiem A. Maslovs ir saņēmis arī kritiku: nevar piekrist apgalvojumam, ka tikai tad, ja ir papildītas zemākā līmeņa vajadzības, aktualizējas augstākā līmeņa vajadzības. ( 22.68.lpp)

### **Frederika Hercberga (Herzberg) divu faktoru teorija**

F. Hercbergs ar līdzstrādniekiem izstrādāja vēl vienu motivēšanas modeli, kas pamatojās uz vajadzībām. F. Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas – iekšējos un ārējos faktorus. Pirmās grupas faktorus viņš nodēvēja par motivējošajiem (panākumi darbā, atzinība, atbildība izaugsmes iespējas, pilnveidošanās, darba saturs), bet otrās grupas par higiēniskajiem (darba alga, darba vietas saglabāšanas garantijas apstākļus, darba apstākļi, darba vietas saglabāšanas garantijas, savstarpējās attiecības darba vietā).

4.1. tabula

#### **Higiēnas faktoru un motivatoru sadalījums(22, 68.lpp)**

<b>Higiēnas faktori</b>	<b>Motivatori</b>
darba alga; darba apstākļi; darba vietas saglabāšanas garantijas; sociālais statuss organizācijā; organizācijas darba politika; tiešā priekšnieka attieksme; attiecības ar kolēģiem darbā.	panākumi darbā; atzinība; atbildība; izaugsmes iespējas, pilnveidošanās; darba process; profesionālās karjeras iespējas.

Saskaņā ar šo teoriju, pietiek ar vienu no motivētājiem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no higiēnas faktoriem – cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas ietekmēs viņa neapmierinātību ar darbu kopumā. Savukārt, ja visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs tikai apmierināts, bet lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivatoriem.

Arī F.Hercberga motivācijas teorija ir daudz kritizēta. Pietiek ar vienu motivatoru, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet ne vienmēr apmierinātība paaugstina efektivitāti. Hercbergs saka, ka neapmierinātība ar vienu no higiēnas faktoriem rada demotivāciju, bet viņš tiek kritizēts par šo apgalvojumu, jo dažkārt arī higiēnas faktori rosina aktivizēties.

Motivētāji ir faktori, kas motivē darbinieku strādāt labi un virza uz apmierinātību ar darbu, bet šo faktoru trūkums reti kad izraisījis neapmierinātību. Higiēnas faktori izraisīja neapmierinātību, ja šo faktoru trūka, un reti kad deva apmierinātību, kad tie bija.

Saskaņā ar F. Hercberga teoriju motivētāji attiecas uz darba saturu, tāpēc tie sniedz apmierinātību ar rezultātiem, kas tieši atkarīgi no darba. Higiēnas faktori attiecas uz vidi, kurā darbs tiek veikts. Šie faktori nav cieši saistīti ar pašu darbu, bet gan nodrošina normālus darba apstākļus. Šī ideja parāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībā būtiska nozīme ir darba procesam, taču ir arī jānodrošina normāla darba vide.

Pēc F. Hercberga teorijas - darbinieks sāk pievērst uzmanību higiēnas faktoriem tikai tad, ja uzskata to īstenošanu par neadekvātu un nepareizu.(12, 347.lpp)

### **Gaidu motivēšanas teorija Viktora Vruma (Vroom)**

Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vajadzības esamība nav vienīgais cilvēka motivēšanas iemesls. Cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerības), ka izvēlētais uzvedības veids patiešām nodrošinās vajadzības apmierināšanu.

Pēc gaidu teorijas pastāv trīs savstarpēji saistītas gaidas:

- ✓ pūles( centieni) - rezultāti. Gaidas ir cilvēku varbūtības vērtējums, ka viņu pūles( centieni) nodrošinās attiecīgu rezultātu. Piemēram, ja darbinieki cer, ka viņu darbība nodrošinās augstāku rezultātu, tad gaidu vērtējums būs samērā augsts( vērtējuma skala pie atzīmes 1). Otrādi, ja cilvēki necer, ka viņu darbība un rezultāti ir saistīti, tad gaidu vērtējums būs zems( vērtējumu skala pie atzīmes 0). Beidzot cerība, ka pūles un rezultāti būs saistīti, bet nav īstas pārliecības, ka atbildīs vidēji gaidītam( no 0-1);

- ✓ rezultāts - atalgojums. Gaidas ir varbūtības vērtējums, ka viņu pūļu (centienu) rezultāts būs attiecīgi atalgots. Piemēram, ja darbinieks cer, ka pēc labi izpildīta darba viņš noteikti saņems lielāku atalgojumu nekā parasti, tad pēc gaidu vērtējums būs samērā augsts (tendence pie 1). Otrādi, ja darbiniekam nav pārliecības, ka rezultāti un atalgojums ir saistīti, tad gaidu vērtējums būs zems (tendence pie 0). Beidzot, ja darbinieks cer, ka pēc rezultātiem saņems labu atalgojumu, tad gaidu vērtējums būs vidējs (no 0-1).
- ✓ atalgojums - vērtība. Nozīmē atalgojuma vērtību vai apmierinātības (neapmierinātības) pakāpi pēc atalgojuma saņemšanas. Ņemot vērā vajadzību un atlīdzības veidu atšķirības cilvēki var dažādi novērtēt saņemto atalgojumu. Piemēram, ja menedžeris par izpildīto darbu paaugstina tikai algu, bet darbinieks cerēja uz jaunu amatu un interesantāku darbu, tādā gadījumā atalgojuma vērtība darbinieka skatījumā nebūs augsta. (12, 352.lpp)

Vadītājam, kas iecerējis lietot gaidu motivēšanas teoriju savā darbā, var ieteikt ievērot šādus principus:

- ✓ noskaidrot, kādu atalgojumu vēlas saņemt darbinieks, novērojot viņa darbību vai pajautājot viņam tieši;
- ✓ noteikt izpildes līmeni, kādu vadītājs vēlas, lai darbinieks zinātu, kas viņam jā dara, lai tiktu atalgots;
- ✓ nodrošināt, lai izpildes līmenis būtu sasniedzams, jo citādi motivēšana būs zema;
- ✓ nodrošināt lai atalgojums tieši asociētos ar veiksmīgu izpildi.
- ✓ analizēt faktorus, kas darbojas pret atalgojuma efektivitāti, t.i., kāpēc noteiktais atalgojums ir nepietiekams, lai motivētu darbinieku;
- ✓ pārliecināties, vai atalgojums ir adekvāts izpildei.

Vairumā teorijā var saskatīt apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju – darbinieks iegulda organizācija savas pūles un pretī saņem sev nozīmīgu atalgojumu. Šis apmaiņas princips tiek izvirzīts priekšplānā D. Adamsa teorijā.

### **Taisnīguma motivēšanas teorija Džona Adamsa (Adams)**

Taisnīguma motivēšanas teorija paredz arī motivēšanu. Tās autors Adams secināja, ka cilvēki subjektīvi nosaka attiecību starp saņemto atalgojumu un pieliktajām pūlēm un pēc tam šo rezultātu salīdzina ar pārējo darbinieku rezultātiem. Saskaņā ar taisnīguma teoriju, no vienas puses, darba rezultāti var būt gan materializēti (darba alga, prēmijas utt.), gan arī abstrakti

(sociālās attiecības, pašapliecināšanās, karjeras perspektīvas, utt.). No otras puses, lai sasniegtu šo rezultātu, jāpatērē laiks, jālieto prasmes, jāizmanto zināšanas kā izglītošanās rezultāts utt.

Galvenā taisnīguma teorijas atziņa, kas jāņem vērā vadītājam ir šāda: kamēr darbinieki neuzskata, ka viņi saņem taisnīgu atalgojumu, viņi būs ieinteresēti darbā samazināt savas pūles, piemēram, darba ražīgumu, prasmju lietošanu un zināšanu izmantošanu. Tāpēc darbiniekam, kurš ir neapmierināts ar atalgojumu, nepieciešams izskaidrot citu darbinieku atalgojuma starpības iemeslus.

Dažās organizācijās netaisnīgo darba vērtējuma izjūtu problēmu mēģina risināt, slēpjot atalgojumu apmērus (t.i., lai neviens darbinieks neuzzinātu, cik saņem pārējie). Taču pieredze rāda, ka šai metodei ir daudz trūkumu. Pirmkārt, darbiniekiem tas var likties aizdomīgi un netaisnīgi pat tajos gadījumos, kad tas tā nav. Otrkārt, organizācija ar laiku zaudēs atalgojuma pieauguma pozitīvo ietekmi motivācijas veidošanā.

Taisnīguma motivēšanas teorijas sakarības var attēlot kā svaru kausus, kuros vienā pusē ir darbinieka uzskats par savu ieguldījumu darbā, bet otrā – par ieguvumu no sava darba. Savu izveidoto priekšstatu par svaru kausu attiecību indivīds salīdzina ar priekšstatu par citu indivīdu rezultātiem. Vadītāja uzdevums ir, pareizi pielietojot motivēšanas paņēmienus, veidot darbinieka uzskatu, ka šis salīdzinājums ir taisnīgs.

#### **4.2 Monetārā un nemonetārā motivēšana SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā**

Atalgojums ir viens no līdzekļiem, ar kura palīdzību darbinieki cenšas apmierināt savas vajadzības uzņēmumā. Atalgojuma sistēma paredz pastāvīgu laika darba algu un prēmijas, piemaksas, pabalsti, virsstundu darba apmaksas u.c.

Veiksmīgu atalgojuma sistēmu raksturo vienkāršība, specifiskums, elastība un skaidri definēti pamatprincipi. Tā spēj radīt gandarījuma sajūtu, veicina labu darbinieku piesaistīšanu, izcelt labākos, stimulēt darba ražīgumu.

Izveidojot un īstenojot atalgojuma sistēmu, svarīgi ievērot lai tā būtu atklāta, vienota un elastīga, savādāk tā var radīt darbiniekos netaisnīguma un neapmierinātības sajūtu:

- ✓ darbiniekiem jābūt informētiem par atalgojuma sistēmas komponentiem un izmaiņu iespējām: skaidri nodefinēt atalgojuma sistēmas pamatelementus un mērķus, noteikt atalgojuma paketes mainīgās un nemainīgās daļas procentuālu attiecību, noformulēt atalgojuma paaugstināšanas nosacījumus, parādīt konkrēto algas paaugstinājumu

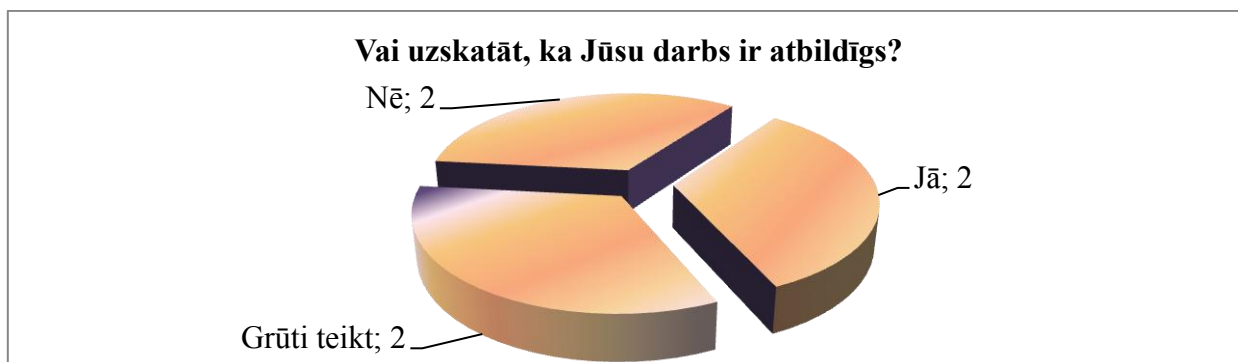
sastatījumā ar uzņēmuma kopējo finansiālo stāvokli, darīt zināmu atalgojuma izmaiņu vispārējos nosacījumus: saistībā ar rotāciju, izaugsmi, kvalifikācijas paaugstināšanos, struktūrvienības pārmaiņām.

- ✓ svarīgi ir ievērot atalgojuma piešķiršanas un tā saņemšanas atklātumu;
- ✓ atalgojumam jābūt adekvātam gūtajam rezultātam;
- ✓ atalgot nedrīkst visus vienādi, nevērtējot katra devumu;
- ✓ svarīgi ir pārzināt indivīda vērtību skalu, lai atalgojums tai būtu atbilstošs;
- ✓ atalgojuma sistēmai jāparedz vienādas attīstības iespējas visām struktūrvienībām, bez savdabīgiem izņēmumiem, kas vairo netaisnīguma apziņu;
- ✓ atalgojuma sistēmas pamatelementi un darba novērtēšanas kritēriji jāmaina pēc iespējas retāk, tādejādi radot darbiniekos organizācijas stabilitātes un nepārtrauktības izjūtu;
- ✓ svarīgi ir noskaidrot darbinieku viedokli par esošo atalgojuma sistēmu. (11, 94.lpp)

SIA “Sunset Suits” vadība uzskata, ka darbinieku darbība uzņēmumā ir atkarīga no trīs faktoriem: prasmēm un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbību), resursiem (materiāli, iekārtas, informācija), kā arī motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgo darbu). Uzņēmumā pastāv materiālie un nemateriālie darbinieku motivācijas stimuli.

SIA „Sunset Rīga” uzņēmuma vadība kā darbinieku motivāciju veicinošus faktoros norāda: alga (lielums, regularitāte), uzņēmuma stabilitāte, uzņēmuma prestižs, pienākumi un atbildība (skaidrība, iekšējā darba kārtība), sociālās garantijas, attiecības darbā (draudzīgs kolektīvs, atsaucīga vadība), atzinība par darbu, reālas prasības no vadības, iespēja izteikt savu viedokli.

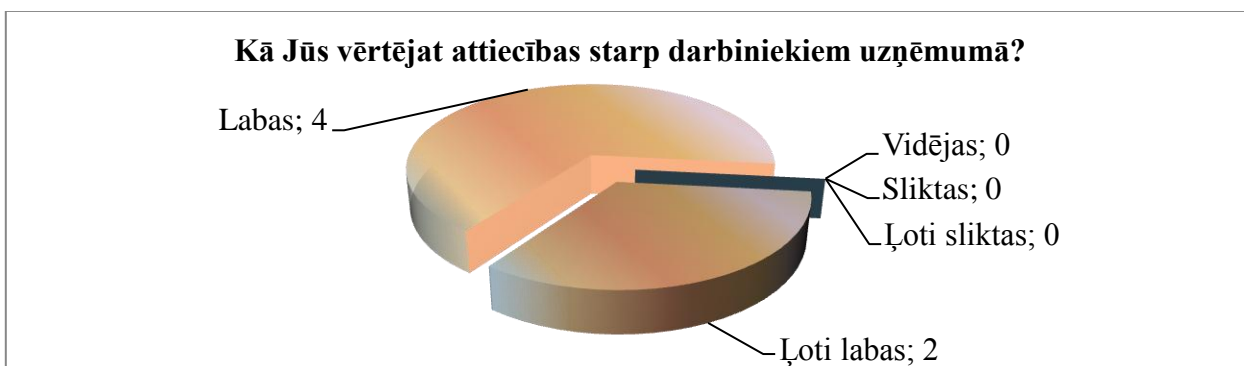
Diemžēl ne visi no šiem faktoriem iedarbojas kā motivācijas veicinātāji. Apkopojot aptaujas rezultātus, 4.3.attēlā redzams, ka darbinieku domas par jautājumu „Vai uzskatāt, ka Jūsu darbs ir atbildīgs?” dalās. 2 darbinieki domā, ka darbs ir atbildīgs, 2 īsti nav sava viedokļa un viņiem ir grūti spriest par atbildību un 2 uzskata, ka darbs nav atbildīgs.



4.3. att. Atbildīgs darbs uzņēmumā

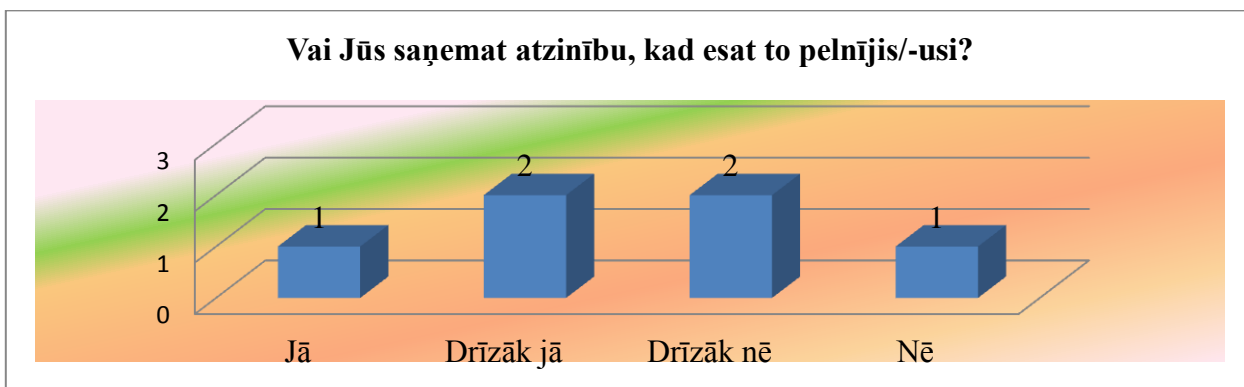
Autore uzskata, ka jebkurš darbs ir atbildīgs, bet, ja darbinieks neuzskata to par atbildīgu, tad ir radusies problēma, kuru būtu ātri jārisina. Parasti šie darbinieki uzskata, ka uzņēmumam īsti nav vajadzīgi un nav motivēti strādāt labāk.. No viņu puses netiek ieliktas 100% pūles un uzcītība uzņēmuma attīstībā. Vadībai būtu jāliek justies darbiniekiem atbildīgiem par savu darbu, kā arī justies vajadzīgiem uzņēmumā.

Toties kā motivāciju veicinošs faktors ir draudzīgs kolektīvs. No anketēšanas rezultātu apkopošanas, var secināt ( skatīt 4.4.att.), ka kolektīvi savā starpā ir vienoti un draudzīgi, jo darbinieki uzskata, ka attiecības viņiem vienam ar otru ir labas un pat ļoti labas. Autore uzskata, ka saliedēta komanda ir ļoti pozitīva iezīme uzņēmējdarbībā.



**4.4. att. Attiecības starp darbiniekiem uzņēmumā**

Kā viens no svarīgākajiem motivāciju veicinošiem faktoriem ir atzinība par labi padarītu darbu, kas ir ļoti svarīga. Tas ir spēcīgs motivācijas līdzeklis, kas sekmē vajadzību pēc pašcieņas papildīšanās. Analizējot un apkopojot anketēšanas datus par jautājumu „Vai Jūs saņemat atzinību, kad esat to pelnījis/-usi? ”, 4.5. attēlā var redzēt, ka viedokļi dalās. 1 respondents atbild apstiprinoši, 2 respondenti atzīst, ka drīzāk saņem atzinību, bet citi divi atzīst, ka drīzāk nesaņem, 1 ir pilnīgi pārliecināts, ka atzinību nav saņēmis.



**4.5. att. Atzinības novērtējums par padarīto darbu uzņēmumā**

Autore uzskata, darbinieks būtu pelnījis uzslavu, ja savus darba pienākumus ir veicis labi un pēc labākās sirdsapziņas, bet, ja atzinība netiek saņemta, motivācija ar laiku samazinās, un darbiniekam sāk likties, ka vadība viņu nenovērtē. Nevajadzētu arī pārcensties ar uzslavām. Uzņēmuma vadībai būtu jāzina, kad darbinieks ir un kad nav pelnījis uzslavu.

Finansiālie stimuli tiek izmantoti, kā līdzeklis motivācijas radīšanai. Šī līdzekļa iedarbīgums būs atkarīgs no tā cik veiksmīga un saprātīga būs vadīšanas stratēģija. Tāpēc, izmantojot prēmijas, kā vienu no līdzekļiem atzinības izteikšanai, mūsdienu vadītājiem jāņem vērā būtiski nosacījumi: nedrīkst piešķirt prēmijas automātiski, tas ir apbalvojums par izcilu sasniegumu, darbiniekam skaidri jāsaprot par ko viņš saņem prēmiju, prēmija zaudē savu vērtību, ja tā tiek piešķirta pārāk regulāri, prēmijai jābūt savlaicīgai. (11, 94.lpp)

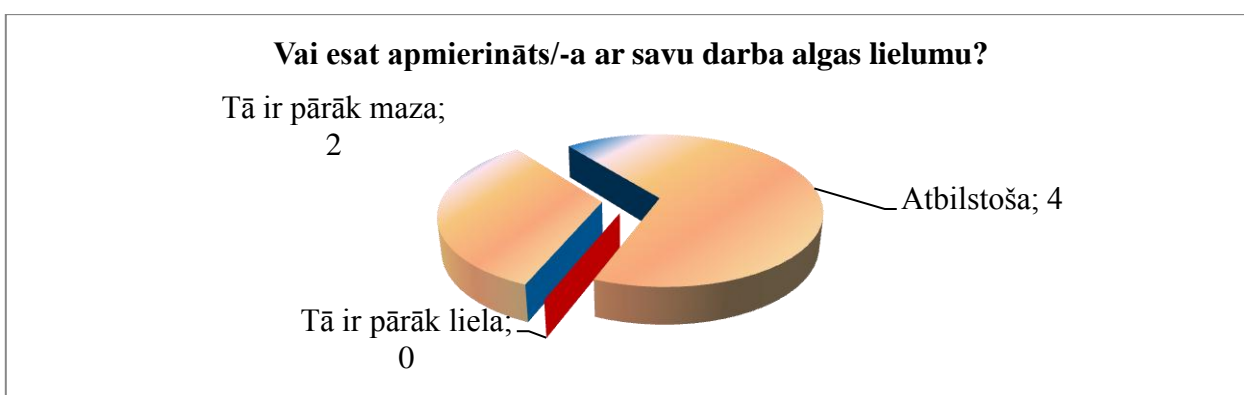
Finansiālie stimuli ir labs atzinības izteikšanas veids, tomēr vienīgi ar tiem nevar radīt ilgstošu motivāciju. Finansiālos apbalvojumus bieži vien liek lietā vienlaikus ar personiskas atzinības izteikšanu.

SIA „Sunset Rīga” centrālo lomu darbinieku motivācijā atvēr naudai, jo, kā tika noskaidrots intervijas laikā, tā veicina darbiniekos lielisku motivāciju. Uzņēmuma īpašnieks atbildējis, ka pārsvarā motivē ar naudas līdzekļiem (ar prēmijām), jo, viņaprāt, tas ir vis veiksmīgākais motivēšanas līdzeklis. Viņš uzskata, ka nauda darbiniekiem vienmēr noderēs daudz vairāk kā cita veida motivēšana (pasākumi, kursi, atzinība utt.), bet citi intervējamie atzinuši, ka nauda ir viens no svarīgākajiem motivēšanas līdzekļiem, bet ir nepieciešami arī citi. Veikala vadītājas uzskata, ka svarīgi ir izteikt arī atzinību par labi paveiktu darbu, bet atzīst, ka izsaka to ļoti reti, jo viņas to nesaņem no vadības puses, kā arī svarīgi ir rīkot kolektīvos pasākumus, bet tam nepieciešams finansējums, ko īpašnieks atsakās piešķirt.

Ar finansiālo stimulu palīdzību uzņēmums pamudina darbiniekus veikt savus pienākumus ar lielāku atdevi, kā rezultātā tas sasniedz ātrāk savus mērķus. Tāpat uzņēmuma vadība uzskata, ka finansiālie stimuli var kalpot kā lieliski labu un kvalificētu darbinieku piesaistītāji. Uz intervijas jautājumu „Vai, Jūsaprāt, personāls ir apmierināts ar esošo darba algu? Kas Jums liek tā domāt?” vadība ir atbildējusi apstiprinoši, viņai šķiet, ka visi darbinieki ir apmierināti ar algu, jo nav bijušas sūdzības ne no darbinieku, ne no veikalu vadītāju puses, kā arī intervējamie atzina, ka ir izpētījuši konkrēto amatu darba algas citos uzņēmumos, un, ka SIA „Sunset Rīga” atalgojums ir lielāks. Toties veikala vadītājas atbildējušas, ka ne visus darbiniekus apmierina viņu esošās darba algas, jo ikdienā strādājot kopā un komunicējot, darbinieku izteikumi par algām esot bijuši dažādi

Uzņēmumā „Sunset Rīga” darbiniekiem darba alga ir noteikta darba līgumā un vienu reizi mēnesī tiek pārskaitīta uz darbinieku personīgo kontu. Visi nodokļi tiek nomaksāti saskaņā ar likumu. Pamatalgas lielums katram darbiniekam katru mēnesi ir viens un tas pats, bet atšķiras prēmijas lielums, kā arī pārbaudes laikā darbinieka darba alga ir par 15% mazāka nekā pēc pārbaudes laika. Pārbaudes laikā darbinieks saņem tikai laika darba algu bez prēmijām.

Darba alga ir viens no noteicošajiem faktoriem uzņēmumā, kuras dēļ darbinieki strādā konkrētu darbu. Apkopojot aptaujas rezultātus par jautājumu „Vai esat apmierināts/-a ar savu darba algas lielumu?”, 4.6. attēlā var redzēt, ka 4 respondenti darba algu uzskata par atbilstošu savam amatam, bet 2 ir pārliecināti, ka alga ir pārāk maza un, ka to vajadzētu palielināt. Nevienam no respondentiem neuzskata, ka darba alga ir pārāk liela.



#### 4.6. att. Darbinieku apmierinātība ar darba algu

Pēc autore domām atalgojumam par padarīto darbu vajadzētu būt nevis tādām, lai varētu izdzīvot, bet tādām, lai varētu dzīvot pilnvērtīgi. Uzņēmuma vadībai vajadzētu noskaidrot šo divu respondentu neapmierinātības iemeslus.

Uzņēmums „Sunset Rīga” kā spēcīgu motivatoru izmanto prēmiju sistēmu. Prēmijas lielums katru mēnesi mainās un ir atkarīgs no darbinieku darba rezultātiem. Ir vairāki priekšnosacījumi prēmiju saņemšanai:

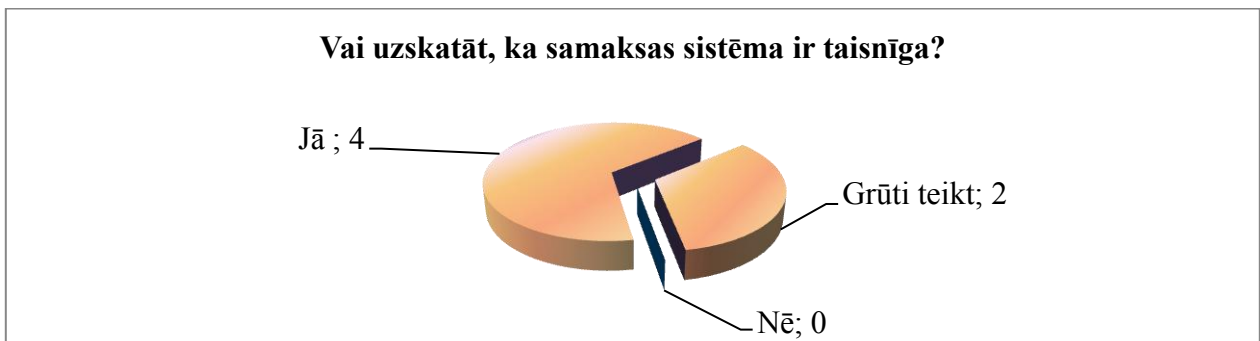
- ✚ Katru mēnesi veikaliem tiek dota apgrozījuma norma, balstoties uz iepriekšējo gadu apgrozījumu konkrētos laika periodos;
- ✚ Šī apgrozījuma norma tiek dalīta ar mēnesī esošo dienu skaitu, tā tiek iegūta dienas norma, kas ir jāietirgo;
- ✚ Lai saņemtu prēmiju dienas normai darba dienās pieskaita klāt 5% un brīvdienās 30%, līdz ar to, kurās dienās jaunā norma tiek pārsniegta darbinieki saņem prēmijas 3% apmērā no visas summas.

**Prēmijas aprēķināšanas metode jūnija mēnesim (27)**

N.r.p.	Apgrozījuma norma dienā	Apgrozījuma norma prēmijai	Apgrozījums dienā (Ls)	Prēmija (Ls)
1.	1000	1050	578.65	-
2.	1000	1300	1402.3	42.07
3.	1000	1300	1585.65	47.57
4.	1000	1050	700.8	-
5.	1000	1050	980.25	-
10.	.....	.....	.....	.....

Tabulā ir parādīts prēmiju aprēķins jūnija mēnesim, ja apgrozījuma norma sastāda 29000 Ls mēnesī, tad katru dienu veikalam jāietirgo 1000 Ls ( 24.06 ir brīvs, līdz ar to norma dalās uz 29 dienām), lai saņemtu prēmiju veikalam ir jāpārsniedz šī te dienas norma (aile-apgrozījuma norma prēmijai), līdz ko apgrozījums ir pārsniegts, tā tiek nopelnīta prēmija, kuru saņem darbinieki, kas tajā dienā strādājuši. Pasvītrotie datumi ir brīvdienas, kad norma prēmijai ir lielāka nekā darbadienās. Prēmijas izmaksā vienu reizi mēnesī kopā ar algu. Šāds algas aprēķināšanas princips motivē darbinieku strādāt labāk un pārdot vairāk, tādējādi palielinot savu algu uz prēmiju rēķina.

Tas apstiprinās arī apkopotajos anketēšanas rezultātos. Kā redzams 4.7. attēlā, 4 no aptaujātajiem liekas, ka uzņēmumā ir taisnīga samaksas sistēma, bet 2 īsti nav sava viedokļa par šo jautājumu. Tas ir pozitīvi, ka neviens no respondentiem neuzskata uzņēmuma samaksas sistēmu par netaisnīgu.



4.7. att. Samaksas sistēmas taisnīgums uzņēmumā

Par samaksas sistēmas taisnīgumu ir pārliecināti arī visi intervējamie. Šajā jautājumā abu pušu viedoklis sakrīt. Uzņēmuma īpašnieks ir īpaši parūpējies un pārdomājis visus ar samaksu sistēmu saistītos jautājumus. Katram amatam ir savs atalgojuma lielums un savi bonusi. Visi uzskata, ka maksāts uzņēmumā tiek godīgi pēc izdarītā, jo katram darbiniekam ir laika darba alga plus prēmijas, kuras var aprēķināt pats darbinieks. Nekas netiek slēpts vai noklusēts un viss tiek laicīgi izmaksāts.

Pēc autores domām, uzņēmuma vadība, pieņemot darbā jaunus darbiniekus, jau pašā sākumā izskaidroja atalgojuma sistēmas nosacījumus, kā arī darbinieki katru reizi tiek informēti par jeb kādām izmaiņām. Līdz ar to tiek novērsta problēmas šajā jautājumā.

Ikgadējais algas pielikums un prēmijas ir tikai viens, un ne vienmēr pats galvenais faktors, ar ko cilvēks darbā var būt vai nebūt apmierināts. Tikpat liela nozīme kā monetārajai motivācijai ir arī nemonetārajai. Var gadīties, ka cilvēks nav apmierināts ar summu algu sarakstā, bet to kompensē papildu *ekstras*, nemonetārie labumi un atvieglojumi – viss, kas ir papildus atalgojumam: dienesta auto, portatīvais dators, mobilais telefons, darba apģērbs, apmācības un komunikācijas pasākumi, apmaksāta autostāvieta, izaugsmes iespējas, apdrošināšana, elastīgs darba laiks, veselības, atpūtas un sporta aktivitātes, kompānijas produkti/pakalpojumi ar atvieglojumiem.

Daudzi vadītāji atzīst, ka ar monetārajiem labumiem vien nevar darbiniekiem likt veikt darbu radoši, izsaukt viņos īpašas spējas. Tāpēc monetāro stimulēšanu lietderīgi papildināt ar nemonetāro. Tā daudzos gadījumos neprasa pārāk lielus finansiālus resursus no darba devēja, tomēr tiek augstu novērtēta no darbinieku puses.(11, 94.lpp)

Kā jau tika minēts, uzņēmums nodrošina darbiniekiem sociālās garantijas, kas sevī ietver: ikgadēju apmaksātu atvaļinājumu, kas parasti dalās divās daļās un slimības lapas apmaksu.

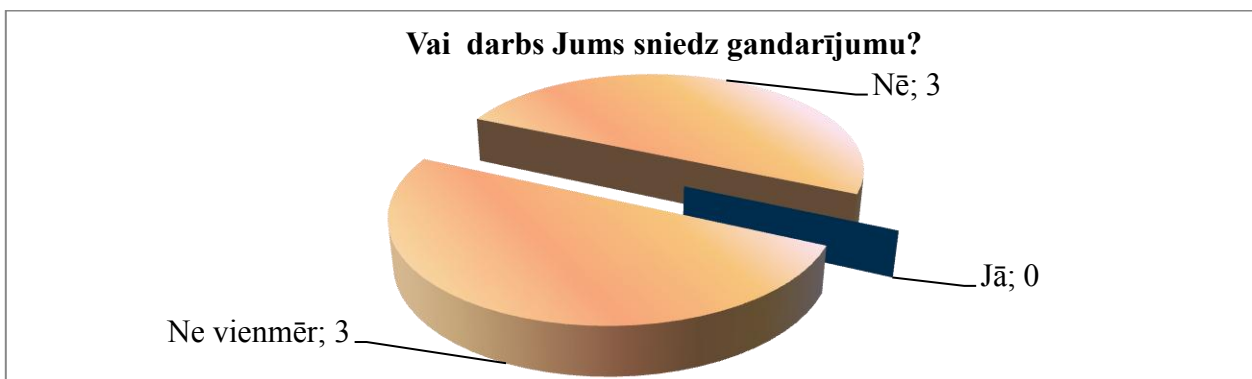
Parasti uzņēmuma vadība izsniedz darbiniekiem naudas prēmiju 30 līdz 50 Ls izteiksmē uz Ziemassvētkiem par labi paveiktu darbu, kā arī 8.martā dāvina abiem veikalu kolektīviem puķes, jo personāls sastāv no sieviešu dzimuma pārstāvēm. Diemžēl netiek organizēti kolektīvie un kultūras pasākumi, kas veicinātu saliedētību abu veikalu darbinieku starpā.

Uzņēmuma vadība uzskata, ka darbinieki ir pietiekami motivēti, lai strādātu ražīgi, bet problēma ir tā, ka šie motivācijas veidi pastāv daudzus gadus un nekas netiek mainīts vai papildināts, līdz ar to darbinieki šos motivācijas stimulus sāk uzskatīt par pašsaprotamiem. Tie sāk zaudēt savu efektivitāti. Tādēļ uzņēmuma vadībai, būtu jau laicīgi jādomā par jauniem vai papildus motivāciju veicinošiem līdzekļiem, kas spētu motivēt personālu, jo apkopojot

anketēšanas rezultātus var secināt, ka darbiniekiem pietrūkst motivācijas, puse no darbiniekiem vispār nejūt gandarījumu par paveikto darbu, un otra puse ne vienmēr jūt gandarījumu. Autore uzskata, ka tā ir problēma, kas radusies uzņēmumā laika gaitā, līdz ar to vadībai vajadzētu pievērst īpašu uzmanību darbiniekiem, mēģināt viņus stimulēt strādāt ar lielāku atdevi. Protams, vislabākais stimulants būtu kāda naudas balva, prēmijas vai bonusi par padarīto, kā arī pasākuma uzrīkošana abiem veikalu kolektīviem.

Augstākā līmeņa vadītāji intervijas laikā atzina, ka paši vienmēr strādā ar lielu atdevi un, ka darbs sniedzot viņiem gandarījumu, līdz ar to uzskata, ka arī darbinieki ir apmierināti ar savu darbu, tas viņiem sagādā prieku un sniedz gandarījumu. Uz jautājumu „Kāpēc Jūs tā uzskatāt?” intervējamie atbildēja, ka uzskata, ka darbinieki nestrādātu un nerādītu tik labus rezultātus, ja viņiem nepatīktu.

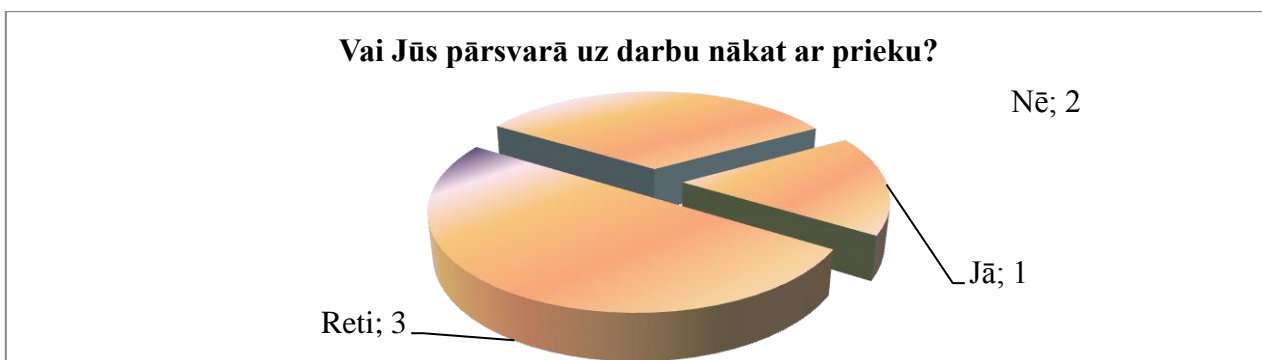
Bet apkopojot zemākā līmeņa darbinieku aptaujas rezultātus 4.8.attēlā var secināt, ka darbiniekiem pietrūkst motivācijas, jo puse (3 cilvēki) vispār nejūt gandarījumu par paveikto darbu, un otra puse ne vienmēr jūt gandarījumu. Autore uzskata, ka tā ir problēma, kas radusies uzņēmumā laika gaitā, līdz ar to vadībai vajadzētu pievērst īpašu uzmanību darbiniekiem, mēģināt viņus stimulēt strādāt ar lielāku atdevi. Protams, vislabākais stimulants būtu kāda naudas balva, prēmijas vai bonusi par padarīto, kā arī pasākuma rīkošana abiem veikalu kolektīviem.



4.8. att. Gandarījums par paveikto darbu

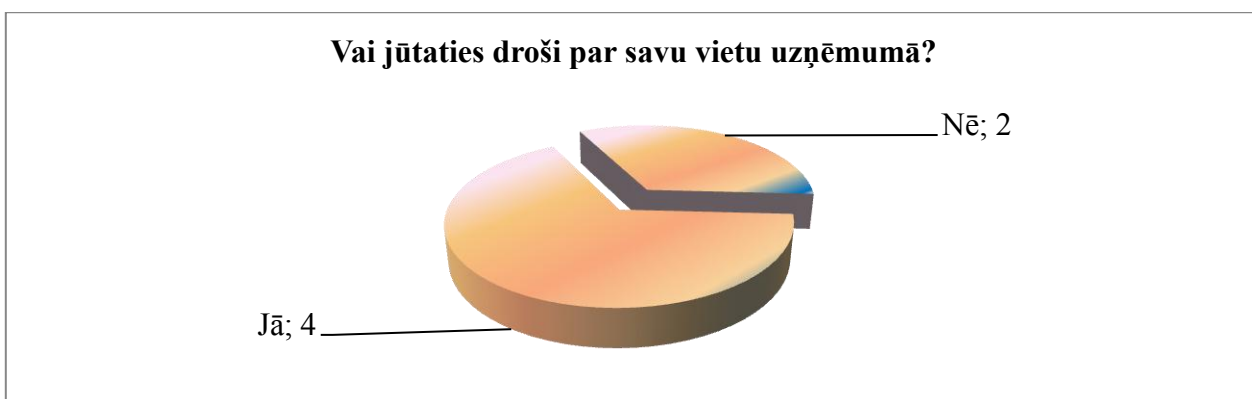
Līdz ar to, ja nav gandarījuma par paveikto darbu, tad arī nav vairs prieka nākt uz darbu. Apskatot attēlu 4.9., tika noskaidrots vai darbinieki pārsvarā uz darbu nāk ar prieku. Pēc šī attēla var secināt, ka domas dalās, jo puse no darbiniekiem atbildējuši, ka reti nāk ar prieku uz darbu, 2 atzīmējuši, ka prieka nākt uz darbu nav, un tikai 1 respondents atbildējis pozitīvi.

Vadībai negatīvo atbilžu iemeslus būtu jācenšas noskaidrot un likvidēt.



**4.9. att. Uzņēmuma darbinieku izjūtas nākot uz darbu**

Apkopojot atbildes uz jautājumu „Vai jūtaties droši par savu vietu uzņēmumā?”, no 4.10. attēla varam secināt, ka vairākums darbinieku tomēr jūtas droši par savu darba vietu, bet 2 respondentiem nav drošības sajūtas. Parasti šīs sajūtas ļoti grauj motivāciju strādāt un cilvēks dzīvo nemitīgā stresā.

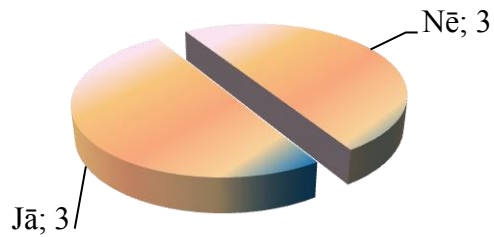


**4.10. att. Drošība par darbavietu uzņēmumā**

Pēc autores domām, vadībai pret darbiniekiem jāattiecas kā pret uzņēmuma vērtību, jo uzņēmums ir organisms, un tā darbinieki ir tie, kas palīdz tam funkcionēt. Vadībai ir jācenšas radīt darbiniekos sajūtu, ka viņi ir noderīgi un vērtīgi. Savas darbības pirmsākumos tika atlaisti ne mazums jauni darbinieki, kas netika galā ar saviem pienākumiem, līdz ar to daži darbinieki vēl arvien jūtas nedroši par savu darba vietu.

Un kaut gan vairums tomēr jūtas pārliecināti un droši par savu darba vietu, tomēr ir apdomājuši iespēju mainīt darba vietu. 4.11.attēls parāda, ka puse no visiem darbiniekiem ir apdomājuši iespēju par darba vietas maiņu, bet puse šādu iespēju nepieļauj un vēlas palikt savā vecajā darba vietā. Tas nav labs rādītājs, ja no 6 darbiniekiem trīs apsver iespēju aiziet.

### Vai pēdējo mēnešu laikā esat domājis/-usi par darba vietas maiņu?



#### 4.11. att. Darba vietas maiņas iespējas

Intervijas rezultāti rāda, ka uzņēmuma vadība ir pārliecināta par darbinieku lojalitāti. Vairāk kā puse intervējamo domā, ka personāls ir lojāls. Par to liecina gan nostrādātais laika periods, gan darbinieku labie rezultāti, gan tas, ka nekad nav ienākušas sūdzības vai neapmierinātības no darbinieku puses. Toties maza daļa intervējamo saprot to, ka darbinieks būs lojāls uzņēmuma līdz brīdim, kamēr atradīs, ko labāku. Par to liecina fakts, ka uzņēmumā ilgāku laiku jau strādā gados jauni darbinieki, kas vēlas karjeras izaugsmes iespējas, attīstību, ko diemžēl pagaidām uzņēmums nevar piedāvāt.

Pēc autores domām, vadībai steidzami jārisina šī problēma. Autore ieteiktu pamainīt motivācijas sistēmu, ieviešot dažādus jauninājumus, pārskatot atalgojuma sistēmu, darba apstākļus. Uzņēmumam pienācis laiks kaut ko mainīt savā darbībā, ja grib noturēt „vecos” darbiniekus. Ir skaidri redzams, ka kolektīvā ir neapmierinātība ar esošo darba kārtību.

Pēc autores domām vislabākais motivācijas faktors zemākā līmeņa darbiniekiem būtu karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā, jo SIA „Sunset Rīga” strādā gados jauni, ambiciozi cilvēki, kas vēlas cīnīties un tikt paaugstināti amatos. Tas ir galvenais priekšnosacījums, kas būtu jāņem vērā uzņēmuma vadībai. Un nevajadzētu baidīties no tā, ka zemākā līmeņa darbinieki nevarētu tikt galā ar pienākumiem augstākā amatā, jo darbinieki ir izglītoti, dažiem ir augstākā izglītība, kā arī iekšējais darbinieks daudz labāk pārzina visas uzņēmuma nianšes, nekā cilvēks, kas paņemts no āras. Protams, uzņēmuma vadība varētu arī vienreiz gadā izteikt atzinību un apbalvot ar naudas vai cita veida prēmiju labāko vai divus labākos darbiniekus, vienreiz gadā taisīt kolektīvo pasākumu, ieviest veselības apdrošināšanu. Šie bonusi veicinātu darba ražīgumu. Protams, tas nebūtu lēts variants darbinieku motivēšanai, bet ļoti iedarbīgs.

Motivāciju veicinošos paņēmienus un izmaksas var skatīt 4.3. tabulā.

**Motivāciju veicinoši paņēmieni un izmaksas**

Motivācijas veids	Izmaksas
Atzinība	0.00 Ls
Naudas balva 1x gadā ( 2 darbiniekiem)	100.00 Ls
Kolektīvs pasākums visam personālam	300.00 Ls
Veselības apdrošināšanas polise (10 darb.)	1000 Ls
<b>Kopā:</b>	<b>1400 Ls</b>

4.3. tabulā var apskatīt paņēmienus ar kādiem vajadzētu motivēt darbiniekus un izmaksas katram veidam atsevišķi. Pēc autore domām, uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” īpašniekam vajadzētu izteikt atzinību personālam par labi paveiktu darbu, un tas nemaksātu neko. Kā arī izvēlēties vēl kādu motivācijas veidu no šiem. Autore uzskata, ka kolektīvs pasākums visam personālam būtu vis iedarbīgākais, jo tad tiktu motivēti visi darbinieki. Pozitīvi būtu tas, ka kolektīvi kļūtu vēl vienotāki, būtu nodibināts labāks kontakts ar augstākā līmeņa vadītājiem, un iespējams uzņēmumam īpašniekam, augstākā līmeņa vadītājiem rastos priekšstats par kolektīva darbu, par to, kas apmierina un neapmierina, personālu.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz autores veikto pētījumu, tika izdarīti secinājumi un rasti priekšlikumi uzņēmuma tālākai darbībai.

No darba gaitā iegūtās informācijas var secināt:

1. Darbinieks ir uzņēmuma lielākā vērtība un kapitāls, kas palīdz tam sasniegt izvirzītos mērķus un nodrošināt konkurētspēju.
2. Darbs ar personālu neaprobežojas tikai ar algu izmaksu, tā ir uzņēmuma politika. Personāla vadīšanas uzdevums ir radīt maksimāli pozitīvu ikviena darbinieka attieksmi pret savu darbu, rūpējoties par vidi, kurā viņš strādā, darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām utt.
3. Personāla plānošana ir uzņēmuma kopējās, uz nākotni orientētas politikas būtiska sastāvdaļa. Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmuma nepieciešamā personāla sagatavošana īsam, vidējam un ilgam periodam, un tā vislietderīgākā iesaistīšana uzņēmuma darbībā.
4. Uzņēmums „Sunset Rīga” darbojas kopš 2004. gada un šo gadu laikā ir iekarojis savu vietu tirgū. SIA „Sunset Rīga” Latvijā ir divas filiāles – t/c Domina un Rīga Plaza.
5. SIA „Sunset Rīga” augsta personāla mainība ir t/c Rīga Plaza veikalā. Personāla mainības iemesli ir dažādi: darbinieču aiziešana dekrētā, aiziešana pēc savas iniciatīvas, pārbaudes laika nepagarināšana, atlaišana.
6. T/c Domina veikalā personāla mainība nav novērota pēdējo trīs gadu laikā. Kolektīvs ir stabils un vienots.
7. SIA „Sunset Rīga” personāla plānošanas process netiek balstīts uz konkrētu plānu, sistēmu vai konkrētiem noteikumiem, kā arī nepieturas pie personāla plānošanas kombinētajām metodēm. Tādēļ uzņēmumā SIA „Sunset Rīga” problēmas un nepilnības personāla plānošanā ir jau kopš uzņēmuma dibināšanas.
8. „Sunset Rīga” netiek veikta iekšējā darbinieku atlase uz vadošajiem amatiem, jo vadība uzskata, ka zemākā līmeņa darbinieki netiks galā ar pienākumiem, ja tiks paaugstināti amatā, līdz ar to pretendenti vienmēr tiek meklēti no ārējiem meklēšanas avotiem, kas rada demotivāciju darbiniekos.
9. Pozitīvi ir vērtējams tas, ka uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” politika ir pret radu, draugu un paziņu iekārtošanu darbā.

10. Darbinieku atlases intervijas uzņēmumā ir izstrādātas augstā līmenī. Intervijas jautājumi tiek saplānoti, laicīgi sagatavoti, vadība vadās pēc konkrētiem plāniem, līdz ar to pretendentiem jautājumi tiek uzdoti konkrētā secībā nevis haotiski un nesaprotami.
11. Pozitīvi ir tas, ka darbinieka ātrākai adaptācijai tiek norīkots viens darbinieks, kas apmāca jauno darbinieku.
12. Pozitīvi vērtējams tas, ka apmācība galvenokārt notiek pēc konsultēšanas un mentora mehānisma izveidošanas uzņēmumā metodes.
13. Pozitīvi ir tas, ka SIA „Sunset Rīga” vadība ir izstrādājusi pārdomātu vērtēšanas sistēmu, kas apvieno gan individuālo, gan kolektīvo vērtējumu.
14. Kopumā pozitīvi vērtējams tas, ka SIA „Sunset Rīga” centrālo lomu darbinieku motivācijā atvēl naudai, jo pēc īpašnieka uzskatiem tā veicina darbiniekos lielisku motivāciju. Kā spēcīgu motivatoru izmanto prēmiju sistēmu.
15. Negatīvi vērtējams tas, ka vadība ir pārāk pārliecināta par darbinieku lojalitāti uzņēmumam. Pētījums liecina, ka puse darbinieku pēdējo mēnešu laikā ir domājusi par darba vietas maiņu.
16. Negatīvi ir tas, ka vairums darbinieku nejūt gandarījumu par paveikto darbu, līdz ar to arī nenāk ar prieku uz darbu.

Pēc autores domām, lai novērstu un pilnveidotu uzņēmuma SIA „Sunset Rīga” personāla vadīšanas trūkumus, **uzņēmuma vadībai** vajag:

1. Novērst augstos personāla mainības rādītājus t/c Rīga Plaza filiālē, atrodot labus darbiniekus, mēģināt viņus noturēt, motivēt strādāt un būt lojāliem pret uzņēmumu, jo laba motivācija ir spēcīgs līdzeklis kolektīva veidošanā, savukārt spēcīgs kolektīvs ir panākumu atslēga uzņēmējdarbībā.
2. Pārskatīt darbinieku atlases procesus un ieviest atlases testus, kas būtiski atvieglotu atlases procesa kārtību. Testi palīdzētu salīdzināt darbiniekus, to spējas un prasmes, kā arī atbilstību amatam, un dotu iespēju izvēlēties starp tiem labākos kandidātus, kuri tālāk tiktu nosūtīti uz interviju.
3. Radīt labvēlīgu psiholoģisko klimatu, lai darbinieku adaptācija uzņēmumā notiktu ātrāk un veiksmīgāk, iedodot jau pirmajā dienā jaunu formas tērpu, kas šajā uzņēmumā veikalā strādājošām darbiniecēm ir balta blūze, sarkana kaklasaite, melnas klasiskas bikses. Līdz

ar to jaunie darbinieki justos piederīgi kolektīvam, iespējams būtu atraisītāki un lojālāki pret jauno darbavietu.

4. Pilnveidot novērtēšanas sistēmu, ieviešot tabulu, kas parādītu katra darbinieka pārdoto preču kategorijas, tas ļautu novērtēt, kuri darbinieki vienā reizē pārdod lielus apgērbu komplektus, kā arī mēneša beigās varētu apkopot datus par to, kādu preci, kurš darbinieks pārdod labāk.
5. Rīkot sapulces, kurās katram būtu iespēja izteikties par to, kas apmierina vai neapmierina, izteikt savus priekšlikumus par uzņēmuma tālāko darbību, kā arī rast risinājumus problēmām.
6. Censties biežāk izteikt atzinību personālam, jo tas ir ļoti svarīgs faktors, kas palīdz motivēt darbiniekus strādāt labāk.
7. Vienreiz gadā izteikt atzinību un apbalvot ar naudas vai cita veida prēmiju labāko vai divus labākos darbiniekus, taisīt kolektīvo pasākumu, (piemēram, Ziemassvētku balli) ieviest veselības apdrošināšanu. Šie labumi veicinātu darba ražīgumu.
8. Sūtīt darbiniekus uz kvalifikācijas celšanas kursiem, jo arī tas ir papildus motivācijas līdzeklis. Darbinieku ikdiena mainītos, viņi apgūtu jaunas zināšanas un iemaņas un varētu veiksmīgi pielietot tās praksē SIA „Sunset Rīga” uzņēmumā.
9. Nodrošināt karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā. Tas ir ļoti svarīgs faktors, kas mudinātu darbiniekus būt lojāliem pret uzņēmumu un censties pierādīt sevi kā labāko darbinieku. Pirmkārt, uzņēmumam vajadzētu nodrošināt iekšējo atlasī starp savu personālu uz vadītāju amatiem, un tikai pēc tam apsvērt kandidātu atlasī no malas.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

### LR likumi

1. **Latvijas Republikas Darba likums** [tiešsaiste] – [atsauce 04.04.2013.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26019>

### Statistisko datu avoti

2. **Darba meklētāju skaits**. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. [tiešsaiste] – [atsauce 13.04.2013.].Pieejams:<http://www.csb.gov.lv/dati/darba-mekletaju-skaits-30191.html>

### Grāmatas

3. **Boitmane I.** *Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums* Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 2008.- 186 lpp.
4. **Bokums Z., Forands I.** *Personālvadības rokasgrāmata*. Rīga: Kamene, 2000.- 141 lpp.
5. **Diderihs H.** *Uzņēmuma ekonomika*. Zinātne, 2000. - 515 lpp.
6. **Ešenvalde I.** *Personāla praktiskā vadība*. Rīga; Merkūrijs LAT, 2004. - 308 lpp.
7. **Forands I.** *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga : Latvijas Izglītības fonds, 2007 - 251 lpp.
8. **Forands I.** *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2002. 189 lpp.
9. **Kehre M.** *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. - 230 lpp.
10. **Ilmete Ž., Roišs P.J.A.** *Personāla vadīšana Latvijā: pieredze un vīzijas*. Starptautiska konference. Rīga, 1998. - 126 lpp
11. **Pikeringa P.** *Personāla vadība*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002.- 124 lpp.
12. **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments: teorija un prakse*. Rīga.: Vaidelote, 2001. - 507 lpp.
13. **Spulle Ā. A.** *Praktiskais personālmenedžments*. – Rīga: Turība, 1999.- 303 lpp
14. **Reņģe V.** *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. - 215 lpp.
15. **Šķiltere D.** *Vadīšanas pamati*. Rīga: Biznesa komplekss, 1994. - 55 lpp.
16. **Viksna A.** *Personāla vadība*. Rīga: Jumava, 1999. – 120 lpp.
17. **Vorončuka I.** *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. – 318 lpp

18. **Armstrong, M.** *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. Kogan Page, 2006. - 1009 p.
19. **Greenhaus J. H, Callanan G. A.** *Encyclopedia of Career Development..* – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. - 484 p.
20. **Griffin D.** *Human Resource Management*. 3d edition. –USA: Houghton Mifflin Company, 2008. - 550 p.
21. **Mathis R.L., Jackson J.H.** *Human Resource Management*. Minneapolis: West Publishing Company, 1997. – 602 p.
22. **Маслоу А.** *Мотивация и личность*. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. - 479. стр.
23. **Виханский О., Наумов А.** *Менеджмент*. Москва: Гардарики, 2002.- 528 стр.

#### Elektroniskie informācijas avoti

24. *Izmantoto terminu skaidrojumi- Labklājības ministrija [tiešsaite]*. Rīga. 2011. [atsauce 30.03.2011.]
25. Pieejams:[http://www.lm.gov.lv/upload/lm\\_istenotie\\_projekti/5\\_terminu\\_skaidrojums\\_06\\_2011.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/lm_istenotie_projekti/5_terminu_skaidrojums_06_2011.pdf)
26. **Slaidiņa I.** *Personāla darbības novērtēšana [tiešsaite]*. Rīga. 2002. [atsauce 29.03.2013.]  
Pieejams:[http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu\\_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf](http://www.arhivi.lv/sitedata/ZURNALS/zurnalu_raksti/119-145-VESTURE-Slaidina.pdf)
27. Uzņēmuma „Sunset Rīga” npublicētie materiāli

# **PIELIKUMI**

## **Darba sludinājums**

Vīriešu apģērbu veikals „Sunset Suits Men” t/c Rīga Plaza aicina darbā:

Pārdevēju- šuvēju

Prasības kandidātam:

- ✚ Draudzīga un enerģiska ar iniciatīvu apveltīta personība
- ✚ Vēlme palīdzēt un izprast klientu vajadzības, prasme pārdot
- ✚ Augsta atbildības sajūta, precizitāte un spēja rast risinājumu problēmsituācijās
- ✚ Komunikabilitāte, prasme uz klausīt un paust viedokli
- ✚ Spēja pastāvīgi organizēt ikdienas darbu un pildīt uzliktos pienākumus
- ✚ Pabeigta vidējā izglītība
- ✚ Teicamas latviešu valodas un ļoti labas krievu, būtu vēlams angļu valodas pamatzināšanas

✚ Pieredze apģērbu šūšanā, koriģēšanā

Piedāvājam:

- ✚ Interesantu un radošu darbu
- ✚ Uz rezultātu balstītu motivējošu atalgojuma sistēmu
- ✚ Darbam nepieciešamo profesionālo apmācību
- ✚ Iespēju augt un attīstīties uzņēmumā

Pieteikuma vēstuli un CV lūdzam sūtīt uz e-pasta adresi: [plazariga@inbox.lv](mailto:plazariga@inbox.lv)

## Pārdevēju, pārdevēju-šuvēju rezultātu tabula

Salons: t/c Rīga Plaza, mēnesis: Aprīlis

Datums	Dienas norma, Ls	Ietirgots, Ls	Ietirgots kopā, Ls	Dienas norma kopā, Ls	%	Starpība	Vidējais čeks	Preču daudzums	Čeki	Koeficients
01.04	220,2	133,9	133,9	220,2	61 %	-86,3	33,475	6	4	1,50
02.04	220,2	62	195,9	440,4	44 %	-244,5	20,66667	4	3	1,33
03.04	220,2	151,35	347,25	660,6	53 %	-313,35	50,45	6	3	2,00
04.04	220,2	217,15	564,4	880,8	64 %	-316,4	72,38333	6	3	2,00
05.04	220,2	199,9	764,3	1101	69 %	-336,7	28,55714	10	7	1,43
06.04	220,2	320,23	1084,53	1321,2	82 %	-236,67	160,115	10	2	5,00
07.04	220,2	123,56	1208,09	1541,4	78 %	-333,31	24,712	5	5	1,00
08.04	220,2	41,65	1249,74	1761,6	71 %	-511,86	13,88333	6	3	2,00
09.04	220,2	400,15	1649,89	1981,8	83 %	-331,91	57,16429	9	7	1,29
10.04	220,2	63,25	1713,14	2202	78 %	-488,86	15,8125	5	4	1,25
11.04	220,2	289	2002,14	2422,2	83 %	-420,06	48,16667	6	6	1,00
12.04	220,2	354,45	2356,59	2642,4	89 %	-285,81	70,89	7	5	1,40
13.04	220,2	150,9	2507,49	2862,6	88 %	-355,11	30,18	8	2	4,00
14.04	220,2	357,8	2865,29	3082,8	93 %	-217,51	71,56	10	5	2,00
15.04	220,2	456,9	3322,19	3303	101 %	19,19	57,1125	11	8	1,38
16.04	220,2	112,3	3434,49	3523,2	97 %	-88,71	37,43333	4	3	1,33
17.04	220,2	25,6	3460,09	3743,4	92 %	-283,31	12,8	2	2	1,00
18.04	220,2	9	3469,09	3963,6	88 %	-494,51	9	1	1	1,00
19.04	220,2	99	3568,09	4183,8	85 %	-615,71	99	1	1	1,00
20.04	220,2	178,85	3746,94	4404	85 %	-657,06	44,7125	7	4	1,75
21.04	220,2	222	3968,94	4624,2	86 %	-655,26	74	8	3	2,67
22.04	220,2	96,3	4065,24	4844,4	84 %	-779,16	32,1	9	3	3,00
23.04	220,2	109,5	4174,74	5064,6	82 %	-889,86	36,5	3	3	1,00
24.04	220,2	225,55	4400,29	5284,8	83 %	-884,51	45,11	8	5	1,60
25.04	220,2	36,4	4436,69	5505	81 %	-1068,31	36,4	2	1	2,00
26.04	220,2	75,2	4511,89	5725,2	79 %	-1213,31	25,06667	6	3	2,00
27.04	220,2	118,95	4630,84	5945,4	78 %	-1314,56	23,79	7	5	1,40
28.04	220,2	155,99	4786,83	6165,6	78 %	-1399,57	31,198	6	5	1,20
29.04	220,2	199,4	4986,23	6385,8	78 %	-1118,92	99,7	5	2	2,50
30.04	220,2	500,85	5487,08	6606	83 %	-1274,91	62,60625	9	8	1,13
							46,5007	190	11 8	1,61

## SIA „Sunset Rīga” apgrozījums

Salons: t/c Rīga Plaza, norma: 14000 Ls, mēnesis: Aprīlis

Datums	Dienas norma, Ls	Ietirgots, Ls	Ietirgots kopā, Ls	Dienas norma kopā, Ls	%	Starpība	Vidējais čeks	Preču daudzums	Čeki	Koeficients
01.04	220,2	133,9	133,9	220,2	61 %	-86,3	33,475	6	4	1,50
02.04	220,2	62	195,9	440,4	44 %	-244,5	20,66667	4	3	1,33
03.04	220,2	151,35	347,25	660,6	53 %	-313,35	50,45	6	3	2,00
04.04	220,2	217,15	564,4	880,8	64 %	-316,4	72,38333	6	3	2,00
05.04	220,2	199,9	764,3	1101	69 %	-336,7	28,55714	10	7	1,43
06.04	220,2	320,23	1084,53	1321,2	82 %	-236,67	160,115	10	2	5,00
07.04	220,2	123,56	1208,09	1541,4	78 %	-333,31	24,712	5	5	1,00
08.04	220,2	41,65	1249,74	1761,6	71 %	-511,86	13,88333	6	3	2,00
09.04	220,2	400,15	1649,89	1981,8	83 %	-331,91	57,16429	9	7	1,29
10.04	220,2	63,25	1713,14	2202	78 %	-488,86	15,8125	5	4	1,25
11.04	220,2	289	2002,14	2422,2	83 %	-420,06	48,16667	6	6	1,00
12.04	220,2	354,45	2356,59	2642,4	89 %	-285,81	70,89	7	5	1,40
13.04	220,2	150,9	2507,49	2862,6	88 %	-355,11	30,18	8	2	4,00
14.04	220,2	357,8	2865,29	3082,8	93 %	-217,51	71,56	10	5	2,00
15.04	220,2	456,9	3322,19	3303	101 %	19,19	57,1125	11	8	1,38
16.04	220,2	112,3	3434,49	3523,2	97 %	-88,71	37,43333	4	3	1,33
17.04	220,2	25,6	3460,09	3743,4	92 %	-283,31	12,8	2	2	1,00
18.04	220,2	9	3469,09	3963,6	88 %	-494,51	9	1	1	1,00
19.04	220,2	99	3568,09	4183,8	85 %	-615,71	99	1	1	1,00
20.04	220,2	178,85	3746,94	4404	85 %	-657,06	44,7125	7	4	1,75
21.04	220,2	222	3968,94	4624,2	86 %	-655,26	74	8	3	2,67
22.04	220,2	96,3	4065,24	4844,4	84 %	-779,16	32,1	9	3	3,00
23.04	220,2	109,5	4174,74	5064,6	82 %	-889,86	36,5	3	3	1,00
24.04	220,2	225,55	4400,29	5284,8	83 %	-884,51	45,11	8	5	1,60
25.04	220,2	36,4	4436,69	5505	81 %	-1068,31	36,4	2	1	2,00
26.04	220,2	75,2	4511,89	5725,2	79 %	-1213,31	25,06667	6	3	2,00
27.04	220,2	118,95	4630,84	5945,4	78 %	-1314,56	23,79	7	5	1,40
28.04	220,2	155,99	4786,83	6165,6	78 %	-1399,57	31,198	6	5	1,20
29.04	220,2	199,4	4986,23	6385,8	78 %	-1118,92	99,7	5	2	2,50
30.04	220,2	500,85	5487,08	6606	83 %	-1274,91	62,60625	9	8	1,13
							46,5007	190	118	1,61

## Aptaujas anketa

*Labdien!*

*Sava diplomdarba ietvaros vēlos noskaidrot darbinieku viedokli par personāla vadīšanas procesiem uzņēmumā.*

*Lai iegūtu pēc iespējas precīzus datus ir ļoti svarīgi, lai Jūsu atbildes uz jautājumiem ir atklātas. Šī aptauja ir anonīma.*

*Aptaujas aizpildīšana Jums prasīs apmēram 5 minūtes laika.*

1. Jūsu dzimums  
 Sieviete       Vīrietis
2. Jūsu vecums \_\_\_\_\_
3. Nostrādātais laiks organizācijā \_\_\_\_\_
4. Jūs šo darbu izvēlējāties, jo  
 Vēlējāties pierādīt sevi;  
 Vēlējāties attīstīt sevi un apgūt jaunas zināšanas;  
 Piedāvātais darbs ir saistīts ar profesiju;  
 Par organizāciju esat dzirdējis labas atsauksmes;  
 Minētais darbs Jums ļautu celt prestižu;  
 Minētais darbs Jums piedāvāja iespēju labi nopelnīt;  
 Vēlējāties strādāt interesantu darbu;  
 Darba izvēlei bija gadījuma raksturs.
5. No kādiem interneta portāliem Jūs uzzinājāt par darba sludinājumu?  
 ss.lv  
 zip.lv  
 cv.lv  
 cvmarket.lv  
 vakances.lv  
 cits variants .....
6. Lai pieteiktos brīvajai amata vakancei, Jūs sūtījāt

- CV
- pieteikuma vēstuli
- aizpildījāt pieteikuma formu turpat uz vietas
- cits variants.....

7. Kā Jūs vērtējat darba interviju?

- Augsta līmeņa                       Vidēja līmeņa                       Zema līmeņa

8. Cik ilgi notika Jūsu adaptācijā uzņēmumā?

- 2 nedēļas
- 1 mēnesi
- 2 mēnešus
- 3 mēnešus
- vēl joprojām neesmu spējusi/ -is adaptēties

9. Vai Jūs uzņēmumā tikāt apmācīta/-ts?

- Jā                       Grūti teikt                       Nē

10. Kā Jūs vērtējat darba apstākļus uzņēmumā?

- Ļoti labi       Labi       Vidēji       Slikti       Ļoti slikti

11. Kā Jūs vērtējat attiecības starp darbiniekiem uzņēmumā?

- Ļoti labas       Labas       Vidējas       Sliktas       Ļoti sliktas

12. Kā Jūs vērtējat uzņēmuma izstrādāto vērtēšanas sistēmu?

- Ļoti laba       Laba       Vidēja       Slikta       Ļoti slikta

13. Vai darbs Jums sniedz gandarījumu?

- Jā                       Ne vienmēr                       Nē

14. Vai Jūs pārsvarā uz darbu nākat ar prieku?

- Jā                       Reti                       Nē

15. Vai uzskatāt, ka Jūsu darbs ir atbildīgs?

- Jā                       Grūti teikt                       Nē

16. Vai uzskatāt, ka samaksas sistēma ir taisnīga?

- Jā                       Grūti teikt                       Nē

17. Vai esat apmierināts/-a ar savu darba algu?

Tā ir pārāk maza       Atbilstoša       Tā ir pārāk liela

18. Vai Jūs saņemat atzinību, kad esat to pelnījis/-usi?

Jā       Drīzāk jā       Drīzāk nē       Nē

19. Vai Jums ir pilnīgi skaidri Jūsu darba pienākumi?

Jā       Nē

20. Vai Jums ir iespēja papildināt zināšanas un izglītību, piedaloties dažādās apmācību programmās un apmeklējot kursus?

Jā       Reti       Nē

21. Vai jūtaties droši par savu vietu uzņēmumā?

Jā       Nē

22. Vai pēdējo mēnešu laikā Jūs esat domājusi/-is par darba vietas maiņu?

Jā       Nē

23. Vai uzņēmumā ir karjeras izaugsmes iespējas?

Jā       Nē

Paldies par atsaucību!!!

### **Intervijas jautājumi**

1. Pēc kādiem kritērijiem Jūs pieņemat darbā personālu? Kādēļ?
2. Kāda, pēc Jūsu domām, ir efektīvākā atlases metode? Kāpēc?
3. Kā Jūs vērtējat darba intervijas procesu?
4. Jūsprāt, cik ilgs ir darbinieka adaptācijas periods uzņēmumā? Pēc kā Jūs to spriežat?
5. Kā Jūs vērtējat darba apstākļus uzņēmumā? Pēc kā Jūs to nosakāt?
6. Kāda ir vērtēšanas sistēma? Kāpēc?
7. Vai, jūsu prāt, personālam darbs sniedz gandarījumu? Kāpēc?
8. Kā Jūs vērtējat samaksas sistēmu uzņēmumā? Vai tā ir taisnīga?
9. Vai, Jūsprāt, personāls ir apmierināts ar esošo darba algu? Kas Jums liek tā domāt?
10. Kā Jūs motivējat savus darbiniekus? Cik veiksmīgs ir šis motivēšanas veids?
11. Vai Jūs izsakāt atzinību personālam? Kāpēc izsakāt vai neizsakāt?
12. Vai darbinieki ir lojāli uzņēmumam? Kas par to liecina?
13. Ko Jūs varat teikt par karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā? Ja nav, tad kāds tam iemesls?