STUDĒJOŠO ZINĀTNISKI PĒTNIECISKO RAKSTU KRĀJUMS

Sējums 2

PERSONĀLA VADĪBA

Riga 2018

Studējošo zinātniski pētniecisko rakstu krājums, 2018(2)

ISSN 2500-976; e-ISSN 2500-977X

Studējošo zinātniski pētniecisko rakstu krājumā ir iekļauti Ekonomikas un kultūras augstskolas (EKA) un Alberta koledžas (AK) studējošo un absolventu valsts pārbaudījuma darbu fragmenti, kā arī raksti, kas tika iesniegti uz **Studentu starptautisko zinātniski praktisko konferenci „Studējošo pētnieciskā darbība: teorija un prakse'2018"**.

Sējumā ir iekļauti raksti, kuros ir atspoguļoti veikto pētījumu rezultāti personāla vadības jomā.

Rakstu krājuma galvenā redaktore:

Jeļena Titko / Ekonomikas un kultūras augstskola

Rakstu krājuma redaktori:

Oksana Lentjušenkova / Ekonomikas un kultūras augstskola

Staņislavs Keišs / Ekonomikas un kultūras augstskola

Inga Šīna / Ekonomikas un kultūras augstskola

Vita Zariņa / Ekonomikas un kultūras augstskola

Larisa Turuševa / Ekonomikas un kultūras augstskola

Liene Brāle / Ekonomikas un kultūras augstskola

Inga Brasla / Ekonomikas un kultūras augstskola

Marina Kamenecka-Usova / Ekonomikas un kultūras augstskola

Vita Stiģe-Škuškovnika / Alberta koledža

Armands Kalniņš / Alberta koledža

Kaspars Šteinbergs / Alberta koledža

Marta Kontiņa / Alberta koledža

Ivars Čivčišs / Alberta koledža

Olga Čivžele / Alberta koledža

Jurijs Radionovs / Ekonomikas un kultūras augstskola

Nataļja Verina / Ekonomikas un kultūras augstskola

Tehniskā redaktore: Dina Kristiņa

© Ekonomikas un kultūras augstskola, 2018

© Alberta koledža, 2018

Izdevējs:

Ekonomikas un kultūras augstskola

Lomonosova 1/5, Rīga, LV1019, Latvija

SATURS

PERSONĀLA VADĪBA....4

Iveta Baldiņa. PERSONĀLA PRETOŠANĀS PĀRMAIŅĀM UN TĀS PĀRVARĒŠANAS METODES VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ 5

Baiba Bitmane. DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE PAŠVALDĪBAS POLICIJĀ 10

Anta Krūze. PERSONĀLA ATLASES PILNVEIDE RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ 16

Ina Depša[1] ,Gunta Čipate[2]. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI ZĪMOLU APĢĒRBU MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 26

Ina Depša, Gunta Čipate. MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS IZVEIDE ORGANIZĀCIJĀ 32

Kristīne Mūrniece[1], Agnese Janušķe[2]. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI ĀTRĀS ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMĀ 37

Edgars Žogota, Renāte Balama. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 42

Dace Čepanone. PERSONĀL MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA PAKALPOJUMU SNIEGŠANAS UZŅĒMUMĀ 47

Kristīne Lemeševska. VADĪTĀJA MOTIVĒŠANA MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 52

Marija Vasiļjeva. TALANTU ATTĪSTĪŠANAS IESPĒJAS VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ 57

Linda Rimša. DARBINIEKU ADAPTĀCIJAS PRAKSE INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ 62

Elizabete Zvejniece[1], Agnese Štikāne[2]. PERSONĀLA DAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI AKCIJU SABIEDRĪBĀ 67

Ieva Kuļikovska[1], Ilze Kaļiņina[2]. KOMPETENČU MODEĻI VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ 70

Kristīne Skinderska[1], Kristiāna Nevlane[2]. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ 75

Ainārs Lēvalds[1], Lauris Biksāns[2]. PERSONĀLA MEKLĒŠANAS UN IZVĒLES NOVĒRTĒŠANA MĀRKETINGA UZŅĒMUMĀ 80

Austra Stikāne. ADAPTĀCIJAS PRAKSE IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ 83

Inese Beķere. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI VALSTS IESTĀDĒS 89

Inta Līpenīte. PERSONĀLA MAINĪBAS SAMAZINĀŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 95

Agnese Janušķe[1], Kristīne Mūrniece[2]. MOTIVĒŠANAS SISTĒMAS IZVEIDE TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 101

Karīna Lipšāne. PERSONĀLA MĀCĪBU VAJADZĪBU NOTEIKŠANA VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ 105

Laura Tauriņa[1], Reinis Melderis[2]. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ 111

PERSONĀLA VADĪBA

Iveta Baldiņa. PERSONĀLA PRETOŠANĀS PĀRMAIŅĀM UN TĀS PĀRVARĒŠANAS METODES VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", iveta.videja@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Mg.oec., Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Pētījuma "Personāla pretošanās pārmaiņām un tās pārvarēšanas metodes valsts pārvaldes iestādē" temata aktualitāti veido tas, ka valsts pārvaldi sagaida ievērojamas pārmaiņas. To paredz Valsts kancelejas izstrādātais un Ministru kabineta apstiprinātais Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 (turpmāk tekstā – Reformu plāns). Taču ikvienā pārmaiņu procesā ir jārēķinās ar zināmu pretestību no iesaistīto personu puses, kas var negatīvi ietekmēt pārmaiņu gaitu.

Pētījuma mērķis: Tāpēc pētījuma mērķis ir izpētīt un analizēt darbinieku iespējamo pretošanos pārmaiņām un ieteikt piemērotākās pretestības pārvarēšanas metodes.

Pētījuma metodes: Teorētiskās bāzes sagatavošanai tika izmantotas tādas vispārzinātniskās pētījumu metodes kā monogrāfiskā metode, analizējot pieejamo literatūru latviešu un angļu valodā, grafiskā metode, analīze un sintēze. Empīrisko datu ieguvei tika izmantotas gan kvalitatīvās (dokumentu analīze, SVID analīze, intervija), gan kvantitatīvās (anketēšana) pētījumu metodes. Empīriskās informācijas apstrādei un analīzei tika izmantotas statistiskās pētījumu metodes (statistiskā novērošana, savstarpējo sakarību analīze), kā arī grafiskā metode un sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Pētījumā apkopotās teorētiskās nostādnes ļauj izprast, kādi neatkarīgie mainīgie faktori ietekmē darbinieku attieksmi pret pārmaiņām un kādi ir veiksmīgi vadītu pārmaiņu pamatprincipi. Praktiskās izpētes rezultāti apstiprina teorijā gūtās atziņas, ka visi neatkarīgie mainīgie faktori ir savstarpēji saistīti, kas nozīmē, ka nepilnības vienā no tiem ietekmē arī pārējos rezultātus. Tāpēc, izstrādājot priekšlikumus pretestības mazināšanai, ir jāizmanto kompleksa pieeja.

Atslēgas vārdi: pārmaiņas; pārmaiņu vadība; pretošanās pārmaiņām; valsts pārvalde.

Ievads

Valsts pārvaldei tāpat kā privātajam sektoram ir jāspēj mainīties, ieviešot laikmetam atbilstošas pārmaiņas. Pārmaiņu nepieciešamība ir pierādīta arī pēdējā laikā veiktajos pētījumos.

Raksta pamatā ir autores izstrādātais kvalifikācijas darbs "Personāla pretošanās pārmaiņām un tās pārvarēšanas metodes valsts pārvaldes iestādē". Temats ir aktuāls, jo valsts pārvaldi šobrīd skar ievērojamas pārmaiņas. Temats ir arī nozīmīgs, jo pretestība pārmaiņām var negatīvi ietekmēt pārmaiņu gaitu. Tāpēc kvalifikācijas darba mērķis ir izpētīt un analizēt darbinieku iespējamo pretošanos pārmaiņām un ieteikt piemērotākās pretestības pārvarēšanas metodes.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

1. Analizēt teorētiskās nostādnes;
2. Analizēt Reformu plānu un pētāmās valsts pārvaldes iestādes (turpmāk tekstā – Iestāde) darbību no plānoto reformu skatu punkta, un veikt Iestādes pārmaiņu vadības SVID analīzi;
3. Sagatavot intervijas jautājumus un veikt Valsts kancelejas ekspertu interviju;
4. Sagatavot aptaujas anketas jautājumus un veikt Iestādes darbinieku anketēšanu;
5. Apkopot un analizēt pētījumā iegūtos datus;
6. Apkopot būtiskākos secinājumus un izstrādāt priekšlikumus pretestības mazināšanai.

Rakstā tiek atspoguļoti būtiskākie teorētiskās un praktiskās izpētes rezultāti, kas kopumā ir ļāvuši sasniegt izvirzīto mērķi.

Pārmaiņu un to vadības pamatnostādnes

Citējot L. R. Dombrovsku grāmatā "Cilvēkresursu kapitāla vadība": "Pārmaiņas ir process, kas virza uzņēmumu no pašreizējā stāvokļa uz tādu, kādu tas vēlas sasniegt" *(Dombrovska 2009)*. G. Dāvidsone savā grāmatā "Organizāciju efektivitātes modelis" pauž viedokli, ka pārmaiņas ir jebkuri jauni organizēšanas un darbības veidi *(Dāvidsone 2008)*. Tādējādi var secināt, ka pārmaiņas organizācijā ir process, kurā ierasto kārtību nomaina cita, visbiežāk nezināma un jauna kārtība. Organizācijas vadības skatījumā pārmaiņas ir nepieciešamas, lai organizācijas spētu gūt panākumus un noturētos strauji mainīgajā vidē (iekšējā/ ārējā), taču darbinieku skatījumā pārmaiņas nereti tiek uztvertas kā kritisks dzīves pagrieziens un tām pretojas. I. Ešenvalde grāmatā "Pārmaiņu vadība"pretošanos pārmaiņām definē kā bailes no visa jaunā, kas rada aktīvu uzvedības reakciju – pretdarbību, opozīciju, visu veidu pretošanos pārmaiņām *(Ešenvalde 2007)*. Tātad pārmaiņas ir stresa un citu negatīvu seku izraisītājs, un pilnīgi dabiska reakcija ir no tām izvairīties. Tāpēc pārmaiņas ir mērķtiecīgi jāvada. Autore secina, ka pārmaiņu vadību kā būtisku priekšnoteikumu veiksmīgām pārmaiņām, akcentē visi pārmaiņu pētnieki. M. Armstrongs *(M. Armstrong)* pārmaiņu vadību definē kā procesu, kura mērķis ir sasniegt iecerēto pārmaiņu vienmērīgu īstenošanu ar plānošanas un sistemātiskas ieviešanas palīdzību, ņemot vērā iespējamo pretošanos tām *(Armstrong 2010).* Būtiskākā atziņa, kas ir jāsaprot, vadot pārmaiņas, ir, ka tās nenotiek bez darbinieku līdzdalības. Tieši darbinieki ir pārmaiņu galvenie virzītājspēki vai gluži pretēji – bremzētāji. Te arī parādās pārmaiņu vadītāju lielākais izaicinājums – ir jānovērš šī dabiskā pretestība, ir jāpanāk, lai darbinieki iesaistās pārmaiņu procesā un to atbalsta. Citējot L. R. Dombrovsku: "Ja uzņēmums netiek galā ar darbinieku negatīvo attieksmi pret pārmaiņām, ir nopietni apdraudēta uzņēmuma spēja noturēties tirgū" *(Dombrovska 2009).* Tātad, nenovēršot pretošanos pārmaiņām, organizācija riskē ne tikai ar esošo pārmaiņu projektu, bet arī attīstību perspektīvā, tāpēc pārmaiņu vadība, pirmkārt, ir cilvēku vadība pārmaiņu laikā. Šim nolūkam ir izstrādātas pārmaiņu vadības teorijas un modeļi, kas ļauj izprast, kā vadīt pārmaiņas un ar ko rēķināties to laikā.

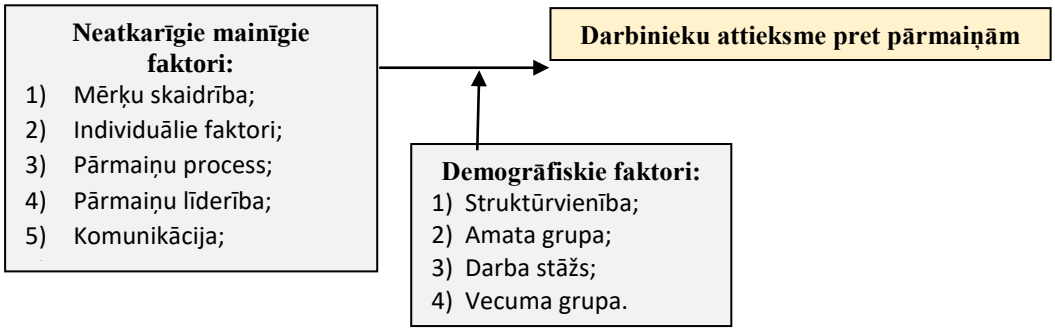
Analizējot pārmaiņu vadības teorijas un modeļus, autore galvenokārt izmantoja E. Kameronas un M. Grīna *(E. Cameron & M. Green)* grāmatā "Making sense of change management" piedāvāto klasifikāciju. Pārmaiņu vadītāji vienlaicīgi saskaras ar diviem pamatuzdevumiem, un pārmaiņu veiksmīgs iznākums būs tikai tad, ja pārmaiņu gaitā tiks izpildīti tie abi. Tie ir sekojoši: vadīt darbiniekus cauri pārmaiņu procesam individuālā līmenī; vadīt organizāciju cauri pārmaiņu procesam *(Cameron, Green 2009).* Kopumā ir vairāki desmiti pārmaiņu vadības teoriju un modeļu. Tomēr jāatzīst, ka neviens no tiem nepiedāvā vienu labāko (universālo) veidu, kas garantētu veiksmīgu pārmaiņu rezultātu. Pēc autores domām pārmaiņu vadības teorijas un modeļi atspoguļo faktorus, ar kuriem jārēķinās, vadot pārmaiņas, un palīdz saprast, kādi ir/ būs galvenie personāla pretestības cēloņi – gan organizācijas, gan individuālā līmenī.

Analizējot pārmaiņu pieņemšanu ietekmējošos faktorus un to raksturotājus, autore izmantoja Hārvardas Biznesa skolas profesores L. Hīlas *(L. Hill)* grāmatā "Managing Change" piedāvāto skatījumu. L. Hīla min deviņus iemeslus, kāpēc cilvēki pretojas pārmaiņām un sešus iemeslus, kāpēc cilvēki atbalsta pārmaiņas *(Hill 2009).* Protams, nav iespējams paredzēt visus faktorus, kas var ietekmēt darbinieku attieksmi pret pārmaiņām, taču, apkopojot Hīlas uzskaitītos iemeslus, kāpēc cilvēki pretojas pārmaiņām un pretnostatot iemeslus, kāpēc cilvēki atbalsta pārmaiņas, autore var izdalīt sešus galvenos faktorus, kuriem būtu jāpievērš uzmanība, izvērtējot iespējamo pretestību. Tie ir: mērķu skaidrība; individuālie faktori; pārmaiņu vadīšanas veids jeb pārmaiņu process; pārmaiņu līderība; komunikācija; organizācijas kultūra. Analizējot uzskaitītos faktorus, autore piekrīt D. M. Herolda un D. B. Fedora *(D. M. Herold & D. B. Fedor)* grāmatā "Mainiet veidu, kā vadīt pārmaiņas" paustajam viedoklim, ka nav viena svarīgāka faktora, kas ietekmē darbinieku attieksmi pret pārmaiņām. Tie visi ir savstarpēji saistīti *(Herold, Fedor 2009).*

Metodoloģija

Pētījums tika izstrādāts laika posmā no 2017. gada 10. oktobra līdz 2017. gada 20. decembrim. Iestādes darbinieku anketēšana un Valsts kancelejas ekspertu intervija tika veiktas laika posmā no 2017. gada 13. novembra līdz 2017. gada 24. novembrim.

Teorētiskās bāzes sagatavošanai tika izmantoti G. Dāvidsones, L. Dombrovskas, I. Ešenvaldes, D. M. Herolda un D. B. Fedora, E. Kameronas un M. Grīna, M. Armstronga u. c. autoru darbi, publikācijas medijos un veiktie pētījumi. Lai izpētītu, kādas pārmaiņas sagaida valsts pārvaldi, autore analizēja Reformu plāna dimensijas, virzienus un mērķus. Lai izpētītu, cik aktuālas iecerētās pārmaiņas ir Iestādei, autore analizēja Iestādes darbību no plānoto reformu skatupunkta, kā arī veica SVID analīzi, atspoguļojot Iestādes pārmaiņu vadības stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. Lai veiktu praktisko pētījumu, sākotnēji tika izveidots teorijā balstīts pētījuma konceptuālais modelis (sk. 1.att.).



1. att. Pētījuma konceptuālais modelis (autores veidots)

Atkarīgais mainīgais ir darbinieku attieksme pret pārmaiņām. Lai noskaidrotu, kā neatkarīgo mainīgo faktoru ietekmi vērtē Valsts kanceleja, tika veikta ekspertu intervija ar Valsts kancelejas Pārmaiņu vadības nodaļas vadītāju Ditu Ernu Sīli. Intervija notika intervējamās personas darba vietā un ilga 60 minūtes, atbildes ierakstot elektronisko datu nesējierīcē. Intervijas laikā autore saņēma atbildes uz 10 iepriekš sagatavotiem jautājumiem.

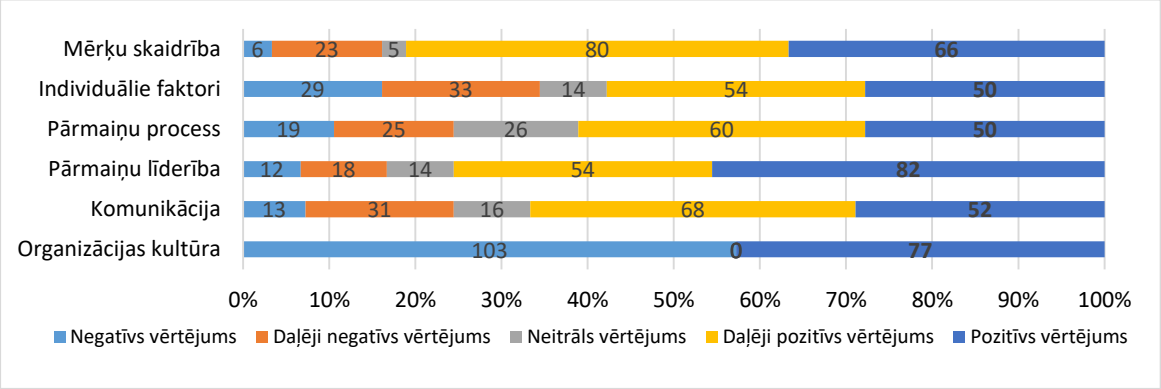
Lai izpētītu, kā neatkarīgie mainīgie faktori ietekmē darbinieku attieksmi pret pārmaiņām, Webropol programmā (elektroniski) tika veikta anonīma darbinieku aptauja. Aptaujas anketā, saskaņā ar pētījuma konceptuālo modeli, tika iekļauti 4 demogrāfiskie jautājumi un 6 tematisko jautājumu grupas, kopumā 52 jautājumi. Piedāvājums piedalīties aptaujā tika ievietots Iestādes iekšējā tīklā (intranet). Piedalīties pētījumā tika aicināti visi 648 uz vietas esošie Iestādē faktiski nodarbinātie. Pētījumā iegūtie dati tika apkopoti Microsoft Excel programmā un analizēti Webropol statistiskās analīzes programmā. Atspoguļojot datus grafiski, autore izmanto gan skaitlisku (norādot precīzu respondentu atbilžu skaitu katrā jautājumā), gan procentuālu (norādot kāds ir atbilžu sadalījums uz kopējā fona) dalījumu. Aprakstot (analizējot) apkopotos datus, autore izmanto procentuālu dalījumu, provizoriski attiecinot rezultātus uz visu ģenerālkopu.

Rezultāti

Apkopojot atbildes uz Valsts kancelejas ekspertu intervijas jautājumiem, autore secina, ka Valsts kancelejas skatījumā attieksme pret pārmaiņām ir atkarīga no augstākā līmeņa vadītājiem un komunikācijas kārtības katrā konkrētā iestādē. Kopumā intervijas laikā gūtās atbildes ļauj labāk izprast plānoto reformu būtību, kas ļauj analizēt aptaujas rezultātus no cita skatu punkta, kā arī izstrādāt priekšlikumus, kas atbilst "jaunās" valsts pārvaldes pamatprincipiem.

Veicot Iestādes darbinieku aptauju, tika saņemtas 180 aizpildītas anketas. Izmantojot online kalkulatoru, autore aprēķināja, ka šāds izlases apjoms nodrošina 90% ticamību aptaujas

rezultātiem ar 5,2% kļūdas varbūtību, tātad rezultāti var tikt attiecināti uz visu ģenerālkopu. Autore ir izveidojusi aptaujas rezultātu kopsavilkumu, kurā ir atspoguļots katra jautājumu bloka vidējais pozitīvo, daļēji pozitīvo, neitrālo, daļēji negatīvo un negatīvo atbilžu skaits (sk. 2. att.). Šāds pārskats uzskatāmi atspoguļo Iestādes darbinieku viedokli par to, kā neatkarīgie mainīgie faktori ietekmē darbinieku attieksmi pret pārmaiņām kopumā.

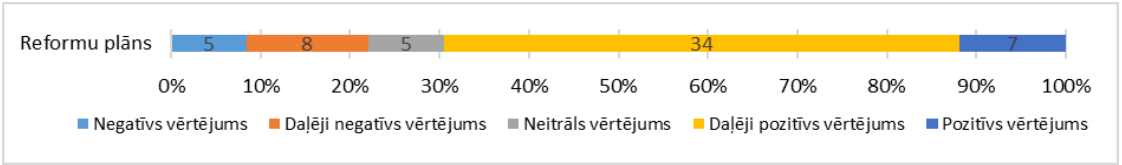


2. att. Izpētes vidējie rezultāti, skaitliski un % (autores veidots)

Kā redzams 2.att., Valsts kancelejas minētie faktori (komunikācija un līderība) Iestādes darbinieku vērtējumā nav tie zemāk vērtētie, tomēr vidēji 24% respondentu negatīvi vai daļēji negatīvi vērtē komunikācijas bloka jautājumus, atzīstot, ka organizācijā pastāv zināmas komunikācijas problēmas, kas savukārt var negatīvi ietekmēt darbinieku attieksmi pret pārmaiņām. Attiecībā uz vadītājiem – Iestādes darbinieki tos vērtē salīdzinoši pozitīvi, tikai vidēji 17% respondentu negatīvi vai daļēji negatīvi vērtē savus vadītājus un viņu spēju vadīt pārmaiņas. Savukārt būtisks negatīvs faktors ir kultūras elastība – vidēji 57% respondentu esošo organizācijas kultūru vērtē kā pārmaiņām neelastīgu. Arī individuālo faktoru bloka atbildes nav pozitīvas – vidēji 34% respondentu nepatīk pārmaiņas, tās viņos rada stresu, tāpēc tās neatbalsta.

Lai noskaidrotu kāda ir darbinieku attieksme konkrēti pret gaidāmajām reformām valsts pārvaldē, mērķu skaidrības blokā ietilpa arī jautājumi par Reformu plānu. Apkopojot atbildes uz apgalvojumu: "Es esmu iepazinies ar Valsts kancelejas izstrādāto Valsts pārvaldes reformu plānu 2020" , autore secina, ka apstiprinoši atbildējuši ir tikai 33% respondenu (59 darbinieki no 180), kas liecina par darbinieku iesaistes trūkumu. Saskaņā ar teoriju, šis fakts varētu negatīvi ietekmēt darbinieku attieksmi pret konkrētajām pārmaiņām.

Tālāk, analizējot to 59 respondentu atbildes, kuri ir iepazinušies ar Reformu plānu (sk. 3. att.), autore secina, ka lielākā daļa respondentu to no mērķu skaidrības viedokļa vērtē daļēji pozitīvi, taču autore ieteiktu pievērst uzmanību tiem 22% respondentu, kas to vērtē negatīvi vai daļēji negatīvi. Pēc autores domām tie varētu būt plānoto reformu oponenti, kas nebaidās paust savu negatīvo nostāju. Saskaņā ar teoriju, aktīva oponentu darbība var negatīvi ietekmēt arī to darbinieku viedokli, kas daļēji pozitīvi vērtē plānotās reformas, taču kaut kādu iemeslu dēļ nav snieguši viennozīmīgi pozitīvu vērtējumu, kā arī to darbinieku viedokli, kas vēl nav iepazinušies ar Reformu plānu. To varētu provocēt arī informācijas izplatīšanās tenku un intrigu veidā, kas šajā pētījumā ir viens no negatīvi vērtētajiem komunikācijas bloka jautājumiem, kā arī individālo faktoru bloka jautājumos konstatētā negatīvā attieksme pret pārmaiņām kopumā.



3. att. Izpētes vidējie rezultāti, skaitliski un % (autores veidots)

Kopumā autore secina, ka pētījuma rezultāti uzskatāmi atspoguļo neatkarīgo mainīgo faktoru ietekmi uz darbinieku attieksmi pret pārmaiņām. Tie apstiprina arī teorijā gūtās atziņas, ka nav viena svarīgāka faktora, tie visi ir savstarpēji saistīti. Tadējādi autore var izstrādāt pētījuma rezultātos balstītus secinājumus un tiem atbilstošus teorijā balstītus priekšlikumus.

Secinājumi

Pētījumā apkopotās teorētiskās nostādnes ļauj izprast, kādi neatkarīgie mainīgie faktori ietekmē darbinieku attieksmi pret pārmaiņām un kādi ir veiksmīgi vadītu pārmaiņu pamatprincipi. Tādējādi, izpētot esošo situāciju, ir iespējams atklāt negatīvi ietekmējošos faktorus un izstrādāt teorijā balstītus ieteikumus to novēršanai.

Analizējot Reformu plānu, autore secina, ka reformas valsts pārvaldē ir nepieciešamas, jo, strādājot pa vecam, trūkst resursu. Reformu plāna mērķi ir skaidri definēti un pamatoti, kas būtībā varētu veicināt vispārēju atbalstu, taču pieredze rāda, ka arī vispamatotākās pārmaiņas, to ieviešanas procesā saskaras ar pretestību, kuru ir svarīgi pārvarēt.

Analizējot Iestādes darbību, autore secina, ka kopumā iestādes darbība ir vērtējama kā efektīva, taču plānoto reformu ietvaros ir iespējams strādāt vēl efektīvāk, tāpēc ir būtiski panākt Iestādes darbinieku iesaisti.

Analizējot atbildes uz intervijas jautājumiem, autore secina, ka tas, cik informēti un iesaistīti ir iestāžu darbinieki attiecībā uz plānotajām reformām, lielā mērā ir atkarīgs no augstākā līmeņa vadītājiem un komunikācijas kārtības katrā konkrētā iestādē. Tādējādi būtiskākais šķērslis jeb pretestības cēlonis valsts pārvaldē ir tieši vadītāju attieksme.

Analizējot anketēšanas rezultātus, autore secina, ka būtiski negatīvi vērtējams faktors ir 67% respondentu, kas nav iepazinušies ar Reformu plānu, tādējādi neizprot plānoto reformu mērķus. Tas liecina par mērķtiecīgas darbinieku iesaistes trūkumu. Saskaņā ar teoriju, šis fakts varētu negatīvi ietekmēt darbinieku attieksmi pret konkrētajām pārmaiņām, kuru pastiprina pastāvošās organizācijas kultūras neelastība pārmaiņām, kā arī indivīdu negatīvā attieksme pret pārmaiņām kopumā un informācijas izplatīšanās tenku un intrigu veidā.

Otrs būtiski negatīvi vērtējams faktors ir 22% no tiem, kas ir iepazinušies ar Reformu plānu, to vērtē negatīvi vai daļēji negatīvi. Tie ir plānoto reformu oponenti, kas nebaidās paust savu negatīvo nostāju, tādējādi, izmantojot nepilnības pastāvošajā komunikācijas kārtībā, var negatīvi ietekmēt arī to darbinieku viedokli, kas vēl nav iepazinušies ar Reformu plānu.

Kopumā izpētes rezultāti apstiprina teorijā gūtās atziņas, ka visi neatkarīgie mainīgie faktori ir savstarpēji saistīti, kas nozīmē, ka nepilnības vienā no tiem ietekmē arī pārējos rezultātus, tāpēc, izstrādājot priekšlikumus, autore ir izmantojusi kompleksu pieeju, īpaši pievēršoties mērķtiecīgai darbinieku iesaistei un pārmaiņām elastīgas organizācijas kultūras veidošanai.

Bibliogrāfiskais saraksts

Armstrong, M. (2010). Armstrong's essential human resource management practice. A guide to people management. London: Kogan Page Limited

Cameron, E., Green, M. (2009). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools & Techniques of Organisational Change. 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited

Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. Rīga: ODA

Dombrovska, L. R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC

Ešenvalde, I. (2007). Pārmaiņu vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds

Herolds, D. M, Fedors, D. B. (2009). Mainiet veidu, kā vadīt pārmaiņas. Līderības stratēģijas, kas patiešām strādā. Rīga: Lietišķās informācijas dienests

Hill, L. A. (2009). Managing change: Pocket mentor. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Baiba Bitmane. DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE PAŠVALDĪBAS POLICIJĀ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", bbitmane@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Zinātniskais vadītājs: Mg.oec., Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Viens no iestādē nozīmīgākajiem faktoriem ir tās darbinieki, jo tieši no viņu profesionalitātes, motivācijas un iekšējās degsmes lielā mērā ir atkarīgi iestādes darbības rezultāti, sasniegumi un panākumi, tāpēc svarīgi, lai katrs iestādē strādājošais izprot savu lomu, nozīmi un atbildību tajā. Temats ir aktuāls, jo darbinieku novērtēšana, ir kā atskaites punkts izaugsmei, kas ļauj lemt par atbilstību esošajam amatam un izveidot redzējumu par turpmāko darbību iestādē, kā arī personāla novērtēšanai joprojām netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība, turklāt tas ir sarežģītākais un jūtīgākais personāla vadības process. Iestādē, kurā tika veikts pētījums par personāla novērtēšanas pasākumiem, novērots, ka sakarā ar Valsts policijā veikto algu reformu, vairāki pašvaldības policijas darbinieki pārgāja strādāt uz Valsts policiju. Reaģējot uz šādu tendenci, pašvaldības policijas vadība, lai mazinātu darbinieku aiziešanu, kā vienu no iespējamiem variantiem piedāvāja samazināt darbinieku darba laika periodu, pirms iegūt inspektora amatu, tādejādi samazinot algu starpību, savukārt atbilstoši kārtībnieka un inspektora amata aprakstam, palielina uzdotos darba uzdevumus. Pēc autores domām samazinot darbinieku darba laika periodu pirms inspektora amata iegūšanas, pašvaldības policijas vadībai būtu jāizvērtē esošais novērtēšanas modelis policijā un iespējams veikt tajā izmaiņas, jo iestādē darbinieku novērtēšana ir daudzveidīga. Ikviens darbinieks, kurš strādā pašvaldības policijā ir pakļauts kādam no atestācijas veidiem.

Pētījuma mērķis: Izpētīt pašvaldības policijas personāla novērtēšanas teorētiskās un praktiskās nostādnes, to ietekmi uz darba procesu un sniegt ieteikumus novērtēšanas pasākumu pilnveidei.

Pētījuma metodes: Monogrāfiskā pētniecības metode (teorijas analīze), darbinieku aptauja, strukturētā intervija, grafiskā metode (iegūto datu atspoguļošana grafiski), dokumentu analīzes metode, SVID analīze un sintēze – secinājumu un priekšlikumu sagatavošanai.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultāti ļauj izprast personāla novērtēšanas procesu iestādē un noteikt esošās problēmas un vēlamos risinājumus personāla novērtēšanas uzlabošanā. Secinājumi ļauj izstrādāt priekšlikumus personāla novērtēšanas pilnveidošanai.

Atslēgas vārdi: pašvaldības policija, personāls, personāla novērtēšana, novērtēšanas pasākumi.

Ievads

Viens no iestādē nozīmīgākajiem faktoriem ir tās darbinieki, jo tieši no viņu profesionalitātes, motivācijas un iekšējās degsmes lielā mērā ir atkarīgi iestādes darbības rezultāti, sasniegumi un panākumi, tāpēc svarīgi, lai katrs iestādē strādājošais izprot savu lomu, nozīmi un atbildību tajā. Savukārt personāla novērtēšanas mērķi var būt dažādi, piemēram, piemērotākā kandidāta atlase vai darbinieka līdzšinējās darbības izvērtēšana, kas ļauj lemt par atbilstību esošajam amatam un izveidot redzējumu par turpmāko darbību iestādē. Temats ir aktuāls, jo darbinieku novērtēšana ir kā atskaites punkts izaugsmei, kas ļauj lemt par atbilstību esošajam amatam un izveidot redzējumu par turpmāko darbību iestādē, kā arī personāla novērtēšanai joprojām netiek pievērsta nepieciešamā uzmanība, turklāt tas ir sarežģītākais un jūtīgākais personāla vadības process. Darba autore, kā pētījuma vietu izvēlējās X pašvaldības policijas X pārvaldi, jo iestādē darbinieku novērtēšana process ir daudzveidīgs, kur darbinieki pakļauti četriem novērtēšanas veidiem (atestācijām) – stažieru atestācija, jauno darbinieku atestācija, ārpuskārtas atestācija, kā arī kārtējā atestācija.

Iestādē, kurā tika veikts pētījums par personāla novērtēšanas pasākumiem, novērots, ka sakarā ar Valsts policijā veikto algu reformu, vairāki pašvaldības policijas darbinieki pārgāja strādāt uz

Valsts policiju. Reaģējot uz šādu tendenci, pašvaldības policijas vadība, lai mazinātu darbinieku aiziešanu, kā vienu no iespējamiem variantiem piedāvāja samazināt darbinieku darba laika periodu, pirms iegūt inspektora amatu, tādejādi samazinot algu starpību, savukārt atbilstoši kārtībnieka un inspektora amata aprakstam, palielina uzdotos darba uzdevumus. Pēc autores domām samazinot darbinieku darba laika periodu pirms inspektora amata iegūšanas, pašvaldības policijas vadībai būtu jāizvērtē esošais novērtēšanas modelis policijā un iespējams veikt tajā izmaiņas, jo iestādē darbinieku novērtēšana ir daudzveidīga. Ikviens darbinieks, kurš strādā pašvaldības policijā, ir pakļauts kādam no atestācijas veidiem.

Pētījuma mērķis ir izpētīt pašvaldības policijas personāla novērtēšanas teorētiskās un praktiskās nostādnes, to ietekmi uz darba procesu un sniegt ieteikumus novērtēšanas pasākumu pilnveidei.

Tā sasniegšanai ir izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- izpētīt personāla novērtēšanas procesa teorētiskos aspektus un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem;
- sagatavot pašvaldības policijas un personāla novērtēšanas procesa raksturojumu, veicot to SVID analīzi;
- sagatavot anketas jautājumus, veikt anketēšanu, lai uzzinātu darbinieku viedokli par personāla novērtēšanas procesu iestādē;
- sagatavot intervijas jautājumus un intervēt struktūrvienības vadītājus par personāla novērtēšanas procesu iestādē;
- veikt iegūtās informācijas analīzi, sagatavot secinājumus un sniegt priekšlikumus pašvaldības policijas personāla novērtēšanas procesa pilnveidei.

Pētījuma sagatavošanā izmantotas sekojošas pētījuma metodes: intervēšana (pētījuma autores sagatavota strukturēta intervija ar struktūrvienības vadītājiem), anketēšana (pētījuma autores sagatavota anketa iestādes darbiniekiem), SVID analīze, grafiskā metode, teorijas, dokumentu un iegūto rezultātu analīze.

Personāla novērtēšanas teorētiskie aspekti un novērtēšanas process organizācijā

Cilvēkam ir dota domāšanas un rīcības analīzes spēja, tādēļ ikdienā mēs neapzināti novērtējam apkārt notiekošus procesus, cilvēkus un to darbību, kas pamatā parāda mūsu attieksmi pret šīm lietām un kopējo dzīves izpratni. Ja šī ikdienišķā novērtēšana ietekmē tikai mūsu pašu izjūtas, rīcību, tad darba vietā novērtēšana ir konkrēta un tieša, kuras rezultāts var būtiski ietekmēt gan cilvēka turpmāko vietu noteiktā darba vietā, gan viņa iespējamo karjeru un materiālo labklājību. Saistībā ar personāla novērtēšanu rodas jautājumi: „Kāpēc mēs novērtējam personālu?, Ko tieši vērtēt: darba rezultātus, zināšanas, uzvedību?, Kā vērtēt? Kā attiecīgajiem darbiniekiem darīt zināmus vērtēšanas rezultātus?" (Ešenvalde 2008). Tātad, uzsākot personāla novērtēšanu, darba devējam svarīgi būtu izvērtēt, kāpēc darbinieks tiek vērtēts, kā notiktu darbinieku vērtēšana, kādas vērtēšanas metodes tiktu izmantotas vērtēšanas procesā, kā arī būtiski būtu darbiniekiem izskaidrot vērtēšanas rezultātus, lai darbinieks saprastu, kas būtu uzlabojams darba procesā vai kādas zināšanas būtu nepieciešams papildināt.

Darbinieku novērtēšanu I.Boitmane definē, kā komplicētu un ilgstošu procesu, kas tiek detalizēti plānots un veikts noteiktā laika periodā (Boitmane 2008), arī Inese Voročuka darbinieku novērtēšanu raksturo kā darbietilpīgu procesu, uzsverot, ka novērtēšanas procesa laikā būtu jāizstrādā novērtēšanas plāns – kā veikt novērtēšanu un pastāvot iespējai, ka uzņēmums nosaka, kuri darbinieki tiktu vērtēti un kuri ne (Voročuka 2009).Tātad, darbinieku novērtēšana nevar notikt spontāni, tai ir jābūt rūpīgi izplānotai, būtu jāizstrādā novērtēšanas kārtība, kā arī jāizvērtē, kas piedalītos darbinieku novērtēšanā, kādi līdzekļi būtu jāiegulda novērtēšanas procesa attīstībā un kādiem kritērijiem būtu jāatbilst darbiniekam, kurš tiek novērtēts.

Personāla novērtēšanas sistēmas izvēle pārsvarā ir atkarīga no tās mērķa, taču iestādes novērtēšanas sistēmas izvēli nosaka arī to lielums un darbības specifika. Darbinieka novērtējums ļauj darba devējam pieņemt lēmumu par darbinieka zināšanu līmeni, prasmēm vai profesionālo uzvedību un attieksmi, nosakot mācību un attīstības vajadzības, lai pilnveidotu darba izpildes sniegumu nākotnē.

Personāla novērtēšana ir plašs gan informācijas, gan darbību kopums, kura rezultātā tiek izteikts vērtējums par darbinieku un viņa padarīto darbu. Autori I.Vorončuka, M.Kehre, I.Forands un L.Zīlīte vispārīgi novērtēšanu iedala divos veidos: neformāls vērtējums un formāls jeb formāli sistematizēts vērtējums. Neformālo vērtējumu darbinieks saņem visā darba procesā, ik dienas, kuras laikā darbinieks gūst sistemātisku informāciju par savu veikumu un rezultātiem, stiprām un vājajām pusēm, par padarīto un nepadarīto (Kehre 2004).Pēc darba autores domām šāda veida vērtēšana bieži vien balstās uz vadības personīgo attieksmi pret padotajiem, kuras laikā, iespējams, darbinieka vērtējums no vadītāja puses nebūs subjektīvs, jo vērtējot darbinieku nepārtraukti darbiniekos var radīt trauksmes sajūtu, ka viņu darbs tiek nepārtraukti uzraudzīts. Formāls vērtējums ir vērtējuma process, ko vadītājs veic konkrētā laika periodā – vienu reizi gadā, pēc speciāli šim mērķim izstrādātas programmas un vērtēšanas kritērijiem, lai izvērtētu darbinieka darbu. Šis formālai process tiek dēvēts par personāla novērtēšanu (Zīlīte 2013). Pēc darba autores domām, šis vērtēšanas process ietver sevī informācijas vākšanu par darbinieku konkrētā laika periodā, lai veicot darbinieka novērtēšanu būtu pamatojums vienam vai otram vērtējumam.

Personāla novērtēšanas sistēmas sadalās novērtēšanas veidos. Katrs novērtēšanas veids ir atšķirīgs un katra iestāde precizē sev izvēlēto novērtēšanas veidu tā, lai to varētu labāk pielāgot darba specifikai. Lai nerastos nesapratne par to, kas tad īsti tiek novērtēts, vai darbinieka zināšanas un spējas vai konkrēta padarītā darba rezultāts, I.Ešenvalde personāla novērtēšanu organizācijās iedala kompetences novērtēšanā un darba rezultātu novērtēšanā. „Bieži abi šie personāla novērtēšanas veidi tiek jaukti, nereti tos apvieno vienā novērtēšanas instrumentā, bet vēl biežāk paši darbinieki nemaz nesaprot, kas tad īsti tiek vērtēts – viņu zināšanas, prasmes un iemaņas vai arī darba rezultāti un sasniegumi" (Ešenvalde 2008). Darba autore uzskata, ka personāla novērtēšanas sistēma apvieno sevī abus izdalītos novērtēšanas veidus un abas sastāvdaļas ir vienlīdz svarīgas, lai darbinieks tiktu pilnvērtīgi novērtēts.

Personāla novērtēšana pašvaldības policijā ir daudzveidīga. Pašvaldības policijā izstrādāti iekšējie noteikumi „Darbinieku atestācijas kārtība X pašvaldības policijā", kuri nosaka pašvaldības policijas darbinieku, kuri ieņem amatu, kam noteikta amata pakāpe, atestācijas kārtību un profesionālo spēju novērtēšanu. Noteikumos – atestācija skaidrota, kā process, kura gaitā tiek novērtētas pašvaldības policijas darbinieka profesionālās spējas nolīgtā darba veikšanai, savukārt atestācijas mērķis ir novērtēt darbinieka profesionālās spējas un to atbilstību nolīgtā darba veikšanai, noteikt darbinieka mācību un attīstības vajadzības, kā arī profesionālās izaugsmes iespējas. Iestādē pastāv četri atestācijas veidi – stažiera atestācija, jaunā darbinieka atestācija, kārtējā atestācija un ārpuskārtas atestācija, un ikviens darbinieks, kurš strādā pašvaldības policijā ir pakļauts kādam no atestācijas veidiem.

Stažiera atestācija tiek veikta darbiniekam, kurš pieņemts darbā kārtībnieka, kārtībnieka-glābēja amatā, kuras ietvaros tiek vērtēts darbinieka profesionālo spēju atbilstība kārtībnieka vai kārtībnieka-glābēja amatam, pēc sākotnējās profesionālās apmācības kursa, jaunā darbinieka atestācija tiek veikta darbiniekam, kurš izturējis pārbaudes laiku un pašvaldības policijā nostrādājis vienu gadu, kura laikā tiek vērtēts jaunā darbinieka profesionālās zināšanas un praktiskās iemaņas pēc pirmā nostrādātā gada, savukārt kārtējās atestācijas ietvaros tiek novērtētas darbinieka profesionālās spējas un to atbilstību amata pienākumu prasībām vienu reizi divos gados, ņemot vērā katra darbinieka iepriekšējās atestācijas datumu, savukārt ārpuskārtas atestācija ir kvalifikācijas pārbaudījums darbiniekiem, kas tiek organizēts nolūkā novērtēt amata pretendenta profesionālo spēju atbilstību, pretendējot uz augstāku amatu vai pirms apstiprināšanas amatā, ja darbinieks uz laiku izpildījis konkrētā amata pienākumus, novērtēt darbinieka profesionālo spēju atbilstību ieņemamajam amatam; ja darbiniekam divas

reizes pēc kārtas kārtējā atestācija bijusi nesekmīga vai arī ja dienesta pārbaudes rezultātā konstatēti darba līguma, noteiktās darba kārtības vai likumības pārkāpumi.

Darbinieku novērtēšanas process iestādē sevī ietver arī strukturētās pārrunas, kas ir neatņemama atestācijas sastāvdaļa, ko īsteno Atestācijas komisijas, Atestācijas apakškomisijas vai Karjeras komisijas pārstāvji. Strukturētās pārrunas iestādē ir profesionālo spēju novērtēšanas instruments, kas ietver jautājumus saistītus ar darbinieka tiešo darba pienākumu izpildi, profesionālo spēju novērtēšanai.

Metodoloģija

Pētījuma sākuma posmā veikta literatūras analīze, lai apkopotu teorētiskās nostādnes par personāla novērtēšanu organizācijās. Pētījumā par personāla novērtēšanas sistēmu X pašvaldības policijas X pārvaldē tika izmantota darbinieku anketēšana un intervijas ar struktūrvienības vadītājiem, kuri piedalās personāla novērtēšanas procesā. Aptaujā par personāla novērtēšanas sistēmu iestādē, kopumā piedalījās 71 pašvaldības policijas darbinieks, kas pēc darba autores domām ir pietiekošs liels darbinieku skaits, lai apkopotu anketēšanas rezultātā iegūtos datus. Darbinieku aptauja tika veikta laika posmā no 2017.gada 1.novembra līdz 2017.gada 24.novembrim, kuras laikā tika iegūti nozīmīgi rezultāti. Savukārt, lai iegūtu vispārīgu informāciju par personāla novērtēšanas pasākumiem pašvaldības policijā, darba autore veica 3 strukturētas intervijas ar struktūrvienības vadītājiem. Intervijas ar struktūrvienības vadītājiem tika veiktas 2017.gada novembra beigās.

Pēc anketu apkopošanas darba autore veica iegūto datu analīzi, attēlojot iegūtos datus grafiski, kā arī izdarīja secinājumus, pamatojoties uz iegūtajiem pētījuma rezultātiem.

Rezultāti

Apkopojot iegūtos aptaujas anketas rezultātus par darbinieku nostrādāto laika posmu un ieņemamo amatu pašvaldības policijā, kuri savus amata pienākumus pilda X pārvaldē, rezultāti liecina ka darbinieku nostrādātais laika posms svārstās intervālā līdz vienam gadam – 10 darbinieki, no 1 gada līdz 10 gadiem – 43 darbinieki un laika posms no 11 līdz vairāk gadiem – 17 darbinieki. Pēc darba autores domām, ilgais laika posms, ko darbinieks nostrādājis pašvaldības policijā, liecina par to, ka pašvaldības policijā strādājošie darbinieki ir lojāli, patīk izvēlētā profesija un darbs ko dara. Amati, kurus ieņem pašvaldības policijas X pārvaldes strādājošie darbinieki iedalāmi četrās kategorijās – vadība (3 darbinieki), administratīvās grupas darbinieki (4), vecākie inspektori (10), inspektori (36) un kārtībnieki (18). Kā liecina pašvaldības policijā strādājošo darbinieku ieņemamais amats, tad savas darba gaitas uzsākot kā kārtībnieks, iespējams iestādē kāpt pa karjeras kāpnēm, ja darbinieka nostrādātais laika posms atbilsts augstākā amata prasībām.

Kā redzams 1.attēlā, lielākā daļa pašvaldības policijā strādājošie darbinieki uzskata, ka vadītājiem būtiski ir novērtēt darbinieka darba uzdevumu izpildi un tās kvalitāti, darbinieku profesionālās spējas, kā arī atzīmēja variantu „cits", kurā izteica viedokli, ka būtiski novērtēt visus minētos darbinieku novērtēšanas kritērijus, jo bez šiem kritērijiem policijas darbinieks nespēj kvalitatīvi veikt savus amata pienākumus.

1.att. Darbinieku viedoklis par vērtēšanas kritērijiem iestādē, skaitliski [autores veidots]

Darba autorei izanalizējot darbinieku sniegtās atbildes uz jautājumu par darbinieku vērtēšanas kritērijiem, liek secināt, ka vērtējot darbinieka darba izpildi un tās kvalitāti, vadītājam ļautu izvērtēt darbinieku vājās puses un stiprās puses darba pienākumu veikšanā, izvērtējot darbinieku profesionālās spējas darba izpildes rezultātā, ļautu izvērtēt darbinieka mācību vajadzību noteikšanu, savukārt vērtējot iestādes darbiniekus pēc visiem atspoguļotajiem kritērijiem, darba autore secina, ka šāds darbinieku viedoklis tika izteikts pamatojoties uz policijas darba specifiku.

Aptaujas anketas devītais jautājums: „vai darbiniekam, kurš nostrādājis pašvaldības policijā 6 mēnešus, ir pietiekošs ilgs laiks, lai pretendētu uz inspektora amatu", tika izstrādāts ar mērķi noskaidrot pašvaldības policijā strādājošo darbinieku viedokli sakarā ar pašvaldības policijas vadības ieceri – lai mazinātu jauno un vismazāk atalgoto darbinieku aiziešanu, samazināt darbinieku darba laika periodu, pirms iegūt inspektora amatu un lielāku atalgojumu.

Kā liecina darbinieku sniegtās atbildes uz aptaujas anketas 9 jautājumu, tad lielākā daļa (86%) darbinieku minējuši to, ka 6 mēneši, kurus darbinieks nostrādājis pašvaldības policijā ir nepietiekošs laika posms, lai pretendētu uz inspektora amatu, jo šajā laika posmā darbinieks vēl nav apguvis visu pašvaldības policijas darba specifiku, darbiniekam ir nepietiekošas zināšanas un profesionālās iemaņas. Darbiniekam būtu jāizprot iestādes darbības principi paaugstinot kvalifikāciju, jo bez darbinieka pieredzes, teorētiskās zināšanas vēl nenodrošina to zināšanu apjomu, ko darbinieks var iegūt darba procesā. Vairākums darbinieku uzskata, ka, lai darbinieks kandidētu uz augstāku amatu, būtu nepieciešams nostrādāt iestādē vismaz vienu gadu, iespējams vairāk, lai gūtu pilnvērtīgāku ieskatu gan auto ekipāžu, gan dežūrdaļas, gan kājnieku, gan darbinieku pie skolas darbu izpildē, izprotot katras vietas darba specifiku.

Lai noskaidrotu iestādes X struktūrvienību vadītāju viedokli, par to „vai darbiniekam, kurš nostrādājis pašvaldības policijā 6 mēnešus, ir pietiekošs ilgs laiks, lai pretendētu uz inspektora amatu?", iestādes vadītāji vienbalsīgi atbildēja, ka darbiniekam, kurš pašvaldības policijā nostrādājis sešus mēnešus, nav pietiekoši ilgs laiks. Iestādes vadītāji uzskata, ka šajā laika posmā darbiniekam nav iespējams apgūt visu nepieciešamo informāciju, kas saistīts ar policijas darbu un darbiniekam bez pieredzes, teorētiskās zināšanas nenodrošina to zināšanu apjomu, ko darbinieks var iegūt praktiski. Pēc vadītāju domām, lai darbinieks kandidētu uz augstāku amatu, būtu nepieciešams iestādē nostrādāt minimums vienu gadu, iespējams, divus gadus, jo šajā laika posmā darbinieks iepazītos gan ar auto ekipāžas, gan dežūrdaļas, gan kājnieku, gan darbinieku pie skolas darba izpildi, izprotot katras darba vietas specifiku. Vadītāji uzskata, ka darbiniekiem atsevišķos gadījumos pastāv iespējas pēc sešiem nostrādātiem mēnešiem kandidēt uz augstāku amatu, ja darbinieka iepriekšējā darba pieredze saistīta ar policijas darbu (Valsts policija, citas pašvaldības policija), jo darbinieks perfekti pārzin normatīvos aktus saistībā ar policijas darbu un orientējas praktiskajā darbā, kā arī ja iestādes vadība redz ka darbinieka spējas un pieredze atbilst inspektora amatam, tad kāpēc liegt šo iespēju.

Secinājumi

Personāla novērtēšanas sistēmas izstrāde ir ļoti ilgstošs, komplicēts un darbietilpīgs process, jo prasa lielu uzmanību, objektivitāti, zināšanas par novērtēšanas sistēmām.

Personāla novērtēšana iestādē notiek pamatojoties uz izstrādātajiem iekšējiem noteikumiem, kas nosaka kārtību, kā notiek darbinieku vērtēšanas.

Iestādes darbinieki uzskata, ka personāla novērtēšanas pasākumi iestādē nepieciešami, lai izvērtētu darbinieku profesionālo izaugsmi, noteiktu darbinieku mācības, kas saistītas ar policijas darba pildīšanu un sasniegtu iestādes un darbinieku mērķus.

Darbinieki uzskata, ka kritēriji, pēc kuriem būtu jāveic darbinieku novērtēšana, ir darba uzdevumu izpilde un tā kvalitāte, darbinieku profesionālās spējas, kā arī daļa no darbiniekiem minēja, ka, lai novērtētu darbinieku, būtu nepieciešams vērtēt pēc visiem anketā minētajiem kritērijiem.

Struktūrvienības vadītāju viedokļi par personāla novērtēšanas procesu iestādē ir atšķirīgi un dažkārt pat pretrunīgi. Tātad nav vienotas izpratnes par personāla novērtēšanu, kas var būtiski ietekmēt vērtējumu par darbinieku.

Virzīt jauno darbinieku paaugstināšanai amatā pēc nostrādātajiem 6 mēnešiem ir pāragri, par ko liecina aptaujāto darbinieku un iestādes vadītāju iestādes sniegtās atbildes, kas sakrīt ar darba autores viedokli.

Bibliogrāfiskais saraksts

Boitmane, I., (2008), Personāla atlase un novērtēšana. Atkārtots un papildināts izdevums. Rīga: Lietišķās informācijas dienests

Ešenvalde, I., (2008), Personāla vadības mūsdienu metodes. – Rīga, Merkūrijs LAT.

Kehre, M., (2004),Personālmenedžments uzņēmumā. –Rīga, Biznesa augstskola Turība.

Vorončuka, I., (2009), Personāla vadība. – Rīga: Latvijas Universitāte.

Zīlīte, L., (2013), Personāla vadība un socionika. – Rīga: Turība.

Anta Krūze. PERSONĀLA ATLASES PILNVEIDE RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", anta.kruze@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Zinātniskais vadītājs: Mg.oec., Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Personāla atlases process ir dinamisks process, vienmēr ir jāseko līdzi tendencēm, kā arī ir jāatceras par klasiskajām metodēm. Personāla atlases process mēdz atšķirties pēc darbības nozares, kurā uzņēmums darbojas. Kā, piemēram, ražošanas uzņēmumos, mēdz būt divu veida personāla atlases – regulārā un sezonālā. Būtiski ir izvērtēt labākos personāla piesaistes veidus abām personāla atlasēm, lai sasniegtu vēlamo rezultātu. Ir jāizvērtē visi faktori, gan darbinieku nodarbināšana no apkārtnes reģioniem, gan ārzemnieku nodarbināšana.

Pētījuma mērķis: Izpētīt personāla atlases pamatnostādnes, gan regulārās, gan sezonālās personālas atlases procesos, tās praksi ražošanas uzņēmumā, lai noteiktu nepieciešamos pilnveides procesus.

Pētījuma metodes: monogrāfiskā analīze; kvantitatīvā metode (anketēšana, aptaujāt respondentus un uzzināt viedokli no darba meklētāju puses), kvalitatīvā metode (intervija ar personāla speciālistiem un ekspertiem), SVID analīze (organizācijas vājās un stiprās puses, kā arī iespējas un draudus), grafiskā analīze (aptaujas iegūtu datu rezultātu salīdzināšana), rezultātu analīze.

Sasniegtie rezultāti: Apkopojot aptaujas rezultātus – darbinieku piesaiste sezonālajam darbam vienmēr būs sarežģītāka, jo lielākoties šo darbu veiks mazkvalificēti darbinieki un, ja kandidātiem interesēs ražošanas nozare, tad visdrīzāk augstāki amati, ne, piemēram, iesaiņotāja vakance. Nodarbināt ārzemniekus atmaksājas tikai tad, ja tie ir vismaz vidēja līmeņa speciālisti, tātad, ārzemnieku nodarbināšana nebūs risinājums personāla atlases procesa uzlabošanai, it īpaši sezonālo darbinieku piesaistei. Respondentu un speciālistu viedoklis lielākoties sakrita, taču bija arī atšķirīgi viedokļi, kā piemēram, par darba sludinājumu publicēšanas vietnēm, respondenti uzskata par efektīvu vietni sociālos tīklus, tomēr uzņēmuma personāla speciālisti neiegūst vēlamo rezultātu publicējot darba sludinājumus šajā vietnē.

Atslēgas vārdi: sezonālais darbs; ārzemnieku nodarbināšana; personāla atlase.

Ievads

Atlases process ir laikietilpīgs, mērķtiecīgs process, kurā personāla speciālistam ir jāatrod ne tikai vispiemērotākais, bet arī vislabākais, uzņēmuma mērķiem un vērtībām, atbilstošs darbinieks. Pirms atlases meklēšanas procedūras ir jāsāk ar citām darbībām, mērķa uzstādīšanu, stratēģijas izveidošanu darbinieku meklēšanā un atlasē.

Jau meklēšanas procesā ir jāizveido tādas darbinieku piesaistes metodes, lai uz noteikto vakanci pieteiktos tieši tāds darbinieks, kādu uzņēmuma vadība vēlas redzēt savā komandā, kas ne tikai būtu profesionāls, izglītots un kompetents, bet lai darbinieka mērķi sakristu ar uzņēmuma mērķiem un būtu vēlme tos sasniegt un uzstādīt jaunus.

Meklējot jaunu darbinieku vai tieši veidojot jaunu amatu, jāizvērtē līdzšinējā situācija, esošās vakances plusi mīnusi, visi aspekti ir jāizskata, sākot ar darba slodzi beidzot, beidzot ar darba algu un pienākumiem, kā arī budžets jaunu darbinieku piesaistei. Ir jāatrod atbildes uz visiem jautājumiem, kas rodas domājot par personāla atlasi.

Literatūras apskats

Pirms sākt personāla meklēšanu un atlases procesus ir jāizstrādā stratēģija. Vairāki autori uzsver, ka būtiska ir veiksmīgi izstrādāta stratēģija (M. Ārmstrongs, L.Zālīte, I. Daliba). I.Daliba ir uzsvērusi, ka personāla atlases projektam ir svarīga struktūra un elementi. Maikls Ārmstrongs,

kā vienu no veiksmīgas personāla stratēģijas izveides punktiem uzskata, darbinieku iesaistīšanu personāla veidošanas procesos. Darbinieku iesaistīšana ir veiksmīga, ja darbinieki ir ieinteresēti un pozitīvi noskaņoti pret savu darbu un uzņēmumu kopumā. Darbiniekus jāmāk motivēt, lai viņiem būtu interese piesaistīt arī savas paziņas un draugus darboties uzņēmumā. Ārmstrongs uzsver, ka darbinieku iesaistīšana ietekmē gan darbu, gan pašu organizāciju. (Michael Armstrong, 2016)

I.Daliba ārējās atlases veidus iedala divos veidos: aktīvā darbinieku piesaiste jeb pašiem doties pie kandidātiem, uzrunāt viņus individuāli, veidojot uzticības pilnas attiecības vai vismaz iegūstot kandidāta uzticību un radīt pozitīvu iespaidu par uzņēmumu, otrs veids ir pasīvā darbinieku piesaiste jeb informācijas izvietošana izvēlētos kanālos (portālā, vietnē, forumā, sociālajos tīklos). Pie pasīvas darbinieku piesaistes tiek iekļauti tādi ārējās atlases veidi, kā darba sludinājumu publicēšana uzņēmuma mājas lapā, sociālos tīklos, kā arī CV datu bāzes izmantošana, ja kandidāti ir paši iesūtījuši pieteikumu, pirms vakance ir bijusi aktuāla. Toties aktīvās piesaistes kanāli ir: kandidātu uzrunāšana sociālos tīklos (LinkedIn, Facebook u.c.), kandidātu individuāla uzrunāšana pasākumos, konferencēs un tīklošanas pasākumos. (Daliba, 2017)

Darbinieku nomu un ārzemnieku piesaisti var definēt kā rezerves plānu, ja nav izdevies vēlamais rezultāts ar iekšējās un ārējās atlases palīdzību. Darbinieku noma notiek tā: kad darbiniekam ir noslēgs līgums ar personāla atlases vai nomas uzņēmumu, kas atbild par visiem personāla vadības procesiem un algas samaksu, nomniekam atliek tikai samaksāt rēķinu, sedzot pakalpojumus, par ko abas puses bija vienojušās, kā arī nomātājam nav jāsatraucas par darba strīdiem, jo darba devējs var attiekties no darbinieka pakalpojumiem jebkurā brīdī un pieprasīt citu darbinieku. (Darbiniekus iespējams arī iznomāt, 2011) Kā vēl viena iespēja aizpildīt brīvās vakances, ja Latvijas esošajā darba tirgū nav nepieciešamo speciālistu ir ārzemnieku nodarbināšanu. Ārzemnieki iedalās divās kategorijās: 1.Savienības pilsoņi. Eiropas savienības, Eiropas Ekonomikas zonas valstu un Šveices konfederācijas pilsoņi. 2. Trešo valstu pilsoņi, kuru nodarbināšana ir nedaudz sarežģītāka, jo tiek piemēroti papildu nosacījumi, lai iekārtotu darbā. Būtiski ir zināt, ka savienības pilsoņu un trešo valstu pilsoņu nodarbināšanas procedūras atšķiras. Savienības pilsoņiem ir jāreģistrējas pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē un jāsaņem reģistrācijas apliecība. Trešo valstu pilsoņiem, procedūra ir daudz sarežģītāka, turklāt darba devējam ir jāuzņemas pilna atbildība par ārzemnieka nodarbināšanu. (Ārzemnieku nodarbināšana, 2017)

Sezonālais darbs jeb sezonāla rakstura darbs ir atkarīgs no gadalaika un parasti ir pieejams vienos un tajos pašos laikos. Sezonālais darbs vairāk ir pieprasīts vasaras sezonā, kad gan studenti, gan skolnieki vēlas iegūt pirmo darba pieredzi vai nu Latvijā vai ārpus tās. Gatavojoties sezonai, darba devējam ir jāatceras, ka par sezonālo darbinieku piesaisti ir jādomā ātrāk, piemēram, ja sezonālais darbs ir rudens sezonā, tad jau vasarā jāsāk sludināt par iespējām strādāt sezonāli. Meklēt darbiniekus sezonālajam darbam var dažādi, tomēr sezonālajai atlasei būs jāizmanto vairāk resursu, laika un enerģijas, jo darbiniekus vajadzēs atrast tikai uz noteiktu laiku. Sezonālās atlases jāsāk ātrāk, pārsvarā jebkura atlases ir jāsāk ar iekšējo atlasi, varbūt darbinieki vēlas papildus piemaksas par virsstundām. Pirmkārt, motivēt darbiniekus piesaistīt savus draugus paziņas un attiecīgi par to viņiem piešķirt kādu bonusu vai piemaksu, par palīdzību uzņēmuma personāla pilnveidē, personāla speciālistam ir jāizpēta, kādi motivējoši faktori darbosies uz darbiniekiem, lai iesaistītos darbinieku atlases procesā, kā arī piedāvāt esošajiem darbiniekiem papildu darbu par papildus piemaksu, viss atkarīgs no darba specifikas. (Recruiting for Seasonal Workers, 2017)

Metodoloģija

Pētījumā tika veikta teorijas un uzņēmuma dokumentu analīze. Kā viena no sociloģisko pētījumu metodēm tika izmantota kvantitatīvā pieeja (aptauja). Lai uzzinātu un pilnveidotu personāla atlases procesus, tika aptaujāti cilvēki, lai uzzinātu viedokli par to, kāda ir viņu

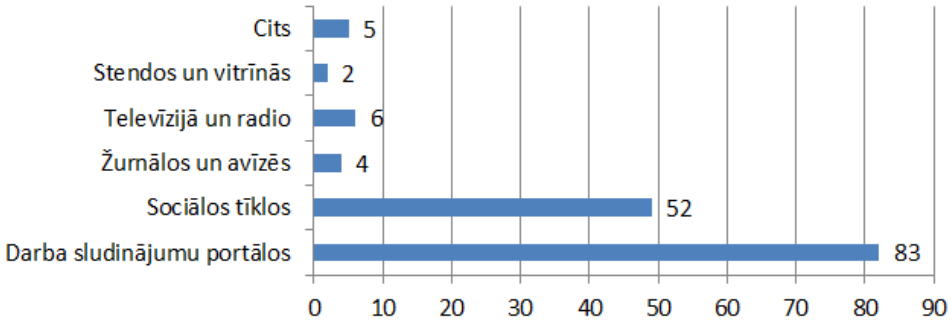
pieredze, kad bija darba meklētāji un iepriekšējā pieredze, strādājot sezonālo darbu. Aptauja tika veikta pilnīgi anonīmi un dati tika izmatoti apkopotā veidā. Visas anketas tika aizpildītas korekti un tika ieskaitītas pētījuma rezultātu veikšanā. Aptauja tika izveidota interneta vietnē (VisiDati.lv) un aptaujāti 90 respondenti, uzdoti 4 atvērtie un 10 slēgtie jautājumi.

Kā kvalitatīva pētījuma metode tika izmantota intervēšanas metode. Intervēti tika divi personāla speciālisti, kam ir vislielākā pieredze ar regulāro un sezonālo atlasi, kā arī darba pienākumos ietilpst darbinieku izvēle dažādiem amatiem, dažādās ražotnēs. Intervijas mērķis bija noskaidrot personāla speciālistu līdzšinējo pieredzi personāla atlases procesos, gan meklējot darbiniekus uz sezonu, gan uz nenoteiktu laiku, kā arī uzzināt personāla speciālistu domas, par to, kādas izmaiņas ir jāveic personāla atlases procesam. Personāla speciālistiem tika uzdoti 17 jautājumi. Vēl tika intervēti divi eksperti, viens no ekspertiem bija Nordarbinātības valsts aģentūras pārstāvis un otrs – informācijas tehnoloģijas uzņēmuma pārstāve, kurā nodarbina ārzemniekus. Izpētot interviju rezultātus, varēja izdarīt secinājumus un to kā sniegtās atbildes sasaistās ar iegūtajiem aptauju rezultātiem. Pēc iegūtajiem interviju un aptaujas rezultātiem dati tika apkopoti. Tika salīdzināts kopīgais un atšķirīgais, izveidoti secinājumi, kā arī sniegti priekšlikumi kā pilnveidot personāla atlases procesu ražošanas uzņēmumā.

Rezultāti

Uz aptaujas jautājumu, kādas darbības veic respondenti, kad ir darba meklējumos. Gandrīz visi respondenti, 85, atbildēja, ka izskata darba sludinājumus, kā arī vairāk kā puse 58 respondenti nosūta savu dzīves aprakstu uz vēlamo uzņēmumu, kurā turpmāk vēlētos strādāt. Nedaudz mazāk, bet arī ievērojams skaits respondentu atzina, ka jautā draugu un paziņu ieteikumus, tie bija 44 respondenti. Pārējie atbilžu varianti, kā došanās uz Nodarbinātības aģentūru vai apmeklēt karjeras dienas nav tik aktuāli, kā arī pie atbilžu varianta „Cits" piebilda, ka mēdz pats ievietot sludinājumu, ja ir darba meklējumos. Tas liecina, ka darba sludinājumu portāli ir viens no biežāk izmantotajiem ārējās atlases veidiem starp darba meklētājiem. Ļoti svarīga ir uzņēmuma reputācija, ja uzņēmumam būs labas atsauksmes un tēls, darba meklētāji paši iesūtīs dzīves aprakstus, kā arī darba meklētāju paziņas un draugi ieteiks uzņēmumu kā labu darba vietu, veidā uzņēmumam veidosies dzīves aprakstu bāze.

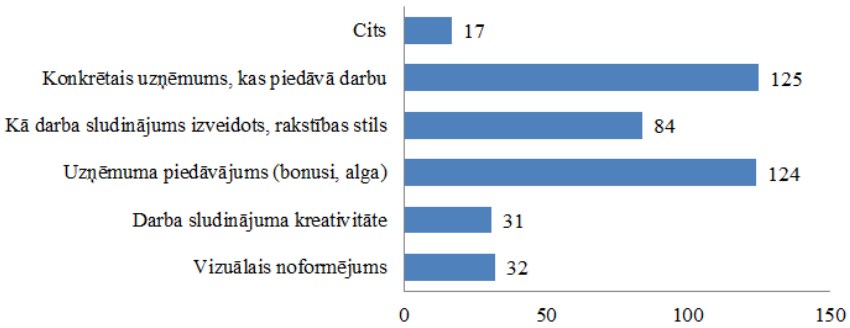
Uz piekto jautājumu (vairākas atbildes iespējamas), respondenti atbildētāja, kādas ir, viņuprāt, vislabākās vietnes, kur publicēt darba sludinājumus. Atkal lielākais vairums apgalvoja, 83 respondenti, ka darba sludinājumu portāli ir vislabākā vietne. Nākamā visvairāk atzīmētā atbilde bija sociālie tīkli, to atzīmēja 52 respondenti, gandrīz divreiz mazāk, nekā darba sludinājumu portālos. Pārējās atbildes, kā televīzija, avīzes, stendi, respondenti neuzskatīja kā veiksmīgas vietas, kur publicēt darba sludinājumus. Pie atbilžu varianta „cits", respondenti piebilda, ka viss ir atkarīgs kādai vakancei meklē darbiniekus, kā arī atzīmēja, ka veiksmīgi ir publicēt portālos kā Linkedin vai arī publicēt sludinājumu uzņēmuma mājas lapā. Kopumā tas liecina, ka lielākā daļa uzskata, internets ir tā vietne, kur labāk informēt par vakanto amatu, jo mūsdienās, tādi masu informācijas līdzekļi, kā televīzija un avīzes, var neaplūkot vēlamo kandidātu auditorija. Jautājuma attēlojums 1. attēlā.



1.att. Aptaujas anketas 5. jautājuma atbilžu rezultāti, skaits [autores veidots]

Nākamais jautājums tika jautāts tiem respondentiem, kas ir strādājušie sezonālo darbu, izklāstīt kāda veida darbus ir darījuši, kādā sezonā un kādā valstī. Atbildes bija dažādas, pārsvarā respondenti strādājuši Latvijā, kad bija skolēni vai studenti. Darbi bijuši dažādi, sākot ar darbu dārzniecības, beidzot ar piestrādāšanu veikalos, ne tikai vasaras sezonās. Pārsvarā visi darbi ir saistīti ar ražošanu, klientu apkalpošanu un tūrismu un tikai noteiktā vecumā, kas ir kā pirmā darba pieredze. Tātad, sezonālais darbs nebūs aktuāls darbiniekiem ar augstāko izglītību un tikai noteiktā dzīves posmā. Kā arī, darba autore vēlējās uzzināt respondentu viedokli par to, kādēļ cilvēki nevēlas strādāt sezonālo darbu. Apkopojot visas atbildes, vairumā respondenti atzina, ka sezonālais darbs bieži ir fiziski smags, tas nav stabils, maza darba samaksa, jo neviens nejūtas drošs, ka varētu turpināties karjeras izaugsme uzņēmumā pēc sezonālā darba veikšanas. Var secināt, ka par sezonālo darbu ir vairāk negatīvs priekštats.

Nākamajā jautājumā darba autore vēlējās noskaidrot, kādi ir noteicošie faktori, lai respondenti piekristu strādāt sezonālo darbu, lai izvērtētu galvenos faktorus, respondenti varēja atzīmēt tikai 3 atbilžu variantus. Līdz ar to, visvairāk respondentu atzīmēja, ka ir svarīga alga, atrašanās vieta un darba pienākumi, parējie atbilžu varianti kā, bonusi, uzņēmums, kurš piedāvā darbu, nebija tik noteicoši, kā arī bija 5 respondenti, kas atzīmēja, ka būtisks ir darba grafiks, darba laiks un izaugsmes iespējas. Kopumā, jebkurā gadījumā, lai arī uzņēmuma būtu laba reputācija, darba samaksa ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kurš ir svarīgs gandrīz visiem aptaujātajiem. 2. attēlā jautājuma grafiskais attēlojums.



2.att. Aptaujas anketas 12. jautājuma atbilžu rezultāti, skaits [autores veidots]

Apjoma ierobežojuma dēļ autore pievēršas būtiskākajiem jautājumiem. Apkopojot intervijas rezultātus ar informācijas tehnoloģiju uzņēmuma pārstāvi un Nodarbinātības valsts aģentūras pārstāvi, jāsecina, ka nodarbināt ārzemniekus atmaksājas tikai tad, ja tie ir vismaz vidēja līmeņa speciālisti, jo iekārtošana darbā un citu nolikumu ievērošana ir dārgs process, kurš aizņem laiku, tādēļ ārzemnieku nodarbināšana sezonālajā darbā noteikti nebūs risinājums, bet, gan ārzemniekus var nodarbināt augstākiem amatiem, ja uzņēmumam ir nepieciešami kādas noteiktas specialitātes darbinieki un vēlamo kandidātu attiecīgai vakancei nevar atrast vairāku mēnešus un, ja uzņēmumam ir nepieciešami noteikti nozaru speciālisti, tad var apsvērt iespēju nodarbināt ārzemniekus uz laiku. Izpētot personāla speciālistu sniegtās atbildes uz intervijas jautājumiem, kā arī darba autores pieredzi veicot personāla atlases procesus kvalifikācijas prakses laikā, darba autore secina, ka ir jāpilnveido atalgojuma un labumu sistēma, kā arī jāpiesaista darbinieki no Rīgas apkārtnes, kā arī regulārai atlasei var piesaistīt ārzemniekus, ja darbinieku atrašana ir ieilgusi vairākus mēnešus. Darba sludinājumu portāli ir visveiksmīgākais atlases veids, tomēr sociālos tīklos nav tik liela atsaucība, iespējams, uzņēmumam vairāk sevi jāpopularizē tieši sociālajā vidē, lai gan regulārajai, gan sezonālai atlasei piesaistītu papildus jaunākus darbiniekus, jo sociālie tīkli ir tā vieta, kuru izmanto tieši jaunākā paaudze.

Apkopojot aptaujas rezultātus, darba autore secina, ka darbinieku piesaiste sezonālajam darbam vienmēr būs sarežģītāka, jo lielākoties šo darbu veiks mazkvalificēti darbinieki un, ja kandidātiem interesēs ražošanas nozare, tad visdrīzāk augstāki amati, ne iesaiņotāja vakance. Kopumā, potenciālie darbinieki būtu gatavi mērot tālāku ceļu uz darbu, bet, ja darbiniekiem

katru dienu jābrauc vairāk kā stunda uz darbu un atpakaļ, tad tomēr vēlamāk ir nodrošināt darbiniekiem dzīvošanu uz sezonas laiku. Darbiniekiem ir svarīga uzņēmuma atrašanās vieta, tas, ko uzņēmums piedāvā, kādi darba pienākumi ir jāveic, kā arī to, cik laba ir darba devēja reputācija, karjeras izaugsmes iespējas, jo pārsvarā lielāka daļa atzina, ka pašreizējā darba joma nav akmenī iekalta, viss mainās un attīstās, tā pat kā kandidāti ir gatavi iet līdzi laikam. Tādēļ, uzņēmuma noteikti ir jāstrādā pie sava tēla, vairāk jāreklamē sevi karjeras portālos, karjeras dienās un sociālos tīklos, lai gan darbinieki, gan iepriekšējie darbinieki velētos ieteikt uzņēmumu. Noteikti uzņēmums var uzlabot esošās tehnoloģijas, lai turpmāk atvieglotu darbiniekiem darbu, kā arī samazināt nepieciešamo sezonālo darbinieku skaitu.

Secinājumi

1. Personāla atlases laiks, veids un metode ir atkarīgs no vakantā amata, jo īpaši, kāda veida darbinieks ir nepieciešams uz noteiktu vai nenoteiktu laiku.
2. Gan regulārajai, gan sezonālajai atlasei efektīvākais darbinieku piesaistes veids ir darba sludinājumu publicēšana, bet to, kurās vietās un vietnēs publicēt darba sludinājumus ir atkarīgs no tā, kurā vietā atrodas ražotne.
3. Uzņēmuma personāla speciālisti uzskata, ka galvenais iemesls, kādēļ ir tik grūti piesaistīt darbiniekus uz sezonu ir tas, ka ir maiņu grafiks, nav pastāvīgs darbs, kā arī atalgojums nav tik lieks, tam arī piekrita aptaujātie respondenti, kuriem bieži sezonālais darbs arī asociējas ar fizisku darbu.
4. Nodarbināt ārzemniekus ir daudz reiz sarežģītāks process, tādēļ daudzi uzņēmumi izvairās nodarbināt ārzemniekus.
5. Nodarbināt ārzemniekus ir izdevīgi tikai tad, ja tie ir vismaz vidēja līmeņa speciālisti, jo iekārtošana darbā un citu nolikumu ievērošana, ir laikietilpīgs, dārgs un sarežģīts process.
6. Lielākā daļa respondentu, kad ir darba meklējumos, izskata darba sludinājumus, nosūta savu dzīves aprakstu vēlamajam uzņēmumam vai jautā pēc ieteikuma paziņu un draugu lokā, tādēļ uzņēmuma tēls un reputācija ir svarīga.
7. Aptaujāto respondentu un uzņēmuma personāla speciālistu viedoklis sakrita, uzskatos, ka darba sludinājumu portāli ir labāka vietne, kur publicēt darba sludinājumus.
8. Sezonālais darbs būs aktuāls cilvēkiem noteiktā vecuma grupā, jo lielāka daļa vēlas stabilu darbu, kas atbilst iegūtajai izglītībai.
9. Lai arī uzņēmuma būtu laba reputācija, darba samaksa ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kurš ir svarīgs gandrīz visiem aptaujātajiem.

Bibliogrāfiskais saraksts

Armstrong. M, Armstrong's hand book of strategic human resource management", London; Philadelphia: KoganPageLtd, 2016 -265 p.

Ārzemnieku nodarbināšana (2017) [skatīts 2017.gada 4. Novembrī] – Pieejams: http://www.pmlp.gov.lv/lv/sakums/pakalpojumi/iecelosana-lv/arzemnieku-nodarb.html

Daliba, I. Kā rekrūtēt veiksmīgāk , Apgāds Mansards, 2017.- 158.lpp

Darbiniekus iespējams arī iznomāt (2011) [skatīts 2017.gada 4. Novembrī] – Pieejams: http://www.dzirkstele.lv/blogi/darbiniekus-iespejams-ari-iznomat-36773

Recruiting for Seasonal Workers (2017) [skatīts 2017.gada 1. Novembrī] –Pieejams: https://www.blueoctopus.co.uk/services/hr-resources/seasonal-work

Recruitment&Selection Hiring Process (2015) [skatīts 2017.gada 30. Oktobrī] – Pieejams: https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html#step1

Types of Recruitment (2017) [skatīts 2017.gada 1. Novembrī] –Pieejams: https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/types_of_recruitment.htm

Zīlīte. L, Personāla vadība un socionika, SIA Biznesa augstskola Turība, 2013,- 304 lpp

Ieva Kuļikovska[1], Ilze Kaļiņina[2]. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI UZŅĒMUMĀ "X"

[1]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", ieva.kulikovska96@gmail.com*

[2]*Alberta Koledžas, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", ilze.kalinina@rkgimnazija.lv*

Zinātniskais vadītājs: Mg.oec. (pielīdzināts), Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Adaptācija ir process, kad subjekts pielāgojas jaunai videi vai procesiem. Tas ir ļoti svarīgs process ikviena cilvēka dzīvē, kad piedzīvojam pirmos adaptācijas procesus dažādās dzīves situācijās. Šie pirmie adaptācijas procesi, cilvēkam sniedz iemaņas, kā turpmāk dzīvē pielāgoties jauniem apstākļiem. Vēlāk, uzsākot darba attiecības, cilvēks atkal saskaras ar brīdi, kad atkal jāpielāgojas jauniem apstākļiem. Ar personāla adaptāciju saskarās jebkurš uzņēmums, gan arī valsts pārvaldes iestādes, līdz ar to tēma par personāla adaptāciju ir aktuāla un nozīmīga.

Pētījuma mērķis: izpētīt adaptācijas teorētiskās nostādnes un tās ietekmi uz darbiniekiem sabiedrībā ar ierobežotu atbildību, nosakot adaptācijas problēmu risinājumus. Pētījums tika veikts sabiedrībā ar ierobežotu atbildību "X".

Pētījuma metodes: pētījumā tika izmantota teorētiskās analīzes metode (literatūras un interneta resursu analīze), aptaujas (anketēšana), intervija ar personāla daļas vadītāju, statistiskās analīzes metode (aptaujas rezultātu apkopojums un analīze), kā arī tika izmantota grafiskā metode (aptaujas rezultātu grafiskais atspoguļojums).

Sasniegtie rezultāti: pētījumā tika noskaidrots , kādas adaptācijas problēmas saskata uzņēmuma "X" darbinieki un kādus risinājumus darbinieki saskata, lai uzlabotu adaptācijas procesu, kā arī tika noskaidrots, cik labi vai cik slikti uzņēmuma "X " darbinieku tiešie vadītāji iesaistās adaptācijas procesā. Pētījuma rezultātā tika izvirzīti priekšlikumi uzņēmuma "X" adaptācijas uzlabošanai.

Atslēgas vārdi: adaptācija; sabiedrība ar ierobežotu atbildību; problēmas; risinājumi; personāls

Ievads

Pētījuma autoru mērķis ir iepazīties un izzināt, kas ir personāla adaptācija, tās būtību un ietekmi uz cilvēku, tās mērķus, adaptācijā pielietojamās metodes, biežāk sastopamās problēmas un to risinājumus, kā arī rast dziļāku ieskatu adaptācijas procesa nepieciešamībā.

Darba autoru uzdevumi ir iepazīties ar autoru izvēlēto literatūru, kā arī izveidot aptaujas un intervijas jautājumus . Aptaujājot respondentus un intervējot sabiedrības ar ierobežotu atbildību perosonāla daļas vadītāju, apkopot iegūtos rezultātus, analizēt tos un veikt secinājumus.

Darba autores teorētisko un praktisko informāciju šajā darbā iegūst no citu autoru literatūras rakstījumiem un atziņām un sabiedrības ar ierobežotu atbildību "X" 29 darbinieku (gan vīriešu, gan sieviešu) anonīmās aptaujas. Darbā izmantotas 2 avotu vienības.

Adaptācijas problēmas

Atbilstoši katra amata kategorijai, katras adaptācijas ilgums ir atsevišķs, taču kopumā tai atvēlētais laiks ir pārāk īss, taču atsevišķām darbinieku kategorijām to neatvēl nemaz. Tā ir viena no visbiežāk sastopamajām adaptācijas problēmām – adaptācijas programmas neesamība neesamība. Darbinieku adaptācija noris pašplūsmā. Jaunais darbinieks tiek uzaicināts uz darba interviju, kuru uztver īpaši nopietni un ar satraukumu gatavojas tai, taču ikdienas pienākumu apjoma dēļ, uzņēmuma pārstāvim, kurš nodarbojas ar personāla atlasi un pieņemšanu darbā, nav bijis laika sagatavoties intervijai, steigā tiek caurskatīts darbinieka CV (Curriculum Vitae) un,

pie veiksmīga rezultāta, gandrīz nekavējoties tiek noslēgtas darba attiecības. Netiek veltīts papildus laiks darba līguma un amata apraksta, kā arī darba pienākumu papildu atrunāšanai, netiek piešķirts mentors, tiek paziņots tikai darba uzsākšanas datums, laiks un vieta. Šīs pazīmes liecina, ka darbinieka adaptācija tiks nolemta pašplūsmai, jo darbiniekam pašam nāksies izpētīt jauno vidi. Ar jauno darbinieku adaptācijas sistēmas trūkumu pārsvarā saskaras nelieli uzņēmumi, kuri cenšas ekonomēt resursus, maksimāli ierobežojot amata vienību skaitu, un darbinieks, kuram deleģēta personāla speciālista funkcija, to fiziski nespēj izpildīt. Adaptācijas programma ir būtiski svarīga, lai jaunā darbinieka ienākšana uzņēmumā nenotiktu pašplūsmā, bet gan tiktu maksimāli uzraudzīta no pieredzējušāku darbinieku puses.

Uzsākot darba attiecības, ir vairāki faktori, kuri nav iepriekš zināmi, taču var kavēt darbinieka adaptāciju. Viens no šiem faktoriem ir monotons vai neinteresants darbs, ar ko darbinieks iespējams nav rēķinājies un iespējams, to pamanījis jau pēc diezgan ilga adaptācijas perioda. Pārlieku liela darba intensitāte, kā arī tiesību un pienākumu nevienlīdzība samazinās darbinieka vēlmi iesakņoties uzņēmumā uz ilgu laiku. Darbinieka adaptāciju var paildzināt arī nesamērīgi augstas vadības prasības darbu izstrādē, neracionāla darba organizācijas struktūra, darbinieka kvalifikācijas neatbilstība, resursu, neizprotama iekšējā kārtība, motivācijas trūkums vai nepietiekama darba samaksa.[Forands2007] Darbiniekam, uzsākot darba attiecības būtu jārēķinās ar to, ka iespējams gaidāms neinteresants darbs, taču arī ja tā ir, darba devējam būtu jāmeklē risinājums, kā padarīt vienmuļa darba darītāju ikdienu vismaz nedaudz krāsaināku, vai mazāk stresa pilnu un noslogotu. [Zīlīte2013]

Par galveno adaptācijas problēmu var uzskatīt mentora neesamību vai neatbilstību. Nepārdomājot mentora atbilstību, var tikt pieļautas tādas rupjas kļūdas, kā jaunā darbinieka pamešana novārtā, var tikt ļaunprātīgi izmantota darbinieka uzticība (piem., izpausta privāta informācija), kā rezultātā var tikt radīts konflikts kolektīvā. Par mentoru jāizvēlas tāds pieredzējušākais darbinieks, kurš viegli spēj rast kopēju valodu un sadraudzēties ar kolēģiem, turklāt ir svarīgi, lai mentors nejustu sāncensību ar adaptējamo.

Bieži vien sākumā var veidoties psiholoģiskā vardarbība, kas var radīt lieku stresu jaunajam darbiniekam, ka arī laicīgi nerisināta, var beigties samērā letāli. Šāda veida psiholoģiskā vardarbība darba vietā vai tā sauktais mobings (angļu valodā – mobbing) ir viena vai vairāku kolektīva locekļu negatīva un emocionāli graujoša rīcību pret kādu no darbiniekiem. Mobings izpaužas dažādu konfliktsituāciju tīšā radīšanā, emocionālā vardarbībā, atstumšanā vai citās psiholoģiski aizskarošās darbībās. Tā ir psihiska agresija, kad tiek apdraudētas darbinieka vajadzības, kā piemēram, sociālās vajadzības, vajadzības pēc cieņas vai izaugsmes vajadzības.

Mobings uzņēmumā var būt ilglaicīgs, īslaicīgs, kā arī tas var atkārtoties.Ja kolektīvā jūtams nevienlīdzība darbinieku starpā, ir būtiski svarīgi novērst to jau pašā sākumā, organizējot kolektīvas sadraudzības pasākumus.

Šīs adaptācijas galvenās pamatproblēmas ir cēlonis visām parējām problēmam, kas var rasties adaptācijas laikā.Padziļināti izpētot adaptāciju darba attiecībās, nākas secināt, ka veiksmīgi funkcionējoša kolektīva izveide nevar tikt panākta bez vadības iejaukšanās, bet, savukārt, jaunajam darbiniekam, ienākot vidē, lielākā vai mazākā mērā, jāiet cauri sava veida adaptācijas aparātam, kas darbojas kā noteikta jauno darbinieku ievades sistēma. Šī sistēma ļauj panākt daudz efektīvāku un laikietilpīgāku jaunā darbinieka informēšanu, apmācīšanu u.c., lai tas ātrāk iejustos jaunajā vidē un nestu darba augļus.

Metodoloģija

Darba sagatavošanai tika izmantotas šādas pētījuma metodes:

- Teorijas analīze – teorētiskās bazes meklēšana, pētīšana un nepieciešamās informācijas atlasīšana;
- Kvalitatīvā pētījumu metode – intervija ar sabiedrības ar ierobežotu atbildību “X”

personāla daļas vadītāju, lai izpētītu adaptācijas aspektus un būtības no personāla daļas puses, lai salīdzinātu izteikto darbinieku viedokli ar intervijā noskaidroto;

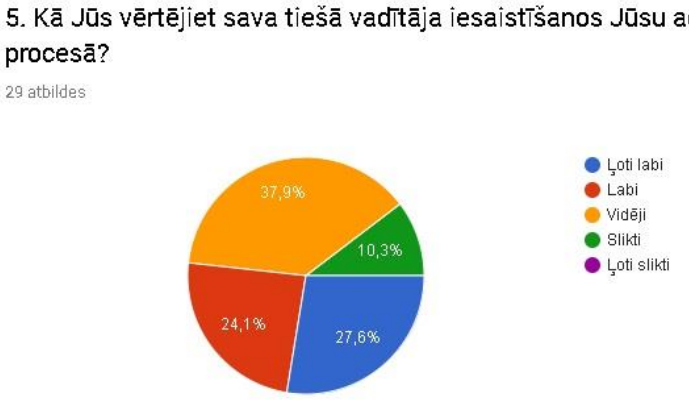
- Kvanitatīvā pētījumu metode – darbinieku anonīma anketēšana, lai nosakidrotu darbinieku apmierinātību ar uzņēmuma izstrādāto adaptācijas programmu, kā arī uzzināt kādas problēmas darbinieki saskata uzņēmuma adaptācijas procesā;
- Grafiskā metode – aptauju rezultātu grafiskai attēlošanai, iegūtās informācijas salīdzināšanai un secinājumu sagatavošanai;
- Datu salīdzināšanas metodes – atlasīto teorētisko materiālu salīdzināšana ar iegūtajiem intervijas un aptaujas rezultātiem.

Rezultāti

Lai iepazītos ar adaptācijas norisi uzņēmumā un veiktu pētījumu darba autores izveidoja aptauju ar 12 jautājumiem, kuru aizpildīja uzņēmuma darbinieki, kā arī veica interviju ar uzņēmuma Personāldaļas vadītāju K.B. Aptaujā piedalījās 29 respondenti, kur 93,1% ir sievietes, savukārt 6,9% vīriešu. Izglītības līmenis respondentiem ir dažāds – bakalaurs ir 17,2%, augstākā profesionālā – 3,4%, nepabeigta augstākā – 44,8%, vidējā profesionālā – 3,4% un vidējā izglītība – 31%. Tas nozīmē, ka uzņēmumā var sākt strādāt jaunieši, kas ir tikko pabeiguši vidusskolu, jo uzņēmums piedāvā to, ka darbu ir viegli apvienot ar mācībām, taču intervijā ar Personāldaļas vadītāju K.B., tika uzzināts, ka uzņēmumā ir liela darbinieku rotācija studiju dēļ, jo darbinieki saprotot, ka ir grūti apvienot darbu ar studijām.

Jautājumā par darbinieka pirmo darba dienu 58,6% respondentu savu pirmo darba dienu vērtē pozitīvi, 24,1% respondentu vērtē šo dienu kā neitrālu, 10,3% vērtē kā negatīvu un jautājumā par, vai darbinieks ātri spēja iejusties kolektīvā 75,9% atbildēja, ka jā un 24,1% atbildēja, ka nē. Darba autores uzskata, ka lielākā daļa respondentu atbild pozitīvi, jo lielākā daļa uzņēmuma darbinieku ir jaunieši un iespējams, ka jaunie darbinieki, kas visticamāk arī ir jaunieši ieraugot darba vidi ar saviem vienaudžiem uzskata to par ļoti pozitīvu aspektu, kā arī iejušanās kolektīvā noteikti ir lielākoties pozitīva, jo ar saviem vienaudžiem iepazīties ir vieglāk un ātrāk. Mazs skaits, taču tomēr ir respondenti, kas šo dienu vērtē negatīvi un pēc darba autoru uzskatiem tas varētu būt, jo iespējams, šiem respondentiem likās pārāk gara pirmā diena, iespējams tika sniegta pārak daudz jaunās informācijas, ko šie jaunie darbinieki nespēja saprast. Viena no darba autorēm, kas ir strādājusi šajā uzņēmumā saka, ka priekš pirmās dienas tik tiešām ir pārāk daudz jaunās informācijas, pārāk ātri grib jauno darbinieku "iemest" jaunajos darba pienākumos, kad jaunais darbinieks vēl nav nemaz sapratis, kas notiek viņam apkārt.

Uzņēmumā adaptācijas procesā tiek nozīmēts mentors katram jaunajam darbiniekam, tāpēc respondentiem tik uzdots jautājums par tiešā vadītāja iesaistīšanos jaunā darbinieka adaptācijas procesā, kur apkopotos rezultātus var skatīt 1. attēlā.



1. att. Tiešā vadītāja iesaistīšanās jaunā darbinieka adaptācijas procesā, % [autora veidota]

Kā redzams 1. attēlā, lielākā daļa respondentu, kas ir 37,9% atbild, ka viņu tiešais vadītājs adaptācijas procesā ir iesaistījies vidēji, mazākais sektors, kas ir 10,3% atbild, ka tiešais vadītājs iesaistījies adaptācijas procesā slikti. Intervijā ar K.B. darba autores uzzināja, ka jaunā darbinieka tiešā vadītāja uzdevums ir monitorēt un sekot līdzi saviem jaunajiem darbiniekiem kā arī palīdzēt viņiem un iemācīt labāk spēļu praktiskās un teorētiskās zināšanas. Uzņēmumā ir daudz tiešo vadītāju, un darba autore, kura ir strādājusi šajā uzņēmumā var teikt, ka katrs tiešais vadītājs ir citādāks un pēc novērojumiem var teikt, ka katra tiešā vadītāja iesaistīšanās jaunā darbinieka adaptācijas procesā ļoti atšķiras.

Attēlā 2. ir iespējams redzēt cik ilgs laiks respondentiem, uzņēmuma darbiniekiem, ir vajadzīgs, lai pilnvērtīgi veiktu savus darva pienākumus un darbinieks būtu iejuties uzņēmuma vidē.

2. att. Laiks, kādā jaunais darbinieks jūtās iejuties darba kolektīvā, % [autora veidota]

Kā redzams 2. attēlā, lielākā daļa respondentu (48,3%) uz jautājumu: "cik ilgs laiks Jums bija nepieciešams, lai iejustos uzņēmuma un darba kolektīva vidē un pilnvērtīgi veiktu savus darba pienākumus?" atbild, ka tas viņiem aizņēma 1-3 mēnešus, kas darba autoru uzskatā ir diezgan optimāls laiks. Attēlā redzams, ka 6,9% respondentu atbild, ka šis process viņiem ir aizņēmis 6-12 mēnešus uz ko atbildi varam meklēt intervijā ar K.B., kur viņi saka, ka šī procesa laiks ir atkarīgs no katra darbinieka individuāli un ka katrās apmācībās ir jaunie darbinieki, kas sevi parāda labāk un iemācās visu ātrāk, taču viņa uzskata, ka vidējais laiks, lai iejustos uzņēmumā ir trīs mēneši.

Pēc aptaujas rezultātiem var spriest, ka 31% respondentu uzskata, ka viena no galvenajām adaptācijas problēmām jaunajam darbiniekam uzņēmumā ir tiešā vadītāja iesaistīšanās, 24,1% uzskata, ka problēmu adaptācijas procesā nav, 20,7% uzskata, ka problēma ir nepietiekamas zināšanas un 13,8% uzskata, ka problēma ir nepietiekamas spēļu praktisko zināšanu trūkums.

Secinājumi

Adaptācijas procesam ir jābūt pārdomātam un strukturētam, jo šis process ietekmē darbinieka turpmākās gaitas uzņēmuma darba vidē.

Svarīgākais adaptācijas procesā ir darbinieka pirmā darba diena, jo bieži pirmajā darba dienā jaunajam darbiniekam veidojas priekšstats par uzņēmuma vidi un veidojas iespaids par to, vai palikt uzņēumumā vai nē.

Adaptācijas svarīgākais uzdevums ir adaptēt jauno darbinieku tā, lai darbinieks spētu pēc iespējas ātrāk patstāvīgi veikt darba pienākumus.

Lai darbinieks ātrāk iejustos darba vidē un adaptētus, darbiniekam jāpiesaista mentors, jo

mentors jaunajam darbiniekam iemācīs kā tiešie darbi ir jāapgūst un veicinās adaptācijas procesu.

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību ir viena no lielākajiem uzņēmumiem savā sfērā Latvijā, tajā strādā aptuveni 700 darbinieki, lai visi darbinieki būtu profesionāli un būtu iejutušies darba vidē, ir jāizveido laba adaptācijas sistēma.

Lielākā uzņēmuma adaptācijas problēma ir darbinieku tiešā vadītāja nepilnvērtīga iesaistīšanās adaptācijas procesā.

Uzņēmumā ir izveidota adaptācijas sistēma, taču - ar vairākiem trūkumiem tajā.

Bibliogrāfiskais saraksts

Zīlīte L. (2013). Personāla vadība un socionika. Rīga: SIA „Biznesa augstskola Turība".

Forands I. (2007). Palīgs personāla speciālistam. Rīga: SIA „Latvijas izglītības fonds".

Ina Depša[1] ,Gunta Čipate[2]. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI ZĪMOLU APĢĒRBU MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

1Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība, depshaina@gmail.com

2 Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība, gunta_cipate@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: docents, Mg.oec. (pielīdzināts), Mg.paed., Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka darba efektīvas atdeves un produktīva rezultāta nodrošināšanai. Jebkura uzņēmuma vērtīgākais resurss ir cilvēku resurss, kam nepieciešama profesionāla pieeja adaptācijas procesā. Adaptācija ir integrācijas daļa, kas saistīta ar jauno darbinieku mācīšanu un sagatavošanu noteiktu pienākumu pildīšanai. Veiksmīga adaptācija izslēdz kļūdu iespējamību, kā arī nodrošina jaunā darbinieka personiskā komforta līmeni. Adaptācija jāizmanto, ne tikai lai darbinieku iesaistītu komandā, bet arī, lai attīstītu profesionālās iemaņas.[Forands ,bez gada]

Pētījuma mērķis: Ir noskaidrot adaptācijas teorētiskās nostādnes un izpētīt mazumtirdzniecības zīmolu apģērbu uzņēmuma adaptācijas procesu kopumā. Kopumā darba autores mērķis bija izzināt darbinieku viedokli par adaptācijas procesiem uzņēmumā, kā arī uzņēmuma vadības viedokli ,lai varētu salīdzināt viedokļus. Uz kā pamata rast adaptācijas problēmu risinājumus, lai adaptācijas process uzņēmumā noritētu vēl veiksmīgāk.

Pētījuma metodes: pētnieciskajā daļā darba autores izmantoja vairākas pētīšanas metodes, lai pētījums būtu kvalitatīvāks un saturīgāks. Tika izmantota kvalitatīvā pētīšanas metode, kvantitatīvā metode, analīze un grafiskā analīze.

Sasniegtie rezultāti: Veicot teorijas un prakses analīzi, kā arī izmantojot darbinieku un uzņēmuma vadības sniegtās atbildes, darba autores secina, ka uzņēmumā adaptācijas process norit veiksmīgi un saskan ar teorētiskajām nostādnēm. Ir nepieciešami vien daži uzlabojumi-izstrādāt darbinieka pirmās dienas plānu. Kā svarīgs faktors jāmin, ka uzņēmumā jaunajiem darbiniekiem vienmēr līdzās atrodas mentors, kas palīdz ievirzīt pirmās zināšanas. Pētījuma mērķis ir sasniegts un uzņēmumā drīzumā taps jauno darbinieku pirmās dienas plāns.

Atslēgas vārdi: adaptācija; problēmu risināšana; izaugsme; mentors; mazumtirdzniecība

Ievads

Darba autores pētījumā pēta adaptācijas procesu zīmolu apģērbu mazumtirdzniecības uzņēmumā. Pats uzņēmums darbojas visā Baltijā vairāk kā 25 gadus un ir bagāts ar 103 veikaliem un vairāk kā 500 darbiniekiem, kuriem noteikti adaptācijas process ir ārkārtīgi svarīgs. Uzņēmums ir radies Igaunijā.

Darba autorēm bija ļoti interesanti rakstīt un pētīt jautājumus par adaptācijas procesu tik lielā un starptautiskā uzņēmumā. Ikdienā darbiniekiem ir jāmācās ļoti daudz specifiskas lietas un jēdzieni, kas ne visiem ir pašsaprotami. Tas prasa laiku un nereti sagādā neērtības jaunajiem darbiniekiem. Būtiskākais ir darbiniekus iepazīstināt ar šiem faktoriem un palīdzēt laicīgi visu apgūt profesionālā līmenī.

Uzņēmumā darbinieku ikdiena paiet,sniedzot klientiem izcilu servisu. Servisa līmenis šķiet augsts, tiek izrādītas rūpes par katru klientu. Katram klientam un viņa ģimenei vienmēr tiek piemeklēts piemērotākais, savukārt, tiem, kam nākas uzgaidīt-tase tējas vai ūdens. Taču ar to viss neapstājas, ir daudz arī tehnisku darbu ka ir jāizdara ikdienā, sākot no preču pieņemšanas, izlikšanas, sacenošanas, izkārtošanas un beidzot ar veikala tīrību, sapulcēm un inventarizācijām. Un pats būtiskākais to visu saorganizēt tā, lai nevienā brīdī klienti nejustu, ka notiek arī citas darbības veikalā bez lieliska servisa nodrošināšanas.

Darba lielākais mērķis ir izpētīt adaptācijas problēmas un risinājumus zīmolu apģērbu mazumtirdzniecības uzņēmumā, iesaistot maksimāli daudz darbiniekus. Jo uzņēmums ir liels un mūsdienās adaptācijas problēmas ir liela aktualitāte jebkurā uzņēmumā. Tādēļ tika veikta anketēšana un divas intervijas ar uzņēmuma personāla speciālistēm. Darba autores secina, ka pētījums izdevās ļoti labi un gaidītie rezultāti tika iegūti.

Pētījuma aktualitātes apskats literatūras avotos

Adaptācijas uzdevums ir pēc iespējas īsākā laikā iekļaut darbinieku komandā, izmantot viņa zināšanas, pieredzi. Adaptācijas procesam jābūt formālam, organizētam, lai nerastos neformālā ceļā iegūts nepareizs priekšstats, attieksme.

Adaptācijai izmanto šādus informācijas veidus:

- Vispārējo informāciju;
- Informāciju par uzņēmuma vēsturi, filozofiju, mērķiem, kultūru, darbības politiku un gala produktu;
- Detalizētu informāciju par darbinieka vietu un uzdevumiem uzņēmumā;
- Pirmo darba dienu, ievadīšanu, iepazīstināšanu, apsveikšanu, darba vides un iekārtas ierādīšanu. Svarīgi, lai darbinieks iekļautos grupā (kolektīvā) un savukārt grupa pieņemtu jauno darbinieku. Grupa var ietekmēt darbinieku divos aspektos:
- Ar attiecīgo formālo varu;
- Ar neformālām attiecībām.

Viens no adaptācijas uzdevumiem ir panākt, lai darbinieks pēc iespējas ātrāk identificētos ar uzņēmumu un tā organizācijas kultūru, tādējādi darbiniekam pieņemot uzņēmuma mērķus, izvirzītos individuālos uzdevumus vērtējot caur uzņēmuma kopējo prizmu un brīvprātīgi darbojoties, bez piespiešanas veicot darbības un pieņemot lēmumus, kas orientēti uz uzņēmuma attīstību.[Ešenvalde 2008]

Pašlaik daudzi uzņēmēji pieņem darbā speciālistus bez iepriekšējas pieredzes vai ar nelielu pieredzi. Līdz ar to nepieciešama ļoti nopietna apmācība un darbaudzināšana, lai attiecīgais darbinieks pēc iespējas ātrāk apgūtu profesionālās iemaņas un adaptētos uzņēmuma komandā. Mentora amatu parasti uzņemas pieredzes bagātākie darbinieki. Tajā pašā laikā būtisks aspekts ir tas, ka par mentoru nevar būt jebkurš pieredzējis darbinieks, jo mentoram jāpiemīt vadības kompetences un trenera spējām. Viņam jāspēj profesionāli nodrošināt jauno darbinieku apmācību un ievadīšanu darbā, lai maksimāli ātri saņemtu atgriezenisko saiti no šiem cilvēkiem.

Starptautiskie uzņēmumi plaši praktizē darbaudzināšanas procesus, taču vietējā darba tirgū pašreizējos apstākļos nav izstrādāta precīza koncepcija kā mentorings organizējams uzņēmuma ietvaros.[Boitmane 2008]

Metodoloģija

Šis raksts ir Alberta koledžas studiju programmas "Iestāžu darba organizācija un vadība" 1.kursa studentu pētījums, kas tika īstenots no 2017.gada oktobra līdz 2017.gada decembrim.

Pētījumu mērķis bija izprast, kādas ir galvenās adaptācijas problēmas uzņēmumā un kādi varētu būt risinājumi nākotnē, lai šo procesu uzlabotu. Svarīgi šajā procesā bija pētīt ne tikai darbinieku viedokli, bet arī darba devēju viedokli, lai pēc tam analizētu kopējo skatījumu, kas dažos jautājumos noteikti atšķīrās.

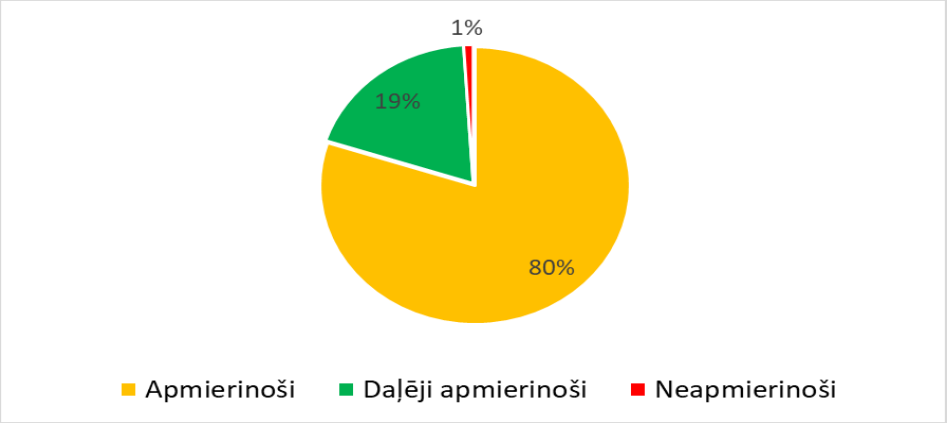
Darba pētnieciskajā daļā darba autores izmantoja vairākas pētīšanas metodes, lai pētījums būtu kvalitatīvāks un saturīgāks. Tika izmantota kvalitatīvā pētīšanas metode - divas intervijas ar uzņēmuma reģionālajām vadītājām, iegūstot skatījumu un faktus no reģionālo vadītāju puses. Kā

nākamo pētīšanas metodi darba autors izmantoja kvantitatīvo metodi - anketēšanu. Ar anketu palīdzību darba autores ieguva informāciju un faktus no 83 respondentiem, 81 no tiem ir sievietes un tikai 2 ir vīrieši. Savukārt, 23 respondenti ir veikala vadītāji un 60 respondentu ir veikala pārdevēji. Darba autores, apkopojot šos datus, veica analīzi, uz kā pamata arī izveidoja grafisko analīzi.

Tātad, kopumā darba autors izmantoja teorijas analīzi, aptauju, intervijas, sintēzi un grafisko analīzi.

Rezultāti

Pēc aptauju rezultātiem var spriest, ka 80% gadījumu darbinieki savu pirmo darba dienu raksturo kā apmierinošu,19% darbinieku raksturo kā daļēji apmierinoši, bet pavisam neliels skaits darbinieku 1%,raksturo kā neapmierinošu.

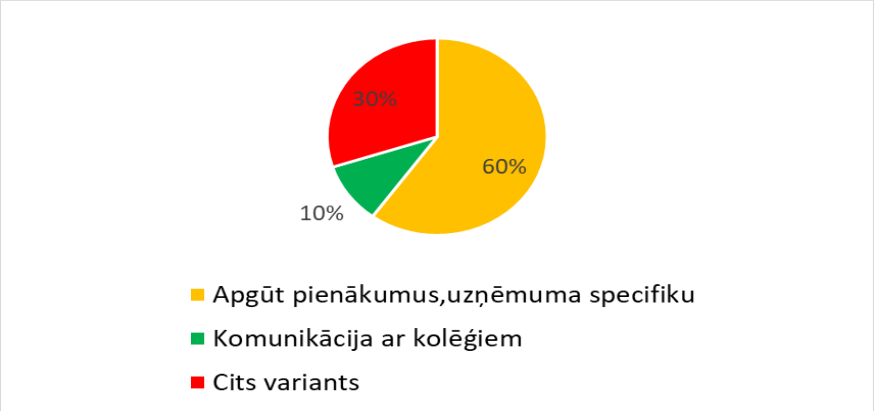


1.att. Darbinieka pirmā darba diena, % [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Vairums darbinieku apgalvo, ka pirmā darba diena bijusi veiksmīga, jo ir piedalījies mentors, kas pamāca un parāda būtiskākās lietas sākot darba procesu. Mentora klātbūtne ir svarīga jebkurā sākumposmā un to vienmēr novērtē darbinieki.80% gadījumu darbinieki apgalvo, ka mentors bija līdzās,10% darbinieku apgalvo, ka mentors bija līdzās daļēji, bet 10% darbinieku apgalvo, ka mentors nebija līdzās vispār.

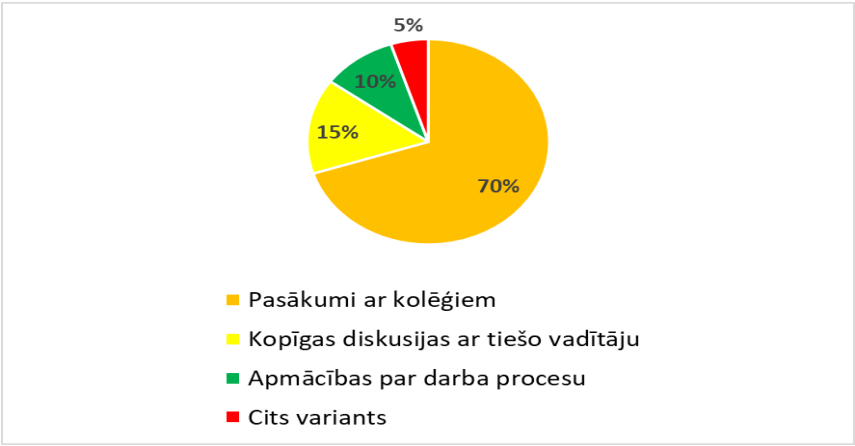
Darba autoriem šķita interesanti tas, ka darbinieki, kuri atbildēja, ka līdzās nebija mentors ir ar lielāko darba stāžu. Tas ir izskaidrojams ar uzņēmuma vadības maiņu pēdējo 3 gadu laikā, jo katrai uzņēmuma vadībai ir sava stratēģija un prioritātes kā vadīt uzņēmumu. Pēdējo gadu laikā uzņēmumā ir uzlabojies klientu apkalpošanas servisa līmenis, kas arī noteikti ir saistīts ar mentora klātbūtni adaptācijas procesā.

Vairumam darbinieku adaptācijas procesā sarežģītākais likās apgūt darba pienākumus un uzņēmuma specifiku. Darbinieki minēja, ka pat ar iepriekšējo pieredzi pārdošanā daudzas lietas apgūt bija grūti. Tas ir saistāms ar uzņēmuma iekšējo darba sistēmu un tehniskajām lietām, kases aparātiem. Darbinieki 60% gadījumu atbildēja, ka grūtākais bija apgūt tehniskās lietas, uzņēmuma specifiku, 30% gadījumu darbinieki uzsvēra daudzus citus faktorus, piemēram zināšanas par apģērbiem, zīmoliem, sastāviem, zināšanas par zīmola vēsturi un komunikācija ar citu valstu kolēģiem. Pēc aptaujas rezultātiem var spriest, ka darba devējs 90% gadījumu ir sniedzis skaidras norādes adaptācijas procesā. Un, savukārt, 10% darbinieku uzskata, ka skaidras norādes un mērķi tika sniegti daļēji. Neviens no darbiniekiem nav atbildējis, ka darba devējs nav sniedzis skaidrus mērķus.



2.att. Sarežģītākais adaptācijas procesā [autora veidots pēc aptaujas datiem]

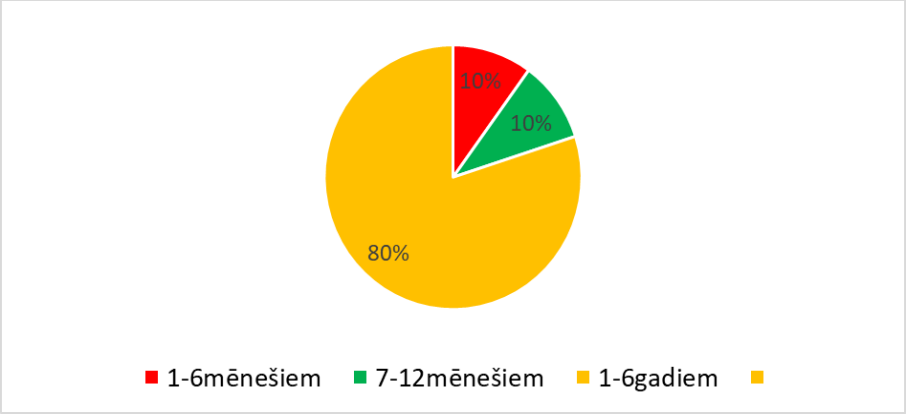
Aptaujas ietvaros darbinieki izteica viedokļus par to, kas vēl varētu uzlabot adaptācijas procesu uzņēmumā. Jāmin, ka vairākums no darbiniekiem uzskata, ka kopīgi pasākumi ar kolēģiem veicinātu adaptācijas procesa uzlabošanos. Liela daļa darbinieku uzskata, ka kopīgas diskusijas ar tiešo vadītāju arī palīdzētu uzlabot adaptācijas procesu uzņēmumā. Tikai 10% darbinieku uzskata, ka dažādas apmācības uzlabotu adaptācijas procesu un 5% darbinieku uzskatīja, ka pašam jābūt sevis motivētam adaptēties, vai minēja citus variantus-rotācijas ,iespēju padarboties citos veikalos, lai iegūtu plašāku pieredzi par visiem uzņēmuma veikaliem.



3.att. Adaptācijas procesa uzlabošana [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Uzņēmumā notiek dažādi pasākumi, lai tiešām saliedētu darbiniekus un ļautu viņiem vēl ātrāk iejusties uzņēmumā. Reģionālā vadītāja uzskata, ka pēc katra šāda pasākuma ir redzamas izmaiņas komandas darbos un rezultātu sniegumā, kas ir pats būtiskākais. Tātad šie pasākumi ir nozīmīgi. Uzņēmums katru gadu rīko lielu vasaras pasākumu, kurā visi darbinieki dodas atpūtā uz divām dienām kādā no Baltijas valstīm. Pasākuma mērķis ir kopā pavadīt laiku, atskatīties uz to kā ir gājis pusgadā un apbalvot ar kausiem un pateicībām darbiniekus, kuri sevi parādījuši labāk nekā citi darbinieki.

Ņemot vērā anketu rezultātus, darba autores analizē, ka vairums darbinieku strādā uzņēmumā ilgāk kā gadu un tikai 10% darbinieku strādā uzņēmumā līdz sešiem mēnešiem, bet 10% darbinieku strādā uzņēmumā aptuveni 12 mēnešus. Darba autors secina, ka kopumā uzņēmums nodrošina veiksmīgus darba apstākļus, jo darbinieki vēlas sadarboties ilglaicīgās darba attiecībās.



4.att. Darbinieku stāžs uzņēmumā [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Lai darba autores veiksmīgāk izpētītu adaptācijas procesu uzņēmumā, tika organizētas divas intervijas ar reģionālajiem vadītājiem E.T. un M.U.

Darba autores intervijā reģionālajai vadītājai E.T. jautāja, cik veiksmīgs ir, viņasprāt, adaptācijas process uzņēmumā, uz ko E.T. atbildēja, ka adaptācijas procesam uzņēmumā tiek piešķirta liela nozīme, īpaši sākuma posmā iepazīstinot jaunos darbiniekus ar uzņēmuma vēsturi un pamatvērtībām. Savukārt, otra reģionālā vadītāja M.U. uzsvēra, ka darbiniekiem tiek veidotas apmācības, kur tad arī var redzēt, cik daudz jau darbinieki apguvuši un cik vēl nepieciešams. Šie fakti noteikti sakrīt arī ar aptauju rezultātiem, jo vairākums darbinieku tomēr minēja, ka, sākoties darba attiecībām. darba tiešais vadītājs nodeva skaidri definētus mērķus un pārējo informāciju. Uz jautājumu cik bieži tiek pieņemti darbinieki E.T atbildēja, ka vidēji 3 darbinieki mēnesī, taču M.U. atbildēja, ka tas notiek regulāri. Darba autores salīdzina ar anketu atbildēm un ir skaidrs, ka jaunie darbinieki, kuri tiek pieņemti regulāri arī ir šie 20%,jo 80% darbinieku darba stāžs ir ilgāks par 1 gadu.

Jautājot, kādi ir būtiskākie iemesli kādēļ darbinieki aiziet prom no darba, E.T.atbild, ka nevar apvienot darbu ar mācībām un netiek galā ar pienākumiem. Savukārt, M.U. atbild, ka neapmierina attalgojums un darbs nesagādā gandarījumu. Darba autores secina, ka darba pienākumu, ko apgūt ir tiešām daudz un ir jābūt ļoti labiem pārdošanas rezultātiem. Ja kolēģim tomēr 3 mēnešu laikā nav veiksmīgi pārdošanas rezultāti, tad ar viņu tiek diskutēts un analizēts, līdz darbinieks pats saprot, ka viņam neizdodas sniegt to, ko uzņēmums sagaida. Tātad, reizēm arī šis ir iemesls, jo kolēģis var būt centīgs,bet viņa stiprā puse nav pārdošana un aktīva komunikācija. Svarīgi ir to apzināties laicīgi, pārbaudes 3 mēnešos. Turpinājumā darba autors vaicā, kā tiek izzināts, vai darbinieks ir iejuties kolektīvā. E.T. atbild, ka svarīgs ir kolēģu viedoklis un atsauksmes, protams, arī personīgie rezultāti un attieksme pret darbu, bet M.U. uzskata, ka vislabāk to var redzēt darbinieka darba vidē un saņemot atsauksmes no kolēģiem. Darba autoram likās interesanti dzirdēt no reģionālajiem vadītājiem par to, cik bieži notiek komunikācija starp tiešo darba devēju un darbinieku, jo anketas uzrādija dalītus rādītājus, kā rezultātā ir novērojamas nesakritības starp darbinieku un darba devēju viedokļiem. E.T. uzskata, ka komunikācija notiek ne mazāk kā divas reizes nedēļā, bet M.U. uzskata, ka komunikācija notiek regulāri un pēc darbinieka lūguma ir iespēja tikties ofisā. Darba autors analizē, ka šeit noteikti atšķiras darbinieku viedoklis no darba devēja viedokļa.

Secinājumi

1. Adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka darba atdeves un rezultāta nodrošināšanai. Adaptācijas uzdevums ir pēc iespējas īsākā laikā iekļaut darbinieku komandā, izmantojot viņa zināšanas un pieredzi.
2. Adaptācijas procesam jābūt formālam un organizētam, lai nerastos neformālā ceļā iegūts nepareizs priekšstats vai attieksme.

3. Darba autores secina, ka adaptācijas procesā ir jāparedz visi jaunā darbinieka attīstības aspekti, lai darbība noritētu veiksmīgāk.
4. Zīmolu apģērbu mazumtirdzniecības uzņēmumā Latvijas filiālē strādā 140 darbinieki, kas apzīmē to, ka ir ļoti svarīgi vēl attīstīt adaptācijas procesu, jo darbinieku skaits ar katru gadu pieaugs, atveroties vēl citiem veikaliem.
5. Uzņēmumā, ņemot vērā aptauju rezultātus labā līmenī tiek nodrošināts mentors katram jaunajam darbiniekam, kas nodrošina veiksmīgāku un profesionālāku darbību, bet darbinieki min, ka tehniskās lietas paliek neiemācītas, jo mentors vairāk māca klientu apkalpošanas servisu.
6. Pēc aptauju rezultātiem darba autores secina, ka darba devēji uzskata, ka ar darbiniekiem ir pietiekama tiešā komunikācija, taču darbinieki uzskata, ka komunikācija varētu būt vēl biežāk.
7. Mazumtirdzniecības zīmolu uzņēmumā augstā līmenī notiek darbinieku apmācības, dažādi pasākumi, kas motivē darbiniekus un padara adaptācijas procesu patīkamāku.
8. Aptaujas rezultāti norāda, ka darbiniekiem sarežģītākais adaptācijas procesā šķiet apgūt darba specifiku un daudzās norādes.

Bibliogrāfiskais saraksts

1. Forands I. Personālvadība,. – Rīga: Latvijas izglītības fonds, bez gada.
2. Boitmane, I. Personāla atlase un novērtēšana. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008
3. Ešenvalde,I. Personāla vadības mūsdienu metodes.-Rīga:Merkūrijs LAT,2008

Ina Depša, Gunta Čipate. MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS IZVEIDE ORGANIZĀCIJĀ

1Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība, depshaina@gmail.com

2 Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība, gunta_cipate@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: docents, Mg.oec. (pielīdzināts), Mg.paed., Armands Kalniņš

Pētījuma aktualitāte: Kopumā motivācija ir nepieciešama jebkurā no strauji augošiem uzņēmumiem. Motivācija nepieciešama, lai noturētu darbiniekus ilgtermiņā vienā noteiktā uzņēmumā. Motivēts darbinieks darīs vairāk un vairāk vēlēsies sasniegt sev izvirzītos mērķus. Nemotivēts darbinieks meklēs citas iespējas kā attīsties, bet tikai citā uzņēmumā, kur viņu spēs motivēt darīt vairāk ieguldīt vairāk mērķu sasniegšanā. Ja darbinieks paliks pie viena noteikta darba devēja, tad tikai tapēc, ka šajā vienā uzņēmumā ir izveidota laba motivācijas sistēma un darba vide, kurā darbinieks jūtas novērtēts.

Pētījuma mērķis: Darba mērķis ir noskaidrot motivācijas sistēmas teorētiskās nostādnes un izpētīt mazumtirdzniecības zīmolu apģērbu uzņēmuma motivācijas sistēmas trūkumus.

Pētījuma metodes: Esejas pētnieciskajā daļā darba autors izmantoja vairākas pētīšanas metodes, lai pētījums būtu kvalitatīvāks un saturīgāks. Tika izmantota kvalitatīvā pētīšanas metode, kas sevī ietver divas intervijas ar uzņēmuma reģionālajām vadītājām, iegūstot skatījumu un faktus no reģionālo vadītāju puses. Kā nākamo pētīšanas metodi darba autors izmantoja kvantitatīvo metodi, kas sevī ietver anketēšanu. Ar anketu palīdzību darba autors ieguva informāciju un faktus no 83 respondentiem ,81 no tiem ir sievietes un tikai 2 ir vīrieši. Kā arī 23 respondenti ir veikala vadītāji un 60 respondentu ir veikala pārdevēji. Darba autores saliekot kopā šos datus izveidoja analīzi, uz kā pamata arī izveidoja grafisko analīzi. Tātad, kopumā darba autores izmantoja teorijas izpēti, kvalitatīvo pētīšanas metod, kvantitatīvo pētīšanas metodi, sintēzi un grafisko analīzi.

Atslēgas vārdi: Motivācija, motivācijas sistēma, mazumtirdzniecības zīmolu apģērbu uzņēmums

Ievads

Darba autores pētījumā pēta adaptācijas procesu zīmolu apģērbu mazumtirdzniecības uzņēmumā. Pats uzņēmums darbojas visā Baltijā vairāk kā 25 gadus un ir bagāts ar 103 veikaliem un vairāk kā 500 darbiniekiem. Kā jebkurā strauji augošā uzņēmumā ir nepieciešama motivācijas sistēma, lai motivētu darbiniekus strādāt ilgtermiņā. Darbiniekiem ir iespēja piedalīties apmācībās, lai iegūtu lielāku motivāciju uz izaugsmi. Darba autorēm bija interesanti veikt šo pētijumu par motivācijas sistēmu, jo bija iespējams uzzināt, kas ir tas, kas spēj motivēt darbiniekus darīt vairāk un palikt ilgtermiņā vienā uzņēmumā.

Kas ir motivācija? „Motivācija" tiek raksturota kā iekšēju un ārēju, apzinātu un neapzinātu faktoru kopums, kas stimulē cilvēka vēlmi darīt un tiekties uz mērķi. Motivācija ir atslēgas elements, kas rosina cilvēku izvirzīt mērķi un pielikt pūles, lai to sasniegtu visdažādākajās jomās – kā profesionālajā darbībā, tā personīgajā dzīvē. Šim jēdzienam radnieciski: iedvesma, pamudinājums, cēlonis, impulss. Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk par prasīto, ieguldīt uzņēmuma izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju iniciēšanai. Tas ir iemesls darbinieka aktīvai klātesamībai uzņēmumā un rūpēm par tā izaugsmi. Lai saprastu savu darbinieku motivāciju un stimulētu to, primāri atbilde uz jautājumu „kāpēc es šeit esmu?" primāri rodama pašam uzņēmuma īpašniekam, vadītājam, personāla un komandu vadītājiem. Personālvadības eksperti pazīst dažādu autoru izstrādātās motivācijas teorijas (Hercberga divu faktoru teorija, Maslova vajadzību piramīda, Alderfera teorija, Maklellanda pamatvajadzību teorija). (V.Reņģe, 2007) Šodien visbiežāk tiek lietots dalījums kategorijās: apzinātie un neapzinātie faktori (citur – neraksturīgā un patiesā motivācija). Apzinātie faktori: atlīdzība, darba apstākļi, veselības un dzīvības apdrošināšana, sporta un atpūtas iespējas, transporta izdevumu apmaksa u.c. Šie tiek dēvēti arī par higiēnas faktoriem. Motivēšanas uzdevums: ir veidot un apmierināt cilvēku dzīves vajadzības. Motivācijas metodes jāizvēlas, vadoties no cilvēka socializācijas un individualizācijas

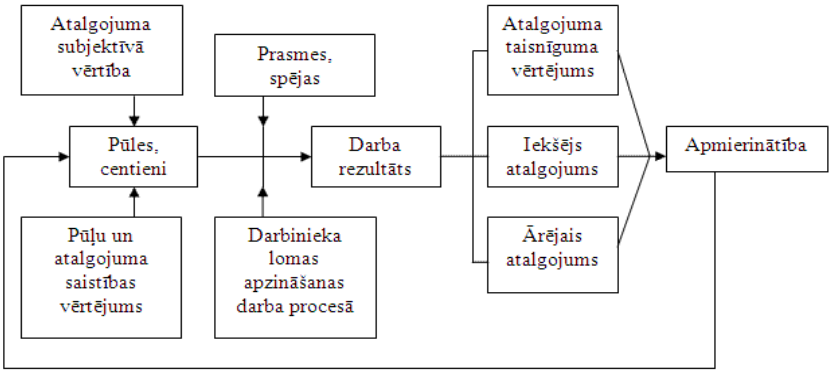
pakāpes, veidojot metožu kombinācijas, piemēram: vērtēšana + atalgojums vai izglītošana + vadības stils + karjeras izaugsme. Motivācijas teorijas un to izmantojums praksē ir visai plašs, visbiežāk tiek minēta (A) vajadzību (satura) teorija, kas pamatnostādnē akcentē zemāko vajadzību apmierināšanu, lai veidotos augstāka līmeņa vajadzības, jo, nesaņemot gaidīto, cilvēks demotivējas. Darba vietā būtu jāveido vide, lai nodrošinātu šādu A.Maslova ieteikto vajadzību apmierināšanu: (2006)

- pirmā līmeņa vajadzības (fizioloģiskās): komforts darba telpās; nodrošināta ēdināšana; izveidots optimāls darba un atpūtas laiks;
- otrā līmeņa vajadzības (drošības): sakārtotas ugunsdrošības prasības; ievērota darba aizsardzība; garantēts darbs un atalgojums; nodrošinātas evakuācijas iespējas; ārējo draudu novēršana; aizsardzības pret ekonomiskām grūtībām;
- trešā līmeņa vajadzības (sociālās): labvēlīga saskarsme; kopīgi pasākumi; sociālā palīdzība; konfliktu risināšana; kultūras vides izveide;
- ceturtā līmeņa vajadzības (atzīšanas): biežāka un patiesāka novērtēšana; atzinības izteikšana kolektīva klātbūtnē; karjeras veidošana; komandas saliedēšana;
- piektā līmeņa vajadzības (pašapliecināšanās): iespēja attīstīt radošās spējas; iespēja eksperimentēt; līdzdalība lēmumu izstrādē; sarežģītu uzdevumu izpilde.

Savdabīga ir **"gaidu motivēšanas"** metode, kuras pamatā ir šādas nostādnes:

- cilvēku uzvedība un rīcība atkarīga no personisko spēju, kompetences un ārējo faktoru kombinācijas;
- cilvēki paši pieņem vispusīgus lēmumus par savu rīcību;
- cilvēkiem ir atšķirīgas vajadzības, intereses, vēlmes, mērķi;
- cilvēki izdara izvēli starp alternatīviem uzvedības veidiem cerībā uz labvēlīgiem rezultātiem, atalgojumu un vajadzību apmierināšanu.

Attēlā redzams cilvēka motivācijas norise,kā veidojas motivācija,kas viņu motivē strādāt un darīt. Kādi faktori iedarbojas uz darbinieku viņa darba vidē.



1.att. Motivācijas norise,Biruta Sloka

Taisnīguma motivēšanas metodes pamatojas uz salīdzinājumu, jo darbinieki parasti cenšas savu veikumu salīdzināt ar atalgojumu, kā arī ar citu veikumu un atalgojumu. Šāds salīdzinājums var izpausties kā taisnīguma izjūta, ja salīdzinājums ir līdzīgs, vai kā netaisnīguma izjūta, ja salīdzinājums ir sliktāks. Cilvēki var rīkoties dažādi un tie, kuriem nav taisnīguma izjūtas, centīsies izmainīt situāciju, samazinot pūles, bet sasniegt to pašu rezultātu, mēģinās panākt atalgojuma paaugstināšanu, izmainīt salīdzināšanas objektu, ietekmēt citus, lai tie samazinātu pūles vai mainīt darba uzdevumu.

Taisnīguma metodes modelis ir šāds: **paša sniegums > paša pūles; pārējo sniegums > pārējo pūles**.

Par to, ka cilvēku vajadzības un to raksturojums ir plašs, liecina daudzi pētījumi. Dāņu psihologs K.Madsens (K.Madsen) visai mūsdienīgi traktē vajadzības, izdalot deviņpadsmit vajadzības un iedalot tās četrās motīvu grupās: -organisma funkcionēšanu nodrošinošie motīvi (bads; slāpes; dzimumtieksmes; mātes jūtas; sāpju, aukstuma, karstuma sajūtas; nepieciešamība elpot);

- motīvi (bailes un tieksme pēc drošības; agresivitāte un cīnītāja gars);
- sociālie motīvi (saskarsmes tieksmes; varas tieksme; tieksme darboties);
- rīcības motīvi (pieredzes; fiziskās aktivitātes; intelektuālās; emocionālās izpausmes vajadzības un vēlme būt radošam).

Tātad - cilvēki ir dažādi un dažādas ir viņu vajadzības, tamdēļ motivēšanas metodēm jābūt dinamiskām un elastīgām, piemērotām vajadzību plašajam klāstam. Pastāv vajadzību atšķirības tehniskajam personālam, vadītājiem, inženieriem, mākslas pasaules cilvēkiem, maznodrošinātiem un bagātiem cilvēkiem.

Mērķu sasniegšanu savukārt veicina kontrole, noskaidrojot, kā dalībnieki analīzē informāciju un pieņem lēmumu par turpmāko piepūli un rīcību. Svarīgs ir atalgojums, kas stimulē mērķa sasniegšanu un tā efektivitāti var panākt ar vairākām metodēm. Izmantojot atalgojumu, jāievēro atsevišķi nosacījumi:

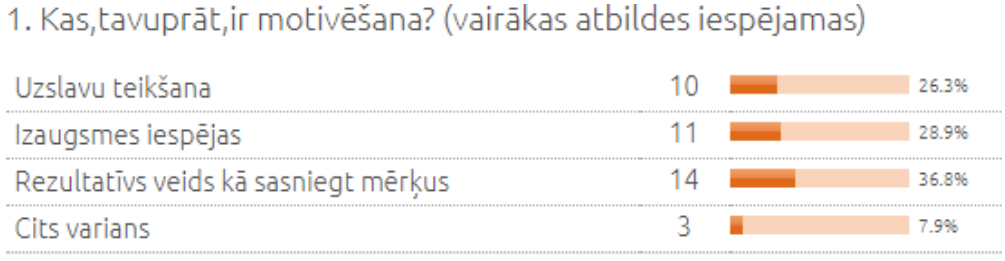
- jo biežāk rīcība tiek atalgota, jo vairāk nostiprinās vēlēšanās šo rīcību atkārtot, apgūt un pilnveidot uzticēto lomu;
- ja nākamais atalgojums ir nozīmīgāks par iepriekšējo, cilvēkam radīsies vēlēšanās darboties vēl aktīvāk;
- ja atalgojums būs biežs un maznozīmīgs, mazināsies tā vērtība;
- ja cilvēks nesaņem gaidīto vai apsolīto atalgojumu, viņš būs neapmierināts un var rasties rīcības izmaiņas;

Motivāciju nodrošina organizācijas kultūra – atmosfēra, tajā esošā pārliecība, vērtības, normas un vadīšanas stils, kāds izveidojies darba vietā, nostiprinot iekšējo integrāciju un pielāgojoties ārējās vides apstākļiem.

Rezultāti

Lai darba pētījums būtu precīzāks, darba autores veica aptauju, lai iegūtu noskaidrotu, kas motivē darbiniekus darīt vairāk?

Autores uzdeva jautājumu par to, kā darbinieki saprot vārdu motivācija? **36,8%** procenti aptaujāto darbinieku atbild, kas tas ir rezultatīvs veids kā sasniegt savus izvirzītos mērķus. **28,9%** atbild ka tās ir labas izaugsmes iespējas,atlikušie **26,3%** atbild ka tā ir uzslavu izteikšana.

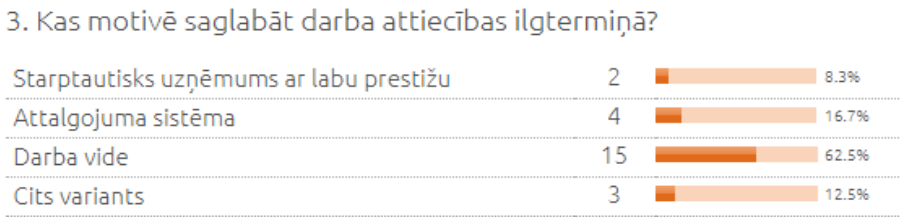


2.att. Respondentu atbildes uz 1. jautājumu [autoru veidots pēc aptaujas datiem]

Atbildot uz jautājumu par to, kāds ir darbinieku galvenais faktors, lai pieteiktos noteiktajai vakancei, kurā viņi šobrīd strādā, **29,2%** darbinieku atbild viņu galvenais faktors bija, konkurētspējīgais attalgojums, lai pieteiktos šim darbam. Faktiski ir citādi – atalgojums.Pēc iegūtajiem datiem varam secināt,ka darbienieku var motivēt dažādi faktori.Piemeram attalgojums,izaugsmes iespējas,prestižais uzņēmums.

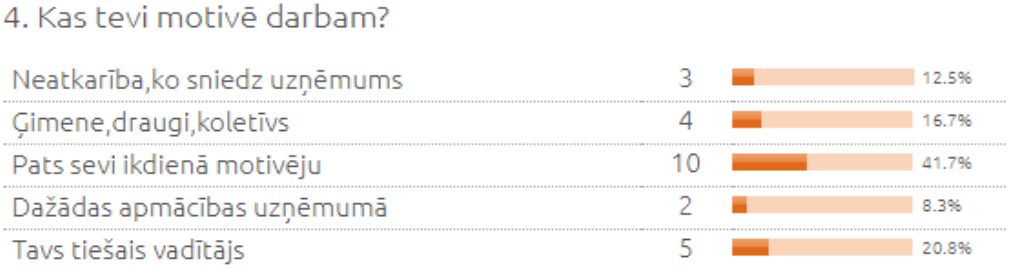
3.att. Respondentu atbildes uz 2. jautājumu [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Kāds tad ir iemesls, lai paliktu šajā uzņēmumā ilgtermiņā strādāt, **62,5%** atbild, kad viņi ir apmierināti ar darba vidi, kurā viņi strādā, jo apmierinatāks ar darba vidi un attalgojumu darbinieks nevēlēsies mainīt esošo darba vietu. Vide kurā darbinieks ir strādā ir ļoti svarīgs motivācijas elements, jo negatīva darba vide rada darbiniekā nepatika pret savu darbu, līdz ar darbinieka produktivitāte krītās.



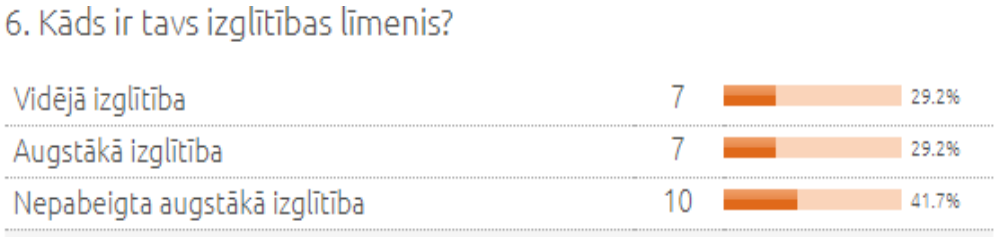
4.att. Respondentu atbildes uz 3. jautājumu [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Būtiski ir noskaidrot, kas motivē darbiniekus darbam, kas bija noteicošais faktors viņu vēlmei strādāt. Saņemtās atbildes uz šo jautājumu ļāva konstatēt pārsteidzošu tendenci, jo **41,7%** darbinieku atbildēja, ka viņi paši spēj motivēt strādāt. Līdz ar to varam secināt, ka, visticamāk, darbiniekiem ir pašu izvirzīti mērķi, ko viņš vēlas sasniegt šajā uzņēmumā.



5. att. Respondentu atbildes uz 4. jautājumu [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Mūsdienās lielākā daļa darba devēji vēlas atrast darbiniekus ar jau iepriekšējo darba pieredzi, bet kā gan darbinieks var iegūt kādu pieredzi, ja nav tādu iespēju. Bet šis uzņēmums sniedz iespēju ikvienam iegūt pieredzi mazumtirzniecības jomā. Noskaidrojās, ka šajā uzņēmumā 41,7% darbinieku ir ar nepabeigtu augstāko izglītību. Ar to varam secināt, ka darbinieki ir motivēti strādāt,lai iegūtu pieredzi darba tirgū,un veidotu karjieras kāpnes uz izaugsmi.



6.att. Respondentu izglītība [autora veidots pēc aptaujas datiem]

Secinājumi

1. Uzņēmumā pastāv motivēta darba vide, kur darbinieki ir gatavi motivēt paši sevi.
2. Darbinieki atzīst, ka motivācijas sistēma uzņēmumā ir izstrādāta veiksmīgi.
3. Lai vēl vairāk motivētu darbiniekus, vajadzētu organizēt apmācības, kurās darbinieks apgūtu jaunus veidus, kā pilnveidot sevi un savu darbu.
4. Darba autores joprojām veic padziļinātu izpēti par motivācijas sistēmas izveidi organizācijā.
5. Darbinieki ir katra uzņēmuma pats vērtīgākais resurss, tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai nepārtraukti ir jāvēro, vai darbinieki jūtas motivēti.

Bibliogrāfiskais saraksts

1. Ievads pētniecībā/ K.Mārtinsone, A.Pipere, D.Kamerāde, S.Kristapsone, I.J.Mihailovs, V.Sīle, V.Sīlis, R.Lazda, M.Zakriževska, S.Olsena – Rīgā: SIA Izdevniecība RaKa, 2011. – 284.lpp.
2. Edeirs D. Līderība un motivācija – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. – 136.lpp.
3. Forands I. Personālvadība. - Rīga: Turības mācību centrs, 1997. – 70 lpp.
4. Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis – Jelgava: O.D.A., 2008. – 328.lpp.
5. Reņģe V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija – Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. – 215.lpp.

Kristīne Mūrniece[1], Agnese Janušķe[2]. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI ĀTRĀS ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMĀ

[1]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība“, kristinemurniece123@inbox.lv*

[2]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība“, ohio1@gmail.com*

Zinātniskais vadītājs: Mg.oec. (pielīdzināts), Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Arvien vairāk darba tirgū Latvija iezīmējas darbinieku “migrēšana” - darbinieku lielā mainība. Ne tikai izvēloties savu nākotnes darba vietu aiz Latvijas robežām, bet arī vietējā mērogā un viens no darba stimulējošajiem faktoriem ir adaptācija - iekļaušanās darba vidē, jaunā kolektīvā. Ņemot vērā lielo aizbraukušo darba spēka īpatsvaru, Latvijā darba devējām ir sarežģīti atrast darbiniekus, un vēl grūtāk noturēt to uzņēmumā ilgtermiņā. Adaptācija kā aktuāla nepieciešamība ir vajadzīga darbinieku nākotnes integrēšanās fāzes sekmīgai realizēšanai.

Pētījuma mērķis ir apzināt adaptācijas problēmas ātrās ēdināšanas uzņēmumā un izprast instrumentus, kas ieviesti risinājuma meklēšanai, un to atbilstību darba vidē.

Pētījuma metodes: Izvirzītā mērķa sasniegšanai tika veikts pētījums, izmantojot kvantitatīvo (aptauja), kvalitatīvo (intervija), grafisko un sintēzes pētījumu metodes. Anketējot darbiniekus un intervējot ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītāju ar strukturētu interviju, tika sintezētas un analizētas atbildes, salīdzinot ar teoriju.

Sasniegtie rezultāti: Dati liecina, ka ātrās ēdināšanas uzņēmumā ieviestais teorētiskais adaptācijas plāns ir neefektīvs. Uzņēmuma vadītāju iesaistīšanās jauno darbinieku adaptācijas plāna īstenošanā ir tikai tik tālu, cik ir personīgā ieinteresētība, vai personības saderības faktors. Konkrētā uzņēmuma vadītāja apzinās problēmas, taču risinājumi jāmeklē globālāk, visa lielā uzņēmuma tīkla ietvaros. Ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītājs savas filiāles ietvaros veic jauno darbinieku atlasi, apmācību un pilda savus tiešos amata pienākumus, koncentrējoties uz īstermiņa ieguldījumiem darbinieku adaptācijā, par ko liecina lielā darbinieku mainība un sasteigtais adaptācijas process. Pieļaujams, ka tās nav vienas šī ātrās ēdināšanas filiālēs nostādnes, bet raksturīgs visā plašajā uzņēmuma tīklā. Uzņēmums, iespējams, nepietiekami izprot laba personāla efektīvākus darba rezultātu un ilgtermiņa ieguvumu. Adaptācijas lielākas problēmas ātrās ēdināšanas uzņēmumā ir nespēja rast plānveida adaptācijas plānu, tā realizēšanu un integrēšanu dinamiskajā darba vidē.

Atslēgas vārdi: personāls; vadība; apmācība; viedoklis; ilgtermiņa risinājumi.

Ievads

Adaptācija ir veids, kādā jebkura sociāla sistēma pielāgojas sociālajai videi. Ievadot darbinieku jaunajā darba vidē, ir būtiski ņemt vērā adaptācijas nozīmīgumu.Prasmīgi ievadot darbinieku darbā,tiek samazināti sākuma izdevumi, sagaidāma labāka sapratne, samazinās darbinieku mainība, mazināta darbinieku nedrošība un kļūdu iespējas. No sekmīgas darba uzsākšanas būs atkarīgs ne tikai cilvēka adaptācija darba vietā, bet arī viņa attiecības ar kolēģiem, attieksme pret uzņēmumu kopumā.[L.Zīlīte 2013] Tam ir jābūt pareizi plānotam, uzņēmuma interesēs, lai apmācību posms sakrīt ar plānoto pārbaudes laiku. Adaptācijas procesam ir jābūt vienotai kompleksai darbībai, iekļaujot sevī darba vides iepazīšanu un socializēšanos šajā vidē. Jebkura uzņēmuma galvenā vērtība ir darbinieks.

Uzsākot darbu jaunā uzņēmumā nezināmā darba vidē, jāveicina pareiza plānveida adaptācija. To var raksturot kā personības un grupas mijiedarbības stāvokli, kad personība bez ārējiem un iekšējiem konfliktiem veiksmīgi veic savus tiešos amata pienākumus, apmierina savas galvenās sociālās vajadzības, spēj pašapliecināties un brīvi spēj paust savu radošo izpausmi.

Adaptācijas plāna realizācija ieņem lielu lomu jaunā darbinieka turpmākajā integrācijā uzņēmumā. Ja adaptācija ir noritējusi veiksmīgi, tad tas būs labs ieguldījums nākotnes pilnīgākai integrācijai. Neveiksmīgs adaptācijas drauds ir jaunā darbinieka aiziešana no uzņēmuma, kas rada papildus izdevumus uzņēmumam, un nepieciešami jauni resursi, lai veiktu atlasi un apmācību. Nepieciešams pareizi novērtēt adaptācijas plāna efektivitāti, un tā realizācijas iespējas. Jaunā darbinieka adaptācijas procesa atvieglošanai, vēlams piesaistīt apmācību vadītāju, kas ievada darba vidē, sniedz atbalstu. Mentoru jeb darbaudzinātāju izmantošana ir viena no efektīvākajiem, drošakajiem, lētākajiemun arī atrākajiem veidiem, kā apmācīt jaunos darbiniekus.[Ešenvalde 2008] Mentora klābūtne rada drosības un atbalsta sajūtu.

Uzsvars jāliek arī uz faktu, ka liela nozīme ir arī esoša darba kolektīva iesaistīšanās adaptācijas procesā. Jo efektīvāks būs adaptācijas plāns, jo ātrāk jaunais darbinieks uzsāks pastāvīgi strādāt uzņēmuma interesēs.

Darba mērķis saprast, vai ātrās ēdināšanas uzņēmumā ir izstrādāts atbilstošs adaptācijas/apmācības plāns. Cik apmācību šis plāns ir efektīvs, vai tiek pielietots, un tiek sasniegts izvirzītais rezultāts? Šeit ar rezultātu saprotama darbinieka izdarītā izvēle par labu darbam izbēlētajā uzņēmumā. Darba attiecību saglabāšana ilgtermiņā un personīgais ieguldījums nākotnē ātrās ēdināšanas uzņēmuma misijas un vīzijas sasniegšanā, vērtību nodošanā, ievērošanā, noturēšanā.

Lai sasniegtu darba mērķi, tika izmantota darbinieku anketēšana (kvantitatīvā), vadītāja intervēšana (kvalitatīvā) metode, analīze un sintēzes metodes, apkopojot saņemtos rezultātus, kā arī salīdzināšana ar teorētiskajām nostādnēm.

Adaptācijas veiksmīgai norisei noteikti būtu jāņem vēra šādi nozīmīgi faktori :

1. Pirmā darba diena
2. Ievadīšana darba pienākumos
3. Socializācija ar darba vidi
4. Mentorēšana
5. Pēdējā darba diena

Pētījuma rezultātā darba autores nonāk pie secinājuma, ka ātrās ēdināšanas uzņēmumā nav funkcionāla adaptācijas plāna, kurā tiktu izvirzīti kādi no šiem faktoriem.

“Katra uzņēmuma personāla dienestu darbinieku uzdevums ir atrast konkrētajai situācijai piemērot risinājumu jaunā darbinieka sekmīgai ievadīšanai amata pienākumos ... Šo procesu noteikti atvieglos savlaicīgi izstrādāts jauno darbinieku integrācijas programma.”[Dombrovska 2009]

Adaptācijas problēmas

Ātrās ēdināšanas uzņēmums pastāv Latvijā jau kopš 2004. gada. Galvenais uzsvars tiek likts uz klientu apkalpošanas vērtībām. Uzņēmuma darbiniekiem tiek nodrošinātas visas sociālās garantijas, un tiek ievēroti visi reglamentējošie normatīvie akti. Uzņēmumā nav izstrādāts teorētisks adaptācijas plāns, bet ir “Darbinieku rokasgrāmata”, kurā ir plašs izklāsts par nepieciešamajām iemaņām, kuras jāpārvalda darbiniekam jau pēc pārbaudes laika. Taču nav nostādnes, kā pakāpeniski un secīgi tās realizēt. Katrs ātrās ēdināšanas atsevišķas filiāles vadītājs var un interpretē šo procesu pēc saviem uzskatiem vai vadoties pēc situācijas un nepieciešamības. Uzņēmumā nav ieviestas vienotas sistēma jaunā darbinieka adaptācijai. Primārā prasība, lai darbinieks pēc iespējas ātrāk spētu veikt darbu patstāvīgi.

Cilvēkresursi ir visgrūtāk vadāmie resursi, tam ir nepieciešama pieredze un zināšanas, darba autores izdara secinājumus, ka vadītāji nav apguvuši papildus apmācību par pareizu darbu ar

cilvēkresursiem, un ātrās ēdināšanas tīklā nav izvirzītu nostādņu, no kurām vadīties. Šeit autores izdara pieņēmumu, ka vadošais personāls arī nav sekmīgi izgājis adaptācijas posmu, kam seko nepareiza interpretācija jauno darbinieku adaptācijas procesā. Ātrās ēdināšanas uzņēmuma intensīvo darbu prasības un akūta darba spēka nepieciešamība, veicina nepareizu adaptācijas norisi, kā rezultātā seko liela darbinieku rotācijas, un uzņēmuma uzstādītie misijas, vīzijas standarti tiek ar vien mazāk ievēroti. Adaptācijas process ir labi jāorganizē, lai nerastos neformālā ceļā iegūts abpusēji nepareiz priekštats vai nelabvēlīga attieksme.[I. Forands 2007]

Metodoloģija

Darba sagatavošanā tika izmantotas šādas metodes :

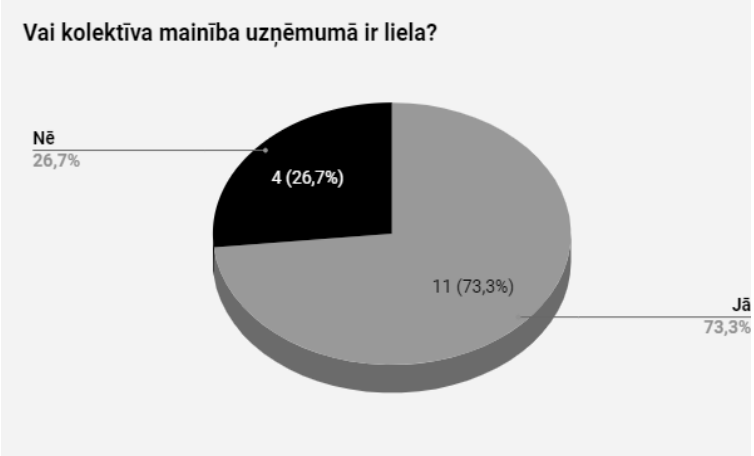
1. Monogrāfiskā metode – teorētisko nostādņu meklēšana, pētīšana un nepieciešamās informācijas atlasīšana;
2. Kvantitatīvā pētījumu metode – darbinieku pilotaptaujas izstrādāšana. Aptaujas norise anonīma, atšķirīgu filiāles darbinieku un amata kategorijās, lai izkristalizētu adaptācijas problēmas;
3. Kvalitatīvā pētījumu metode – intervija ar ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītāju, lai izpētītu adaptācijas problēmas un risināšanas aspektus, lai salīdzinātu izteikto darbinieku viedokli ar intervijā saņemtās informācijas rezultātu;
4. Sintēzes un datu salīdzināšanas metodes – teorētisko materiālu salīdzināšana ar iegūtajiem anketēšanas un intervijas rezultātiem.
5. Grafiskā metode – rezultātu grafiska attēlošana, informācijas salīdzināšanai un secinājumu sagatavošanai;

Rezultāti

Lai veiktu anonīmo aptauju ātrās ēdināšanas uzņēmumā, darba autores sagatavoja anketu ar 18 jautājumiem. Atbildes sniedza dažādu ātrās ēdināšanas uzņēmuma filiāles amata kategoriju pārstāvji, kopskaitā 15 darbinieki no 5 filiālēm atšķirīgās Rīgas lokācijās, kā arī autores veica interviju ar vienu no filiāles vadītājām. Vadītājas intervijā tika iekļauti 19 jautājumi. No 15 respondentiem 9 bija sieviešu dzimuma un 6 vīriešu dzimuma. Respondentu darba stāžs uzņēmumā no 1 mēneša līdz 8 gadiem, zīmīgi, ka ilgstošāks darba stāžs ir vadošu amata kategoriju darbiniekiem. Pirmo darba dienu 8 darbinieki, jeb 53,3 % , atceras pozitīvi, 11 gadījumos norādot, ka jaunā darbinieka apmācība uzņēmumā tika uzticēta darbiniekam , un tikai viens respondents min, ka ticis apmācīts kompetenta speciālista vadībā.

Lai noskaidrotu, vai apmācības procesa laikā darbiniekam radās izpratne par tiešajiem amata pienākumiem, tika uzdots jautājums, vai amata pienākumi tika izskaidroti. Atbilžu rezultāts parādīja, ka 14 respondentiem, kas sastāda 93,3 % no visiem respondentiem, nav tikuši izskaidroti amata pienākumi, un šāds pats atbilžu rezultāts atspoguļojas atbildēs uz jautājumu par iekšējās kārības noteikumu iepazīstināšanu ātrās ēdināšanas uzņēmumā.

Attēlā 1. skatāms, ka 73,3 % darbinieku novērojuši lielo mainību kolektīvā, pretēji uzskata 4 respondenti jeb 26,7 %, jāatzīmē, ka atbildot uz šādu pašu jautājumu, ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītāja atzīst lielo mainību, skaidrojot mainību ar lielo slodzi un nespēju sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus.



1. att. Respondentu atbildes uz jautājumu par to, vai kolektīvā mainība ir liela?, % [autora veidota]

2.attēlā apkopotās vadītāja atbildes liek secināt, ka uzņēmuma vadītāja skaidri apzinās adaptācijas problēmas, saskata risinājumus, bet to realizācijai ir nepieciešama izpratne un iesaistīšanās augstākā līmeņa vadītājiem. No vadītāja tiek tikai prasīts rezultāts.

Jautājums	Atbilde
Kas ir pozitīvais apmācības procesā ātrās ēdināšanas uzņēmumā, un, kas ir tās lietas/procesi, kas pēc Jūsu ieskatiem būtu jāuzlabo?	Jāatjauno rokasgrāmata, nepieciešams apmācību vadošais personāls, kas spēj veltīt laiku tikai apmācībām. Vairāk neformālu saliedēšanās pasākumu. Daudzveidīgāka motivējoša apbalvošanas sistēma. Apmācībām jābūt efektīvai ne tikai uz papīra, bet arī darba vidē realizējamai. Vēlama augstākās vadības izpratne un iesaistīšanās, ne tikai plāna izpildē, bet izpratnē par adaptācijas procesu.
Vai darbinieku apmācības veic kompetents speciālists, speciāli apmācīts, apmācības laikā veltot uzmanību tikai jaunajam darbiniekam?	Nē. Izveidot šādu amata kategoriju var noteikt, ierosināt tikai īpašnieks vai augstākā vadība, taču tās ir papildus izmaksas, tāpēc tas pat netiek apsvērts.
Vidējais darba stāžs uzņēmumā?	1 gads- 1,5

2.att. Intervijas jautājumi ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītājai [autora veidota]

Vērtējot saņemtās ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītājas atbildes par vidējo darba stāžu uzņēmumā (1 gads- 1,5 gadi) sniedz papildus apstiprinājumu par darbinieku mainību, nepieciešams izvērstāks pētījums, kā rezultātā varētu precīzāk apzināt adaptācijas problēmas, precizēt kritiskos faktorus, un rast atbilstošus risinājumus.

Secinājumi

Ātrās ēdināšanas uzņēmuma vadītāja apzinās adaptācijas problēmas uzņēmumā un saskata risinājuma veidus, taču nepieciešams atbalsts no uzņēmuma augstākās vadības.

Adaptācijas procesam netiek pievērsta liela nozīme, par prioritāti tiek izvirzīta ātrās ēdināšanas uzņēmuma peļņas gūšana.

Uzņēmumā trūkst teorētiska apmācību plāna, kam sekot un realizēt sekmīgu jaunā darbinieka amata prasmju apgūšanu un socializēšanos kolektīvā, nepietiek ar uzskaitījumu, kuras vēlams apgūt jaunajam darbiniekam.

Lielā darbinieku mainībā aktualizē nepilnvērtīgu ātrās ēdināšanas uzņēmuma izvirzīto misiju un vīziju, kas negatīvi atspoguļojas darba specifikā un darbā ar klientiem.

Adaptācijas primārā problēma ir kompetenta speciālista neesamība. Jaunajam darbiniekam netiek veltīta pietiekoša uzmanība, ieinteresētība par procesa norisi.

Biogrāfiskais saraksts

Dombrovska, L.R. (2009) " Cilvēkresursu kapitāla vadība" Rīga, Zvaigzne ABC

Ešenvalde, I (2008) " Personāla vadības mūsdienu metodes " Rīga, Merkūrijs LAT

Forands, I (2007) " Palīgs personāla speciālistam " Rīga, Latvijas izglītības fonds

Zīlīte, L (2013) " Personāla vadība un socionika ". Rīga, „Turība".

Edgars Žogota, Renāte Balama. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programmas „ Uzņēmējdarbība" un "Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija",betonich10@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Mg.oec. (pielīdzināts), Mg.paed., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Organizācijām ir nepieciešami iesaistīti, motivēti un apmierināti darbinieki. Ieguvumi ir gan organizācijām, gan darbiniekiem - klientu un darbinieku apmierinātība, darba snieguma uzlabošanās, produktivitātes pieaugums, peļņas rādītājus paaugstināšanās, kā arī darbinieku mainības samazināšanās jeb tas ietekmē rezultātu, kas tiek saistīts ar veiksmīgu un efektīvu uzņēmējdarbību. Tā ir mūsdienu uzņēmējdarbības un darba tirgus aktualitāte – kā motivēt un noturēt darbiniekus.

Pētījuma mērķis: Izpētīt tirdzniecības uzņēmuma personāla esošo motivācijas sistēmu, apmierinātību ar darbu un darbu ietekmējošajiem faktoriem, un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma vadībai organizācijas darbības uzlabošanai.

Pētījuma metodes: Pētījumā tika izmantotas šādas pētījuma metodes: 1) teorētiskās analīzes metode - motivācijas teorijas literatūras analīze; 2) aptauja/anketēšana - demogrāfisko datu aptauja, kā arī respondentu vērtējums atvērto un slēgto jautājumu formātā par apmierinātību ar darbu, darba aspektiem, kā arī motivāciju – kādi darba aspekti motivē visvairāk; 3) intervija ar personāla vadītāju; 4) izlases metode – aptaujas rezultātu apkopojums un analīze; 5) grafiskā metode pētījuma rezultātu atspoguļojumam.

Sasniegtie rezultāti: Veiktā pētījuma rezultātā, tika noskaidrots personāla vidējais apmierinātības līmenis ar darbu un darba algu, kā arī noskaidrotas, ar kādiem darbu ietekmējošajiem faktoriem darbinieki ir apmierināti visvairāk/vismazāk. Tika noteikts, kuri no darbu ietekmējošajiem faktoriem un citiem papildus materiālajiem labumiem darbiniekus motivē visvairāk/vismazāk. Pētījuma rezultāti parādīja, ka uzņēmuma „X" darbinieki ir motivēti sasniegt uzņēmuma noteiktos mērķus, ja tiek nodrošināts: 1) atbilstošs, stabils un laikā izmaksāts atalgojums; 2) draudzīgs un saliedēts kolektīvs; 3) novērtējums, atzinība un pozitīva attieksme.

Atslēgas vārdi: motivācija; apmierinātība ar darbu; apmierinātība ar darbu ietekmējošajiem faktoriem.

Ievads

Organizācijām ir nepieciešami iesaistīti, motivēti un apmierināti darbinieki. Ieguvumi ir gan organizācijām, gan darbiniekiem - klientu un darbinieku apmierinātība, darba snieguma uzlabošanās, produktivitātes pieaugums, peļņas rādītājus paaugstināšanās, kā arī darbinieku mainības samazināšanās jeb tas ietekmē rezultātu, kas tiek saistīts ar veiksmīgu un efektīvu uzņēmējdarbību.

Darbinieku motivācija un apmierinātība ar dabu un darbu ietekmējošajiem faktoriem ir ļoti būtiskam katram uzņēmumam un tās vadītājam. Tikai izvērtējot esošo sistēmu un pielāgoties mainīgajiem apstākļiem, ņemot vērā darbinieku vajadzības, var sasniegt labāko biznesa rezultātu.

Kursa darba tēma tika izvēlēta, pamatojoties uz tā aktualitāti uzņēmējdarbībā un šodienas darba tirgū – kā motivēt un noturēt darbiniekus. Darba autors izvēlējās šo tēmu apskatīt tirdzniecības uzņēmumā.

Uzņēmums ir dabīgā avota ūdens un minerālūdens ražotājs un izplatītājs Latvijā, šodien piedāvājot pilna servisa apkalpošanu visā Latvijas teritorijā. Uzņēmuma mērķis ir būt pievilcīgam darba devējam nozarē un pirmajai izvēlei starp klientiem, patērētajiem un

partneriem. Lai to nodrošinātu, nepieciešama spēcīga un motivēta komanda, kas palīdzētu sasniegt šo mērķi.

Darba autors veica uzņēmuma personāla un personāl vadības procesu izpēti, tai skaitā personāla motivācijas sistēmas izpēti, lai identificētu personāla galvenos izaicinājumus uzņēmumā. Ar šī pētījuma aptaujas palīdzību darba autors noskaidroja personāla apmierinātību ar darbu, darba aspektiem, kā arī motivāciju – kādi darba aspekti motivē visvairāk, lai sasniegtu izvirzītos mērķus uzņēmumā.

Svarīgākās motivācijas teoriju koncepcijas

Jēdzienam "motivācija" ir ļoti daudz formulējumi un tie ir atkarīgi no to autoru teorētiskajām nostādnēm. Ar vārdu "motivācija" var apzīmēt:

iekšējos dzenuļus (vērtību orientāciju, pārliecību, nostāju, interesi, vēlmes, dziņas utt.), kas izraisa cilvēka aktivitāti un virza viņa rīcību;

motīvus (iemeslus), ar kuriem pamato, izskaidro rīcību, nostāju vai domu; pamatojumu, arī izskaidrojumu.

Dž. Arnolds, K. Kūpers un I. Robertsons (J. Arnold, C.L. Cooper, I.T. Robertson, 1995) motivāciju raksturoja pēc trīs pazīmēm: virziena (direction), pūlēm (effort) un neatlaidības (persistance). Savukārt P. Mučinskis (P. Muchinsky, 1993) iedalīja motivācijas teorijas trīs kategorijās:

- vajadzību teorijas (pieņem, ka cilvēkus motivē iekšējie motīvi);
- ekspektāciju un mērķu izvirzīšanas teorijas (pieņem, ka cilvēki darbojas racionāli);
- taisnīguma teorijas (pieņem, ka cilvēkus motivē ārējie faktori).

Biežāk tiek lietota alternatīva klasifikācija – dalījums „satura" un „procesa" teorijās. Satura teorijas mēģina atbildēt uz jautājumu: „Kāpēc cilvēki strādā?", savukārt procesa teorijas meklē atbildi uz jautājumu: „Kādi faktori ietekmē cilvēku vēlēšanos vai nevēlēšanos strādāt?" Pazīstamākās satura teorijas ir Maslova (Maslow), Hercberga (Herzberg) un Makklelanda (McCleland) motivācijas teorijas. No procesa teorijām var atzīmēt Vruma (Vroom) ekspektāciju teoriju, Adamsa (Adams) taisnīguma teoriju un Loka (Locke) un Letema (Lethem) mērķu izvirzīšanas teoriju, Hekmana (Hackman) un Oldhema (Oldham) darba raksturojuma teoriju.

Darba raksturojuma teorijā tiek norādīts, ka darba aspekti ietekmē gan darbinieku uzvedību (darba izpildes līmeni), gan viņu psiholoģisko stāvokli (apmierinātību ar darbu). Darba motivācija tiek saistīta ar apmierinātību - augsts motivācijas līmenis nodrošina apmierinātību ar darbu. Mūsdienu pētījumos izšķir vispārīgo apmierinātību ar darbu un apmierinātību ar dažādiem darba aspektiem (Muchinsky, 2003).

Agrāk apmierinātība ar darbu tāpat kā motivācija reti kļuva par organizācijas prioritāti. Ja tai vispār pievērsa uzmanību, tā tika uztverta kā kādu citu aktivitāšu rezultāts, nevis cēlonis. Šobrīd tai tiek pievērsta arvien lielāka uzmanība un nozīme, un organizāciju vadītāji un personāla vadītāji ar to darbojas ar vien vairāk, iekļaujot to darba izpildes novērtēšanā, ikgadējās pārrunās un ikdienas procesos.

Metodoloģija

Pētījumā tika izmantotas šādas pētījuma metodes:

teorētiskās analīzes metode - motivācijas teorijas literatūras analīze, aprakstot svarīgākās motivācijas teorijas koncepcijas;

intervija ar personāla vadītāju – ar mērķi izpētīt uzņēmuma personālu, esošos personālvadības procesus un motivācijas sistēmu;

aptauja/anketēšana - demogrāfisko datu aptauja, kā arī respondentu vērtējums atvērto

un slēgto jautājumu formātā par apmierinātību ar darbu, darba aspektiem, kā arī motivāciju – kādi darba aspekti motivē visvairāk;

izlases metode – aptaujas rezultātu apkopojums un analīze;

grafiskā metode - pētījuma rezultātu atspoguļojumam.

Darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, ar darbu ietekmējošajiem aspektiem darba autors noteica ar darba autora veidotu aptauju. Darba autora veidotā anketa sastāv no demogrāfiskajiem jautājumiem un 9 jautājumiem par apmierinātību ar darbu, darbu ietekmējošajiem faktoriem, kā arī respondentiem tiek jautāts, kuri no darbu ietekmējošajiem faktoriem viņus motivē visvairāk. No 9 jautājumiem – 1 atvērtais jautājums un 8 slēgtie jautājumi, no kuriem 2 jautājumi ar atbildēm skalu veidā un 6 izvēles atbilžu jautājumi. Atvērtā jautājuma mērķis ir noskaidrot precīzu respondentu viedokli par motivāciju – kas viņus motivē visvairāk. Slēgto jautājumu mērķis ir noskaidrot cik ļoti respondenti ir apmierināti un motivēti ar esošajiem darbu ietekmējošajiem aspektiem.

Darba autora veidotie demogrāfiskie jautājumi ietver informāciju par respondentiem – dzimumu, vecumu, piederību kādai no uzņēmuma struktūrvienībām, ieņemamo amatu un darba stāžu organizācijā.

Pētījuma ģenerālkopa ir tirdzniecības uzņēmuma personāls – 194 darbinieki, savukārt pētījuma izlase ir 86 respondenti jeb 44% no kopējā darbinieku skaita, kuri ir aizpildījuši aptaujas anketu. Pētījuma aptaujas demogrāfiskie dati un autora veidotie aptaujas jautājumi ir ievākti un analizēti, izmantojot visidati.lv sistēmu.

Rezultāti

Veiktā pētījuma rezultātā, tika noskaidrots personāla vidējais apmierinātības līmenis ar darbu un darba algu, kā arī noskaidrots ar kādiem darbu ietekmējošajiem faktoriem darbinieki uz noteikto brīdi ir apmierināti visvairāk/vismazāk. Kā arī tika noteikts, kuri no darbu ietekmējošajiem faktoriem un citiem papildus materiālajiem labumiem darbiniekus motivē visvairāk/vismazāk.

Uzņēmuma personāla apmierinātības ar darbu līmeni var raksturot kā vidēji augstu. **Vidējais novērtējums ir 7,86.** 69% (59 respondenti) ir ar augstu apmierinātību ar darbu, 29% (25) – vidēju apmierinātību un 2% (2) ar zemu apmierinātību ar darbu.

Uzņēmuma personāla apmierinātības ar darbu algu var raksturot kā vidēju. **Vidējais novērtējums ir 6,63.** 50% (43 respondenti) ir apmierināti ar esošo darba algu, 28% (24) – vidēji apmierināti un 22% (19) – nav apmierināti ar savu esošo darba algu.

Lūdzot novērtēt uzņēmuma personāla apmierinātību ar dažādiem darbu ietekmējošajiem faktoriem, visvairāk respondentu bija apmierināti ar uzņēmuma prestižu (91% respondentu), ar darba pienākumiem (81%), ar darba grafiku (74%), darba vietas dislokāciju (67%), kolektīvu (65%), ar atalgojumu (62%), ar darba apjomu (54%). Vislielākā neapmierinātību tika norādīta par papildus materiālajiem labumiem (26% respondentu), apmācības iespējām (24%), iekšējiem procesiem un iekšējo komunikāciju (23%). Vērtējot sniegtās atbildes, ņemot vērā arī daļējo apmierinātību, darba autors secina, ka vislielākā apmierinātība uzņēmumā personālam ir par uzņēmuma prestižu, esošajiem darba pienākumiem, darba grafiku, kā arī darba vietas dislokāciju un iekārtojumu. Vislielākā neapmierinātība ir par uzņēmuma procesiem un iekšējo komunikāciju, noteikto atalgojuma mainīgo daļu, papildus materiālajiem labumiem, izaugsmes un apmācības iespējām, kā arī par vadības darba stilu. Nenoteiktība vērtējumā ir vērojama arī apmierinātībā ar noteikto darba apjomu, izteikto atzinību un novērtējumu no vadības puses, kā arī ir daļēji izprotami uzņēmuma mērķi, vīzija un misija.

Sniedzot atbildes uz jautājumu "Kuri no darbu ietekmējošajiem faktoriem Jūs motivē, daļēji motivē vai nemotivē?", visvairāk uzņēmuma personālu motivē interesants darbs/darba

pienākumi - 82% (71) respondentu, 79% (68) - uzņēmuma prestižs, draudzīgs un saliedēts kolektīvs, kā arī stabils un atbilstošs atalgojums. Ne mazāk motivējošs ir elastīgs darba grafiks, adekvāts darba apjoms un atalgojuma mainīgā daļa (70% (60) respondentu). Apskatot kopējos rezultātus un ņemot vērā atbildes "daļēji motivē", var secināt, ka uzņēmuma personāla motivāciju ietekmē vairāk vai mazāk visi darbu ietekmējošie faktori. Tiem ir būtiska loma tajā, kā darbinieks jūtas uzņēmumā – vai jūtas novērtēts, apmierināts ar atalgojumu, tiešajiem darba pienākumiem un to apjomu, vai redz attīstības un izaugsmes iespējas u.c.

Lūdzot atbildēt uzņēmuma personālu uz jautājumu "Trīs galvenie faktori, kas Jūs motivē visvairāk?", 85% (73) respondentu atbildēja, ka viņus visvairāk motivē atalgojums – stabils, atbilstošs un laikā izmaksāts. 27% (23) respondentu kā otro motivējošo faktoru norādīja kolektīvu (draudzīgs, saliedēts, pretimnākošs) un 23% (20) respondentu būtisks motivātors ir novērtējums, atzinība un attieksme no vadības/tiešā priekšnieka.

Secinājumi

Uzņēmumā personāla apmierinātību ar darbu var raksturot kā vidēji augstu - 7,86 balles, savukārt apmierinātību ar darba algu var raksturot kā vidēju - 6,63 balles.

Vairākums uzņēmuma darbinieku ir apmierināti ar savu darbu/darba pienākumiem (81% respondentu), savukārt atlikusī daļa (19%) ir daļēji vai nav apmierināti ar saviem darba pienākumiem.

Uzņēmumā ļoti lielu lomu spēlē kolektīvs un savstarpējās attiecības, par to liecina tas, ka neviens no respondentiem, aptaujā uz jautājumu - "Kādas ir Jūsu attiecības ar darba kolēģiem?", nenorādīja atbildi - "sliktas attiecības", kā arī attiecības ar tiešo priekšnieku ir vērtējamas kā ļoti labas, labas (85% respondentu).

Gandrīz visi uzņēmuma darbinieki (91% respondentu) augstu novērtē un ir apmierināti ar uzņēmuma prestižu.

Apmierinātība ar uzņēmuma iekšējo struktūru un sistēmu ir salīdzinoši augsta (lielā daļā radītāju tie ir virs 50%), bet tajā pašā laikā ir faktori, kuri norāda uz pastāvošā darba ietekmējošo faktoru nepilnībām, kā piemēram apmierinātība ar sakārtotiem procesiem, iekšējo komunikāciju (20%).

Apmierinātībai ar darba ietekmējošiem faktoriem ir motivējošs efekts. Uzņēmuma prestižs, interesants darbs/darba pienākumi, saliedēts kolektīvs un stabils atalgojums vairumam ir kā vieni no galvenajiem motivācijas faktoriem (to ir minējuši 79-82% aptaujāto respondentu). Ja vērtējam kopējo ainu par darbu ietekmējošiem faktoriem, kas motivē, motivē daļēji vai nemotivē, tad ir skaidri redzams, ka respondentus tie motivē.

Trīs galvenie papildus materiālie labumi, kas motivē ir – prēmijas, bonusi (85%), veselības apdrošināšanas polise (78%), sporta aktivitātes (71%). Tādi papildus materiālie labumi kā - apmācības, uzņēmuma auto, mobilais tālrunis tiek uztverts vairāk kā darba procesa nodrošinājums, nevis motivējošais faktors.

Personāls tirdzniecības uzņēmumā ir motivēts sasniegt kopā ar uzņēmumu izvirzītos mērķus, ja tiek nodrošināts:

- atbilstošs, stabils un laikā izmaksāts atalgojums;
- draudzīgs un saliedēts kolektīvs;
- novērtējums, atzinība un pozitīva attieksme.

Bibliogrāfiskais saraksts

Baldunčiks, J., Pokrotniece, K. Svešvārdu vārdnīca. – Rīga: Apgāds Jumava, 2005. – 641. lpp.

Edeirs, Dž. Līderība un motivācija. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. – 136. lpp.

Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. – Rīga: Merkūrija LAT, 2008. – 349. lpp.

Raščevska, M., Kristapsone, S. Statistika psiholoģijas pētījumos. - Rīga: Izglītības soļi, 2000. – 356. lpp.

Reņģe, V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija. - Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 2007. – 215. lpp.

Tirdzniecības uzņēmuma - Organizācijas mārketinga materiāli, 2017.

Tirdzniecības uzņēmuma - Organizācijas nepublicētā informācija, 2017.

Tirdzniecības uzņēmuma - Organizācijas vadības procesu apraksts., 2017.

Dace Čepanone. PERSONĀL MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA PAKALPOJUMU SNIEGŠANAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programmas „ Uzņēmējdarbība" un "Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija", dadiite146@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: būtiski ir uzzināt, kāpēc nepieciešama personāla motivēšana un cik tas ir svarīgi ikdienas darba veikšanā pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā. Uzņēmums balstās tieši uz personāla darbu, kas ietekmē uzņēmuma attīstību. Tātad pētījuma tēma ir nozīmīga un aktuāla.

Pētījuma mērķis: izpētīt motivēšanas teorētiskās nostādnes un novērtēt, kā tās tiek pielietotas pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā, lai izveidotu secinājumus un priekšlikumus motivācijas sistēmas pilnveidošanai. Lai tiktu sasniegts izvirzītais mērķis, tiks analizēts pakalpojuma sniegšanas uzņēmums, kas strādā 24 gadus šajā sfērā, kā arī tiks aptaujāti darbinieki un intervēts vadītājs. No iegūtajiem rezultātiem tiks analizēti motivācijas sistēmas trūkumi un tiks sniegti priekšlikumi to risināšanai, pilnveidošanai.

Pētījuma metodes: (1) Teorijas analīze – teorijas analizēšanai; (2) Kvalitatīvā metode - intervijas ar uzņēmuma vadītāju, dokumentu analīze; (3) Kvantitatīvā metode - tiks aptaujāti uzņēmuma darbinieki (anketēšana); (4) Grafiskā metode – anketēšanas iegūtās analīze, datu grupēšana; (5) Sintēzes metode – priekšlikumu sagatavošanai.

Sasniegtie rezultāti: Pētījumā izvirzītais mērķis tika sasniegts. Apkopojot pētījuma rezultātus tika analizētas pētījumā atklātās nepilnības darbinieku motivēšanā. No iegūtajiem rezultātiem vadoties, galvenais secinājums ir, ka šajā uzņēmumā ļoti maz darbinieki jūtas motivēti darbam. Bet pēc darba vadītājas intervijas kopumā var spriest, ka uzņēmumā nav atbilstošas zināšanas, par motivēšanas metodēm un nav izstrādāta sistēma, kā motivēt darbiniekus. Lai uzlabotu uzņēmuma motivācijas sistēmu, darba kvalitāti un darbinieku attieksmi tika izveidoti priekšlikumi.

Atslēgas vārdi: motivācija; personāla vadība; apmierinātība ar darbu.

Ievads

Motivācijai ir viena no veiksmīgi strādājoša uzņēmuma atslēgām, jo tas veicina darbiniekus strādāt - ātrāk, ar lielāku atdevi, kvalitatīvāk, radošāk un precīzāk. Daudzos uzņēmumos vadītāji nedomā par darbinieku motivēšanu, jo viņiem tas nešķiet gana svarīgi, tas noved pie biežas darbinieku nomaiņas, kā rezultātā tiek iztērēts laiks nākamo darbinieku apmācīšanā. Šī darba temata aktualitāte ir uzzināt, kāpēc nepieciešama personāla motivēšana un cik tas ir svarīgi ikdienas darba veikšanā pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā. Uzņēmums balstās tieši uz personāla darbu, kas ietekmē uzņēmuma attīstību. Tātad pētnieciskā darba tēma ir nozīmīga un aktuāla.

Pētījuma mērķis ir izpētīt motivēšanas teorētiskās nostādnes un novērtēt, kā tās tiek pielietotas pakalpojumu sniegšanas uzņēmumā, lai izveidotu secinājumus un priekšlikumus motivācijas sistēmas pilnveidošanai. Lai tiktu sasniegts izvirzītais mērķis, tiks analizēts pakalpojuma sniegšanas uzņēmums, kas strādā 24 gadus šajā sfērā, kā arī tiks aptaujāti darbinieki un intervēts vadītājs. No iegūtajiem rezultātiem tiks analizēti motivācijas sistēmas trūkumi un tiks sniegti priekšlikumi to risināšanai, pilnveidošanai. Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti šādi darba uzdevumi:

1. Izpētīt teoriju par darbinieku motivēšanas iespējām un tā veidiem, kā arī sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem.

2. Raksturot pētāmo uzņēmumu un izstrādāt SVID analīzi.
3. Izveidot intervijas jautājumus un intervēt uzņēmuma vadītāju, kā arī apkopot rezultātus.
4. Izveidot aptauju uzņēmuma darbiniekiem, veikt to un apkopot rezultātus.
5. Izveidot secinājumus.
6. Izveidot priekšlikumus.

Kursa darbā tiks izmantotas šādas pētījuma metodes:

1. Kvalitatīvā metode - intervijas ar uzņēmuma vadītāju, teorijas, dokumentu analīze;
2. Kvantitatīvā metode - tiks aptaujāti uzņēmuma darbinieki (anketēšana);
3. Grafiskā metode – anketēšanas iegūtās analīze, datu grupēšana;
4. Sintēzes metode – priekšlikumu sagatavošanai;
5. Teorijas analīze – teorijas analizēšanai.

Motivācijas nozīmīgums

"Motivācija ir atkarīga no tā, cik daudz mēs kaut ko vēlamies un cik ļoti mēs to vēlamies sasniegt (gatavi esam ieguldīt savā darbā)." [Motivācija vides pārvaldības ieviešanai MVU] Tomēr ir daudz jo daudz motivācijas teoriju, kaut gan dažas ļoti līdzīgas, tomēr katra atklāj kādu motivēšanas šķautni, un tika noskaidroti, kādi tad ir tie veidi, kā var darba vadītājs motivēt darbiniekus. Viena no tām ir "satura motivēšanas teorijas, kas atbild uz jautājumu: „Kāpēc cilvēki strādā?"" [Reņģe 2007] Pēc autores domām, šī teorija ir vērta uz to, ka darba vadītājam ir jāiepazīst darbinieks, lai uzzinātu, kāda ir darbinieka motivācija strādāt. Arī to, cik cilvēkam ir svarīgi būtu motivētam, lai notiktu virzība uz priekšu, jo, ja darbinieks nebūs motivēts strādāt, organizēta struktūra nedarbosies. Pavisam noteikti "labam vadītājam nemitīgi ir jānodarbojas ar savu darbinieku motivēšanu, tam ir jābūt nepārtrauktam procesam, tikai tad ir iespējams sasniegt gaidīto rezultātu. Diemžēl ne visi vadītāji to prot."[Darbinieku motivācija – aktuāla ikvienā darbavietā]

„Katrai organizācijai, kura ir ieinteresēta veiksmīgi strādāt un ilgstoši pastāvēt, būtiska loma ir darbinieku motivācijas procesam. Ja darbinieks uzņēmumā būs motivēts, viņam noteikti būs cita attieksme pret darbu, kā arī ieinteresētība uzņēmuma attīstībā. Motivēšana ir dinamisks process, kas, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un organizācijas mērķu sasniegšanu." [Ruperte 2010] Tātad var secināt, ka ikkatram darbiniekam būtu jābūt darba devēja vērtīgākajam resursam, jo no tā, cik labi viņš strādās, ir atkarīgi organizācijas panākumi, tāpat mūsdienās daudzi darba devēji vēlas ieekonomēt, un darbinieku motivēšana ir viens no lieliskiem veidiem, kā to darīt. Tomēr ne vienmēr materiālais atalgojums ir tas būtiskākais, jo ne vienmēr labi atalgoti darbinieki strādā labi un ar panākumiem. Tas tādēļ, ka ir cilvēki, kuriem svarīgāks iekšējais atalgojums, ko sniedz pats darbs, kā jau darba autore noskaidroja, tie ir daudzi dažādi motivējoši faktori, piemēram, vadītāja atzinība, kolēģu vērtējums u.c. Galvenie elementi motivēšanas sistēmā, ko definējuši psiholoģijas speciālisti, ir vajadzība, stimuls un motīvs. „Vajadzība ir objektīvi nosacīta cilvēka vai sociālās grupas iekšējā prasība pēc materiālām, sociālām, intelektuālām, kultūras u.c. vērtībām, kas nepieciešamas cilvēka dzīvē un darbībā." [Dombrovska 2010]

Tomēr „jāatceras, ka vienīgā stabilā un nemainīgā parādība mūsdienu organizācijās ir pārmaiņas".[Ešenvalde 2004] Tātad ir svarīgi uzņēmumam pielāgoties, jo, laikam ejot, mainās tirgus vide un darbinieku vajadzības.

Metodoloģija

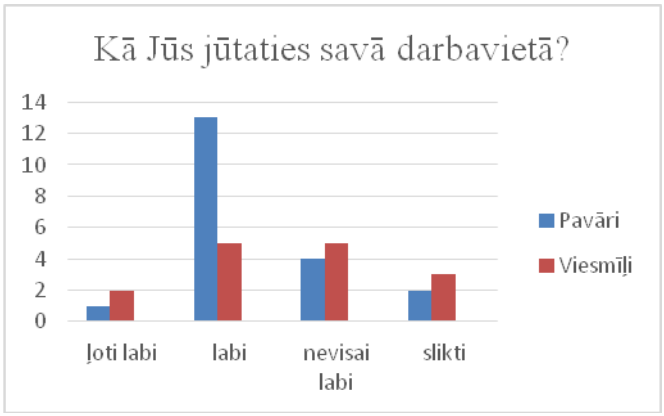
Pētījums netika veikts visā uzņēmumā, jo uzņēmuma struktūrvienības atšķiras, līdz ar to arī motivēšanas un atalgojuma sistēma mainās. Struktūrvienība, kurā tika veikts pētījums, ir saistīts ar cilvēku apkalpošanu.

Veicot anketēšanu, autore saskārās ar dažādiem darbinieku uzskatiem, piemēram – darbinieku bailēm, ka šīs anketas varētu lasīt darba vadītāja, daži no darbiniekiem neredzēja jēgu aizpildīt šāda veida anketu, jo uzskatīja, ka tas viņu turpmāko darba gaitu neietekmēs. No tā darba autore secina, ka darbiniekiem ir bailes atklāti paust darba vadītājam savu viedokli, un ka darbiniekiem, kas neaizpildīja anketu, jo nesaskatīja tam jēgu, noteikti trūkst motivācijas, jo uzskata, ka uz darbu nāk izdarīt pašus neatliekamākos darbus, un pēc tam dodas mājās, neiedziļinoties sīkumos, kas viņus neskar. Tātad darbiniekiem ir radusies sajūta, ka viņi darbavietā neko nevar mainīt un ietekmēt, tādējādi ir izveidojusies demotivējoša vide un jau sasniegta tās pēdējā stadija.

No 50 darbiniekiem aptauju aizpildīja 35 darbinieki, kas ir 70% no visiem nodarbinātajiem šajā struktūrvienībā. Darbinieku vecums ir dažāds, sākot ar 21 gadu līdz pat 68 gadiem, tādēļ aptaujas rezultāti pēc vecuma tiks sadalīti 3 grupās, tādējādi varēs redzēt, kā mainās viedokļi atkarībā no darbinieka vecuma. Darba autore uzskata, ka atsevišķi jāaplūko pavāra un apkalpojošā personāla viedoklis. No visiem darbiniekiem 20 ir pavāri, bet 15 darbinieki viesmīļi. Lai izveidotu secinājumus un priekšlikumus, tiks ņemta vērā gan darba vadītāja intervija, gan darbinieku anketēšanā iegūtie rezultāti.

Rezultāti

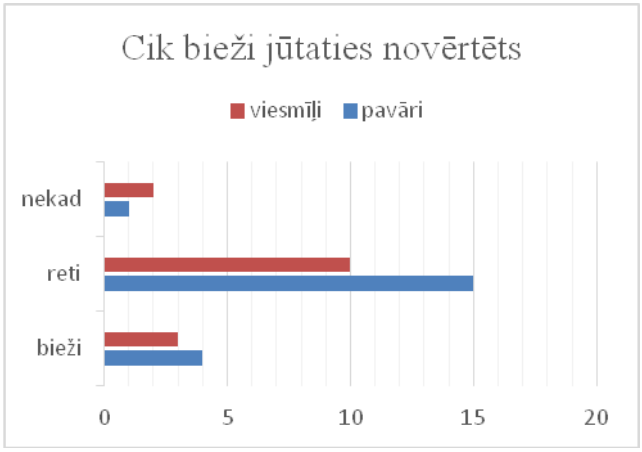
Atbildot uz jautājumu par to, kā darbinieki jūtas savā darbavietā, tika pausti dažādi viedokļi. Pārsvarā pavāri jūtās labi, tie 13 darbinieki, pamatojot savu atbildi, ka labi jūtās kolektīvā, ir izpalīdzīgi kolēģi, laba komunikācija ar kolēģiem. Bet 1 pavārs jūtas ļoti labi, pamatojot savu atbildi, ka zina savus pienākumus un cenšas tos pēc iespējas labāk pildīt, jo zina, ko vēlas sasniegt. Pavāri, kas nejūtas labi darbā, ir 4, kas pamato savu atbildi, ka darba vadītājs neprot organizēt darbu un ir ciešams vadītājs, bet 2 slikti jūtas, jo nejūtas saskaņu ar kolektīvu. Nedaudz vairāk kā puse no viesmīļiem nejūtas labi, tie ir 8 darbinieki, no tiem 5 ne visai labi, jo nejūtas novērtēti darbavietā, dažkārt darba slodze par lielu un ir reizes, ka trūkst visa nepieciešamā darba veikšanai. 3 jūtas slikti, jo darba vadītājs neuzticas, pārāk liela kontrole, dažkārt nepamatots nosodījums, bet labi jūtās 5 viesmīļi, kas arī min labas attiecības ar kolēģiem, ļoti labi jūtas 2 viesmīļi, kas saprot vadītāju, cenšas, lai gūtu paaugstinājumu amatā.



1.att. Darbinieku viedokļi par motivāciju uzņēmumā, komforts [autores veidots]

Tātad darbinieki, kas labi jūtas darbavietā, piemin tikai koleģiālas attiecības, no tā var secināt, ka ir svarīga vajadzība pēc piederības izjūtas kolektīvam, citu atzinības, vēlēšanās sadarboties un uzturēt labas attiecības. Par pavāru, kurš jūtas ļoti labi darbā, var secināt, ka šim darbiniekam ir būtiska vajadzība pēc pašcieņas, iespējams, vēloties iemantot kolēģu vai vadītāja atzinību, bet viesmīļi tiecas kļūt pa to, kas vēlas būt, un sasniegt savus mērķus. Bet darbiniekiem, kas ne visai labi un slikti jūtas darbavietā, pietrūkst sakārtotākas vides ap sevi, konkrētāki norādījumi.

Atbildot uz jautājumu par to, cik bieži jūtaties nenovērtēts, tika uzklausīti darbinieku viedokļi, kas ir ļoti līdzīgi. No visiem darbiniekiem mazākā daļa jūtas vienmēr novērtēti, tie ir 3 darbinieki, pamatojot savu atbildi, ka cenšas pildīt apzinīgi uzdotos darbus un vienmēr ir jutuši atzinību no vadītāja puses. Bet lielākā daļa no darbiniekiem, tas ir, 15 pavāri un 10 viesmīļi atzīst, ka tiek reti novērtēti tā, kā ir pelnījuši. Savam viedoklim minot par iemeslu, ka vairāk dzird sliktu, nekā labo, biežā kontrole, kas liek darbiniekiem domāt, ka neprot savu darbu. Tomēr 7 darbinieki jūtas bieži nenovērtēti, jo nejūt nekādu atšķirību, ja ir centušies pēc iespējas labāk padarīt daru, salīdzinājumā ar to, ja vienkārši, nepiepūloties, neiespringstot uz iznākumu, padara savu darbu.



2.att. Darbinieku viedokļi par motivāciju uzņēmumā, novērtējums [autores veidots]

Var secināt, ka darba vadītājam ir vairāk jāpievērš uzmanība, kā viņš runā ar darbiniekiem un kāda ir attieksme pret darbinieku darba novērtēšanu, jo kopumā ir ļoti maz darbinieku, kuri tiešām jūtas novērtēti.

Secinājumi

1. Pastāv vairāki motivācijas teorijas, kuras var tikt ieviestas uzņēmumā, tikai pirms to pielietošanas ir jāpārzina visas, lai spētu izvēlēties vispiemērotāko, jo darbinieki ir atšķirīgi un to motivēšana arī.
2. Ir dažādi motivatori - gan materiāli, gan nemateriāli-, kuri stimulē darbinieku darbu padarīt, cik vien kvalitatīvi ir viņa spēkos, ja kāda no tiem nav, ir grūtāk panākt vēlamo motivāciju.
3. Ir darbinieki, kurus vairs nav iespējams motivēt veikt savu darbu labāk, jo ir ilgstoši uzturējušies demotivējošā vidē.
4. Tā kā, laikam ejot, darbinieki mainās, mainās arī viņiem nepieciešamā motivācija, motivācijas sistēma, ik pa laikam ir jāizvērtē.
5. Lai gan darbinieki netiek pietiekami motivēti, pārsvarā viņi darbavietā jūtas labi, tiek uzklausīti un ir labas attiecības ar darba vadītāju.

Bibliogrāfiskais saraksts

Darbinieku motivācija – aktuāla ikvienā darbavietā. [skatīts 19.11.2017]. Pieejas: http://apollo.tvnet.lv/zinas/darbiniekumotivacija-aktuala-ikviena-darbavieta/348105

Dombrovska L.R. „CILVĒKRESURSU KAPITĀLA VADĪBA"/Rīgā: Zvaigzne ABC 2009. - 2012 lpp.

Ešenvalde I. „Pesonāla praktiskā vadība"/ Rīgā: SIA merkūrijs LAT 2004. – 308 lpp.

Motivācija vides pārvaldības ieviešanai MVU.[skatīts 26.10.2017]. Pieejas:https://www.slideshare.net/videspolitika/motivcija-vides-prvaldbas-ievieanaimvu-61805630

Reņģe V. „Psiholoģija"/ Rīga: Zvaigzne ABC 2007. – 215 lpp.

Ruperte I. „Uzņēmuma vadīšana"/Rīga "Jumava"2010. - 197 lpp.

Kristīne Lemeševska. VADĪTĀJA MOTIVĒŠANA MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", kristine.lemesevska@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Mūsdienās ļoti daudz resursu tiek veltīti, lai motivētu darbiniekus strādāt efektīvāk un produktīvāk, kas palīdzētu ātrāk sasniegt izvirzītos uzņēmuma mērķus. Tomēr lielākoties tiek aizmirsts, ka arī vadītāji ir darbinieki, kuriem ir nepieciešama motivēšana, lai pildītu savus darba pienākumus ar maksimālu atdevi. Jo motivēts un ieinteresēts vadītājs būs iedvesmojošs līderis un labs etalons saviem darbiniekiem. Īpaši aktuāli un nozīmi tas ir pētāmajā mazumtirdzniecības uzņēmumā, jo tajā nav izstrādāta vienota un skaidra motivēšanas sistēma vadītājiem, netiek sniegta atgriezeniskā saite par paveikto darbu un izvirzīto mērķu sasniegšanu. Kā arī uzņēmumā nav personāla speciālista, kas spētu sniegt atbalstu vadītājiem sarežģītās ikdienas darba situācijās.

Pētījuma mērķis ir izpētīt teorētiskās nostādnes par vadītāju motivēšanu, un kā tas tiek praktiski īstenots mazumtirdzniecības uzņēmumā, lai izstrādātu ieteikumus vadītāju motivēšanas pilnveidošanai.

Pētījuma metodes: teorētiskā izpēte (literatūras un interneta resursu analīze), empīriskā (anketēšana, izmantojot aptaujas, intervija), grafiskā metode (aptaujas rezultātu analīzei), sintēze (rezultātu formulēšanai).

Sasniegtie rezultāti: tika iegūta informācija par to kādas ir zināmākās motivācijas teorijas un svarīgākās vadlīnijas, kas ir vadītāja motivēšana. Kā arī tika noskaidrots, ka mazumtirdzniecības uzņēmumā vadītāja motivēšanā ir daudz nepilnības un trūkumi Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ir ietekmējis šādas situācijas veidošanos ir nedefinētā un nesaprotamā motivēšanas sistēma un apstāklis, ka vadītāji uzņēmumā nejūtas novērtēti par paveikto darbu, nesaņemot pilnvērtīgu atgriezenisko saiti, kas ir ķēdes reakcijas izraisītājs citiem demotivējošiem procesiem. Iegūtos rezultātus iespējams izmantot uzņēmuma vadītāju motivēšanas pilnveidei.

Atslēgas vārdi: vadītājs; motivēšana; mazumtirdzniecības uzņēmums

Ievads

Uzņēmuma veiksmīgu darbību ļoti lielā mērā ietekmē tajā strādājošo cilvēku- vadītāju un darbinieku- savstarpējā mijiedarbība. Mūsdienās ļoti daudz resursu tiek veltīti, lai motivētu darbiniekus strādāt efektīvāk un produktīvāk, kas palīdzētu ātrāk sasniegt izvirzītos uzņēmuma mērķus.

Lai motivēšanas process būtu veiksmīgs, ar abpusēji labvēlīgāku iznākumu gan uzņēmumam, gan katram indivīdam, ir jāsaprot, ka vadītāja motivācija, piemēram, uzraudzīt sev pakļauto cilvēku komandu uzņēmumā; ar neizsīkstošu enerģiju risināt konfliktsituācijas vai pilnībā nodoties veicamajiem pienākumiem, iedvesmojot un rādot pozitīvu piemēru saviem darbiniekiem korporatīvajā vidē, nebūs bezgalīga un neizsīkstoša. Jo arī vadītājs ir darbinieks, kam ir nepieciešams saņemt motivāciju darba veikšanai- gan uzslavu par labi padarītu darbu, kurš ir devis labumu uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanai, gan prēmiju par izciliem sasniegumiem savā darbības jomā vai jebkuru citu apliecinājumu, ka šī persona ir svarīga uzņēmumam.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot kas ir vadītāja motivēšana un kāpēc tā ir nepieciešama konkrētajā mazumtirdzniecības uzņēmumā. Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi: izpētīt vadītāja motivēšanas teorētiskās nostādnes, izveidot aptaujas jautājumus un apkopot aptaujas rezultātus, veikt rezultātu analīzi, intervēt mazumtirdzniecības uzņēmuma darbinieku, veikt intervijā iegūto datu analīzi un sagatavot secinājumus.

Motivācijas teorijas un vadītāja motivēšanas būtība

Motivāciju var raksturot trīs elementi- virziens (kurā cilvēkam jādodas, lai sasniegtu savu mērķi), pūles (garīgo un fizisko spēku ieguldījums šī mērķa sasniegšanā), kā arī neatlaidība (neatkāpšanās no mērķa, pastāvīga tiekšanās uz to par spīti šķēršļiem un neveiksmēm). Tā rosina, vada un organizē cilvēka uzvedību. (Boitmane 2006). Savukārt, motivēšana ir darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Motivējums ir noteiktu pasākumu komplekss, kas veicina cilvēka rīcību noteiktā virzienā (Boitmane 2006). Šī darba autore secina, lai gan minētie termini izklausās tik dažādi, tomēr tiem ir viena kopīga raksturojoša īpašība- mērķa izvirzīšana, neatlaidīga tiekšanās uz to un strukturēta rezultātu sasniegšana. Tātad motivācija ir process, kurā veicot mērķtiecīgas un apzinātas darbības, ievērojot noteiktu uzvedību, saņemot motivējumu, pārvarot šķēršļus un problēmas, tiks sasniegts izvirzītais mērķis un iegūts labvēlīgs un tālāko indivīda darbību motivējošs iznākums.

Motivācijas teorijas iedala 2 grupās- satura teorijas un procesa teorijas. Satura teorijas mēģina atbildēt uz jautājumu: „Kāpēc cilvēki strādā?", savukārt, procesa teorijas meklē atbildi uz jautājumu: „Kādi faktori ietekmē cilvēku vēlēšanos vai nevēlēšanos strādāt?" (Dombrovska 2009)

Tiek izdalītas 4 pazīstamākās satura teorijas:

Maslova vajadzību hierarhija. Vajadzību hierarhija strukturē cilvēka vissvarīgākās vajadzības un sakārto tās piramīdā pēc svarīguma un nozīmības (fizioloģiskās, drošības, saskarsmes, mīlestības, atzinības, pašaktualizācijas vajadzības). Pirmām kārtām cilvēkam vajadzīgs atbilstošs materiālais nodrošinājums un darba apstākļi, bet būtiska ir arī darba devēja atzinība un iespēja pašrealizēties, kā arī veidot pozitīvu kontaktu ar apkārtējiem kolēģiem un uzņēmuma vadību. (Ešenvalde 2008)

K. Alderfera ERG teorija. Šī teorija ir balstīta uz Maslova vajadzību hierarhijas teorijas pamata, bet izdalot vajadzības 3 līmeņos: eksistences (E), piederības (R) un izaugsmes (G) vajadzībās.

F. Hercberga divfaktoru teorija. Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas- iekšējos (panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, atbildība, izaugsmes iespējas, darba saturs) un ārējos faktoros (darba alga, darba vietas saglabāšanas garantijas, darba apstākļi, savstarpējās attiecības darba vietā). Pirmās grupas faktorus viņš nodēvēja par „ motivējošajiem" faktoriem, bet otrās grupas- par „ higiēniskajiem" (Dombrovska 2009)

Pietiek ar vienu motivatoru, lai cilvēks būtu apmierināts, bet, trūkstot kaut vienam pirmās nepieciešamības faktoram, cilvēks izjūt diskomfortu un neapmierinātību. (Boitmane 2006).

D. Maklelanda „pieredzes- vajadzību" teorija. D. Maklelands uzskata, ka vajadzības ir nevis bioloģiski nosacītas, bet gan veidojas cilvēka dzīves gaitā. Tās atkarīgas no vides, kurā cilvēks dzīvo, un viņa pieredzes. Dzīves pieredzes un vides iespaidā vai speciālas apmācības programmas ietekmē indivīda dominējošās vajadzības var mainīties. (Boitmane 2006).

Kopumā apskatot satura motivācijas teorijas, darba autore secina, ka tām visām pamatā ir Maslova vajadzību hierarhijas teorija. Tomēr katras konkrētās teorijas pētāmais virziens ir atšķirīgs- atkarībā no tā kā tiek definētas svarīgākās darbinieka vajadzības, to apmierināšanas modeļi, kas rezultātā noved pie motivācijas paaugstināšanās.

Tiek izdalītas 4 pazīstamākās norišu (procesa) teorijas:

Gaidu motivēšanas teorija. Šo teoriju ir izstrādājis Viktors Vrums (1964). Savukārt, Portera-Lavlera modelis (Porter- Lawler model) ir balstīts uz Vruma Ekspektāciju teoriju, bet ar dziļāku un sarežģītāku pētījumu.

Taisnīguma motivācijas teorija. Šīs teorijas autors ir Džons Steisijs Adamss. Saskaņā ar

Adamsa teoriju indivīds nosaka sava ieguldījuma attiecību pret iegūto rezultātu un salīdzina šo attiecību ar, pēc viņa domām, tipisko attiecību, kas ir raksturīga darbavietās. Ja attiecība abos gadījumos ir aptuveni līdzīga, tad indivīds attiecību starp sevi (ieguldījumi) un organizāciju (rezultāti) uztver kā „taisnīgu" (Dombrovska 2009)

L. Portera un E. Loulera modelis. Šī teorija būtībā ir norises motivēšanas teorijas komplekss, kurā ir ietverti gaidu un taisnīguma teoriju elementi.

Mērķa izvirzīšanas teorija. Teoriju ir izstrādājis Edvīns Loks (1968) kopā ar Geriju Letemu (1990). Šajā motivācijas teorijā par galveno uzskata mērķu izvirzīšanu- mērķi norāda un liek saprast darbiniekam, kam jābūt izdarītam, un cik lielas pūles ir jāpieliek tā sasniegšanā.

Kopumā var secināt, lai pielietotu darba vidē apskatītās dažādās motivācijas teorijas, tās ir jāizprot un jāpielāgo katram darbiniekam individuāli, tādējādi nosakot labākos iekšējās un ārējās motivācijas faktorus un atbilstošākos motivēšanas procesus uzņēmumā.

Citējot Pīteru F. Drukeru (Peter F. Drucker) „ Līderība ir darīt pareizās lietas, menedžments ir darīt lietas pareizi „ (Leadership vs. Management 2018) Pēc darba autores domām, šajā citātā ir īsi un kodolīgi ietverta galvenā doma, ka līderis ir tas, kas aizrauj, iedvesmo un vada citus ar savu darbību, bet vadītājs ir tas, kas organizē, kontrolē un vada sev padotos darbiniekus, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

M. Armstrongs raksturo kādi ir vadītāja darba veicamie uzdevumi: „ Cilvēki ir vissvarīgākais resurss, kas tev ir pieejams kā vadītājam. Ar šo resursu var tikt pārvaldīti citi resursi. Galu galā tu esi atbildīgs par visu resursu vadīšanu, arī par sev piešķirtajiem cilvēkresursiem. Tu esi iesaistīts neatliekamu, tūlītēju jautājumu risināšanā, iespējamo problēmu paredzēšanā, krīzes situāciju novēršanā un jaunu sistēmu ieviešanā kā paveikt darbus. Tu vadi gan sevi, gan citus cilvēkus. Tu nevari deleģēt visu. Tev bieži ir jāpaļaujas tikai uz sevi, lai lietas tiktu izdarītas. Tev ir jābūt prasmēm un spējām, zināšanām, kompetencēm, laikam un neizsmeļamām izturības un apņēmības rezervēm. Tu saņemsi atbalstu, padomu un palīdzību no savas komandas un speciālistiem, ieskaitot personāla nodaļu, bet gala rezultātā, tu viens pats esi atbildīgs par visu." (Armstrong 2011)

Kopumā darba autore secina, ka vadītāja motivēšana ir ļoti svarīgs process jebkurā uzņēmumā. Jo vadītajam ikdienā jāveic daudz un dažādi kontroles un uzraudzības uzdevumi, jāpieņem lēmumi, jārisina konfliktsituācijas, tāpēc ir būtiski, lai indivīds būtu motivēts savā darbā. Motivēts vadītājs būs līderis, kas iedvesmos un motivēs savus darbiniekus ilgtermiņā, sasniedzot izvirzītos mērķus ar izcilu kvalitāti, augstāku produktivitāti un lielisku komandas darbu.

Metodoloģija

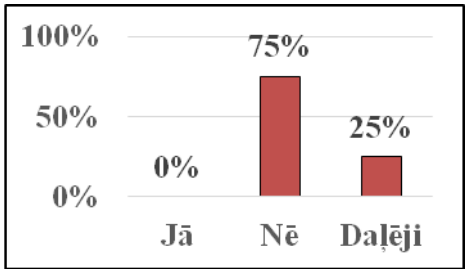
Pētījuma veikšanā tika izmantota literatūras un interneta resursu analīze, anketēšana, intervija, grafiskā metode (aptaujas rezultātu analīzei), sintēze (rezultātu formulēšanai).

Lai noskaidrotu konkrētā mazumtirdzniecības uzņēmuma vadītāju motivējošos faktorus, tika izveidota aptauja ar 11 jautājumiem. Jautājumu atbildēšanā piedalījās 14 uzņēmuma darbinieki – vadītāji un viņu vietnieki. Anketēšana notika 1 nedēļas laikā. Tika veikta intervija ar vienu no uzņēmuma filiāles vadītājiem. Intervijā tika sagatavoti un saņemtas atbildes uz 12 jautājumiem.

Rezultāti

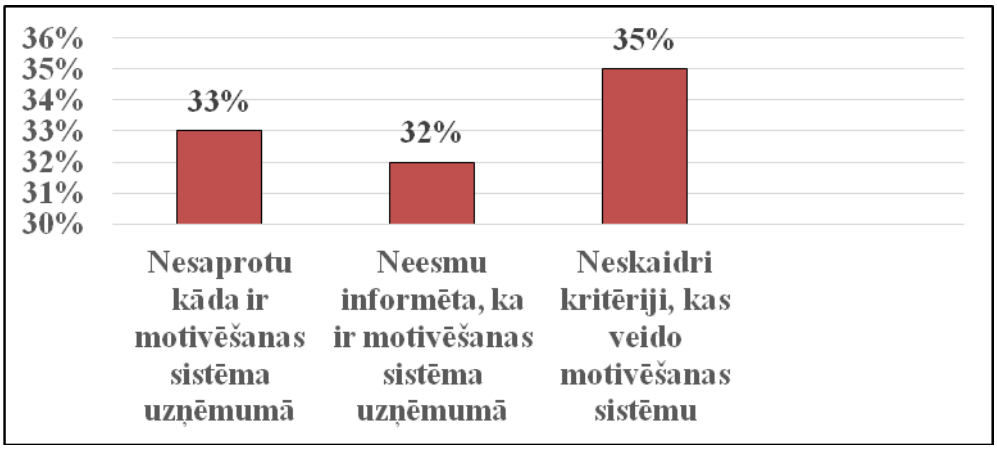
Izvērtējot aptaujas anketu rezultātus, darba autore secina, ka mazumtirdzniecības uzņēmumā vadītāju motivēšanā ir daudz nepilnību un trūkumu. Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ir ietekmējis šādas situācijas veidošanos ir nedefinētā un nesaprotamā motivēšanas sistēma un apstāklis, ka vadītāji uzņēmumā nejūtas novērtēti par paveikto darbu, nesaņemot pilnvērtīgu atgriezenisko saiti, kas ir ķēdes reakcijas izraisītājs citiem demotivējošiem procesiem. Būtiskākie jautājumi tika apkopoti diagrammās.

1.attēlā ir redzamas atbildes uz jautājumu par to vai uzskatāt, ka motivēšanas sistēma uzņēmumā ir viegli saprotama un skaidri definēta- ļoti liela daļa (75%) vadītāju uzskata, ka viņiem nav saprotama motivēšanas sistēma uzņēmumā. Tikai 25% uzskata, ka izprot to daļēji, bet neviens (0%) nav sniedzis pozitīvu atbildi.



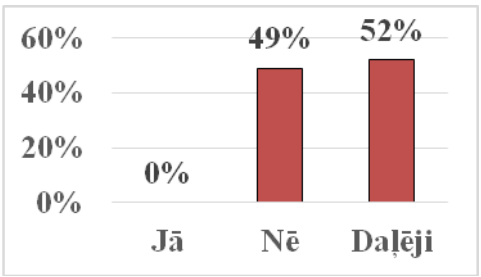
1.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „ Vai uzskatāt, ka motivēšanas sistēma uzņēmumā ir viegli saprotama un skaidri definēta? „

Tā kā visas atbildes iepriekšējā jautājumā tika sniegtas kā negatīvas, šādā gadījumā tika paredzēts papildu jautājums, kurā tika noskaidrots kādi ir iemesli, kas traucē izprast motivēšanas sistēmu uzņēmumā. Pēc atbildēm var secināt, ka ar nelielu procentuālo pārsvaru (2-3%) salīdzinājumā ar pārējiem atbilžu variantiem, respondenti ir minējuši, ka nesaprot kritērijus, kas veido motivēšanas sistēmu.



2.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „ Kādi ir iemesli, kas traucē izprast motivēšanas sistēmu?"

Jautājumā par to vai vadītāji jūtas novērtēti par padarīto darbu uzņēmumā daļēji novērtēti par padarīto darbu jūtas 52%, bet vispār nenovērtēti 49 % .Neviens no respondentiem nav atbildējis, ka justos, ka viņa darbs tiktu novērtēts pilnībā. Darba autore secina, ka darbinieki jūtas nenovērtēti par padarīto darbu. Šāds faktors ir demotivējošs un ilgākā laika posmā var novest pie tā, ka nesaņemot novērtējumu, darbinieks var apšaubīt savas prasmes un spējas un nonākt situācijā, kad vairs neredz jēgu savam darbam, kas var novest pie aiziešanas no uzņēmuma.



3.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „ Vai Jūs jūtaties novērtēts par padarīto darbu?"

Savukārt, veicot interviju ar vienu uzņēmuma filiāles vadītāju tika iegūta informācija, ka darbs viņai sagādā prieku, lai gan to mazina priekšniecības attieksme. Paskaidrojot, ka uzņēmumā ir nesaprotama motivācijas sistēma, kurā ik mēnesi mainās noteikumi. Jo intervējamā uzskata, ka darbinieku motivācija uzņēmumā ir svarīga; bez motivēta darbinieka nevarēs paveikt ieplānoto un sasniegt izvirzīto mērķi. Vadītāja uzskata, ka jāliek darbiniekam justies novērtētam un pamanītam gan kā indivīdam, gan komandas loceklim. Darba autore secina, ka vadītājai ir skaidri priekšstati par to, ka motivēšana ir svarīgs process, ko nevarētu īstenot bez strādāt gribošiem darbiniekiem.

Kopumā darba autore secina, ka intervijā vēlreiz atklājās un tika pierādīts, ka vadītājiem uzņēmumā pietrūkst motivēšanas, lai pilnvērtīgi veiktu darba pienākumus.

Secinājumi

1. Ja vadītājs ir iekšēji motivēts, darbs viņam sagādā prieku, tad darbinieki to pamanīs un būs iedvesmoti un motivēti labāk veikt ikdienas darbu.
2. Motivācijas sistēmas ieviešana uzņēmumā ir personāla labklājību veicinošs faktors, kas nosaka to, ka vadītāji labāk izpratīs veicamos uzdevumus un zinās pēc kādas vienotas sistēmas tas jādara, lai sasniegtu labākos rezultātus.
3. Izpētot izplatītākās personāla motivēšanas teorijas, tās var palīdzēt uzņēmuma motivēšanas sistēmas izveidošanā, jo, zinot katras teorijas vadlīnijas, tās var pielāgot konkrētam uzņēmumam, lai iegūtu labi izstrādātu vadītāju motivācijas sistēmu.
4. Mazumtirdzniecības uzņēmumā vadītāju motivēšanas procesā ir nepilnības un trūkumi, kā būtiskākos minot neskaidri definētu un nesaprotamu motivēšanas sistēmu un atgriezeniskās saites un atzinības nesaņemšanu par paveikto darbu.

Bibliogrāfiskais saraksts

Armstrong M. (2011.) How to Manage People. London: Kogan Page

Boitmane I. (2006). Personāla atlase un novērtēšana. Rīga: Lietišķās informācijas dienests

Dombrovska L. R. (2009) Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Zvaigzne ABC

Ešenvalde I. (2008) Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT

Leadership vs. Manegement [Elektroniskais resurss]. –Diffen – Tiešsaistes raksts.- Nosaukums no tīmekļa lapas.- Resurss apskatīts 2018. gada 22. janvārī- Pieejas veids: tīmeklis https://www.diffen.com/difference/Leadership_vs_Management

Marija Vasiļjeva. TALANTU ATTĪSTĪŠANAS IESPĒJAS VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība"

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Personāla vadībā ir aktualizējušies jēdzieni "talants" un "kreativitāte", būtiski ir apzināt darbinieku talantus un iespējamās radošās izpausmes, lai sekmētu kopējā darba rezultātus. Ikviens cilvēks kaut kādā jomā ir talantīgs un vadītājiem jāspēj šo talantu atklāt un attīstīt.

Pētījuma mērķis: Izpētes mērķis bija izpētīt talantu vadības teorētiskās nostādnes un pieredzi valsts akciju sabiedrībā, izveidot aptauju un interviju jautājumus, apjautāt uzņēmuma darbiniekus un veikt analīzi, lai izstrādātu priekšlikumus talantu vadības attīstībai uzņēmumā.

Pētījuma metodes: Monogrāfiskā pētniecības metode; aptaujas un intervijas, to analīze, grafiskā un SVID analīze, loģiski konstruktīvā metode.

Sasniegtie rezultāti: Pamatojoties uz veikto pētījumu un darbinieku aptauju un interviju rezultātiem, tika secināts, ka uzņēmuma iekšējie procesi ir vērsti uz talantu vadības attīstīšanu. Personāla vadības iekšējie procesi ir savā starpā cieši saistīti, tādejādi iegūstot pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma un tās darbības rezultātiem, paaugstinot darba sniegumu efektivitāti un radot tādus apstākļus uzņēmumā, kas ļautu identificēt un attīstīt daudz spējīgu un talantīgu cilvēku. Kopumā pēc respondentu atbildēm anketās un intervijās autore secina, ka esošajiem darbiniekiem ir priekšstats par talantu vadību un līderismu, un respondenti atzīst, ka uzņēmums no talantu vadības ieviešanas tikai iegūtu, kas liecina, ka paši darbinieki atbalsta šī modeļa ieviešanu.

Atslēgas vārdi: Talantu vadība; līderis; vērtības; darbinieki; organizācija.

Ievads

Mūsdienās ir pieejami vairāki priekšstati par talantu vadību, pēc kuriem var spriest, ka uzņēmumu darbinieki (vai arī daļa no tiem) ir uzskatāmi par talantīgiem. Galvenais akcents tiek likts uz radošā potenciāla atklāšanu, piešķirot viņam maksimālas iespējas izaugsmei, izpausmei, apmācībai un pašrealizācijai. Tieši talantīgi darbinieki rada neatkārtojamu, unikālu uzņēmuma tēlu un zīmolu, rada īpašu ārējo un iekšējo atmosfēru uzņēmumā. Visi iepriekš minētie faktori autorei ļauj secināt, ka darba temats ir aktuāls un nozīmīgs. Talantu vadība ir uzņēmuma apņemšanās veidot, saglabāt un attīstīt talantīgu un izcilu darbinieku pieejamību darba tirgū. Tas ietver visus darba procesus un sistēmas, kas ir saistītas ar darbaspēka attīstību un karjeru.

Darba mērķis ir izpētīt talantu vadības teorētiskās nostādnes un pieredzi uzņēmumā, lai izstrādātu ieteikumus tās attīstībai.

Uzdevumi: 1) Savākt nepieciešamo informāciju, materiālus un dokumentus saskaņā ar izpētes tematu un sagatavot pārskatu par teorētiskās izpētes rezultātiem; 2) Sniegt organizācijas vispārīgu raksturojumu, iepazīstoties un izpētot pamatinformāciju par organizāciju, kā arī patstāvīgi sagatavojot organizācijas SVID analīzi; 3) Sagatavot un veikt aptaujas un intervijas; apkopojot un analizējot rezultātus; 4) Izstrādāt priekšlikumus un secinājumus, balstoties uz veiktās izpētes secinājumiem.

Lai sasniegtu darba mērķi un izpildītu plānotos uzdevumus, autore izmantoja sekojošas pētniecības metodes – monogrāfiskā pētījuma metode, aptauja, intervijas, grafiskā, SVID analīze, loģiski konstruktīvā metode un analīzes metode.

Literatūras apskats

Ar jēdzienu talantu vadība saprot procesa modeli, ar kura palīdzību tiek vadīti talanti organizācijā. Talantu vadībā apvienojas daudz un dažādu personāla vadības procesu: kandidātu piesaiste un atlase, novērtēšana, darba snieguma vadīšana, attīstīšana, pēctecības, karjeras plānošana un noturēšana. [Elektroniskais resurss. Personāla vadības lielākais izaicinājums – talantu vadība]

Tātad ir būtiski, lai talantu vadība nebūtu no citiem personāla vadības procesiem atdalīts un patstāvīgs process. Šim procesam ir jābūt saistītam un vienam no otra atkarīgam, tādā veidā panākot lielāku efektu. Gala rezultātā iegūstot pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma un tās darbības rezultātiem, paaugstinot darba sniegumu efektivitāti un radīt tādus apstākļus uzņēmumā, kas ļautu identificēt un attīstīt daudz spējīgu un talantīgu cilvēku.

Tikpat svarīgi ir apzināties, lai sāktu veidot integrētu talantu vadības modeli, jādefinē skaidra integrēta stratēģija. Ir jāfokusējas uz sekojošiem punktiem:

1. Līdera profila izveide – kāds līderis būs nepieciešams nākotnē? Kādām ir jābūt tā prasmēm un zināšanām?
2. Piederības grants – Kā var nodrošināt darbinieku ilgtspējīgu iesaistīšanos un attīstīšanos uzņēmumā?
3. Vērtēšanas sistēma – Kādi ir talantu trūkumi uzņēmumā? Kādas metodes var atrisināt esošās problēmas? Kā tiek plānota personāla atlase?
4. Daudzveidība – kā uzņēmumam piesaistīt darbiniekus, kuri dotu daudzveidīgas zināšanas?
5. Darbinieku saglabāšana – vai motivācijas sistēma un apjoms ir atbilstošs un motivējošs? Vai uzņēmumā ir karjeras izaugsmes iespējas?

Tātad, lai talantu vadība uzņēmumā pastāvētu un tā būtu veiksmīga ir jāpārskata vairāki punkti, jābūt izpratnei par līderību, jāsakārto uzņēmuma iekšējā vide, lai darbinieki justos piederīgi uzņēmumam. Ir jāpārskata esošā vērtēšanas sistēma, vai tā ir pietiekami efektīva, vai ar vērtēšanas sistēmu var atpazīt līderus un talantus uzņēmumā. Un gala procesā vai darbinieki uzņēmumā ir motivēti palikt strādāt, censties un darīt vairāk nekā no viņiem prasa, tādejādi pierādot sevi.

Autoresprāt svarīgi ir vadīt visus soļus procesā. Jābūt pārliecinātiem, ka darbā tiek pieņemti īstie darbinieki, kuriem ir īstā attieksme un nepieciešamās vērtības. Ir jāizvērtē jau paša procesa iesākumā kādus darbiniekus pieņemt, jābūt skaidram redzējumam. Jau sākotnēji var darbiniekus pārbaudīt ar dažāda veida intervijām, zināšanu pārbaudes testiem. Un ja ir iegūts talantīgs darbinieks, tas ir jāspēj motivēt un noturēt. Ir jāuzklausa darbinieka vēlmes, priekšlikumi un tajās jāieklausās.

Formulējot teorētiskās nostādnes darba mērķa sasniegšanai tiek izpētīti un analizēti gan literatūras avoti, kā piemēram Zīlīte L., Personāla vadība un socionika, 2013; Šmite A., Gribu būt līderis, 2015; Benoliel M., Bourne M., Baron E., The Book of Management, 2010 u.c., gan informācija interneta vietnes par personāla vadības procesu saistību ar talantu vadību, par līdera profila izveidi organizācijā, kā arī par motivāciju un karjeras izaugsmes iespējām. Tiek analizēti uzņēmuma iekšējie dokumenti un procedūras, kas saistīti ar talantu vadības esamību un vadīšanu uzņēmumā.

Metodoloģija

Pētījuma veikšanā tika izmantota teorijas analīze, aptaujas un intervijas metode, tika veikta uzņēmuma ar personāla vadību saistīto procesu analīze un uzņēmuma SVID analīze, tādejādi ļaujot izpētīt esošo situāciju. Pētījuma autore izstrādāja13 intervijas jautājumus divu

struktūrvienību vadītājiem un vienam, vadītāju nominētam, iespējamam talantam, kā arī aptaujas anketu ar 18 jautājumiem darbiniekiem par talantu attīstīšanas iespējām valsts akciju sabiedrībā. Tādejādi ļaujot noskaidrot aptauju dalībnieku viedokli par uzņēmumā pastāvošajiem procesiem, kas ir saistīti ar talantu vadības izveidi un attīstību uzņēmumā.

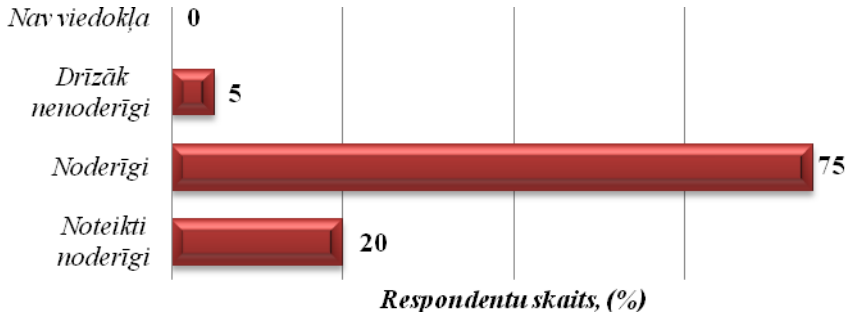
Aptaujā kopumā piedalījās 20 uzņēmuma darbinieki no kopumā 36 strādājošajiem darbiniekiem pēcapstrādes nodaļā un elektronisko sūtījumu apstrādes nodaļā.

Rezultāti

Izvērtējot darbinieku aptaujas uz intervijas rezultātus, darba autore secina, ka esošajiem darbiniekiem ir priekšstats par talantu vadību un līderismu un atzīst, ka uzņēmums no talantu vadības ieviešanas tikai iegūtu, kas liecina, ka paši darbinieki atbalsta šī modeļa ieviešanu.

Lai uzņēmumā veiksmīgi vadītu talantus ir nepieciešams arī komandas darbs un attīstīta sadarbība kolēģu vidū. Darba autore aicināja novērtēt savstarpējo kolēģu sadarbību ikdienas darbā kā vērtējumu liekot no viens līdz pieci, kurā viens ir slikti, bet savukārt pieci ir ļoti labi. Respondenti sadarbību vidēji novērtēja ar 4.3, kas nozīmē, ka vērtējums ir virs vidējā. Pēc autores domām efektīva komanda ir patiesi ieinteresēta izmantot visus tās resursus un talantus, tādejādi izpildot kvalitatīvi mērķus. Pētāmajam uzņēmumam būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība pie komandas sadarbošanās un savstarpējās komunikācijas uzlabošana spējām. Spēja dalīties pieredzē vistiešākajā mērā raksturo uzņēmuma iekšējo kultūru un darbinieku savstarpējās attiecības. Ja darbinieki savā starpā dalās ar pieredzi, kā paveikt uzdevumus efektīvi; dalās ar pieredzi par pieļautajām kļūdām un kopīgi domā risinājumus projektu mērķu sasniegšanai, tas parāda komandas efektivitāti.

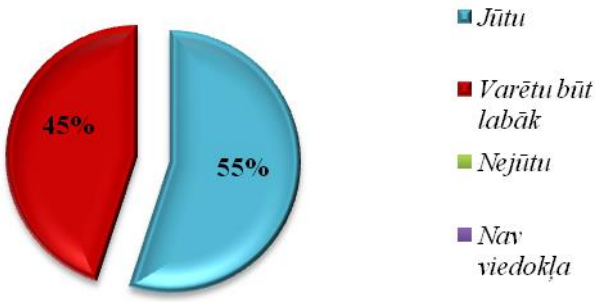
Pēc iegūtajiem datiem (skatīt att. 1.) var redzēt, ka75% respondentu vērtē uzņēmuma rīkotās mācības par noderīgām, savukārt tikai 5% atzīmē, ka apmācības ir drīzāk nenoderīgas. Darba autore ieteiktu pētāmā uzņēmuma darba devējam, lai atklātu un turpinātu talantu attīstību ir rūpīgi jāpārskata apmācību iespējas darbiniekiem, jo arī apmācību rezultātā var atklāt talantus. Tādejādi izvērtējot cik augsti attīstītas spējas mācīties ir darbiniekam, kā tiek uzkrāta un asimilēta iegūtā jaunā pieredze un novērot, kuri darbinieki ir kā nemiera gari, nekad neapstājas pie sasniegtā un neieslīgst savā komforta zonā.



1.att. Novērtējums mācībām, semināriem, procentuāli [Darba autores veidots]

Izanalizējot respondentu sniegtās atbildes uz jautājumu vai ikdienā izjūtat, ka par Jums kā darbinieku rūpējas (skatīt att. 2.)pēc apkopotajiem rezultātiem var secināt, ka uzņēmums darbiniekiem nodrošina komfortablu darba vidi un tādejādi arī veidojot lojālu kolektīvu. Šo faktu apstiprina 55% no aptaujātajiem darbiniekiem. Pēc darba autores domām, ja darbinieki ir

apmierināti, uzņēmums var ietekmēt pozitīvus darba rezultātus un var uzlabot jau esošo sistēmu darbinieku darba un ģimenes līdzsvara veidošanai un motivēšanai. Savukārt 45% respondentu izteikuši viedokli, ka vēlētos izjust labākas rūpes no uzņēmuma puses, bet, lai darba devējs zinātu uz kuru pusi virzīties un kādi faktori izraisa darbiniekos neapmierinātību, autore ieteiktu veikt aptauju, vai ierīkot e-pasta adresi, lai uzņēma personāls varētu izteikt savas vēlmes un ieteikumus jebkurā viņiem ērtā laikā.



2.att. Rūpes par ikdienu no darba devēja puses, procentuāli [Darba autores veidots]

Lai izprastu vai respondenti izprot, kas ir talantu vadība, darba autore aicināja darbiniekus brīvā formā definēt, kas viņuprāt ir talantīgs darbinieks. Apkopojot respondentu viedokli uz atvērto jautājumu, darba autore secina, ka viedokļi ir dažādi, bet kopumā izvērtējot sniegtās atbildes ir samērā līdzīgas un darbinieki izprot, ka talants dara vairāk nekā no viņa prasa, tāds kurš māk risināt lietas, saprotas ar kolēģiem, atvērts pārmaiņām un tāds, kas spēj būt radošs.

Intervējot struktūrvienību vadītājus un iespējamo talantu un analizējot sniegtās atbildes uz anketas jautājumiem, darba autore uzskata, ka ir ieguvusi konkrētus datus, kas ļauj apgalvot, ka uzņēmuma iekšējie procesi ir vērsti uz to, lai atklātu esošos un pieņemtu atlases procesā jaunus talantus, kas palīdzētu uzņēmumam izstrādāt talantu vadības modeli un tiekties uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Par to, ka iekšējie procesi ir vērsti uz talantu attīstību, pierāda tas, ka aptauju respondenti ir motivēti strādāt pētāmajā uzņēmumā, komandas darbu lielākā daļa respondentu vērtē ar 4.3 ballēm no 5 ballēm un respondenti labprāt piedalās darba devēja rīkotajās apmācības, kas ļauj papildus attīstīt darbiniekus.

Secinājumi

1. Talantu vadība ir uzņēmuma apņemšanās veidot, saglabāt un attīstīt talantīgu un izcilu darbinieku pieejamību darba tirgū.
2. Lai sāktu veidot integrētu talantu vadības modeli, jādefinē skaidra integrēta stratēģija un talantu vadības modelis.
3. Pamanot talantus, uzņēmums var optimizēt un kontrolēt izmaksas.
4. Darbiniekiem ir jārada iespējas attīstīt savas iemaņas atklātā un iedvesmojošā darba vidē, tādejādi veiksmīgi sasniedzot uzņēmuma mērķus.
5. Personāla vadība arvien vairāk ir atkarīga no nebeidzamas talantu piesaistes.
6. Nemainīgi augstu darbinieki vērtē darba devēja sniegto iespēju pilnveidot profesionālās zināšanas un prasmes gan iekšējās, gan ārējās mācībās

7. Lielākā daļa darbinieku ir gan apmierināti ar esošo darbu, gan jūtas motivēti, tādejādi uzņēmums pierāda, ka darbinieki un to viedoklis ir lielākā uzņēmuma vērtība.
8. Struktūrvienību vadītāji par talantu vadības ieviešanu uzņēmumā domā līdzīgi.

Bibliogrāfiskais saraksts

Blančards K., Efektīvas vadības noslēpumi : kā paaugstināt produktivitāti, ienākumus un jūsu labklājību - Rīga: Zvaigzne ABC, 2008 (Rīga: Poligrāfists)

Kazs M., Sološčenko J.,Gāga V., Līderis darbā un ekonomiskajā izaugsmē – Rīga, Zinātne

Personāla vadības lielākais izaicinājums – talantu vadība [skatīts 04.11.2017] Pieejams:http://www.reitingi.lv/lv/news/sabiedriba/87126-personala-vadibas-lielakais-izaicinajums-talantu-vadiba.html

Zīlīte L., Personāla vadība un socionika - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013 (Jelgavas tipogrāfija)

What Is Talent management – Really? [2017.gada 11.novembrī.] Pieejams: https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221

Бальдони, Д., Золотаякнигалидера - Москва: Эксмо

Linda Rimša. DARBINIEKU ADAPTĀCIJAS PRAKSE INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programma "Iestāžu darba organizācija un vadība", lililinda217@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darbinieka ievadīšana uzņēmumā ir svarīga, jo tā veicina darba rezultātu uzlabošanos, palīdz izprast uzņēmuma kultūru, vidi un tradīcijas. Adaptācija efektīvā veidā sniedz jaunajam darbiniekam nepieciešamo informāciju, lai tas, pēc iespējas rezultatīvāk un ērtāk strādātu uzņēmumā un izprastu savus darba uzdevumus.

Uzsākot darbu jaunā uzņēmumā, pat ja tā nozare neatšķiras no iepriekšējās darba vietas, darbiniekam nepietiks tikai ar profesionālo pieredzi, bet būs vajadzība pielāgoties iekšējai videi, pieņemt attiecīgās organizācijas mērķus un vērtības. Uzņēmumā pastāv iekšējā sistēma, kura ir jāapgūst, tāpēc ir svarīgi, lai darbinieks spētu pielāgoties uzņēmuma darba specifikai un saturam. Nepieciešams, lai darbinieks uzņēmumā ieņemtu un pildītu attiecīgo lomu, sniedzot vēlamos rezultātus.

Tas, kā darbinieks tiek integrēts, uz zināmu laiku var noteikt viņa attieksmi pret uzņēmumu un ietekmēt produktivitāti. Ir svarīgi, lai darbinieks būtu apmierināts ar darba vietu, saņemtu nepieciešamo informāciju, justos piederīgs. Veiksmīga jaunā darbinieka ievadīšana uzņēmumā palīdz darbiniekam justies ērti un ļauj visas savas profesionālās zināšanas veltīt pienākumu veikšanai.

Pētījuma mērķis: Analizēt adaptācijas procesa teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi darbinieku adaptācijas norisē informācijas tehnoloģiju uzņēmumā, lai ieteiktu procesa uzlabojumus.

Pētījuma metodes: Monogrāfiskā pētniecības metode, SVID analīze, aptauja, grafiskā analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Būtiskākie secinājumi: Adaptācijas procesa efektivitāti nodrošina izstrādāta adaptācijas programma un mentora piesaistīšana, viens no būtiskākajiem posmiem adaptācijas procesā ir pirmā darba diena, jaunajiem darbiniekiem vislielākās grūtības sagādā zināšanu trūkums.

Būtiskākie priekšlikumi: uzņēmuma vadībai izveidot adaptācijas plānu, izveidot "Pirmās darba dienas mapi", piesaistīt mentoru uz ilgāku laika posmu.

Atslēgas vārdi: adaptācija; pieredze; uzņēmums.

Ievads

Darbinieka ievadīšana uzņēmumā ir svarīga, jo tā veicina darba rezultātu uzlabošanos, palīdz izprast uzņēmuma kultūru, vidi un tradīcijas. Adaptācija efektīvā veidā sniedz jaunajam darbiniekam nepieciešamo informāciju, lai tas, pēc iespējas rezultatīvāk un ērtāk strādātu uzņēmumā un izprastu savus darba uzdevumus.

Uzsākot darbu jaunā uzņēmumā, pat ja tā nozare neatšķiras no iepriekšējās darba vietas, darbiniekam nepietiks tikai ar profesionālo pieredzi, bet būs vajadzība pielāgoties iekšējai videi, pieņemt attiecīgās organizācijas mērķus un vērtības. Uzņēmumā pastāv iekšējā sistēma, kura ir jāapgūst, tāpēc ir svarīgi, lai darbinieks spētu pielāgoties uzņēmuma darba specifikai un saturam. Nepieciešams, lai darbinieks uzņēmumā ieņemtu un pildītu attiecīgo lomu, sniedzot vēlamos rezultātus.

Tas, kā darbinieks tiek integrēts, uz zināmu laiku var noteikt viņa attieksmi pret uzņēmumu un ietekmēt produktivitāti. Ir svarīgi, lai darbinieks būtu apmierināts ar darba vietu, saņemtu nepieciešamo informāciju, justos piederīgs. Veiksmīga jaunā darbinieka ievadīšana uzņēmumā

palīdz darbiniekam justies ērti un ļauj visas savas profesionālās zināšanas veltīt pienākumu veikšanai.

Pētījuma mērķis ir analizēt adaptācijas procesa teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi darbinieku adaptācijas norisē informācijas tehnoloģiju uzņēmumā, lai ieteiktu procesa uzlabojumus. Lai sasniegtu šo mērķi, darba autore izvirzīja sekojošos uzdevumus:

1. izpētīt teoriju atbilstoši darba tēmai un izklāstīt pētījuma rezultātus;
2. izveidot un izklāstīt uzņēmuma raksturojumu;
3. izveidot uz izklāstīt SVID analīzi;
4. izveidot un veikt darbinieku aptauju;
5. analizēt uzņēmumā pielietotos darbinieku adaptācijas pasākumus;
6. apkopot un analizēt uzņēmumā veiktos pētījuma rezultātus;
7. sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Darbinieka adaptācijas raksturojums

Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iestrādes periodu, pēc iespējas ātrāk izmantot darbinieka zināšanas un prasmes. Vadītāja uzdevums – integrēt jauno darbinieku pārstāvošajā grupā. Adaptācija ietver daudzus procesus, piemēram, jaunajam darbiniekam jānodrošina tāds darbs, kas atbilst viņa kompetencēm, un dod iespēju gūt panākumus, līdz ar to saņemt atzinību no kolēģiem un uzņēmuma vadības. Visefektīvāk jaunā darbinieka adaptācija notiek tajos uzņēmumos, kur ir profesionāli izstrādāta personāla politika un attīstība, kā arī konkrēts cilvēks, kas nodarbojas tieši ar jaunā darbinieka adaptēšanu.

Veiksmīgas adaptācijas priekšnoteikums ir atbilstoša komunikācija. Ne velti mēdz teikt, ka komunikācijas moto ir: informēts darbinieks – produktīvs darbinieks. Efektīva komunikācija ļauj adekvāti un godīgi vērsties citam pie cita, tā ir atbalstoša, koncentrēta uz pozitīvu attiecību saglabāšanu, tā palīdz novērst negatīvo atgriezenisko saiti un kopīgi risināt sarežģītas problēmas.

Svarīga sastāvdaļa adaptācijas procesā ir pirmā darba diena uzņēmumā. Tā ļoti būtiski ietekmē jaunā darbinieka integrācijas periodu, attiecības ar vadītāju un kolēģiem, kā arī turpmākās darba gaitas. Darba autore uzskata, ka no ievadīšanas uzņēmumā pirmajā dienā, ir atkarīga darbinieka attieksme pret uzņēmumu un tas ar kādu atdevi darbinieks strādās. Nepietiekama informācija par uzņēmumu un tā iekšējiem procesiem var radīt darbiniekā lieku satraukumu, bailes un nevēlēšanos strādāt uzņēmumā. Ja darbinieks jau pirmajā darba dienā nesaņem pietiekamu atbalstu no personāla, tad zūd motivācija un vēlme produktīvi strādāt ar pilnu atdevi, iespējamas problēmas arī attiecību veidošanā ar kolēģiem.

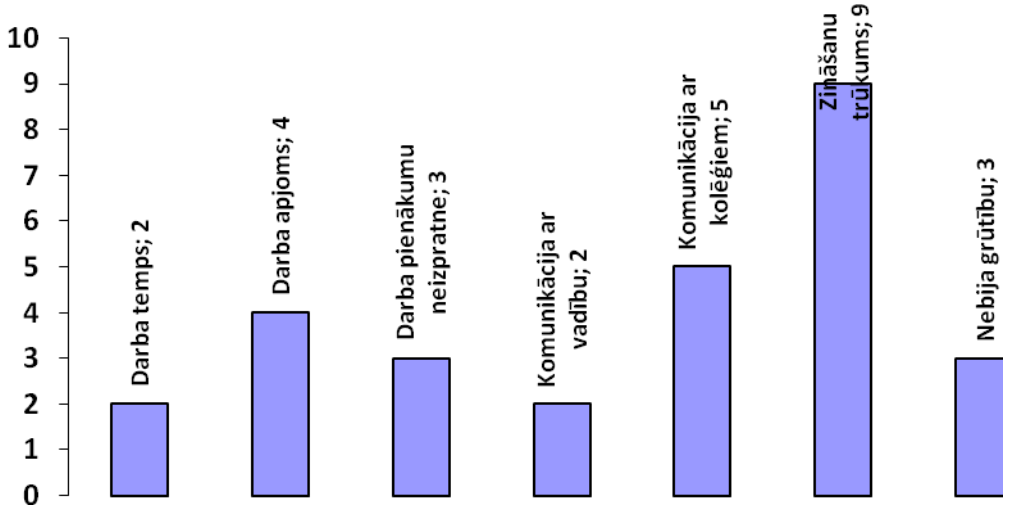
Metodoloģija

Lai izpildītu izvirzītos uzdevumus, darba autore izmantoja šādas metodes – monogrāfiskā pētniecības metode, SVID analīze, grafiskā analīze, aptauja, intervija, sintēze. Veicot pētījumu par adaptācijas procesiem uzņēmumā „X", darba autore izveidoja aptauju ar 12 jautājumiem, kuru lūdza aizpildīt visiem darbiniekiem, to skaits ir piecpadsmit. Aptaujas respondenti bija uzņēmuma darbinieki, intervēts tika uzņēmuma vadītājs. Aptaujāto darbinieku vecums līdz 25 gadu vecumam bija – 4, līdz 30 gadiem - 7, un 30 līdz 40 gadiem - 4. Izglītības līmenis aptaujātajiem bija sekojošs: nepabeigta augstākā izglītība - 3, bakalaurs / augstākā profesionālā - 8, maģistra grāds - 4.

Rezultāti

Veicot analīzi var secināt, ka uzņēmumā ir ieviests veiksmīgs adaptācijas process. Darbinieki šajā uzņēmumā, lielākoties, jūtas apmierināti ar pirmās darba dienas procesu jaunajam darbiniekam, un vairāk piekrīt tam, ka jaunais darbinieks jutīsies labi un varēs salīdzinoši viegli adaptēties uzņēmumā. Darba autore izveidoja aptauju, kuru aizpildīja visi uzņēmuma darbinieki. Turpinājumā tiks atspoguļoti būtiskākie aptaujas jautājumu rezultāti.

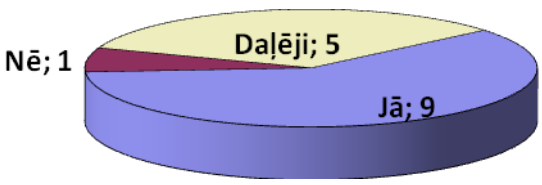
Attēlā redzamas respondentu atbildes uz anketas jautājumu par to kas adaptācijas procesa laikā uzņēmumā „X" sagādāja grūtības.



1.att. Uzņēmuma "X" adaptācijas procesu grūtības (Avots: autores pētījuma rezultāti)

1. attēlā redzams, kādas darbiniekuprāt, bija grūtības, kas sarežģīja adaptācijas procesu. Četri darbinieki uzskatīja, ka darba apjoms ir pārāk liels priekš jaunā darbinieka. Pieci no darbiniekiem uzskatīja, ka komunikācija ar kolēģiem ir bijusi apgrūtināta. Bet visvairāk darbinieku – deviņi, uzskatīja, ka galvenās grūtības, kas bija adaptācijas procesā, ir zināšanu trūkums. Ir tikai 3 darbinieki, kuri uzskatīja, ka adaptācijas procesā nav bijušas nekādas grūtības. Var secināt, ka adaptācijas procesā grūtības sagādā komunikācija, kas ir nozīmīga adaptācijas daļa.

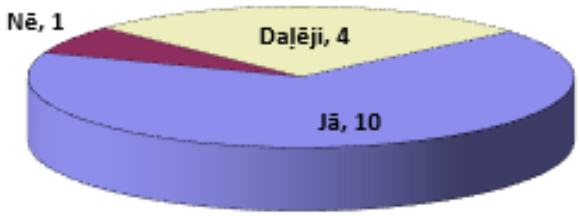
Attēlā redzamas respondentu atbildes uz anketas jautājumu par to vai uzņēmuma „X" darbinieki ir apmierināti ar viņu ievadīšanu uzņēmumā.



2. att. Darbinieku apmierinātība ar ievadīšanu uzņēmumā "X" (Avots: autores pētījuma rezultāti)

Uz jautājumu par to, vai darbinieki bija apmierināti kā viņus ievadīja pirmajā darba dienā, var secināt, ka lielākā daļa bija apmierināta ar ievades procesu. Ir bijis tikai viens darbinieks, kuru šis ievades process nav apmierinājis, 5 darbinieki, kuriem tas ir licies daļēji apmierinošs, bet 9 darbinieki, kuriem process šķitis pilnībā apmierinošs. Pēc iegūtajiem rezultātiem var secināt, ka darbinieki uzskata, ka ievades process uzņēmumā "X" ir pietiekoši kvalitatīvs, lai darbinieks būtu spējīgs pilnvērtīgi sākt strādāt jaunajā darba vidē.

Attēlā redzamas respondentu atbildes uz anketas jautājumu par to vai uzņēmuma „X" darbiniekiem palikusi prātā pirmā darba diena.



3.att. Vai darbiniekiem uzņēmumā „X" palikusi prātā pirmā darba diena (Avots: autores pētījuma rezultāti)

Lielākajai daļai darbinieku pirmā darba diena ir palikusi atmiņā. 10 cilvēki atbildēja apstiprinoši, 4 cilvēki daļēji, bet ir tikai viens cilvēks, kuram tā nav palikusi atmiņā. Darbinieki diezgan labi atceras savu pirmo darba dienu, iespējams, tāpēc, ka uzņēmums pats par sevi pastāv tikai 7 gadus. Iespējams šis laika periods ir par mazu lai savu pirmo darba dienu aizmirstu. Līdz ar to var secināt, ka cilvēki tik vienkārši neaizmirst savas pirmās darba dienas jaunā uzņēmumā, un var uzskatīt, ka tas ir pozitīvi.

Secinājumi

1. Adaptācijas process ietekmē jaunā darbinieka attieksmi pret darbu un darba produktivitāti, tāpēc ir svarīgi, lai adaptācijas process būtu strukturēts.
2. Adaptācijas galvenais uzdevums ir iespējami īsākā laika posmā panākt, lai darbinieks būtu pielāgojies jaunajai videi un spētu visas savas profesionālās zināšanas veltīt pienākumu veikšanai.
3. Adaptācija ir divpusēja – kā cilvēks pielāgosies jaunajai videi, apstākļiem, un kā jaunā vide, pirmkārt vadītāji, darba kolēģi un citi pielāgosies jaunajam darbiniekam.
4. Būtiskākais posms adaptācijas procesā ir pirmā darba diena, jo bieži vien tieši pirmajā dienā darbiniekam veidojas ilglaicīgi priekšstati par uzņēmumu, no kuriem iespējams atkarīgs tas, vai darbinieks vēlēsies palikt uzņēmumā.
5. Augstāku adaptācijas procesa efektivitāti nodrošina izstrādāta adaptācijas programma un mentora piesaistīšana, tādejādi jaunais darbinieks tiek integrēts īsākā laikā un tiek efektīvāk izmantotas viņa spējas.
6. Veiksmīga komunikācija veicina adaptāciju, motivāciju un nodrošina atbalstu, tāpēc ir svarīgi veidot pozitīvu komunikāciju gan ar kolektīvu, gan vadību.
7. Lielākā daļa darbinieku adaptējusies uzņēmumā jau 3 mēnešu laikā, tas liecina, ka darbinieki jaunajā darba vietā spēj adaptēties pietiekoši ātri.

8. Liela daļa darbinieku uzskata, ka vadītājam ir nepieciešams vairāk iesaistīties adaptācijas procesā.
9. Lielākās problēmas adaptācijas procesā jaunajiem darbiniekiem sagādā zināšanu trūkums, komunikācija ar kolēģiem.
10. Lielākā daļa no darbiniekiem uzskata, ka jaunajam darbiniekam ir nepieciešams nozīmēt mentoru.

Bibliogrāfiskais saraksts

Blisiņa, K. (2014). Personāla adaptācijas procesa pilnveide mazumtirdzniecības uzņēmumā. Kvalifikācijas darbs. Rīga: Alberta koledža,

Boitmane I, (2008). Personāla atlase un novērtēšana. Lietišķās informācijas dienests,

Dombrovska L. R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Zvaigzne ABC,

Forands I. (2007).Palīgs personāla speciālistam. Rīga: Latvijas izglītības fonds,

Herbsts D, (2007). Komunikācija uzņēmumā. Zvaigzne ABC,

Zīlīte L, (2013).Personāla vadība un socionika. Rīga: Biznesa augstskola Turība,

Elizabete Zvejniece[1], Agnese Štikāne[2]. PERSONĀLA DAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI AKCIJU SABIEDRĪBĀ

[1]*Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", ebete7@inbox.lv*

[2]*Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", agnese200819@inbox.lv*

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Adaptācija ir viena no darbībām, kas ietekmē komercdarbības rezultātu uzlabošanos. Ja adaptācijas process uzņēmumā ir pietiekami labā līmenī un turpinās visā nodarbinātības periodā, tad uzņēmuma mērķu sasniegšanai nevajdzētu saskarties ar īpašām grutībām. Katram uzņēmumam, vismaz lielāka mēroga, ir vajadzība pēc individuāli izstrādātas adaptācijas programmas, kura tieši atbilstu vēlamajam rezultātam, kuru uzņēmums vēlas sagaidīt no saviem darbiniekiem.

Pētījuma mērķis: Noskaidrot ar kādām adaptācijas problēmām saskaras darbinieki uzņēmumā X, analizējot problēmas personāla adaptācijā, rast tām risinājumus.

Pētījuma metodes: Autores savā pētījumā izmantoja monogrāfisko pētniecības metodi, kvantitatīvo pētniecības metodi un grafisko analīzi.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultātā tika noskaidrots, ka šajā akciju sabiedrībā ir izstrādāta noteikta adaptācijas programma, kuras laikā jaunais darbinieks tiek ievadīts darbā un ar kuru kopumā nodarbinātie ir apmierināti, taču pēc šajā uzņēmumā strādājošo darbinieku viedokļa adaptācijai vajadzētu notikt ne tikai sākuma posmā, bet turpināties nepārtraukti. Aptaujas rezultātā kā priekšlikumi tiek izvirzīti biežāk rīkoti kolektīvie pasākumi, kuru laikā ir iespēja saliedēties, kā arī uzsākt komunikāciju ar citu nodaļu darbiniekiem, ar kuriem ikdienā šis kontakts ir pavisam niecīgs vai vispār nepastāv.

Atslēgas vārdi: adaptācija; integrācija; socializācija.

Ievads

Autoru mērķis ir noskaidrot ar kādām adaptācijas problēmām saskaras darbinieki uzņēmumā X, analizējot problēmas personāla adaptācijā, rast tām risinājumus. Lai sasniegtu šo mērķi autores izvirzīja šādus darba uzdevumus:

1. Analizēt teorētiskās nostādnes;
2. Sagatavot strukturētus anketas jautājumus saistībā ar adaptācijas programmu un iesniegt to konkrētā uzņēmuma darbiniekiem;
3. Analizēt anketas atbildes, atrodot adaptācijas programmas problēmjautājumus;
4. Atrast risinājumus noteiktajām adaptācijas problēmām;

Darba autores teorētisko un praktisko informāciju iegūs no citu autoru rakstiem, interneta resursiem, kā arī noteiktā akciju sabiedrībā iesniegtas anonīmas aptaujas.

Efektīva adaptācija

Visefektīvak jaunā darbinieka adaptācija notiek tajos uzņēmumos, kur ir izstrādāta personāla politika un attīstība, kā arī ir konkrēts cilvēks, kas nodarbojas tieši ar jaunā darbinieka adaptēšanu. Būtiskākie aspekti jauna darbinieka adaptācijā:

1. Iepazīstināšana ar tiešo vadītāju un darba kolēģiem;
2. Uzņēmuma struktūras, vērtību, mērķu izskaidrošana;

3. Skaidra amata pienākumu definēšana un instrukcija;
4. Jaunā darbinieka apmācība, tiešā vadītāja iesaistīšanās apmācībā un komandas atbalsts;
5. Detalizēti aprakstīta darba specifika un nianses;
6. Jaunā darbinieka pakāpeniska socializēšana uzņēmuma komandā. (Boitmane, 2006)

Šie visi iepriekš uzskaitītie punkti ir vienlīdzsvarīgi adaptācijas procesā, jo katrs no tiem sniedz kādu labumu ātrākai un efektīvākai adaptācijai.

Adaptācijas programmā būtu jāparedz visi **jaunā darbinieka attīstības aspekti**:

Sākotnēji jāveic izpēte un jāsecina, cik jaunu darbinieku tiek pieņemts viena gada laikā, kā arī jāsalīdzina kadru mainība, tādejādi iespējams noteikt, vai uzņēmumā ir kādas iekšējās problēmas vai sarežģījumi:

1. Izpētē jānoskaidro, cik un kādu specialitāšu darbinieki tiek pieņemti darbā;
2. Jāveido adaptācijas programma un atbalsta komanda;
3. Nepieciešams izvēlēties kuratoru / us, kas ievadīs jaunos darbiniekus darbā un komandā;
4. Kuratoram jānosaka laika un tematiskais plāns, kas ir jaunā darbinieka apmācības un adaptācijas pamatā;
5. Personāla vadītājam jāseko, vai kurators pilda adaptācijas programmā noteiktos darba uzdevumus;
6. Jaunajiem darbiniekiem jāorganizē adaptācijas pasākumi, kas palīdz saliedēt komandu un motivē cilvēkus darbam;
7. Jaunā darbinieka darba rezultāti un aktivitātes jākontrolē trīs mēnešu pārbaudes laika periodā;
8. Pēc pārbaudes laika jāorganizē pārrunas un iepriekšējā laika perioda un paveiktā darba analīze, kā arī jānosaka perspektīva nākamajam laika periodam.(Adaptācija un socializācija jaunā darba vietā 3, 2008)

Adaptācijas procesa norises laikā būtu būtiski neizlaist nevienu no šiem soļiem jaunā nodarbinātā apmācīšanā, lai sasniegtu pozitīvus rezultātus un iedrošinātu darbinieku pašam sevi pilnveidot.

Metodoloģija

Veicot pētījumu autores izmantoja anketēšanas metodi, izsniedzot tās konkrētās akciju sabiedrības darbiniekiem, lai iegūtu reālas un godīgas atbildes. Neskaitot anketēšanu, tika pētītas un analizētas vairākas minētās grāmatas, kā arī interneta resursi.

Rezultāti

Aptaujas apkopojums: Lai noskaidrotu vai šajā uzņēmumā darbinieki ir pretimnākoši pret jaunajiem darbiniekiem, tika uzdots attiecīgs jautājums "Kolēģi Jūsu jaunajā darbavietā bija pretimnākoši?'' Apkopojot rezultātus, tika iegūti sekojoši dati -84 % atbildēja, ka "jā", 8 % "nē" un 8 % "nevaru atbildēt". Jautājot par to, vai respondentiem bija deleģēta persona jeb mentors, sekoja jautājums " Vai Jums bija deleģēta persona jeb mentors, kurš koordinēja un kontrolēja Jūsu ievadīšanu darbā?" 76 % atbildēja, ka bija šāda persona, 16 % ka nē un 8 % nevarēja atbildēt. Arī šeit vairākums ir ar pozitīvu atbildi, bet tomēr 16 % satrauc, jo bez mentora uzsākt darbu jaunā vidē ir pietiekami grūti un tas prasa lielu pašpārliecību pašam par saviem spēkiem.Nākamā jautājuma mērķis bija noskaidrot, vai konkrētais uzņēmums rīko pasākumus, kas palīdz saliedēt komandas un jaunos darbiniekus, tamdēļ tika izveidots sekojošs jautājums

"Vai Jūsu darba vieta organizē adaptācijas pasākumus?" Uz šo jautājumu rezultāti ir sekojoši- 44 % atbildēja, ka "jā" un 56 %- "nē". Diemžēl šie rezultāti nav pozitīvi. Respondentiem tika dota iespēja uzrakstīt komentāru, ko viņi arī izdarīja. Bija tikai daži komentāri un ne visi tos rakstīja, bet visos komentāros bija rakstīts par to ka, agrāk bija daudz pasākumu, bet uzņēmums ir apturējis šāda veida pasākumus, kas saliedētu kolektīvu kopumā. Lai pētījuma rezultāti būtu precīzāki, tika uzdots līdzīgs jautājums, tikai citādāk "Vai notiek pasākumi, spēles, kas palīdz saliedēt komandu?" Uz ko respondenti atbildēja 60 % ka "jā" un 40 % ka "nē". Šeit salīdzinot ar iepriekšējo jautājumu, ir skaidri redzama neliela atšķirība, tātad autores secina, ka uzņēmumam vajadzētu padomāt par adaptācijas pasākumu rīkošanu, iespējams, tās varētu būt uzņēmuma sporta spēles vai kāda cita aktivitāte, kur darbiniekiem būtu dota iespēja komunicēt ārpus darba telpām un brīvā gaisotnē. Viens no mūsu galvenajiem jautājumiem, tas, kā dēļ tika veikts šis pētījums, ir "Vai, Jūsuprāt, būtu nepieciešamas pārmaiņas darbinieku adaptācijas programmā?" Un rezultāti ir sekojoši -44 % uzskata ka "jā, būtu nepieciešamas pārmaiņas" un 56 % "nē, nav nepieciešamas pārmaiņas".

Pētījuma rezultātā tika secināts, ka konkrētajā uzņēmumā ar adaptācijas problēmu nav lielu problēmu, taču ir dažas nepilnības, kuras aptaujas laikā pauda darbinieki. Kā piemēru var minēt darbinieku kontaktu starp nodaļām, kurš ir ļoti niecīgs un nepauž saliedētības esamību uzņēmumā. Kā priekšlikums tika norādīts biežāki kopīgi pasākumi, esošās situācijas risināšanai. Kopumā tika saņemtas 25 anketas, kuras atspoguļoja adaptācijas programmā esošās problēmas.

Secinājumi

1. Adaptācija ir nepieciešama jebkuram profesijas pārstāvim, uzsākot jaunas darba attiecības;
2. Ir svarīgi vai pats darbinieks, ir pietiekami sociāls un gatavs jauniem izaicinājumiem un uzdevumiem;
3. Adaptācija bez mentora palīdzības ir praktiski neiespējama;
4. Adaptācija jāveic, izmantojot esošās iespējas un programmas, kā arī izstrādājot specifikas konkrētai organizācijai;
5. Ir svarīgi, ja uzņēmumā darbinieki ir ar ilgstošām darba attiecībām, nepārtraukt adaptācijas programmu domājot, ka tā ir lietderīga, jo pēc izpētes tika secināts, ka vairāki darbinieki gribētu pasākumus kolektīva saliedēšanai;
6. Uzņēmumā, kurā tika veikta izpēte ir adaptācijas programma, bet tomēr tajā ir nepieciešamas pārmaiņas. Ieteiktu ikkatrus 6 mēnešus veikt ar katru darbinieku atkārtotas pārrunas, lai tiktu sastādīti mērķi nākamajiem 6 mēnešiem, kā arī rīkot biežāk kopīgus pasākumus komandas saliedēšanai.

Bibliogrāfiskais saraksts

Adaptācija un socializācija jaunā darba vietā 3 :[Elektronisks resurss]. – Tiešsaites pakalpojums. – Resurss apskatīts 2017.gada 14.oktobrī – Pieejas veids: tīmeklis http://cilvekresursi.lv/2008/12/14/adaptacija-un-socializacija-jauna-darba-vieta-3/

Boitmane I. Personāla atlase un novērtēšana, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2006.- 102.lpp.

Ieva Kuļikovska[1], Ilze Kaļiņina[2]. KOMPETENČU MODEĻI VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ

[1]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", ieva.kulikovska96@gmail.com*

[2]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", ilze.kalinina@rkgimnazija.lv*

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Kompetence ir cilvēka pamatraksturojums, kas atrodas cēloņsakarības attiecībās ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz noteiktiem kritērijiem, kas arī ir personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei. Kompetences dala divās grupās – t.s. cietajās, kuras ir vieglāk noteikt un uzlabot nekā otru - t.s. mīkstās kompetences. Kompetenču modeļi ir diezgan samērā jauna pieeja personāla vadībā, tāpēc tēma par kompetenču modeļiem ir aktuāla un nozīmīga.

Pētījuma mērķis: izpētīt kompetenču modeļu teorētiskās nostādnes un to ietekmi uz darbiniekiem valsts pārvaldes iestādē. Pētījums tika veikts valsts pārvaldes iestādē "X".

Pētījuma metodes: pētījumā tika izmantota teorētiskās analīzes metode (literatūras un interneta resursu analīze), aptaujas (anketēšana), intervija ar personāla daļas vadītāju, statistiskās analīzes metode (aptaujas rezultātu apkopojums un analīze), kā arī tika izmantota grafiskā metode (aptaujas rezultātu grafiskais atspoguļojums).

Sasniegtie rezultāti: pētījumā tika noskaidrots, vai "X" iestādes darbinieki, ir informēti par kompetenču modeļiem, kādas kompetences darbiniekiem šķiet vissvarīgākās. Pētījuma rezultātā tika izvirzīti priekšlikumi, kā palielināt valsts pārvaldes iestādes "X" darbinieku informētību par kompetencēm un kompetenču modeļiem.

Atslēgas vārdi: kompetenču modeļi; valsts pārvaldes iestāde; personāla vadība; kompetences

Ievads

Pētījumu autoru mērķis ir iepzīties un izzināt, kas ir kompetenču modeļi, kā tie veidojas, izprast kompetenču definīcijas, kā šī metode tiek pielietota praksē un kā valsts pārvaldes iestādes darbiniekiem to izdodas pielietot.

Esejas uzdevumi ir apkopot izvēlēto literatūru, iepazīties ar teorētisko pusi kompetenču modeļiem, kā arī izveidot aptaujas un intervijas jautājumus pētījuma daļai. Aptaujājot respondentus un intervējot valsts pārvaldes iestādes personāla daļas vadītāju, apkopot iegūtos rezultātus, analīzēt tos un veikt secinājumus un priekšlikumus.

Darba autores teorētisko un prakstisko informāciju šajā darbā iegūst no citu autoru literatūras rakstījumiemun atziņām, interneta resursiem un valsts pārvaldes iestādes "X" 29 darbinieku (2 vīrieši, 10 sievietes), kur darbinieku vidējais vecums ir 45,4 gadi, anonīmās aptaujas. Darbā izmantotas 4 avotu vienības.

Kompetences un kompetenču modeļu izstrāde

"Kompetence ir cilvēka pamatraksturojums, kas atrodas cēloņsakarības attiecībās ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz noteiktiem kritērijiem..." – šādi vārdu kompetence apraksta autori Lails Spensers un Signe Spensere grāmatā "Darba kompetences", bet autore Inese Ešenvalde grāmatā "Personāla praktiskā vadība" kompetences jēdzienu skaidro šādi – "... personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu

izpildei.” Ja šīs abas definīcijas apvienotu vienā, tad kompetences jēdziena skaidrojums būtu perfekts, jo gan viena, gan otra definīcija papildina viena otru. Kompetences iedala cietajās un mīkstajās kompetencēs.

Mīkstās kompetences ir vissarežģītāk nosakāmas, jo šeit tiek ietverta emocionālā inteliģence, precīzāk – spēja tikt galā ar pamatstresiem, tos apzinoties un apvaldot, kā arī prasme komunicēt un ietekmēt apkārtējos. Pie šīm kompetencēm pieder visas tās īpašības, intereses un attieksmes, kas izriet no cilvēka personības, kā piemēram, personas pamattieksme pret pasauli, kas veidojas jau agrā bērnībā un kas var mainīties, godīgums, lojalitāte un uzticība. Tā kā šīs īpašības var strauji mainīties atkarība no personas rakstura, apkārtējās vides un citiem apstākļiem, vai arī persona intervijas laikā var simulēt vai notēlot, tāpēc parasti šīs kompetences noteikt ir visgrūtāk. Vieglāk ir noteikt personas cietās kompetences, jo tās faktiski ir neiespējami notēlot, jo tās ir personas praktiskās iemaņas, zināšanas un prasmes, kuras indivīds ir iemācījies un apguvis dzīves laikā. Šīs kompetences ir viegli pierādāmas ar diplomiem, sertifikātiem un licencēm.

Pamatojoties uz kompetenču dalījumu, amata novērtēšanā gūto informāciju, amatu aprakstiem un ekspertu intervijām, tiek izstrādāts attiecīgā amata kompetences modelis, kas ir ideālās kompetences apraksts, kas nepieciešams sekmīgai amata pienākumu veikšanai un ietver gan cietās, gan arī mīkstās kompetences sastāvdaļas. Kompetences modeli var iekļaut amata aprakstā, tādējādi apvienojot šos abus dokumentus vienā un atvieglojot dokumentu administrēšanas procesu. Šāds paplašināts amata apraksts ļauj arī konkrētajam darbiniekam iepazīties ar tām kompetences prasībām, kuras viņam izvirza darba devējs.

Pamatā kompetenču modelis sastāv no četrām kompetenču pamatgrupām:

- personības kompetences;
- procesu aktivitātes, vadības kompetences;
- profesionālās kompetences;
- saskarsmes, sociālās kompetences.

Katram kompetenču modelim ir pakārtota kāda atsevišķa kompetenece, kas tiek definēta un aprakstīta sīkāk, tāpat katru kompetenci var diagnosticēt ar īpaši izstrādātām novērtēšanas metodēm. Ar kritēriju palīdzību var noteikt tās īpašības, ko uzskatāmi var aplūkot detalizētā kompetenču modelī un ko nepieciešams izvērtēt attiecīgajai amata pozīcijai.

Metodoloģija

Darba sagatavošanai tika izmantotas 5 pētījuma metodes:

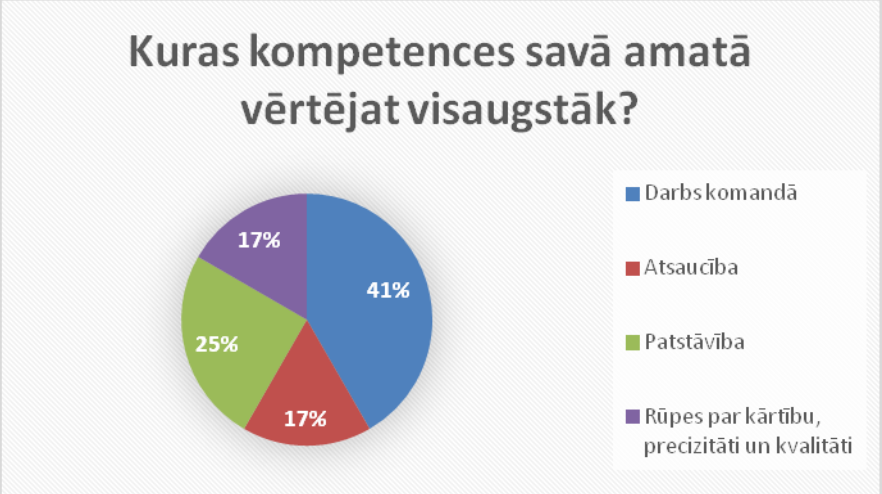
- Teorijas analīze – teorētiskās bāzes meklēšana, pētīšana un nepieciešamās informācijas atlasīšana;
- Kvalitatīvā pētījumu metode – intervija ar valsts pārvaldes iestādes “X” personāla daļas vadītāju, lai izpētītu kompetenču modeļu izveides un pielietošanas aspektus personāla daļas puses, un lai salīdzinātu izteikto darbinieku viedokli ar intervijā noskaidroto;
- Kvantitatīvā pētījumu metode – darbinieku anonīma anketēšana, lai noskaidrotu darbinieku informētību par kompetenču modeļu izstrādi valsts pārvaldes iestādē, kā arī uzzinātu darbinieku domas par to, kādas kompetences darbiniekiem šķiet visnozīmīgākās;
- Grafiskā metode – aptauju rezultātu grafiskai attēlošanai, iegūtās informācijas salīdzināšanai un secinājumu sagatavošanai;
- Datu salīdzināšanas metodes – atlasīto teorētisko materiālu salīdzināšana ar iegūtajiem intervijas un aptaujas rezultātiem.

Rezultāti

Lai iepazītos ar kompetenču modeļiem valsts pārvaldes iestādē un veiktu pētījumu darba autores izveidoja aptauju ar 13 jautājumiem, kuru aizpildīja iestādes vienas stuktūrvienības darbinieki, kā arī veica interviju ar iestādes Personāldaļas vadītāju L.B. Aptaujā piedalījās 12 respondenti, no kuriem 10 ir sievietes un 2 vīrieši. Visiem respondentiem ir iegūta augstākā izglītība – 80% aptaujāto ieguvuši maģistra grādu. Aptaujāto vidējais vecums ir 45,4 gadi. Personāldaļas vadītāju L.B., tika uzzināts, ka visi darbinieki iestādē strādā jau ilgu laiku un tiem būtu jābūt informētiem par prasībām, kas attiecas uz valsts pārvaldes iestāžu darbiniekiem.

Lai noskaidrotu darbinieku informētību par kompetencēm un zināšanām par iestādē valdošo kompetenču modeli, tika uzdots jautājums par kompetenču modeļa esamību iestādē. Atbilžu rezultāti norādīja, ka tikai 50% respondentu ir informēti par kompetenču modeļa esamību iestādē. Pārējie 50 % respondentu izvēlējās atbilžu variantu „Nezinu".

Attēlā 1. var redzēt, ka 41% aptaujāto visaugstāk vērtē darbu komandā, taču pavisam pretēji domā 25% aptaujāto, kuri augstāk vērtē patstāvību.

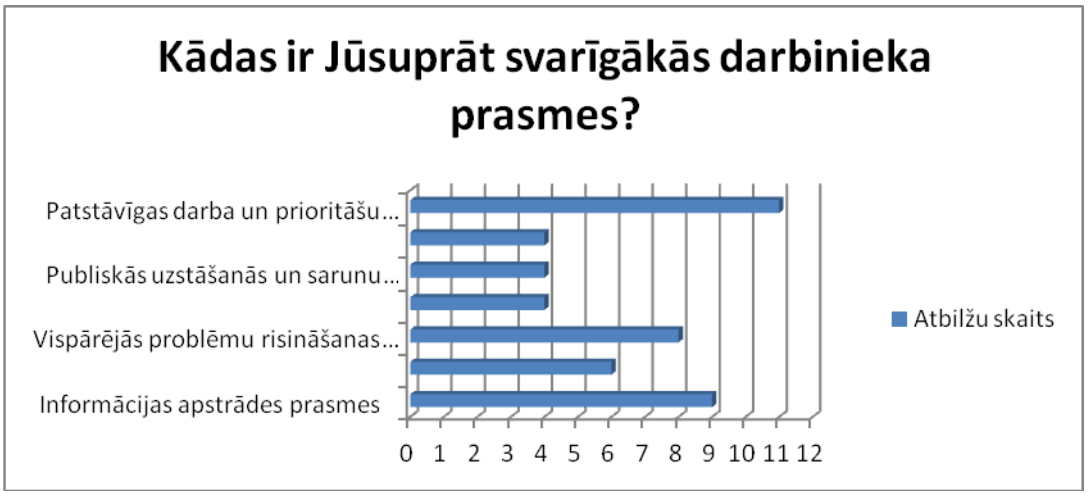


1.att. Darbinieku visaugstāk vērtētās kompetences, % [autora veidota]

Vienāds respondentu skaits uzskata, ka svarīga ir atsaucība vai rūpes par kārtību un darba kvalitāti. Intervijā ar L.B., tika noskaidrots, ka valsts pārvaldes kompetenču modelī tiek pievērsta starppersonu efektivitātes kompetences attīstīšanai. Valsts pārvaldē valda biroktātija un ikdienā darbinieki strādā ar dokumentiem, tādēļ darbu komandā veic reti, taču tiek uzsvērts, ka katram valsts pārvaldes darbiniekam ir jābūt gatavam jebkurā brīdī pārslēgties un efektīvi strādāt komandā.

Uz jautājumu par to, kādas īpašības respondentiem šķiet vissvarīgākās darbiniekā, 75% respondentu ir atbildējuši, ka svarīgākās ir profesionālās zināšanas, 17% - personiskās vērtības, 8% - produktivitāte un vadības prasmes. Neviens no respondentiem par atbildi nav izvēlējies saskarsmes un sociālās spējas. Intervijā L.B. norāda , ka liela loma tiek pievērsta darbinieku saskarsmes un sociālajām spējām, taču ir amati, kuros saskarsmes prasmes ikdienas funkciju veikšanai nav būtiski nepieciešamas.

Kā redzams 2. attēlā, lielākā daļa (99%) respondentu izvēlējušies atbilžu variantu „Patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes", otrajā vietā ar 9 atbildēm ir tikušas izvēlētas „Informācijas apstrādes prasmes", bet trešajā vietā ar 8 atbildēm izvēlētas „Vispārējās problēmu risināšanas prasmes". 13% respondentu uzskata, ka komunikācijas un sadarbības prasmes ir svarīgas darbiniekā.



2. att. Darbinieka prasmes. [autora veidota]

Pēc aptaujas rezultātiem var spriest, ka darbinieki pārsvarā darbu veic patstāvīgi un savā ikdienas darbā bieži pielieto informācijas apstrādes prasmes. Vispārējās problēmu risināšanas prasmes tiek uzskatītas par vienām no galvenajām, jo tiešais vadītājs ne vienmēr ir blakus, lai sniegtu norādes, kā rīkoties konkrētā situācijā. Bieži jāpaļaujas vien uz personīgo pieredzi un zināšanām, tādēļ iestādē tiek pievērta uzmanība individuālo kompetenču attīstīšanai, organizējot kursus un apmācības. Lielākā daļa aptaujas dalībnieku sajūt šo darba devēja atbalstu kompetenču attīstībā.

Par vissvarīgākajām kompetencēm šī brīža vadītājā (3.attēls), lielākā daļa uzskata spēju pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību kā arī darbinieku motivēšanu un attīstību. Neviens no respondentiem neuzskata, ka vadītājam būtu jāapzinās organizācijas vērtības.

3. att. Vadītāja kompetences [autora veidota]

Velkot paralēles ar jautājumu par tagadnes un nākotnes vadītājam nepieciešamajām kompetencēm, jāsecina, ka gan tagadnes gan nākotnes vadītājā tiek ļoti augstu vērtēta darbinieku vadīšana un motivēšana.

Secinājumi

Valsts pārvaldes iestādē strādājošie darbinieki ir augstās domās par saviem darba rezultātiem un tiešā vadība ir vairāk nekā apmierināta, pateicoties kompetenču modelim, kas ticis ieviests iestādē.

Ilgstoši strādājošie darbinieki nezina par kompetenču modeļa esamību vai par tā prasībām valsts pārvaldes iestādē, jo kompetenču attīstību tie neuzskata par svarīgu.

Patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes tiek uzskatītas par svarīgākajām valsts pārvaldē, jo pārsvarā darbs veicams vienatnē nevis komandā.

Darbiniekiem tiek rīkotas apmācības kompetenču pilnveidē, taču netiek pilnībā izskaidrots apmācību mērķis, tamdēļ ne visas iegūtās kompetences ir apzinātas.

Lielāka nozīme tiek pievērsta kompetencēm, kas saistītas ar rutīnas uzdevumu veikšanu, taču mazāk tiek vērtētas tādas būtiski svarīgas kompetences, kā stratēģiskā domāšana, sadarbība, radošums un elastīgums.

Bibliogrāfiskais saraksts

Boitmane, I. (2006). Personāla atlase un novērtēšana. Rīga: SIA "Lietišķās informācijas dienests".

Ešenvalde, I. (2004). Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkūrijs LAT.

Spensere, S., Spensers, L. (2011). Darba kompetences.Jelgava: SIA "Jelgavas Tipogrāfija".

Vintiša, K.(2011). Kompetenču vārdnīca. [skatīts 23.11.2017.]. Pieejams: https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf

Kristīne Skinderska[1], Kristiāna Nevlane[2]. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ

[1]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", kristine.skinderska@gmail.com*

[2]*Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", kikiite96@gmail.com*

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Paaudžu sadarbība mūsdienās jebkurā uzņēmumā ir ļoti aktuāla tēma, jo darbavietās pašlaik sadarbojas jau trīs pilnīgi dažādas paaudzes un drīz darba vecumu būs sasniegusi arī ceturtā paaudze. Bieži vien dažādām paaudzēm ir grūti sastrādāties savā starpā.

Pētījuma mērķis: Šī darba mērķis ir noskaidrot, veicot teorētisko un praktisko izpēti, kā, sadarbojoties paaudzēm, gūt vēlamo darba rezultātu.

Pētījuma metodes: Teorijas izpēte, anketēšana, anketēšanas datu analīze, grafiskā analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Sadarbība starp dažādu paaudžu darbiniekiem ir atkarīga ne tikai no zināšanām, bet ļoti lielā mērā, no katra personīgās vēlmes sadarboties, pielāgoties un cieņas pret otru cilvēku; lai vadītājs spētu profesionāli vadīt savu komandu, viņam ir jāpārzina paaudžu īpatnības, kā arī jāspēj rast pieeja katram darbiniekam individuāli.

Atslēgas vārdi: paaudzes; sadarbība.

Ievads

Mūsdienās paaudžu sadarbība ikvienā uzņēmumā ir ļoti aktuāla tēma, jo darbavietās pašlaik sadarbojas jau trīs pilnīgi dažādas paaudzes. Bieži vien dažādām paaudzēm ir grūti sastrādāties savā starpā un tā kā uzņēmumā "X", kurā veicām aptauju, strādā visu trīs paaudžu darbinieki, vēlamies izprast, kas varētu būt tas, kas jāmaina personāla vadībā, lai uzņēmums sasniegtu izvirzītos mērķus. Šis darbs tika izstrādāts, lai noskaidrotu, kā, sadarbojoties paaudzēm, gūt vēlamo darba rezultātu.

Paaudžu sadalījums

Pasaules personāla jomas profesionāļi pamatā runā par piecām paaudzēm:

- **Veterāni** (Veterans), dzimuši pirms 1946.gada (Seniori, dzimuši aptuveni pirms 1955.gada)
- **Vidējā paaudze** (Baby Boomers), dzimuši 1946. – 1964.g. (Vidējā paaudze, dzimuši aptuveni 1956.-1972.gadam)
- **X paaudze** (Gen X); dzimuši ~ 1965. 1979.g. (Vidutāju paaudze, dzimuši aptuveni 1973.-1985. gadam)
- **Y paaudze** (Gen Y, Net Generation, Dot(Com Generation): 1980. 1994.g. (Pārmaiņu paaudze, dzimuši 1985.-1999.gadam)
- **Z paaudze** (Digital Natives) Dzimuši pēc 1994. gada. (Tehnoloģiju paaudze, dzimuši pēc 2000.gada) [Paaudzes. Iedalījums un raksturojums. 2011.g.]

Protams, minētā gadu robežšķirtne ir visai nosacīta un uz mums (Latviju) attiecas daļēji, jo pētījumi, pēc kuriem paaudžu iedalījums veikts, īstenoti galvenokārt ASV. Pētnieki, salīdzinot paaudžu raksturojumu, norāda, ka Eiropā šīs gadu robežšķirtnes ir nobīdītas vēlāk par aptuveni 2 gadiem. Tā kā paaudžu attīstībā un atšķirībās liela nozīme ir videi – gan sociālajai, gan biznesa,

Latvijā šis sadalījums un katras paaudzes raksturojums atšķiras vēl vairāk. Latvijas situācijai pielāgots paaudžu raksturojums atbilstoši novērotajam darba tirgū:

- **Senioru paaudze**, dzimuši līdz aptuveni 1955.g (63 +)
- **Vidējā paaudze** (robežpaaudze), dzimuši aptuveni 1956.-1972. g. (~ 46 – 62)
- **Vidutāju paaudze**, dzimuši aptuveni 1973.–1985. g. (~ 33 – 45)
- **Pārmaiņu paaudze**, dzimuši aptuveni 1985.–1999. g. (~ 19– 34)
- **Tehnoloģiju paaudze**,dzimuši pēc 2000. gada (līdz ~ 18 g.v.)

[Aktuālais Latvijas darba tirgū 2016. gadā. Paaudžu konteksts. 2016.g.]

Aptaujas datu analīze

Mūsu aptaujas pirmais jautājums bija: "Kā tu saproti vārdu OBLIGĀTI?" No 96 respondentiem 86 atbildēja, ka tas nozīmē jāizdara ātri, kvalitatīvi un bez citām iespējām, kamēr pārējie 10 atbildēja, ka tas nozīmē jāizdara, kad ir iespēja. No šī jautājuma izsecinājām, ka gandrīz visiem ir vienāda izpratne par vārdu obligāti, kas ļoti iepriecina. Apspriežot atlikušās 10 respondentu atbildes, nospriedām, ka tie, kas sniedza šo atbildi, varētu būt vadītāji vai vietnieki, kuriem ir daudz vairāk pienākumu un kuriem visi darbi ir obligāti, bet laika iedalījums visam ir krietni mazāks.

Kā tu saproti vārdu "OBLIGĀTI"?

Jāizdara ātri, kvalitatīvi un bez citām iespējām	86	89.6%
Jāizdara, kad ir iespēja	10	10.4%
Jāizdara, ja būs iespēja	0	0%
Varbūt izdarīšu, ja radīsies vēlme	0	0%
Iesniegto atbilžu summa	96	

1.att. Atbildes uz jautājumu par to, kā respondenti saprot vārdu „Obligāti", skaits,%

Otrais jautājums bija: "Kāds, Tavuprāt, ir labākais vadības stils?" Atbildes bija ļoti dažādas, taču lielākā daļa (65,6%) atbildēja, ka viņuprāt labākais vadības stils ir demokrātiskais jeb koleģiālais. Par labu liberālajam jeb konsultatīvajam nosvērās 22,9%, savukārt autoritāro jeb direktīvo izvēlējās 5,2% respondentu. Atlikušie 6,3% respondentu izvēlējās jaukto tipu vadības stilus, piemēram, autoritāro, kas apvienots ar demokrātisko. Kamēr populārākā atbilde mums likās diezgan pašsaprotama, aizdomāties lika 5,2% respondentu, kas izvēlējās autoritāro stilu, taču secinājām, ka tas varētu būt atkarīgs un atsaukties uz audzināšanu ģimenē un skolā.

Kāds, Tavuprāt, ir labākais vadības stils?

Autoritārais (direktīvais)	5	5.2%
Liberālais (konsultatīvais)	22	22.9%
Demokrātiskais (koleģiālais)	63	65.6%
Cits	6	6.3%
Iesniegto atbilžu summa	96	

2.att. Atbildes uz jautājumu par to, kāds ir labākais vadības stils, skaits, %

Trešais jautājums bija brīvās atbildes jautājums: Kas varētu būt tas, ko paņemt no jaunākās paaudzes? Atbildes, protams, bija ļoti dažādas, taču populārākās trīs bija zināšanas tehnoloģijās, viegla dzīves uztvere un ātrums. Izskatot visas atbildes vēl dažas, mūsuprāt, interesantākās bija,

ka varētu paņemt no jaunākās paaudzes nekaunību, cilvēcīgumu. Kā arī bija atbildes, ka respondents neredz neko tādu ko varētu paņemt no jaunākās paaudzes, vai viņam jaunākā paaudze neliekas nopietna, kas savā ziņā norāda uz to, ka cilvēkam ir sava veida nepatika pret jaunāko paaudzi.

Ceturtais jautājums arī bija brīvās atbildes jautājums: Kas varētu būt tas, ko varētu paņemt no vecākās paaudzes. Arī šeit atbildes bija ļoti dažādas, taču populārākās trīs bija atbildības sajūta, zināšanas un pieredze. Lai gan pieredze rodas tikai laika gaitā, taču jaunākā paaudze var nepieļaut tās pašas kļūdas, bet gan viņas apiet, mācoties no vecākās paaudzes pieļautajām kļūdām.

Piektais jautājums bija: Ar kāda vecuma kolēģi tu labprātāk strādātu kopā? 72,9% respondentu atbildēja, ka nav nozīmes ar kādas paaudzes pārstāvi kopā strādāt. 12,5% respondentu atbildēja, ka labprātāk strādātu ar jaunāko paaudzi, lielākā daļa šo atbilžu sniedzēju bija vecākās paaudzes pārstāvji, kas varētu nozīmēt, ka vecākajai paaudze patīk pakoriģēt jaunākās paaudzes darbību, kā arī sajūta, ka esi zinošāks, respektīvi rodas sava veida drošības sajūta, ka vismaz viens no viņiem zina ko darīt un kā rīkoties. Savukārt, 14,6% respondentu, kas atbildēja, ka labprātāk strādātu ar vecāko paaudzi bija jaunākās vai vidējās paaudzes pārstāvji, kas nozīmē, ka arī viņiem labāk patīk, ka viņus pamāca, kā arī, ka blakus ir cilvēks, kas vairāk zina un no kura mācīties.

Ar kāda vecuma kolēģi Tu labprātāk strādātu kopā?

Jaunāku	12	12.5%
Vecāku	14	14.6%
Nav nozīmes	70	72.9%
Iesniegto atbilžu summa	96	

3.att. Atbildes uz jautājumu, ar kāda vecuma kolēģi labprātāk strādā kopā, skaits, %

Sestais jautājums bija: Kāda ir tava izpratne par tiešajiem darba pienākumiem? Ļoti patīkami bija redzēt, ka visi 100% respondentu ir atbildējuši, ka uzskata, ka tie ir obligāti. Tas nozīmē, ka aptaujātajiem respondentiem, ir vismaz apziņa, ka viņu tiešie darba pienākumi ir jāpilda.

Septītais jautājums bija: Kas ir tas, kas jums liek saglabāt darba attiecības? Šajā jautājumā varēja izvēlēties vairākas atbildes. 29,5% respondentu atbildēja – atalgojums, 26,6% respondentu atbildēja – kolēģi, 20,7% - tiešais vadītājs, 18,3% - darba laiks, kā arī 5% iesniedza citas atbildes, kā piemēram, sociālās garantijas, patīk darbs ko dara un citi. Tas daļēji apstiprināja mūsu viedokli, ka darbiniekiem svarīgākais nav atalgojums un svarīgāk viņiem ir iet uz darbu un pavadīt laiku ar kolēģiem. Protams, ļoti interesanti, ka bija arī tādas atbildes, ka nekas neliek saglabāt darba attiecības, taču nospriedām, ka visticamāk šis darbinieks vairs nestrādā uzņēmumā.

Kas ir tas, kas Jums liek saglabāt darba attiecības? (vairākas atbildes iespējamas)

Atalgojums	71	29.5%
Kolēģi	64	26.6%
Tiešais vadītājs	50	20.7%
Darba laiks	44	18.3%
Cits	12	5%
Iesniegto atbilžu summa	241	

4.att. Atbildes uz jautājumu par to, kas liek saglabāt darba attiecības, skaits, %

Astotais jautājums bija: Kādas ir tavas attiecības ar tiešo darba vadītāju? 69,8% respondentu atbildēja, ka tās ir drīzāk draudzīgas. 22,9% respondentu atbildēja, ka tās ir neitrālas, kā arī 3,1% atbildēja, ka tās ir distancētas. 4,2% sniedza citas atbildes, piemēram, ka attiecības ir ideālas, ļoti draudzīgas, kamēr citi norāda, ka nav attiecību ar tiešo darba vadītāju, jo kopā ar šo vadītāju strādā ļoti nesen. Tā kā šajā uzņēmumā uzņēmuma iekšējā politika nosaka, ka vadītājam jāveido ļoti draudzīgas attiecības ar darbiniekiem, izzinot darbinieku pēc iespējas vairāk, lai veidotu uzticību, līdz ar to varam secināt, ka 3,1% respondentu, kuri atbildēja, ka attiecības ir distancētas, visticamāk šādas attiecības ir veidojuši no savas puses.

Kādas ir tavas attiecības ar tiešo vadītāju?

Drīzāk draudzīgas	67	69.8%
Distancētas	3	3.1%
Neitrālas – darbs paliek darbs, katram savi pienākumi	22	22.9%
Cits	4	4.2%
Iesniegto atbilžu summa	96	

5.att. Atbildes uz jautājumu par attiecībām ar tiešo darba vadītāju, skaits, %

Devītais jautājums bija: Jūsu intereses ārpus darba laika? Šajā jautājumā varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus. Trīs populārākās bija: 40,7% respondentu atbildēja – kopā būšana ar ģimeni, 23,3% - hobiji, 18% - draugi. Daļa arī norādīja sērfošanu internetā, bet no brīvās izvēles atbildēm populārākās bija mācības un sports(basketbols). Šis uzņēmums ir ļoti atbalsta studentus, jo iespēju robežās darba grafiks tiek pielāgots studiju grafikam. Šogad uzņēmumam sākās īpaša sadarbība ar basketbolu, sponsorējot basketbola izlasi, dodot darbiniekiem iespēju apmeklēt spēles un klientiem dodot iespēju saņemt atlaides.

Jūsu intereses ārpus darba laika? (vairākas atbildes iespējamas)

Nevēlos atbildēt	3	1.7%
Hobiji	40	23.3%
Draugi	31	18%
Kopā būšana ar ģimeni	70	40.7%
Sērfošana internetā – youtube.com, facebook.com, whatsapp utt.	20	11.6%
Cits	8	4.7%
Iesniegto atbilžu summa	172	

6.att. Atbildes uz jautājumu par interesēm ārpus darba laika, skaits, %

Jūsu darba stāžs šajā uzņēmumā? 9,4% respondentu strādā uzņēmumā līdz 6 mēnešiem, 10,4% strādā uzņēmumā no 6 mēnešiem līdz gadam, 20,8% uzņēmumā strādā 1-3 gadus, 13,5% strādā uzņēmumā 3-5 gadus, 18,8% strādā 5-10 gadus, 20,8% strādā 10-15 gadus, un tikai 6,3% strādā vairāk kā 15 gadus. Varam secināt, ka darbinieku mainība ir diezgan liela, bet lielākā daļa ir ilggadēji darbinieki, vainu tādi, kas strādā 1-3 gadus vai tādi, kas strādā 10-15 gadus.

Cik ilgi plānojat strādāt šajā uzņēmumā? 70,8% respondentu atbildēja, ka vēl nezin, 27,1% atbildēja, ka vairāk kā gadu, un 2,1% atbildēja, ka līdz gadam. Varam secināt, ka darbinieki vēl īsti paši nezin, ko vēlas dzīvē darīt un ka trūkst motivācijas strādāt ilgstoši vienā uzņēmumā.

Jūsu vecums? Lielākā daļa (60,4%) uzņēmumā strādājošo ir vecumā no 24-37, 21,9% respondentu ir vecumā no 18-23, un 17,7% darbinieku ir vecumā no 38-52. Lai gan mēs bijām pārliecinātas, ka lielākais vairākums darbinieku būs vecumā no 18-23, aptauja pierādīja, ka

lielākā daļa ir vecumā no 24 – 37. Taču sīkāk izpētot, darbinieki kas ir vecumā no 24-37 ir tieši ilggadējie darbinieki, kas strādā uzņēmumā no 3-5 gadi vai 1-3 gadi.

Metodoloģija

Teorijas izpēte, anketas izveide, anketēšana visidati.lv sistēmā, visidati.lv iegūto anketēšanas datu analīze, sintēze, lai iegūtu rezultātus un secinājumus.

Secinājumi

1. Sadarbība starp dažādu paaudžu darbiniekiem ir atkarīga ne tikai no zināšanām, bet ļoti lielā mērā, no katra personīgās vēlmes sadarboties, pielāgoties un cieņas pret otru cilvēku;
2. Lai vadītājs spētu profesionāli vadīt savu komandu, viņam ir jāpārzina paaudžu īpatnības, kā arī jāspēj rast pieeja katram darbiniekam individuāli;
3. Izvērtējot aptaujas datus, var secināt, ka darbiniekiem nav nozīmes ar kādas paaudzes kolēģi strādāt, bet augstu vērtē draudzīgas attiecības ar tiešo vadītāju;
4. Lai gūtu precīzākus rezultātus šis darbs ir jāturpina, izstrādāt pievienojot intervijas un papildus aptaujas.

Bibliogrāfiskais saraksts

C. R. Latvia, «Paaudzes (1). Iedalījums un raksturojums,» [Tiešsaiste]. Pieejams: https://cvorecruitment.wordpress.com/2011/03/31/paaudzes-1-iedalijums-un-raksturojums/. [Piekļūts 13. novembris 2017.].

C. Recruitment, «Aktuālais Latvijas darba tirgū 2016. gadā. Paaudžu konteksts,» februāris 2016.. [Tiešsaiste]. Pieejams: https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/aktualais-latvijas-darba-tirgu/. [Piekļūts 15. novembris 2017.].

Ainārs Lēvalds[1], Lauris Biksāns[2]. PERSONĀLA MEKLĒŠANAS UN IZVĒLES NOVĒRTĒŠANA MĀRKETINGA UZŅĒMUMĀ

[1]*Alberta koledža, studiju programmas „Uzņēmējdarbība" un „Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija", 84ainars@gmail.com*

[2]*Alberta koledža, studiju programmas „Uzņēmējdarbība" un „Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija", „Uzņēmējdarbība", Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija", lauris@mastersales.lv*

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Latvijā daudzās nozarēs, kā piemēram mārketinga uzņēmumos, tiek meklēti kvalificēti darbinieki ar pieredzi un lielākoties neņemot vērā izglītības atbilstību. Pašreizējās ekonomikas apstākļu dēļ liela daļa Latvijas iedzīvotāju dodas uz ārzemēm meklēt tādu darbu, kuru attiecīgi novērtēs un atalgos. Tāpēc pašreiz Latvijā darba devējiem sagādā grūtības atrast kvalificētu darbinieku savā uzņēmumā, kas ir viens no svarīgākajiem faktoriem, lai uzņēmums veiksmīgi augtu.

Pētījuma mērķis: Izpētīt darbinieku atlases procesu, konstatēt problēmas un piedāvāt risinājumu.

Pētījuma modelis: Pētījumā tika izmantota teorētiskā analīzes metode (literatūras un interneta resursu analīze), aptauja (anketēšana), intervija ar personāla vadītāju, kā arī tika izmantota grafiskā metode (aptaujas rezultātu grafiskais atspoguļojums).

Sasniegtie rezultāti: Pētījumā tika noskaidrots, ka darba devējs izmanto motivācijas sistēmas, kas ir efektīvas un pārbaudītas Latvijas uzņēmumos, tā lai darbinieks pēc iespējas ilgāk sadarbotos ar darba devēju.

Atslēgas vārdi: darbinieku atlases process; mārketinga uzņēmumi.

Ievads

Latvijā daudzās nozarēs tiek meklēti kvalificēti darbinieki ar pieredzi un, lielākoties, neņemot vērā esošo izglītības dokumentu. Dažkārt tiek prasīta pat pārāk nesamērīgi liela darba pieredze, kas rada apgrūtinājumu tām personām, kuras vēlas iegūt konkrēto amatu, gribot pilnveidoties, taču nav tāda darba pieredze, kādu vēlas darba devējs un līdz ar to darba meklētāji netiek pieņemti darbā. Tādējādi var tikt zaudēti kvalitatīvi un uzticami darbinieki, kuriem nemaz netiek dota iespēja pierādīt savas zināšanas un prasmes amatā. Savukārt, darba meklētāji cenšas atrast labi atalgotu darbu, bet darba devēji, valstī esošās ekonomiskās situācijas dēļ, nespēj vai nevēlas pienācīgi atalgot darbinieku darbu. Šobrīd kvalificēto darbinieku, kuri meklē darbu vai plāno to mainīt, skaits mūsu valstī ir samērā zems, jo liela daļa darbinieku ir izbraukuši no Latvijas uz ārvalstīm, kur viņu darbs tiek attiecīgi novērtēts un atalgots. Tas arī rada slogu piepildīt trūkstošās darba vakances, jo tikai viena puse no darba tiesiskajām attiecībām būs apmierināta jeb "uzvarētāja". Piemēram, darba ņēmējs izvēlēsies strādāt par mazāku atalgojumu nekā pats vēlējās, pirms devās uz darba interviju, nereti nav skaidrs arī tas, vai darba devējs nodrošinās labus darba apstākļus, kā arī patstāvīgu motivācijas sistēmu.

Pašreiz Latvijas darba tirgū ir izveidojusies samērā slikta situācija no darba devēja puses, kuriem diezgan regulāri ir jāmeklē jauni darbinieki, jo darba devēji nespēj attiecīgi atalgot savus darbiniekus. Lai šādos uzņēmumos mazinātos tādas situācijas, darba devējiem ir jāveido individuāla pieeja katram darbiniekam. Tādā veidā darbinieki ilgāk paliks uzņēmumā, līdz ar to uzņēmums spēs ātrāk attīstīties.

Pētījuma mērķis – izpētīt darba atlases procesu mārketinga uzņēmumā, izvēles novērtēšanu un analizēt atlases efektivitāti.

1.att. Darba meklēšana. (Avots:http://www.i-work.lv/darba-meklesana-ari-ir-darbs/)

Darba uzdevumi – Veikt teorētisko izpēti par darba atlases procesiem, veikt interviju mārketinga uzņēmumā par darbinieku atlasi un analizēt iegūtos datus.

Darbā tika veikta darba intervija ar mārketinga uzņēmuma pārstāvi, uzdoti jautājumi par darba atlases procesu, izvēles novērtēšanu un motivāciju, pētījumā tika noskaidrots ,ka uzņēmums darbiniekus meklē caur darbinieku paziņu loku un praksē ir pierādījies ,ka sludinājumu ievietošana internetā ir neefektīva, kā arī pārbaudes laikā vidēji viens no trīs cilvēkiem izlemj darbu atstāt.

Darba gaitā tika veikta intervija ar mārketinga uzņēmuma darba vadītāju – kurš ir atbildīgs, gan par darbinieka motivāciju, gan atlasi.

Intervijas mērķis bija noskaidrot kā darbinieku atlase un motivācija notiek ilgstoši darbojošā mārketinga uzņēmumā, kurš strādā ar Latvijas mēroga lieliem uzņēmumiem kā piemēram „CircleK", „LMT" ,"Credit24" un paši nodrošina pārdošanas apmācību pakalpojumus, tādējādi nosedzot daudz un dažādus biznesa segmentus un attīstot savu darbību dažādās jomās. Līdz ar to ir nepieciešami augsti kvalificēti darbinieki, kuri ir spējīgi ātri domāt, analizēt informāciju un pielāgoties jauniem darba apstākļiem profesionālā līmenī. Uzņēmuma darbība ir saistīta ar mārketingu pa telefonu, e-pastiem un tikšanos arī klātienē, darbības teritorija ir visā Eiropas Savienībā – tātad darbiniekiem ir jābūt arī zinošiem un jāpārzina darba specifika citās valstīs kā arī valoda.

Personāla atlase un izvēles novērtēšana

Personāla atlase kļūst aizvien prasīgāka, jo individuāla pieeja katra darbinieku vajadzībām ir vienīgais veids, kā aizkavēt labāko darbinieku aizplūšanu, ko nav apstādinājis pat augstais bezdarba līmenis Latvijā." [Augstais bezdarba līmenis neaptur darbinieku aizplūšanu] Aizvien pamatotākas bažas par uzņēmuma kvalificēto darbinieku lielo mainību pauž arī Harvard Business Review, ziņojot, ka 12% darbinieku ar augstu potenciālu aktīvi meklē citu darbu.[Uzņēmumi var atlasīt personālu izvēloties divas personāla atlases metodes]

Personāla atlasē pastāv divi veidi kā atlasīt darbiniekus: iekšējā atlase, kad darbinieks tiek meklēts uzņēmuma iekšējos resursos, te varētu vairāk runāt par zemāko līmeņu darbinieku paaugstināšanu un ārējā atlase, ar kuru bieži nodarbojas ārējās personāla atlases kompānijas un darbinieki tiek atlasīti no pieejamajiem ārējiem resursiem. [Ešenvalde 2008] Tā kā aizvien vairāk pieaug prasības tieši pēc augsti kvalificēta darbaspēka, speciālistu atlases, tad tiek piedāvāts tiešās meklēšanas (headhunting) risinājums, kad būtībā darbinieks tiek pārpirkts no viena uzņēmuma citam, piedāvājot izdevīgākus sociālo garantiju un algas nosacījumus. Jāteic, ka šajā brīdi pats kandidāts sev nosaka cenu un uzņēmums skatās vai viņam ir atbilstoši resursi speciālista iegādei. [Ešenvalde 2008]

Uzņēmums un personāla vadība ir vienota sistēma, kas balstās uz vairākiem stūrakmeņiem, tādējādi nodrošinot organizācijas darba efektivitāti un augstus rezultātus. Personāla vadības jēdziens aptver daudzas nianses, ko uzņēmumā nepieciešams ieviest un sakārtot, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, augstu darba kvalitāti un darbinieku lojalitāti, jo cilvēku resursi ir vieni no svarīgākajiem, kas nodrošina organizācijas dzīvotspēju un konkurenci.

Svarīgs posms, lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties ir arī darbinieku atlases posms.

Darbiniekam ir jābūt motivētam un pietiekami efektīvam ,lai uzņēmumam nestu peļņu, tikai tad ,ja darbinieks ir motivēts uzņēmums spēj veiksmīgi ilgtermiņā attīstīties. Atlases procesam ir vairāki posmi, sākot ar pieteikuma vēstuli, beidzot ar darba pārrunām un darba līgumu. Svarīgi ir jau laicīgi kopš tiek saņemta pieteikuma vēstule, atlasīt darbiniekus, kuri būtu spējīgi efektīvi strādāt uzņēmumā un tiek aicināti uz darba pārrunām. Darba pārrunās darba devējam ir jāsaprot vai darbinieks būs atbilstošs amatam un būs pietiekami motivēts strādāt, kā arī jāliek pretendentam saprast kādi būs darba pienākumi un darba grafiks.

Metodoloģija

Darbā tika izmantotas šādas metodes – teorijas analīze, intervēšanas un sintēzes metodes. Tika izpētīti uzņēmumā pieejamie dati par darba intervijām un motivācijas sistēmām un no iegūtajiem datiem izveidoti secinājumi par atlases procesu. Intervijas metode – tika intervēts mārketinga uzņēmuma darbu vadītājs, kurš ir atbildīgs par darbinieka atlasi un uzdoti jautājumi saistībā ar darbinieka atlasi – kur tiek meklēti darbinieki, pēc kādiem kritērijiem darbinieki tiek atlasīti un kādi ir galvenie jautājumi darba intervijā. Tika pētīta arī darbinieku izvēles novērtēšana, kas notiek pēc darba intervijas beigām un kā tiek motivēti darbinieki ,lai iegūtu pēc iespējas labākus rezultātus ilgtermiņā. Intervijas laikā tika noskaidrots, cik efektīvi ir rezultāti ir šobrīd un cik daudz darbinieki tomēr īsā termiņā nolemj darba vietu atstāt. Lai iegūtu secinājumus, tika izmantota sintēzes metode.

Rezultāti

Intervijas procesā ar darbu vadītāju tika konstatēts, ka darbinieki tiek meklēti no darbinieku loka ar rekomendāciju palīdzību, viens no galvenajiem kritērijiem ir potenciālā darbinieka vecums 18-25 gadi. Pēc darba intervijas 25% no darbiniekiem, kuri ir uzsākuši darbu, pēc paša vēlēšanās vai arī no darba devēja puses amatu atstāj un darbu vairs neturpina. Pēc uzņēmuma statistikas ir pierādījies, ka pārbaudes termiņu ir izturējis tikai viens cilvēks, kurš darba vietu ir atradis pēc internetā ievietota sludinājuma– personas kuras tika uzrunātas un aicinātas uz darba interviju. Vidējais darba stāžs uzņēmumā darbiniekam ir laika posms no 1-2 gadiem, ņemot vērā, ka uzņēmums ir izveidots pirms 4 gadiem. Tātad uzņēmumā ir novērojama neliela darbinieku nomaiņa, bet pārsvarā cilvēki izlemj strādāt ilgtermiņā.

Secinājumi

Darba devējs ir rūpīgi izpētījis savu atlases procesu, balsta to uz iepriekšējo pieredzi un pašlaik ļoti efektīvi novērtē darbinieka potenciālu un spēj noteikt vai kandidāts būs atbilstošs amatam. Darba devējs arī efektīvi motivē savus darbiniekus un cilvēki izlemj strādāt uzņēmumā ilgtermiņā, jo tiek nodrošinātas, gan izaugsmes iespējas, gan konkurētspējīgs darba piedāvājums. Uzņēmums veiksmīgi attīstās palielinot darba apjomu. Uzņēmums ir pierādījis sevi kā darba vietu, kura spēj radīt paši savus speciālistus darbam ar augsta klases biznesa klientiem un nodrošināt efektīvu apkalpošanu, nereti, pārspējot klienta gaidītos rezultātus.

Bibliogrāfiskais saraksts

Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga, Merkūrijs LAT, 2008.

Augstais bezdarba līmenis neaptur darbinieku aizplūšanu. Pieejams: http://bnn.lv/augstais-bezdarba-limenis-neaptur-darbinieku-aizplusanu-720 - apskatīts 08.04.2018

Uzņēmumi var atlasīt personālu izvēloties divas personāla atlases metodes. Pieejams: https://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/uznemumi-var-atlasit-personalu-izveloties-divas - apskatīts 08.04.2018

Austra Stikāne. ADAPTĀCIJAS PRAKSE IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", a.stikane@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Lai darbinieks veiksmīgi un radoši varētu pēc iespējas ātrāk veikt savus darba pienākumus un dot labumu uzņēmumam, ir svarīgi darbinieku iespējami ātrāk ievadīt jaunajā darba procesā. Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iejušanās laiku. Šis process nav attiecināms tikai uz jaunajiem darbiniekiem, bet arī uz vadību un kolektīvu kopumā veicot jaunos uzstādījumus nākamo mērķu sasniegšanai. Pamatojoties uz iestādes darbības specifiku un nozīmību visai sabiedrībai, ir svarīgi, lai šādā iestādē būtu pēc iespējas profesionālāki darbinieki, ar augstu apmierinātību par veicamo darbu, kolektīvu un iestādi kopumā. Tas jaunajam pedagogam ļauj pilnvērtīgi un kvalitatīvi veikt savu pedagoga darbu un sasniegt izvirzītos mērķus.

Pētījuma mērķis: pētīt personāla adaptācijas nostādnes teorijā un izglītības iestādes praktisko pieredzi adaptācijas procesā, lai izstrādātu ieteikumus adaptācijas pilnveidei.

Pētījuma metodes: teorijas analīze, SVID analīze, intervēšana, anketēšana, grafiskā metode, rezultātu analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: personāla adaptācijas process ir ļoti būtiska sastāvdaļa jaunā darbinieka ievadīšanai darbā. Pamatojoties uz pētījuma teorētisko izpēti tika veikts pētījums izglītības iestādē, kurā nav adaptācijas programmas. Pētījuma ietvaros tika sagatavota intervija ar personāldaļas vadītāju un anketa izglītības iestādes jaunajiem pedagogiem, lai noskaidrotu konkrētās izglītības iestādes pedagogu adaptāciju jaunā darba vietā Pamatojoties uz veikto pētījumu, tika secināts, ka konkrētajā izglītības iestādē vadība jauno darbinieku adaptācijas procesus ir atstājusi novārtā, pašlaik iekļaušanās kolektīvā galvenokārt tiek atstāta pašu darbinieku ziņā. Jaunie darbinieki adaptācijas procesu nozīmību vērtē augstāk nekā izglītības iestādes vadība.

Atslēgas vārdi: adaptācija; izglītības iestāde.

Ievads

Lai darbinieks veiksmīgi un radoši varētu pēc iespējas ātrāk veikt savus darba pienākumus un dot labumu uzņēmumam, ir svarīgi darbinieku iespējami ātrāk ievadīt jaunajā darba procesā. Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iejušanās laiku. Šis process nav attiecināms tikai uz jaunajiem darbiniekiem, bet arī uz vadību un kolektīvu kopumā veicot jaunos uzstādījumus nākamo mērķu sasniegšanai. Īpaši svarīgs ir adaptācijas process izglītības iestādēs, lai jaunais pedagogs varētu pilnvērtīgi un kvalitatīvi veikt savu pedagoga darbu un sasniegt izvirzītos mērķus.

Izglītības iestādes darbība ir specifiska un nozīmīga visai sabiedrībai, tādēļ ir svarīgi, lai šādā iestādē būtu pēc iespējas profesionālāki darbinieki, ar augstu apmierinātību par veicamo darbu, kolektīvu un iestādi kopumā. Šādas situācijas veidošanā svarīga ir iestādes izveidotā adaptācijas programma, kas ļauj visiem darbiniekiem, bet jo īpaši jaunajiem jau no pirmās dienas justies apmierinātiem ar savu izvēli un visas savas profesionālās zināšanas veltīt uzņēmuma attīstībai un darbu veikšanai. Adaptācijas programmas trūkums veicina darbinieku mainību, iekšējās komunikācijas kvalitātes kritumu un jauno darbinieku iesaistīšanu iestādes procesos. Šāda programma ir svarīga ikvienam uzņēmumam un iestādei, kuri rūpējas par sava personāla ilgtspējīgu attīstību un ir ieinteresēti ilgstošu darba attiecību veidošanā.

Pētījuma mērķis ir pētīt personāla adaptācijas nostādnes teorijā un izglītības iestādes praktisko pieredzi adaptācijas procesā, lai izstrādātu ieteikumus adaptācijas pilnveidei. Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi: analizēt teoriju atbilstoši tematam un izklāstīt izpētes rezultātus, sagatavot

individuālās intervijas jautājumus, intervēt personāldaļas vadītāju, izveidot anketu atbilstoši tematam un veikt anketēšanu, sagatavot pārskatu par intervijas un anketēšanas rezultātiem, sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Pamatojoties uz pētījuma teorētisko izpēti tika veikts pētījums izglītības iestādē, kurā nav adaptācijas programmas. Pētījuma ietvaros tika sagatavota intervija ar personāldaļas vadītāju un anketa izglītības iestādes jaunajiem pedagogiem, lai noskaidrotu konkrētās izglītības iestādes pedagogu adaptāciju jaunā darba vietā Pamatojoties uz veikto pētījumu, tika secināts, ka konkrētajā izglītības iestādē vadība jauno darbinieku adaptācijas procesus ir atstājusi novārtā, pašlaik iekļaušanās kolektīvā galvenokārt tiek atstāta pašu darbinieku ziņā. Jaunie darbinieki adaptācijas procesu nozīmību vērtē augstāk nekā izglītības iestādes vadība.

Jauno darbinieku adaptācija izglītības iestādē

Katram pedagogam ir sava individuālā profesionālā pieredze un priekšstati par darbu, kā arī savs motivāciju līmenis, vajadzības, vērtību sistēma. Sākotnēji izglītības iestādes vide, kultūra, vērtību sistēma un tradīcijas var atšķirties no jaunā pedagoga pieredzes un priekšstatiem. Daudzi izglītības iestāžu vadītāji uzskata, ka jaunā pedagoga lielākā priekšrocība ir viņa profesionalitāte, bet ir jāsaprot, ka nozīmīga loma ir kolektīva saliedētībai, darbinieku lojalitātei un abpusēji adekvātai izpratnei par izglītības iestādes mērķiem un vērtībām.

Cik svarīga ir jaunā pedagoga adaptācijas procesa sekmēšana, norāda arī I. Boitmane, uzsverot, ka pirmie mēneši jaunajam pedagogam ir visgrūtākie. Tieši pirmie mēneši parāda, vai jaunais pedagogs spēs izmantot savas kompetences profesionālajā darbībā un vai izglītības iestādē piedāvātās iespējas pedagogam būs atbilstošas un motivējošas. I. Boitmane iesaka katras izglītības iestādes uzdevuma plānā nodrošināt jauno pedagogu ar atbilstošiem darba apstākļiem, sekot viņa aktivitātēm, koordinēt darbu un iekļauties komandā. I. Boitmane uzsvaru liek uz izglītības iestādes izstrādātu shēmu, modeli (tematisku un izplānotā laikā), kā ievadīt jauno pedagogu izglītības iestādes dzīvē, kā arī norāda, ka jābūt skaidrām metodēm, kā to izdarīt visefektīvāk un ātrāk. (Boitmane, 2006) Tātad, lai pilnvērtīgi varētu palīdzēt jaunajam pedagogam adaptēties izglītības iestādē, ir jāsastāda konkrēts plāns, pēc kura vadīties, ievadot jauno pedagogu darbā.

Pamatojoties uz I.Ešenvaldes ieteikumiem, būtiskākie aspekti jaunā pedagoga adaptācijā ir iepazīstināšana ar skolas administrāciju un skolas kolēģiem, skolas struktūras, vērtību, mērķu un uzdevumu izskaidrošana, skaidra amata pienākumu definēšana, iepazīstināšana ar darba kārtības noteikumiem un darba instruktāžu, jaunā darbinieka, pedagoga apmācība, iespējas tālākizglītībai, sevis pilnveidošanai, skolas administrācijas iesaistīšanās apmācībā un visas skolas pedagogu atbalsts, detalizēti aprakstīta darba specifika un nianses, jaunā pedagoga pakāpeniska socializēšanās skolas komandā. (Ešenvalde, 2008) Ja tiek adaptācijas procesā tiek ievēroti būtiskākie aspekti, tad pārējais adaptācijas process noritēs daudz vieglāk, kā rezultātā jaunais pedagogs varēs ātrāk pievērsties saviem tiešajiem darba pienākumiem.

Izglītības iestādē ir nepieciešams saliedēts skolotāju kolektīvs, jo tādā kolektīvā arī iesācējs skolotājs jūtas drošs. Īpaši labs saliedēšanas veids – kopīgi pasākumi, ekskursijas, pieredzes apmaiņa semināros, tālākizglītības kursi, konkursi – ir neformāla vide un saskarsme. (Špona, 2006) Ienākot jaunā kolektīvā, adaptēšanās procesa laikā jaunais pedagogs var saskarties ar tādu problēmu, ka vecāka gada gājuma pedagogi jaunos uztver kā konkurentus. Jaunajiem pedagogiem ir jārēķinās ar to, ka dažādu paaudžu pedagogu vērtību orientācija var atšķirties, jo pedagogu personības attīstību ir ietekmējusi vēsturiskā vide.

Jaunais pedagogs uzsākot pedagoģisko darbību, nokļūst jaunā sociālajā un profesionālajā vidē, jaunā intelektuālajā un fiziskās slodzes režīmā, jaunā attiecību un mijiedarbības sfērā. Darbinieks – iesācējs ir spiests mobilizēt savu gribu, enerģiju, fizisko un garīgo spēku, savaldīt emocijas, pārvarēt diskomfortu un cīnīties ar stresu. Tajā pašā laikā notiek iepriekšējo darbības stereotipu maiņa, veidojas jauni uzskati, zināšanas, prasmes un iemaņas, kā arī jauni uzvedības

paradumi. (Lukaševičs, 2016) Sākumā jaunais pedagogs jaunajā darba vietā visu salīdzina ar savu iepriekšējo darba vietu vai saviem priekštatiem, kādi bija radušies, pirms darba uzsākšanas.

Metodoloģija

Pētījuma veikšanā tika izmantota teorijas analīze, anketēšana un strukturētā intervija, lai noskaidrotu pastāvošo situāciju konkrētajā izglītības iestādē. Rezultātu apkopošanai tika izmantotas tādas metodes kā salīdzinošā datu metode, grafiskā metode, rezultātu analīze un sintēze.

Lai noskaidrotu konkrētās izglītības iestādes pedagogu adaptāciju jaunā darba vietā, tika izveidota aptauja ar 15 jautājumiem, kā arī tika sagatavota personāldaļas intervija Darba izstrādes laikā darbiniekiem tika izdalītas aptaujas anketas, lai noskaidrotu viņu adaptācijas procesa pieredzi. Iestādē novembra sākumā tika izdalītas 16 aptaujas anketas, kuras tika aizpildītas divu nedēļu laikā, bet 2 anketas netika aizpildītas korekti, tāpēc pētījuma rezultātu veidošanā tika ieskaitītas 14 anketas.

Pētījuma veikšana norisinājās 2017. gada novembra mēnesī. Anketēšanā piedalījās 16 jaunie pedagogi, kuri uzsākuši darba attiecības konkrētajā izglītības iestādē 2017./2018. mācību gadā.

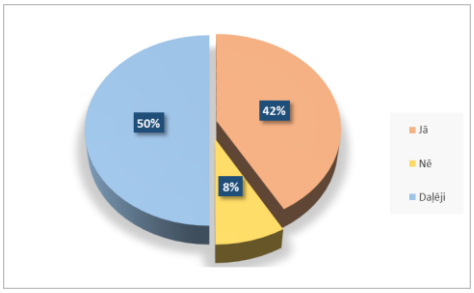
Rezultāti

Intervijā personāldaļas vadītāja pašreizējo adaptācijas procesu skolā raksturoja kā labu. Tiešo vadītāju amata pienākumos ir iekļauta jauno darbinieku ievadīšana jaunajā darbā. Diemžēl netiek veikta nekāda kontrole kā tiešie vadītāji šos pienākumus pilda.

Lielākā darbinieku mainība novērojama pārbaudes laikā un pirmo piecu gadu laikā. Pēc tam mainība ir novērojama ļoti maza. Personāldaļas vadītāja neuzskata, ka adaptācijas programmas ieviešana mainītu pašreizējo situāciju izglītības iestādē. Nevērtējot tiešo vadītāju noslogotību un to, ka tiešo vadītāju pienākumu izpildi saistībā ar jauno darbinieku ievadīšanu jaunajā darbā, neviens nekontrolē, personāldaļas vadītāja uzskata, ka visa atbildība jāuzņemas tiešajiem vadītājiem. Personāldaļas vadītāja jau vairākkārtīgi minēja tiešā vadītāja pienākumus, tāpēc uzskats, ka galvenā vadība par adaptācijas procesa izveidi un ieviešanu būtu jāuzņemas tiešajiem vadītājiem, nepārsteidz.

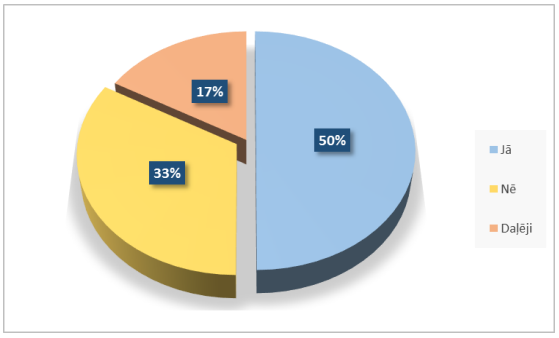
Rezultāti liecina, ka 83% jauno darbinieku jaunā darba vieta tika ierādīta jau pirmajā dienā. 17% jauno darbinieku jaunā darba vieta tika ierādīta tikai daļēji. Darba autore uzskata, ka tas skaidrojams ar 3 struktūrvienību esamību. Liela daļa pedagogu strādā vairākās struktūrvienībās, tātad, ja vienā struktūrvienībā pedagogam ierāda jauno darba vietu, tad pārējās struktūrvienībās tas pirmajā darba dienā netiek darīts.

50% respondentu atzīmējuši, ka uzsākot darbu, saņēmuši tikai daļēju informāciju par izglītības iestādes struktūru, vērtībām un mērķiem, bet 8% vispār nav saņēmuši šāda veida informāciju. Nedz pašā izglītības iestādē, nedz iekšējās kārtības noteikumos nav atrodama informācija par izglītības iestādes struktūru, vērtībām un mērķiem.



1.att. Informēšana par izglītības iestādes struktūru, vērtībām un mērķiem, % [autora veidots]

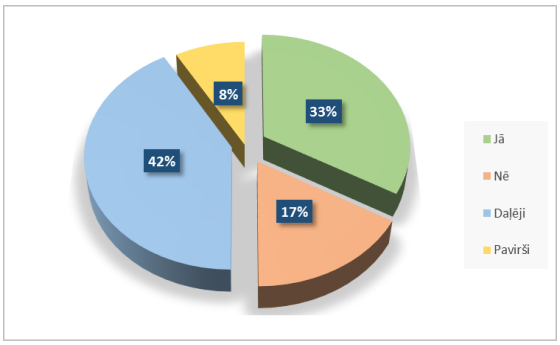
Kā redzams 2.2. att., tad tikai 50% jauno darbinieku uzskata, ka ir pietiekami informēti par izglītības iestādes procesiem, 17% uzskata, ka daļēji, bet 33% procenti uzskata, ka nav pietiekami informēti par izglītības iestādes procesiem. Izglītības iestādē vienīgā informācija par izglītības iestādes procesiem tiek sniegta pedagoģiskajās sēdēs, kuras notiek mācību gada sākumā, 2. semestra sākumā un mācību gada beigās. Tas ir laiks, kad ir ļoti daudz cita veida aktuālās informācijas, līdz ar to izglītības iestādes procesiem tiek atvēlēts ļoti maz laiks.



2.att. Informētība par izglītības iestādes procesiem, % [autora veidots pēc anketēšanas rezultātiem]

Uz anketas jautājumu "Vai viegli iekļāvāties jaunajā kolektīvā?" 67% atbildēja, ka kolektīvā iekļāvās viegli, tomēr 25% iekļāvās tikai pamazām un 8% vēl aizvien nav iekļāvušies, lai gan visi respondenti uzsākuši darbu izglītības iestādē ir jaunā mācību gada sākumā. Tomēr rezultāti parāda, ka ne visi kolēģi pret jaunajiem darbiniekiem ir pretimnākoši. 83% jauno darbinieku ir izjutuši kolēģu palīdzību iejusties jaunajā darba kolektīvā, bet 17% jauno darbinieku ne vienmēr ir saņēmuši kolēģu atbalstu. Šīs atbildes apliecina darba autores izteikto ierosinājumu, ka izglītības iestādes vadībai būtu jāievieš

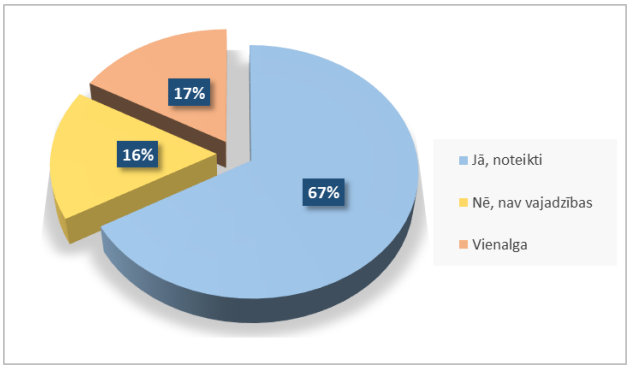
Lielākā daļa (42%) jauno darbinieku atbildējuši, ka viņu tiešais vadītājs adaptācijas procesā iesaistījās tikai daļēji, 8% jauno darbinieku atbildējuši, ka tiešais vadītājs adaptācijas procesā ir iesaistījies pavirši, savukārt 17% jauno darbinieku atbildējuši, ka tiešais vadītājs adaptācijas procesā vispār nav iesaistījies. Tikai 33% jauno darbinieku uzskata, ka tiešais vadītājs ir pietiekami iesaistījies adaptācijas procesā.



3. att. Tiešā vadītāja iesaistīšanās adaptācijas procesā, % [autora veidots pēc anketēšanas rezultātiem]

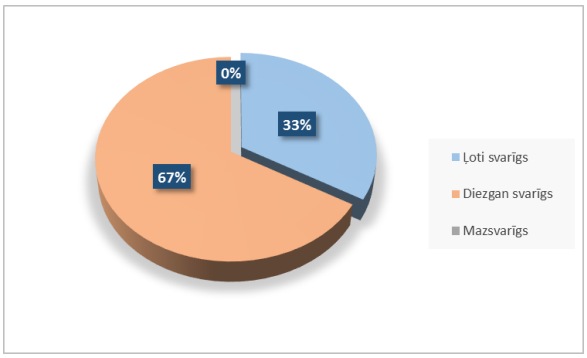
Kā liecina iegūtie rezultāti, tad tikai 58% jauno darbinieku ir zināms, kur var noskaidrot informāciju par darba un ikdienas organizāciju, attiecīgi 42% jauno darbinieku nav zināms, kur var noskaidrot informāciju par darba un ikdienas organizāciju.

67% jauno darbinieku uzskata, ka būtu nepieciešams konkrēts cilvēks, kurš ievadītu jauno darbinieku darbā un tikai 16% uzskata, ka nav vajadzības pēc konkrēta cilvēka, kurš ievadītu jauno darbinieku darbā.



4. att. Konkrēta cilvēka (mentora) nepieciešamība, kurš ievadītu jauno darbinieku darbā, % [autora veidots pēc anketēšanas rezultātiem]

Uz jautājumu "Cik svarīgs Jums liekas adaptācijas process jaunā darba vietā?" 33% jauno darbinieku ir atbildējuši, ka adaptācijas process jaunā darba vietā ir ļoti svarīgs un 67% uzskata, ka ir diezgan svarīgs. Neviens no aptaujātajiem jaunajiem darbiniekiem neuzskata, ka adaptācijas process jaunā darba vietā būtu mazsvarīgs.



5. att. Adaptācijas procesa svarīgums jaunā darba vietā, % [autora veidots pēc anketēšanas rezultātiem]

92% jauno darbinieku uzskata, ka izglītības iestādē ir nepieciešams ieviest jauno darbinieku adaptācijas programmu un tikai 8% uzskata, ka tas nav nepieciešams.

Secinājumi

Adaptācijas procesam ir būtiska nozīme, lai jaunie darbinieki justos jaunajā darba vietā gaidīti un vēlētos turpināt darbu izglītības iestādē arī pēc pārbaudes laika.

Izglītības iestādes vadībai un tiešajam vadītājam ir nozīmīga loma jaunā darbinieka adaptācijas procesā.

Izglītības iestādes vadība jauno darbinieku adaptācijas procesus ir atstājusi novārtā, pašlaik iekļaušanās kolektīvā galvenokārt tiek atstāta pašu darbinieku ziņā.

Izglītības iestādē liela uzmanība tiek pievērsta, lai detalizēti un saprotami iepazīstinātu ar darba procedūrām un iekšējās kārtības noteikumiem.

Izglītības iestādē nav izveidota jauno darbinieku adaptācijas programma.

Tiešā vadītāja uzdevums ir palīdzēt ievadīt jauno darbinieku jaunajā darbā, bet noslogotības dēļ tas netiek darīts pilnvērtīgi.

Jaunais darbinieks netiek pilnvērtīgi informēts par izglītības iestādes struktūru, vērtībām un mērķiem, lai gan izglītības iestādes vērtības un mērķi ir skaidri formulēti.

Jaunie darbinieki adaptācijas procesu vērtē kā nozīmīgu.

Bibliogrāfiskais saraksts

Boitmane, I. (2006). Personāla atlase un novērtēšana.- R.: Lietišķās informācijas dienests.

Darba devēja rokasgrāmata. (2010).[Elektroniskais resurss]. - Tiešsaistes pakalpojums. -Nosaukums no tīmekļa lapas. - Resurss apskatīts 2017.gada 17.oktobrī. - Pieejas veids: tīmeklis http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/darb_dev_rok.pdf

Dombrovska, L.R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. - Rīga: Zvaigsne ABC.

Ešenvalde, I. (2008). Personāla vadības mūsdienu metodes, Merkūrijs.

Lukaševičs, M. Latvijā skolotāju skaits sarūk. (2016). [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. – Nosaukums no tīmekļa lapas. – Resurss apskatīts 2017.gada 20.oktobrī. – Pieejas veids: tīmeklis http://www.izglitiba-kultura.lv

Špona, A. (2006). Audzināšanas process teorijā un praksē. – Rīga: RaKa.

Zīlīte, L. (2013). Personāla vadība un socionika. - Rīga: Biznesa augstskola Turība.

Inese Beķere. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROBLĒMAS UN RISINĀJUMI VALSTS IESTĀDĒS

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība", beinese@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Pieņemot jaunu darbinieku, jebkura iestāde vēlas, lai jaunais darbinieks savu ieguldījumu iestādes darbā dotu pēc iespējas ātrāk, tādēļ adaptācijas process ir nozīmīgs pirmais solis jaunā darbinieka darba rezultātu nodrošināšanai. Lai tas notiktu, nepieciešams sniegt atbalstu un palīdzēt iejusties jaunajā darbavietā. Arī jaunais darbinieks pēc iespējas ātrāk vēlas pierast pie jaunajiem darba apstākļiem un pierādīt sevi darbā, pierādīt savas spējas, lai gūtu pozitīvu novērtējumu no jauno kolēģu puses. Lai adaptācijas process noritētu veiksmīgi, gan jaunajam darbiniekam, gan iestādei – kolēģiem, vadībai, jāsadarbojas. Iestādes vadībai jāiepazīstina darbinieks ar visu iestādes darbu kopumā, ne tikai ar viņa darba pienākumiem, lai viņam rastos priekšstats par iestādes darbu un jauno vidi.

Pētījuma mērķis: noskaidrot, kādas ir visizplatītākās adaptācijas problēmas valsts iestādēs un to iespējamie risinājumi, šajā nolūkā apskatīt pieejamos literatūras avotus par personāla adaptāciju, veikt valsts iestāžu darbinieku anketēšanu, lai uzzinātu darbinieku viedokli par adaptācijas procesiem iestādēs, analizēt iegūtos rezultātus un izdarīt secinājumus.

Pētījuma metodes: Pētījuma mērķa sasniegšanai tika izmantota aptaujas metode (anketēšana), kas ir visplašāk izmantotā datu vākšanas metode. Anketēšana izvēlēta tādēļ, ka pētījumam nepieciešamo informāciju sniedz pats informācijas nesējs – valsts iestāžu darbinieki. Anketēšanas rezultātā dati tika apkopoti, analizēti un grafiski attēloti. Tika izmantota teorijas analīze, kā arī sintēze secinājumu ieguvei.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultātā tika noskaidrots, kādas ir personāla adaptācijas visbiežāk sastopamās problēmas un risinājumi, kā arī iestāžu darbinieku viedoklis par to, kas nepieciešams, lai notiktu veiksmīgs jauno darbinieku adaptācijas process.

Atslēgas vārdi: adaptācija; problēmas; risinājumi; valsts iestāde.

Ievads

Katra jaunā darbinieka apmācīšana un ievadīšana darbā ir nozīmīgs process, lai darbinieks varētu veiksmīgi uzsākt darba gaitas. Ja jaunais darbinieks savas darba gaitas uzsāk efektīvi, ar lielu atdevi, jūtas pārliecinoši un komfortabli, tas liecina par pareizi veiktu adaptācijas procesu. Pieņemot jaunu darbinieku, jebkura iestāde vēlas, lai jaunais darbinieks savu ieguldījumu iestādes darbā dotu pēc iespējas ātrāk, tādēļ adaptācijas process ir nozīmīgs pirmais solis jaunā darbinieka darba rezultātu nodrošināšanai. Lai tas notiktu, nepieciešams sniegt atbalstu un palīdzēt iejusties jaunajā darba vietā, jo arī jaunais darbinieks pēc iespējas ātrāk vēlas pierast pie jaunajiem darba apstākļiem un pierādīt sevi darbā, pierādīt savas spējas, lai gūtu pozitīvu novērtējumu no jauno kolēģu puses. Lai adaptācijas process noritētu veiksmīgi, gan jaunajam darbiniekam, gan iestādei – kolēģiem, vadībai, jāsadarbojas.

Darba mērķis – noskaidrot, kādas ir visizplatītākās adaptācijas problēmas valsts pārvaldes iestādēs un to iespējamie risinājumi, apskatīt pieejamos literatūras avotus par personāla adaptāciju, veikt valsts iestāžu darbinieku anketēšanu, lai uzzinātu darbinieku viedokli par adaptācijas procesiem iestādēs, analizēt iegūtos rezultātus un izdarīt secinājumus. Pētījuma mērķa sasniegšanai tika izmantota aptaujas metode, kas ir visplašāk izmantotā datu vākšanas metode. Anketēšana izvēlēta tādēļ, ka pētījumam nepieciešamo informāciju sniedz pats informācijas nesējs– iestāžu darbinieki. Anketēšanas rezultātā dati tika apkopoti, analizēti un grafiski attēloti.

Personāla adaptācija literatūras avotos

"Adaptācija – jaunā darbinieka pielāgošanās, piemērošanās mainīgiem eksistences apstākļiem, integrēšanās kolektīvā." [Zīlīte 2013]. Adaptācijas uzdevums ir pēc iespējas īsākā laika posmā palīdzēt jaunajam darbiniekam iekļauties kolēģu komandā, izmantot viņa pieredzi un esošās zināšanas. "Adaptācija ir pirmais solis jaunā darbinieka efektīvas atdeves un produktīva rezultāta nodrošināšanai" [Adaptācija 2008.]. Katram cilvēkam jauna darba vieta tas ir stress un uztraukumi - jauni kolēģi, jauna vide, jāpierod pie jauniem apstākļiem, jāiepazīstina ar sevi, jāpagūst jaunās iestādes noteikumi un sabiedriskā dzīve. Lai paātrinātu jaunā darbinieka adaptāciju un risinātu ar to saistītās problēmas, iestādes vadībai nepieciešams pievērst uzmanību kā notiek pats adaptācijas process, jārisina procesa gaitā radušās problēmas un tas jākontrolē. Ja iestādes vadībai nav laika vadīt adaptācijas procesu, tad svarīgi ir norīkot atbildīgo, kas ievadīs jauno darbinieku darbā. Mentora darbs prasa daudz laika, tādēļ nav vienkārši atrast iestādē piemērotu cilvēku šim atbildīgajam darbam, jo sniedzot atbalstu un palīdzību jaunajam darbiniekam, mentoram jānoliek malā savi tiešie darba pienākumi un jāvelta laiks jaunajam kolēģim. Iestādēs nepieciešama " rūpīgi izstrādāta sistēma un jāizvērtē tie darbinieki, kas varētu uzņemties mentora lomu." [Boitmane I., 2008.,125. lpp].Bieži vien par mentoriem izvēlas pieredzes bagātus kolēģus, taču viņiem nepieciešamas "vadības kompetences un trenera spējas." [Boitmane I., 2008.,125.lpp], diemžēl ne katram darbiniekam ir tādas prasmes, kas attiecīgi samazina iestādes vadības izvēli mentora lomai.

Valsts iestādēs, kā jau daudzās citās, adaptācijas mērķis ir pēc iespējas ātrāka darbinieka pielāgošana darba videi, lai iestādē efektīvi spētu izmantot viņa prasmes, pieredzi un zināšanas.Lai nerastos problēmas ar iejušanos jaunajā darba vietā, katras iestādes uzdevums ir "nodrošināt jauno darbinieku ar atbilstošiem darba apstākļiem, sekot viņa aktivitātēm, koordinēt viņa darbu un palīdzēt iekļauties komandā" [Boitmane I., 2008.,122.lpp]. Iestādes vadītājs, personāla daļas darbinieks vai vadītāja deleģēta persona ir tā persona, kas palīdz jaunajam darbiniekam adaptācijas procesā, lielākoties valsts iestādēs netiek noteikts darbaudzinātājs, ir izpalīdzīgi kolēģi, nodaļu vadītāji, kas palīdz un izskaidro, jo būtībā viņi ir atbildīgi par jauno darbinieku un viņa padarīto darbu. Koriģēt pirmos soļus jaunajā darbā, iepazīstināt ar jaunajiem kolēģiem, kā arī ar jaunās darba vietas sabiedrisko dzīvi ir laba darba devēja pienākums, protams, tas atkarīgs arī no paša jaunā darbinieka, kāda ir viņa motivācija klausīties, mācīties, apgūt un iekļauties jaunajā kolektīvā, jo "neskatoties uz darba saturu – cik tas potenciāli varētu būt vienkāršs vai sarežģīts – darba vidē (protams ne tikai) notiek ļoti aktīvs mācīšanās process…. Jebkurš darbinieks jebkurā amatā mācās arī apkārtējo vidi, cilvēkus, ar kuriem sazinās – pat neapzinātos faktorus, kas ietekmē viņu atrodoties kādā konkrētā vidē." [Šeicāne L., "Cilvēkresursi, personālvadība, darba vide"].

Apkopojot literatūras avotos minētos faktus par adaptācijas procesiem, jāmin, ka adaptācijas procesam ir liela nozīme abām iesaistītajām pusēm – gan iestādei, gan jaunajam darbiniekam. Adaptācijas process svarīgs jaunajam darbiniekam, lai viņš pēc iespējas ātrāk un veiksmīgāk uzsāktu pildīt savus tiešos pienākumus, tāpat arī iestādei, sekmīga adaptācijas procesa rezultātā darbinieks efektīvi un rezultatīvi pildīs savus pienākumus. Nozīmīga ir savstarpēja komunikācija un jaunajam darbiniekam spēja uzdot jautājumus, jo tieši savstarpējās komunikācijas trūkums rada pārpratumus, kļūdas un nevajadzīgas stresa situācijas, kas traucē jaunajam darbiniekam strādāt efektīvi un parādīt sevi no labākās puses, un arī traucē iestādes vadītājam izdarīt pareizos secinājumus par jaunā darbinieka prasmēm un motivāciju. Ja tomēr radusies kādā problēma, tad "nevajag steigties izdarīt secinājumus. Labāk pavērot, novērtēt situāciju, neļauties emocijām, nekrist panikā un nedomāt, ka situācija ir bezcerīga un nav labojama, Galvenā recepte kļūdu nepieļaušanai – ar interesi izturēties pret darba pienākumiem, pievēršot uzmanību detaļām." [Odiņa I., Kā uzvesties jaunā darba vietā"]. Komunikācijai ar jaunajiem kolēģiem un interese par veicamiem pienākumiem ir liela nozīme jaunā darbinieka adaptācijas procesā.

Metodoloģija

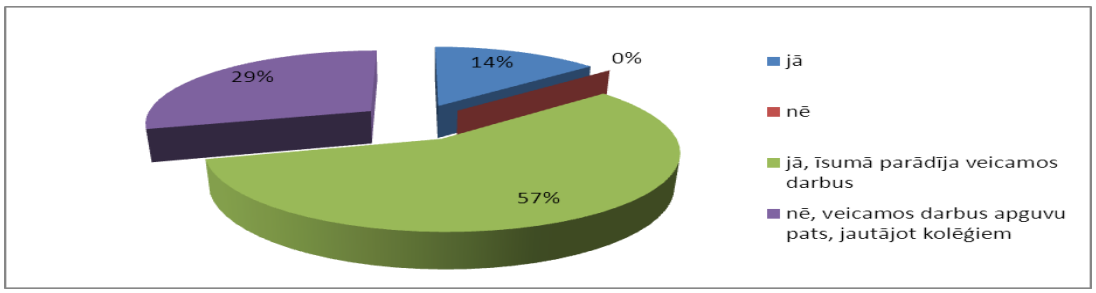
Lai noskaidrotu, kādas ir adaptācijas procesa izplatītākās problēmas un to iespējamie risinājumi, darba pētījumam kā pētījuma metodes tika izmantotas gan teorijas analīze, gan pētījumu metode – anketēšana, grafiskā metode un iegūto datu analīze. Anketēšana ir visvairāk izmantotā pētniecības metode. Anketa ir " jautājumu saraksts informācijas iegūšanai no respondentiem." [Kristapsone S., 2008.,235.lpp], tā satur precīzi definētus jautājumus, jo respondents uz tiem atbild patstāvīgi, bez intervētāja palīdzības.

Valsts iestādes darbinieku anketēšanai tika izveidota anketa pētījumam "Personāla adaptācijas problēmām un risinājumiem valsts iestādēs". Anketa sastāvēja no 13 jautājumiem, ar kuru palīdzību darba autore vēlējās noskaidrot valsts iestāžu darbinieku pieredzi par pieņemšanu darbā, iepazīšanos ar jaunajiem kolēģiem un adaptācijas procesa norisi. Anketēšanā piedalījās 14 respondentu, kas visi bija dažādu bibliotēku darbinieki. Tas uzskatāms par pilotpētījumu, kura rezultāti var tikt izmantoti citā pētījuma veikšanai. Darba autore veica anketu apkopošanu un iegūto datu analīzi, iegūtos datus attēloja grafiski un izdarīja secinājumus, kuriem par pamatu ņemti iegūtā pētījuma rezultāti.

Pētījumu rezultāti

Anketēšanā piedalījās 14 respondentu, visi respondenti 100% bija sievietes. Pētījuma rezultāta tika noskaidrots, ka, lai iejustos jaunā darba vietā un lai spētu pielāgoties un pilnvērtīgi sākt veikt savu darbu 57% respondentu uzskatīja, ka nepieciešams ilgāks laiks par 1 mēnesi adaptācijai, bet 43% uzskatīja, ka pietiek ar laiku līdz 1 mēnesim. Katram darbiniekam nepieciešams individuāls laiks, lai iejustos un spētu efektīvi strādāt. Anketu izpētes rezultātā, darba autore secināja, ka 50 % no respondentiem valsts pārvaldes iestādēs strādā vairāk kā 10 gadus, bet 36% mazāk kā 1 gadu. Tas nozīmē, ka publiskajās bibliotēkās strādā ilggadīgi darbinieki, kas ir ar lielu pieredzi un spējīgi apmācīt jaunos darbiniekus, ievadīt viņus darbā, taču līdztekus notiek arī jaunu darbinieku ienākšana, kuriem nepieciešama apmācība un palīdzība adaptācijas procesā.

Uz jautājumu, vai Jums bija norādīts darbinieks (darbaudzinātājs, mentors) ievadīšanai darbā 57% atbildēja, ka bija un īsumā parādīja veicamos darbus, 14% atbildēja, ka bija mentors, bet 29%, ka nebija un darbinieks veicamos darbus apguva pats jautājot kolēģiem (skat. att. 1.).

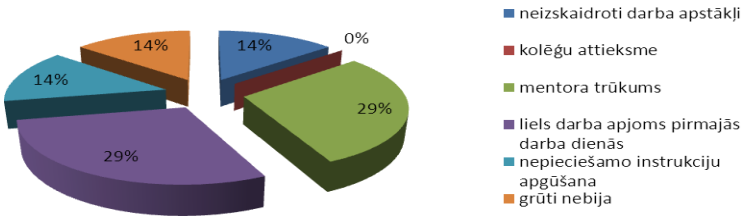


1.att. Respondentu atbildes uz jautājumu "Vai Jums bija norādīts darbinieks (darbaudzinātājs, mentors) ievadīšanai darbā?" (Mērvienība: procenti %. Avots: autora veidots)

Liels respondentu skaits atbildējuši pozitīvi, viņiem bija darbaudzinātājs, kurš, lai gan īsumā, bet tomēr parādīja veicamos darbus, taču lielai daļai respondentu nācās apgūt ar darbu saistītās lietas pašiem ar kolēģu palīdzību. Kopumā adaptācijas procesā tomēr tiek izmantoti mentori, vai personas, kuras atbalsta un palīdz jaunajiem darbiniekiem iekļauties kolektīvā. Lai arī apmācības process ir īss, bet tomēr ir nozīmīgi jaunajam darbiniekam, jebkura palīdzība un padoms atvieglo adaptācijas procesu. No respondentu atbildēm par to, ka veicamos darbus apguvuši paši, jāsecina, ka darbiniekiem ir labas komunikācijas spējas, uzdodot jautājumus un komunicējot ar kolēģiem, apgūtas ne tikai darbam nepieciešamās prasmes, bet iepazīti arī kolēģi.

Respondenti, kuriem bija nozīmēts darbaudzinātājs kopumā sastāda nelielu daļu no visiem respondentiem -14%, kas liecina par to, ka adaptācijas process notiek, bet mazā apmērā.

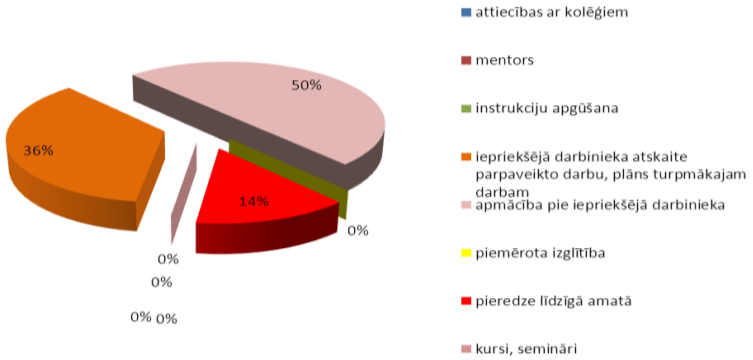
Uz jautājumu, kas Jums adaptācijas procesā radīja grūtības, varēja sniegt vairākas atbildes, bet respondenti bija izvēlējušies katrs tikai vienu atbilžu variantu. 29 % bija atbildējuši, ka grūtības sagādāja liels darba apjoms jau pirmajās darba dienās, tāpat 29%, ka mentora trūkums, bet 14% , ka neizskaidroti darba apstākļi un nepieciešamo instrukciju apgūšana, vēl 14% uzskata , ka grūtību nebija (skat. att.2.).



2.att. Respondentu atbildes uz jautājumu "Kas Jums adaptācijas procesā radīja grūtības?" (Mērvienība procenti % . Avots: autora veidots)

29% respondentu atbildēja par mentora trūkumu, no tā autore secina, ka jaunajiem darbiniekiem ir svarīgi, lai kāds iestādes darbinieks palīdzētu viņam apgūt darbam nepieciešamās lietas un iejusties kolektīvā. Mentora nepieciešamība ir nozīmīgs rādītājs, no tā secinām, ka iestādes vadībai nepieciešams apsvērt darbaudzinātāja iesaistīšanu jauno darbinieku adaptācijas procesā. Tāpat daļa respondentu -29%, norādīja uz lielo darba apjomu jau pirmajās darba dienās, kas nepalīdz jaunajam darbiniekam adaptācijas procesā, bet drīzāk vairo stresu un grūtības iejusties kolektīvā. Noslogoti ar darbu jaunie darbinieki nespēj kvalitatīvi iziet adaptācijas procesu un pildīt sev uzticētos darba pienākumus, jo nav bijis laika apgūt iestādes darba procesus un iepazīt darba vidi un kolēģus. Tāpat vienāds daudzums 14% respondentu uzskata, ka neizskaidroti darba apstākļi, kas iespējams rodas no komunikācijas trūkuma starp jauno kolēģi un darbiniekiem, vai vadītājiem, kas ievada viņu darbā, un nepieciešamo instrukciju apgūšana, rada grūtības adaptācijas procesā, kas var būt saistīts ar instrukciju lielo apjomu vai to, ka nav bijis cilvēks, kas jauno darbinieku iepazīstina ar nepieciešamajām instrukcijām. Tikpat daudz 14% respondentu uzskata, ka viņiem nebija nekādu grūtību adaptācijas procesā, no tā var secināt, ka viņu adaptācijas process apmierinājis pilnībā. Lai gan 14% no respondentiem ir salīdzinoši maza daļa, tomēr tas nozīmē, ka adaptācijas process ir veiksmīgs un darbinieks spējis iejusties un veikt savus pienākumus.

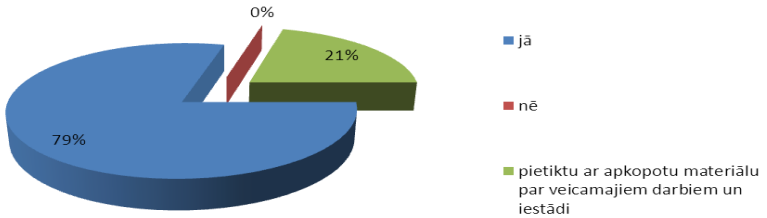
Uz jautājumu, lai veiksmīgi varētu sākt darbu jaunā darba vietā (amatā), kas Jūsuprāt, ir vissvarīgākais, bija iespējamas 2 atbildes, bet respondenti bija izvēlējušies atbildēt tikai ar vienu atbildi. 50% atbildēja, ka labprāt izietu apmācību pie iepriekšējā darbinieka, 36% , ka būtu vajadzīgs iepriekšējā darbinieka atskaite par paveikto darbu, plāns turpmākajiem darbiem, bet 14% atzina, ka vislabāk noder pieredze līdzīgā amatā(skat.att.3.).



3att. Respondentu atbildes uz jautājumu "Lai veiksmīgi varētu sākt darbu jaunā darba vietā (amatā), kas Jūsuprāt, ir vissvarīgākais?" (Mērvienība procenti % . Avots: autora veidots)

Lielākā daļa respondentu uzskata, ka vislabākā palīdzība adaptācijai un jaunā darba apgūšanai ir apmācība pie iepriekšējā darbinieka -50% vai iepriekšējā darbinieka atskaite par darbu – 36%. Tā visērtāk ir saprast darba devēja prasības attiecībā uz darbu un konkrēti zināt, kas ietilpst darba pienākumos, kas nenoliedzami atvieglos adaptācijas procesu, samazinās jaunā darbinieka uztraukumus par amata specifikas apgūšanu, kā arī palīdzēs viņam komunicēt ar kolēģiem. Tāpat respondenti uzskata, ka pieredze līdzīgā amatā var palīdzēt veiksmīgi sākt darbu jaunā darba vietā. Protams, tas diezgan atvieglo adaptācijas procesu, jo pieredze ļauj tik ļoti neuztraukties par amata apguvi, kā jaunam nepieredzējušam darbiniekam, taču darba autore uzskata, ka ar pieredzi vien nepietiek, katrā iestādē ir atšķirīga darba specifika, vērtības un mērķi, tādēļ, pat pieredzējušam darbiniekam, nepieciešams adaptācijas laiks, lai iejustos ne tikai jaunās darba vietas vidē, bet arī pierastu pie jaunajiem pienākumiem.

Uz jautājumu, vai iestādē būtu nepieciešams darbinieks (mentors), kas ievadītu jauno darbinieku darbā, 79% atbildēja ar pārliecinošu jā, bet 21% uzskatīja, ka pietiktu ar apkopotu materiālu par veicamajiem darbiem un iestādi (skat. att. 4.).



4.att. Respondentu atbildes uz jautājumu "Vai iestādē būtu nepieciešams darbinieks (mentors), kas ievadītu jauno darbinieku darbā?" (Mērvienība procenti % . Avots: autora veidots)

Lielākā daļa respondentu vēlas, lai iestāde norīkotu mentoru, kas palīdzētu iejusties jaunajam darbiniekam darba vidē un sniegtu atbalstu, daļa respondentu uzskata, ka mentors nav nepieciešams, bet pietiktu tikai ar izstrādātu materiālu. Šāds izstrādāts materiāls ir noderīgs brīžos, kad nav iespējams noskaidrot neskaidros jautājumus pie mentora, vai kolēģiem, taču darba autore uzskata, ka tāds nav spējīgs aizstāt mentora dotos padomus un sniegto atbalstu. Iespējams izstrādātais materiāls varētu būt noderīgs mazā iestādē, kur pienākumu nav tik daudz un visu nepieciešamo var aprakstīt, bet katru reizi iestādē ienākot jauninājumiem, būs nepieciešama šo materiālu papildināšana, kas atkal aizņems laiku.

Analizējot iegūtos datus var secināt, ka adaptācijas procesā svarīga loma ir darbaudzinātājam jeb mentoram, jaunā darbinieka komunikācijai ar kolēģiem, prasmei mācīties un klausīties. Adaptācijas process valsts iestādēs notiek un tas ir visnotaļ pozitīvs, lai gan nav vēl attīstīts un izstrādāts visos sīkumos, bet tomēr spēj sniegt jaunajam darbiniekam atbalstu un palīdzību, apgūstot jauno darba vidi un iepazīstot kolēģus. Uzklausot padomus, komunicējot ar kolēģiem, apgūstot jaunas darba iemaņas un prasmes, ieguvējs nav tikai jaunais darbinieks, bet arī visa iestāde, iegūstot, apmierinātu ar darba vidi, lojālu, apmācītu un motivētu strādāt, darbinieku, kas ir labākais iestādes ieguldījums.

Secinājumi

Adaptācijas process ir nozīmīgs jebkurā iestādē.

Adaptācijas svarīgākais uzdevums ir, lai jaunais darbinieka spētu pēc iespējas īsākā laika posmā patstāvīgi un efektīvi veikt darba pienākumus.

Darbaudzinātāja jeb mentora iesaistīšana adaptācijas procesā atvieglo jaunā darbinieka iesaistīšanos darbā un jaunajā kolektīvā.

Adaptācijas process un tā ilgums katram ir individuāls, tāpēc tam jābūt pārdomātam, saprotamam, jo no tā atkarīgas jaunā darbinieka turpmākais darba process un darba gaitas iestādē.

Kopumā adaptācijas process valsts iestādēs ir pozitīvs, bet ne viss, kas nepieciešams, ir ieviests, to nepieciešams attīstīt.

Kolēģu atbalsts un komunikācija ir nozīmīga jaunā darbinieka adaptācijas procesā.

Arī literatūras avoti norāda -adaptācijas process ir svarīgs jaunajam darbiniekam, tas palīdz paaugstināt darba efektivitāti un justies kā komandas loceklim.

Nozīmīga ir mentora pieredze, kompetence un prasme apmācīt jauno darbinieku.

Bibliogrāfiskais saraksts

Adaptācija, «wellzone.lv» 2008. (skatīts 03. 12. 2017]. Pieejams: http://wellzone.lv/raksti/6848.

Boitmane.I., Personāla atlase un novērtēšana, Rīga: Mazās vidējās uzņēmējdarbības bibliotēka, 2008.p. 186.lpp.

Kristapsone. S., Zinātniskā pētniecība studiju procesā, Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008., 349.lpp.

Odiņa.I., Kā uzvesties jaunā darba vietā. (skatīts 04. 12. 2017.) «calis.lv,» Pieejams: http://calis.delfi.lv/saimnieciba/darbs-un-nauda/pa-karjeras-kapnem/ka-uzvesties-jauna-darba-vieta

Šeicāne. L., «Cilvēkresursi, personālvadība, darba vide».(skatīts 03.12.2017) Pieejams: http://cilvekresursi.lv/2014/05/08/iemacisanas-adaptesanas/.

Zīlīte. L.,Personāla vadība un socionika, Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013.304.lpp.

Inta Līpenīte. PERSONĀLA MAINĪBAS SAMAZINĀŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība"

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darbinieku mainība uzņēmumā nenotiek tāpat vien, tas ir simptoms, ka uzņēmumā ir vadības „traucējumi". Sekas personāla mainībai uzņēmumā – klienti tirdzniecības sfērā sastopas ar nekompetentiem, vienaldzīgiem, dažreiz pat ar agresīviem darbiniekiem, t.i. pārdevējiem, kasieriem, klientu apkalpošanas speciālistiem. Lai mazinātu personāla mainību, ir jāizpēta tādi faktori kā darbinieku apmierinātība, motivācija, adaptācija. Jo, tikai izprotot, kāpēc darbinieki aiziet no uzņēmuma, var veikt personāla vadības procesu uzlabojumus.

Pētījuma mērķis ir izpētīt personāla mainības teorētiskās un praktiskās nostādnes tirdzniecības uzņēmumā, sniegt ieteikumus personāla mainības samazināšanas pasākumu pilnveidei, izanalizēt personāla aiziešanas iemeslus tirdzniecības uzņēmumā, noskaidrot būtiskās personāla problēmas.

Pētījumā tika izmantota teorētiskās analīzes metode (literatūras un interneta resursu analīze), kvantitatīvā metode (aptauja un anketēšana), kvalitatīvā metode (novērošana un dokumentu analīze), statistiskās analīzes metode (aptaujas rezultātu apkopojums un analīze), SVID analīze (iestādes stipro un vājo pušu un iespēju un draudu noteikšana), kā arī tika izmantota grafiskā metode (aptaujas rezultātu grafiskais atspoguļojums).

Sasniegtie rezultāti: Tirdzniecības uzņēmumā ir ļoti izteikta darbinieku mainība, kas rada traucējumus darbā un apdraud uzņēmuma kvalitatīvu darbību. Personāla mainības novēršanas stratēģiskā plāna izstrāde ir svarīga, lai spētu samazināt iztērētos resursus un novērstu personāla mainības rādītājus. Turklāt, mazinoties mainībai darbinieki, paliks apmierinātāki un lojālāki uzņēmumam, kas savukārt palīdzēs noturēt augstu klientu apkalpošanas kvalitāti un veidos pozitīvu atmosfēru darba kolektīvā.

Atslēgas vārdi: personāla mainība; apmierinātība ar darbu; personāla vadība.

Ievads

Mūsdienās ļoti bieži uzņēmumu vadība saskaras ar personāla mainības problēmu, kas būtiski ietekmē uzņēmuma darbību gan atsevišķos uzņēmuma departamentos, gan uzņēmumā kopumā. Personāla mainība ir aktuāla problēma jebkurā nozarē.Uzņēmumos darbinieku mainība ir nopietna problēma, kas apdraud uzņēmuma veiksmīgu darbību. Taču noteiktās robežās notiekoša personāla mainība sniedz arī labumu uzņēmumam – uzņēmumam ir iespējas iepludināt jaunus darbiniekus, kuriem būs jaunas idejas, inovatīvas pieejas problēmu risinājumiem, kā arī tiek ierobežota kolektīva novecošanās. Novēršot personāla mainību uzņēmums iegūst stabilitāti, sasniedzot labākus rezultātus. Personāla mainības novēršanas stratēģiskā plāna izstrāde ir svarīga, lai spētu samazināt iztērētos resursus un novērstu personāla mainības rādītājus.

Darba mērķis ir izpētīt personāla mainības teorētiskās un praktiskās nostādnes tirdzniecības uzņēmumā, sniegt ieteikumus personāla samazināšanas pasākumu pilnveidei.

Lai sasniegtu darba mērķi, tika izvirzīti šādi uzdevumi: 1) izpētīt un apkopot teorētisko informāciju personāla mainības ietekmējošo faktoru aspektu kopumu uzņēmumā, izklāstīt izpētes rezultātus, 2) izveidot darbinieku aptaujas anketu un veikt anketēšanu, noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darbu tirdzniecības uzņēmumā, 4) izveidot uzņēmuma struktūrvienību vadītāju aptaujas anketu, lai noskaidrotu personāla aiziešanas iemeslus katrā

struktūrvienībā un izdarīt atbilstošus secinājumus, 5) izstrādāt secinājumus un sniegt priekšlikumus personāla mainības samazināšanai uzņēmumā.

Pētījuma metodes, kuras plānots izmantot darba sagatavošanā ir vispārīgās pētīšanas metodes (vēsturiskā, kompleksā vai struktūrfunkcionālā), izziņas metodes (analīze un sintēze, loģiskā, hipotēzes un priekšlikumi), individuālās pētīšanas metodes (izlases, informācijas vākšana un apstrāde, prognozēšana), aptauja un anketēšana, lai noskaidrotu personāla darba vides apmierinātības līmeni, grafiskā metode.

Literatūras apskats

Personāla mainība – attēlo sevī neplānotu darbinieku aiziešanas procesu, kas rodas no darbinieku nepatikas ar darba vietu (darba apstākļiem u.c.) un uzņēmuma neapmierinātību ar doto darbinieku, viņa disciplīnas trūkumu, sistemātisku darba nepildīšanu bez attaisnojošiem iemesliem un t.t. Praktiskajā darbībā pie darbinieku mainības ir pieņemts attiecināt kā darbinieku aiziešanu pēc paša vēlēšanas, tā arī darbinieka atlaišanu pēc administrācijas lēmuma, ja darbinieks pārkāpj līguma noteikumus.(Kibanovs, 2010)

Noteiktās robežās personāla mainība arī sniedz labumu organizācijai – organizācijai ir iespēja iepludināt jaunus darbiniekus, kuriem būs jaunas idejas, inovatīvas pieejas problēmu risinājumam, kā arī tiek ierobežota kolektīva novecošanās. Nepastāv vienots viedoklis, cik procentu apmērā darbinieku mainība gadā tiek uzskatīta par pieļaujamu un nekaitē organizācijai. (Armstrongs, 2010)

Personāla mainībai ir neviennozīmīga ietekme uz indivīdu, uzņēmuma darbību, darba tirgus stāvokli un sabiedrību kopumā, jo tai var būt gan pozitīvs, gan negatīvs efekts. Individuālajā līmenī darbinieka atbrīvošanas no darba sekas ir atkarīgas no dažādiem apstākļiem, t. sk. no tā, vai darbinieka aiziešana ir brīvprātīga vai piespiedu kārtā. Brīvprātīgā aiziešana labāka darba piedāvājuma vai dzīves apstākļu dēļ var veicināt indivīda labāku sava potenciāla izmantošanu, augstāku ekonomisko vai psiholoģisko labklājību. Piespiedu aiziešana – gan darbinieks, gan darba devējs saprot ka ir kļūdījušies, pieņemot lēmumus par to, ka ir jāstrādā kopā, vai tādēļ, ka darbinieks veic kādu darbību, kas izraisa izbeigšanu, piemēram, zādzību. (Ozoliņa – Ozola, 2017)

Darbinieku mainības galvenie iemesli: Neelastīgs darba grafiks, nepilnīga vai pavirša apmācība, nesaskaņas ar kolēģiem, darba intervija, darba gandarījums ir atkarīgs ne tikai no paša darba, jūtamu lomu spēlē kontakti ar priekšnieku. (Miteniece, Dienas bizness, 2016)

Latvijas daudzi uzņēmumi intensīvi meklē veidus, kā uzlabot strādājošo labsajūtu un noturēt darbiniekus. Tās ir ne tikai fiziskās aktivitātes, bet arī piederības apziņu rosinoši nieciņi. Tātad rūpēšanās par darbinieku pašsajūtu laba, uz nākotni vērsta uzņēmuma ikdienā ir kļuvis par ikdienu. Tiek rīkoti pat starptautiska līmeņa konkursi, lai mudinātu un iedvesmotu arī tos, kuri šo aspektu dažādu iemeslu dēļ ir atstājuši novārtā. (Zandere, Dienas bizness, 2017)

Statistikas dati liecina, ka līdz 2020. gadam, vairāk kā 46% darbaspēka veidos “Millennials” jeb tūkstošgades paaudzes darbinieki. Lai gan šai paaudzei tiek piedēvēts milzīgs nākotnes potenciāls, liela daļa no tiem nav sagatavota darba tirgus realitātei. Jau šobrīd par aktuālu problēmu ir kļuvusi šīs paaudzes lielā darbinieku mainība, kas rada uzņēmumiem ievērojamus zaudējumus. Latvijas darba tirgū šobrīd sadarbojas 4 paaudzes, un tūdaļ mums pievienosies nākamā. Paaudžu iedalījums un robežšķirtnes ir nosacītas, un to raksturojuma atšķirības veidojušās līdz ar attiecīgā laika ekonomiskajiem, tehnoloģiju attīstības un sociālajiem procesiem. (Čapkovska, 2017)

Metodoloģija

Uzņēmumā tika veikts pētījums par personāla mainības iemesliem, lai spētu labāk izprast tās iemeslus un izstrādāt priekšlikumus. Lai izprastu personāla mainības iemeslus uzņēmumā, tika

veikta iegūto datu analīze par personāla mainības iemesliem, intervijas ar struktūrvienību vadītājiem. Pētījums tika veikts vairākos posmos, izmantojot aptaujas anketu, lai noskaidrotu kāda ir esošo darbinieku apmierinātība ar darbu, un izveidota aptaujas anketa struktūrvienību vadītājiem, lai noskaidrotu personāla mainības iemeslus uzņēmumā. Pētījuma īstenošanai tika izmantota aptaujas metode – anketēšana, kā arī tika izstrādāja anketa uzņēmuma struktūrvienību vadītājiem, ar mērķi noskaidrot personāla mainību katrā struktūrvienībā atsevišķi. Apmierinātības ar darbu anketa tika izstrādāta, lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību ar esošo situāciju darba vietā. Pētījums veikts, tirdzniecības uzņēmuma veikalā „X" pierīgā, iesaistot gandrīz visus darbiniekus. Lai sagatavotos izpētei, sākotnēji tika veikta teorijas analīze.

Rezultāti

Personāla mainība šobrīd uzņēmumā ir viens no vissvarīgākajiem jautājumiem, 2017. gada personāla mainības koeficientu veikalam ir 78,57%, kas arī ir kļuvis par aktuālāko problēmu. Tas ietekmē ne tikai uzņēmuma kopējo tēlu, darba kvalitāti, bet arī izraisa lielus izdevumus jaunu darbinieku meklēšanā, kā arī sagādā lielas problēmas esošiem darbiniekiem, kuri ir spiesti strādāt vairāk, veicot aizgājušā darbinieka pienākumus.

Lai noskaidrotu uzņēmuma darbinieku apmierinātību ar darbu, tika veikts praktiskais pētījums, kura ietvaros anketēja uzņēmuma personālu. Personāla nodaļa, sadarbībā ar katras struktūrvienības vadītāju rūpējās par to, lai katrā struktūrvienībā būtu nepieciešamais darbinieku daudzums. Darbinieku skaits ir atšķirīgs katrai struktūrvienībai un ir atkarīgs no struktūrvienības lieluma. Šobrīd pētāmajā uzņēmumā strādā 31 darbinieks.

Aptaujā piedalījās 26 uzņēmuma darbinieki, 50% sieviešu un 50% vīriešu. Četri uzņēmumā strādājošie darbinieki nevarēja piedalīties anketēšanā slimības dēļ. Izglītības līmenis aptaujātajiem ir dažāds. Uzņēmuma darbiniekiem lielākajai daļai (69%) ir vidējā- speciālā izglītība, kura nav saistīta ar līdzšinējo darba jomu, 16% aptaujāto norādīja vidējo izglītību, un 15% aptaujāto izglītība ir augstākā.

Savukārt, uzņēmuma personāla vecuma analīze ir parādījusi, ka lielāko uzņēmuma personāla daļu aizņem darbinieki, kuru vecums ir no 36 līdz 45 gadiem (39%). Otrā lielākā personāla daļa ir darbinieki, kuru vecums ir no 26 līdz 35 gadiem (27%). Minimāli pieaug gados jaunāku darbinieku skaits, kas noteikts ar to, ka darbā ir fiziska slodze un jaunāki darbinieki ar to tiek galā vieglāk – (19%). Vismazāko daļu aizņem darbinieki vecumā no 46 gadiem (15%), kolektīvā vecākajam darbiniekam ir 65 gadi.

Aptaujā tika iekļauts jautājumu, kura mērķis bija saprast, kā paši darbinieki vērtē savu apmierinātības līmeni. Respondentu atbildes uz jautājumu: „Vai esat apmierināts ar savu darbu?" rezultāti ir parādījuši, ka darbinieki ir pilnībā apmierināti (31 %), bet ir jāpievērš lielāka uzmanība tiem darbiniekiem, kuri ir apmierināti tikai daļēji 65%. Tie ir jāiekļaut riska faktorā, kam ir jāpievērš pastiprināta uzmanība, jo viņu neapmierinātība var izraisīt vēlmi pamest uzņēmumu.

Viens no būtiskiem faktoriem, kas apdraud darbinieku vēlēšanos strādāt, ir iespēja izveidot līdzsvaru starp darbu un privāto dzīvi (Work-life balance). Šeit varētu minēt, ka veikala vadītājs darba grafiku izveido, katra mēneša pēdējā dienā, lai darbinieks nevarētu izplānot savas brīvdienas. Darba organizācija veikalā notiek, pirmkārt, pamatojoties uz darba grafiku, kuru veikala vadītājs izveido, nebalstoties uz darbinieku vēlmēm. Darbs notiek maiņās no 07.30 – 16.30, un no 12.00 – 21.00, līdz ar to daudzi (54%) ir daļēji apmierināti, jo jāstrāda vēlu vakarā, vai brīvdienās. 35% personāla ir apmierināti ar darba grafiku, jo šie darbinieki ir nesen uzsākuši darba attiecības, un šis uzņēmums ir pirmais darba devējs. Darba alga ir svarīgs motivators uzņēmumā. Darba samaksa kā motivators ir visietekmīgākais arī tāpēc, ka nauda dod cilvēkam iespēju radīt sev labākus dzīves apstākļus, kas atbilst viņa prasībām, iespēju paaugstināt kvalifikāciju, jo ne vienmēr to piedāvā uzņēmumi. Bet paaugstinot kvalifikāciju rodas iespēja

iegūt labāk apmaksātu un varbūt darbiniekam patīkamāku darbu. Savukārt darbs, kas apmierina darbinieka vajadzības un vēlmes, paaugstina cilvēka pašapziņu un labsajūtu un stimulē strādāt vairāk, labāk un kvalitatīvāk. Tātad, kopumā veikala personāls ir vairāk neapmierināts (46%), nekā apmierināts ar darba samaksu. Darbinieki uzskata, ka uzņēmumā nav skaidra atalgojuma sistēma, prēmiju sistēma joprojām ir izstrādes līmenī, kura mainās vairākas reizes gadā.

Tika apkopoti priekšlikumi, kurus izvirza darbinieki, lai uzlabotu kolektīva darbu. Visvairāk darbiniekiem, ir svarīgi, lai viņus uzklausa vadītājs, lai būtu vienlīdzīga attieksme pret katru darbinieku. Darbiniekiem trūkst iespējas izrunāties ar vadītāju, lai tas uzklausa viņus. Tāpat darbiniekiem ir svarīgi, lai uzņēmums rūpētos par kolektīva saliedēšanu, rīkojot kopīgus pasākumus, varētu ieviest vairāk pārtraukumus, kā arī pārskatīt darba slodzi un optimizēt to. Turklāt darbinieki piemin arī algas palielināšanu un darbinieku daudzuma optimizēšanu. Pārslodze, kolēģu trūkuma dēļ ir būtiska mainības problēma un tai ir jāpievērš pastiprināta uzmanība. Ja uzņēmums vēlas stimulēt personāla ilgtermiņa lojalitāti un veicināt uzņēmuma attīstību un produktivitāti ir jārūpējas par darbinieka veselību, gan fizisko, gan garīgo, skaidri jādefinē katra veicamie uzdevumi un jānodrošina sakopta, droša, ērta un funkcionāla darba vieta.

Lai noskaidrotu darbinieku mainības iemeslus katrā struktūrvienībā, aptaujā piedalījās 19 vadītāji (16 vīrieši un 3 sievietes) vecuma grupā no 25-58 gadiem ar dažādiem izglītības līmeņiem (sākot no vidējās izglītības līdz augstākajai - maģistra grādam). Darba pieredze vidēji uzņēmumos sākot no 2 līdz 7 gadi, viens no vadītājiem ir ar 13 gadus pieredzi. Aptaujas anketa sastāv no 12 jautājumiem. Jautājumi tika vērsti uz to, lai saprastu kādi galvenokārt ir iemesli personāla mainībai citos veikalos, un izprastu iemeslus, kas traucē pildīt darbu un var iespaidot mainību.

Uz jautājumu „ Vai, Jūsuprāt, uzņēmuma vadībai izdodas piesaistīt kvalificētu personālu?" 14 vadītāji jeb 74 % atbildēja daļēji izdodas piesaistīt personālu, 3 vadītāji jeb 16% uzskata, ka nav problēmu ar personāla piesaisti. Šādas atbildes varētu būt reģionu veikaliem, kur darba piedāvājumi ir ierobežoti, tāpēc cilvēki, strādā tirdzniecībā, jo citur darbavietu nav. 10% jeb 2 vadītāji atzīmē, ka uzņēmumam ir grūtības piesaistīt kvalificētu personālu. Tas nozīmē, ka kopumā lielāka daļa uzņēmuma respondentu uzskata, ka uzņēmuma vadībai neizdodas piesaistīt kvalificētu personālu. Tātad, uzņēmumam ir problēma piesaistīt kvalificētu personālu, kas būtu jārisina, jo pretējā gadījumā kvalificēta personāla trūkums, var būtiski ietekmēt uzņēmuma pakalpojumu kvalitāti, kā rezultāta var mazināties uzņēmuma konkurētspēja.

Lielākā daļa respondentu (68%) atzīst, ka personāls uzņēmumā bieži mainās. Tikai (32%) uzskata, ka personāls mainās reti. To, ka personāls mainās jāvērtē negatīvi, jo uzņēmumā personāla mainība rada dažādas problēmas. Piemēram, vadītājiem daudz laika un līdzekļu prasa jauna personāla meklēšana un atlase. Bez tam, ja personāls bieži mainās, ir jāvelta daudz laika jaunā darbinieka adaptācijai un apmācībai. Jāatzīst, kamēr jaunais darbinieks apgūst uzņēmuma un veicamā darba specifiku, paiet noteikts laiks, tāpēc personāla mainība var ietekmēt arī uzņēmuma sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Kā arī, lielākā daļa (21%) respondentu kā iemeslu biežajai personāla mainībai min neatbilstošu atalgojumu un labāku darba piedāvājumu. Visai nozīmīgu (16%) daļa respondentu min darba apstākļus un izaugsmes iespēju trūkumu. 14 % respondentu kā iemeslu, kāpēc mainās personāls, respondenti norādījuši lielu darba slodzi. Uzņēmuma personāla kā iemeslu biežajai personāla mainībai minējuši neatbilstošu atalgojumu, ka uzņēmumā ir neskaidra un netaisnīga atalgojuma sistēma kopumā, motivācijas trūkums. Ņemot vērā respondentu atbildes uzņēmuma vadībai, lai mazinātu biežo personāla mainību, ir jāpārskata personāla atalgojuma politika. Jāpārskata gan atalgojuma apmērs, gan tas, cik katram darbiniekam atalgojums ir taisnīgs un ieguldījumam atbilstošs un motivējošs.

Jautājuma atbildes: „Ko darba devējs varētu darīt, lai uzlabotu darba apstākļus uzņēmumā?" apkopojot, lielākā daļa vadītāju atzīmē, ka:

- Jāveic darbinieku apmācība, ne tikai par preci, bet ir jāiekļauj komunikācijas jautājumi, piem. jaunākās paaudzes darbiniekiem, kuriem nav pieredzes tirdzniecībā;
- Jāuzlabo dažādas programmas, lai atvieglotu darba procesus, uzņēmumā ir ļoti vājš nodrošinājums ar materiālo bāzi, jāsakārto uzņēmuma iekšējā darba vide, darba organizācijas un komunikācijas jautājumi;
- Jāpārskata uzstādītie efektivitātes budžeta skaitļi mēnesim, gadam, pēc nepieciešamības pārskatīt darba laiku brīvdienās, katrai struktūrvienībai atsevišķi, piem. izanalizēt efektivitātes rādītājus uz 1 darba stundu, lai nerastos zaudējumi;
- Jāveic ikmēneša sapulces, kurās piedalās visi struktūrvienības darbinieki, un kurās tiek izklāstīti jauninājumi, uzklausīti priekšlikumi, izrunātā negatīvā pieredze, lai katrs darbinieks justos kā daļa no kolektīva;
- Jārod iespēja saredzēt uzņēmumā visus darbiniekus un atrast katram labus vārdus, par labi padarīto darbu;
- Jāpārskata amatu saraksts, jāpieņem lēmums, palielinot darbinieku skaitu struktūrvienībās, jo darbinieki ir pārguruši un bieži slimo;
- Jārūpējas par darbiniekiem, jāizstrādā motivācijas un novērtēšanas sistēmas.

Analizējot vadītāju ieteikumus un priekšlikumus, lai mazinātu personāla mainību uzņēmumā respondentu atbildes ir līdzīgas, lielāka daļa iesaka, pirmkārt, izstrādāt motivācijas un novērtēšanas sistēmu, otkārt, mazināt darba slodzi, palielināt darbinieku skaitu struktūrvienībās, it sevišķi vasaras periodos, bet nevis otrādi, veicot darbinieku optimizāciju. Treškārt, uzņēmumā jāizstrādā vienota apmācību sistēma. Ceturtkārt, veidot stabilu kolektīvu, kā pamatu stabilai darba videi, samazināt personāla mainību, ne tikai katrā struktūrvienībā, bet arī galvenajā birojā. Tātad, vadītājiem, tiecoties realizēt savus uzņēmuma mērķus, vēlamos rezultātus, būtu jāietekmē darbinieku apmierinātība ar darbu. Darba monotoniskums, rutīna, liela darba sadale, autonomijas trūkums, anonimitāte un citi faktori, kopā ar vispārēju vērtību sistēmas neatbilstību noved pie neapmierinātības par darbu un pie identiskuma zuduma. Neapmierinātība ar darbu rada lielu personāla maiņu, slimošanu, neierašanos darbā, mazu darbīguma līmeni un zemu darba novērtējumu, personiskos konfliktus. Lai nebūtu biežās personāla mainības, veikala vadītājam atlases procesā rūpīgi jāizvēlas piemērotus kandidātus, kuri spētu iejusties jaunajā darba vietā un neaiziet slodzes dēļ. Veikt ikmēneša sapulces (līdz 30min.), kurās piedalās visi darbinieki, un kurās tiek izklāstīti jauninājumi, uzklausīti priekšlikumi, izrunāta negatīvā pieredze, lai katrs no darbiniekiem justos kā daļa no kolektīva Jārod iespēja saredzēt kolektīvā visus darbiniekus un atrast katram labus vārdus par labi padarīto darbu. Vairāk uzticēties un deliģēt uzdevumus. Iespējams, ka jāpārskata amatu saraksts un jāpieņem lēmums paplašināt darba kolektīvs, jo cilvēki ir pārguruši un daudz slimo.

Secinājumi

1. Mūsdienās liela problēma uzņēmumos ir biežā personāla mainība, kas ir atkarīga no darbinieku apmierinātības ar darbu, darba vidi, kurā jāstrādā, un darbinieku motivēšanas.
2. Lai apmierinātu kolektīva intereses kopumā un atbalstītu katra darbinieka vēlmes, kā arī nodrošinātu efektīvu uzņēmuma funkcionēšanu, svarīgi ir nodrošināt mērķtiecīgi organizētu personāla vadību, kas sevī ietver gan personāla plānošanu un atlasi, gan darbinieku adaptēšanu darba vidē un motivēšanu.

3. Veicot personāla mainības SVID analīzi, kā stiprās puses tika noteiktas profesionāli un kompetenti veikalu tirdzniecības darbinieki. Kā vājās puses tika raksturotas nesakārtoti personāla vadības procesi.
4. Galvenie personāla mainību veicinošie faktori ir: atalgojuma palielināšana, slodzes mazināšana, vadītāju komunikācijas uzlabošana ar darbiniekiem.
5. Uzņēmumā nav veikta padziļināta personāla mainības analīze katrā no struktūrvienībām un uz analīzes rezultātiem balstīta personāla mainības mazināšanas plāna izstrāde, kas palīdzētu efektīvāk mazināt personāla mainības koeficientu.
6. Atalgojums ir viens no efektīvākajiem motivācijas paņēmieniem, bet uzņēmumā atalgojuma sistēma nav skaidri definēta, nav taisnīga pret visiem darbiniekiem.
7. Kvalifikācijas darba mērķis tika sasniegts. Ir apskatītas personāla mainības teorētiskās nostādnes, bet kā galvenais mērķa izpildes rādītājs minams fakts, izstrādāts plāns tās mazināšanai. Tika izpildīti arī visi izvirzītie darba uzdevumi.

Bibliogrāfiskais saraksts

Кибанов А., «Управление персоналом организации», Москва, ИНФРА-М, 2010, 632.lpp

Armstrong M.,"Handbook of Human Resource Management Practice", London, Kogan Page, 2010, 1062. Lpp. [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. Resurss apskatīts 2017. gada 10.novembrī - Pieejas veids: tīmeklis http://recruitusmc.org/wpcontent/uploads/2014/10/Handbook.of_.Human_.Resource.Management.Practice_10t h.pdf

Ozoliņa – Ozola I. Personāla mainības problēmas un vadīšanas risinājumi uzņēmumos [Elektroniskais resurss], Tiešsaistes pakalpojums. Pieejas veids: tīmeklis - https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_ivetas_ozolinas_ozolas_promocijas_dar ba_kopsavilkums.pdf

Miteniece A. Ar algu piesaista, ar bonusiem notur. Dienas Bizness. 2016/10/04, [Elektroniskais resurss], Tiešsaistes pakalpojums. Pieejas veids: tīmeklis http://news.lv/Dienas_Bizness/2016/10/04/ar-algupiesaista-ar-bonusiem-notur

Zandere A. Padod roku savam darbiniekam.Dienas bizness. 2017/02/08, [Elektroniskais resurss], Tiešsaistes pakalpojums. Pieejas veids: tīmeklis http://news.lv/Dienas_Bizness/2017/02/08/padod-roku-savam-darbiniekam

Čapkovska A. Tirdzniecības personāla problēmas un risinājumi. Tiešsaistes pakalpojums. Pieejas veids: tīmeklis http://www.nozarueksperupadomes.lv/nozaru-ekspertu-padomes/uznemejdarbibafinanses-gramatvediba-administresana-vairumtirdznieciba-mazumtirdznieciba-unkomerczinibas/tirdzniecibas-personala-problemas-un-risinajumi-latvija-509

Agnese Janušķe[1], Kristīne Mūrniece[2]. MOTIVĒŠANAS SISTĒMAS IZVEIDE TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

[1]Alberta Koledža , studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība“, ohio1@inbox.lv

[2]Alberta Koledža, studiju programma „Iestāžu darba organizācija un vadība“, kristinemurniece123@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Motivācija ir dinamisks process, kuras ietekmē darbiniekam rodas vēlme sasniegt uzstādītos mērķus uzņēmuma interesēs. Būtiski ir noskaidrot, kas ir šīs motivācijas sistēmas, kas vērtīgi iedarbojas uz darbinieku, lai veiksmīgi tiktu realizētas viņa spējas un radošums uzņēmuma ietvaros. Svarīgi izprast, cik liela nozīme ir vadītāja iesaistīšanās motivācijas sistēmas izveidošanā, to, kā motivācijas sistēma iedarbojas uz personības iezīmēm, atšķirīgiem darbiniekiem.

Pētījuma mērķis izzināt motivācijas sistēmas izveides iezīmes tirdzniecības uzņēmumā, un to, vai uzņēmumā ir izveidota motivācijas sistēma, vai konstatējamas motivējošu, stimulējošu faktoru iezīmes.

Pētījuma metodes: Monogrāfiskā metode, kvantitatīvā (aptauja), kvalitatīvā, intervējot vienu no uzņēmuma valdes locekļiem, sintēzes metode, analizējot izpētes rezultātus un izdarot secinājumus. Pilot anketēšanas aptaujā piedalījās 12 darbinieku, kas ir 100 % no visiem darbiniekiem Latvijas filiālē.

Sasniegtie rezultāti: Dati liecina, ka maksimālais darba ilgums tirdzniecības uzņēmumā ir viens gads, pieļaujams, ka tas ir nepilnvērtīgas motivācijas sistēmas izveides rezultātā. Taču nevar noliegt, ka liela nozīme šajā ziņā ir arī uzņēmuma specifikai - darbam ar cilvēkiem. Atliek piekrist, ka materiālie labumi nav vienīgais no motivēšanas aspektiem. Nepieciešams izprast katru darbinieku kā individualitāti, saprast personības iezīmes un darbinieku stimulēšanai piemeklēt atbilstošus motivējošus līdzekļus, kas veicinātu darbinieku apmierinātības pakāpi, un vēlmi ilgstoši strādāt uzņēmumā, un saskatīt karjeras un izaugsmes iespējas. Darbs cilvēka dzīvē aizņem lielāko dzīves daļu, un agri vai vēlu darbinieks pārraugs uzņēmuma piedāvātās iespējas, ja netiks stimulēts. Motivēšanas sistēma uzņēmumā ir divvirzienu ceļš - uzņēmumam ir jāaug kopā ar darbinieku un otrādi.

Atslēgas vārdi: karjera; uzņēmums; izaugsme; viedoklis; ilgtermiņš.

Ievads

Katras organizācijas darbinieki, kas tajā strādā, ir tās visvērtīgākais resurss, taču šis resurss ir vienīgais, kurš vienlaicīgi spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem un attīstību, jo darbinieku uzvedību ietekmē dažādi faktori. Tāpēc uzņēmuma vadītāju galvenais uzdevums ir panākt, lai darbinieks organizācijā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināts ar darbu, kā arī būtu motivēts sasniegt tiekties uz mērķi. Organizācijas darbinieki ir vadītāja ietekmē, tāpēc vadītājam ir jāprot vadīt un motivēt padotos tā, lai viņi būtu ieinteresēti īstenot organizācijas mērķus un veicinātu tās izaugsmi, tajā pašā laikā arī apmierinot darbinieku individuālās vajadzības. Personāls ir motivēts tad, ja tiek apmierinātas ne tikai dzīvības uzturēšanai būtiskās pamatvajadzības, bet nodrošināta sociālā un garīgā izaugsme. Motivēšana visbiežāk tiek uztverta kā pozitīvs process, kura pamatā ir veiksmīga atalgojuma vai atlīdzības stratēģija. Darbinieks, kas ir motivēts strādāt, ticēs sev un savam potenciālam, kā arī uzņēmumam kurā viņš strādā, un ilgtermiņā šī sadarbība būs veiksmīga.

Mūsu mērķis izpētīt motivācijas būtību, motivācijas teoriju, cilvēku rīcību ietekmējošos faktorus un darbinieku apmierinātību. Pētījumu procesā kā informācijas avoti tiek izmantota literatūra par motivāciju un darbinieku apmierinātību. Iegūtās teorētiskās zināšanas tiek pielietotas praksē, analizējot darbinieku motivāciju ar pilotanketēšanas palīdzību, kā arī tiešā uzņēmuma

vadītāja interviju. Dati tiek apkopoti un izvērtētibūtiskākie uzņēmuma trūkumi personāla izglītošanā, vadīšanā, un motivēšanā.

Motivācijas mērķis un nozīme

Darba motivācijas mērķis ir izveidot nepieciešamos nosacījumus un stimulus, lai katrs darbinieks savu darbu veiktu ar vislielāko potenciālo realizāciju konkrētajā darba vietā. Viena no būtiskākajām pretrunām jebkurā organizācijā, kurā tiek nodarbināti cilvēki ir tāda, ka ikviens darbinieks vēlas saņemt pēc iespējas lielāku atalgojumu, lai gan organizācijas vadītāju interesēs ir gūt maksimālu efektu ar minimāliem līdzekļiem. Cilvēkiem nepietiek tikai ar to, ka viņiem ir darbs, viņiem ir iekšēju, ārēju, apzinātu un neapzinātu faktoru kopums, kas stimulē darbinieku vēlmi darīt un tiekties uz mērķi. Tā kā cilvēks ir kļuvis par nozīmīgāko no pamat resursiem, vadītājiem ir jāspēj motivēt savus darbiniekus un radīt tiem pēc iespējas labākus apstākļus, lai tie būtu lojāli uzņēmumam un ieinteresēti uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Motivācija ieņem lielu nozīmi organizācijas darbībā, jo tās ietekmē darbinieki gūst gandarījumu par paveikto un ikdienas darbu, tādējādi uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu, kā arī uzņēmumā saglabājas vajadzīgie darbinieki. Zināms ka motivēts cilvēks nemainīs darba vietu un strādās ar atdevi[Zīlīte2013].

Lai veicinātu organizācijas attīstību, ir būtiski saprast darbinieku vajadzības un iespējas, kuras darbojas kā stimuls jauniem sasniegumiem organizācijas labā. Kad darbinieks par padarīto saņem novērtējumu un atziņu, tas viņu motivē nākotnes darbiem. Mūsdienu vadītājam ir jābūt pietiekami zinošam par to, kā vienu labi padarītu darbu ilgtermiņā pārvērst par nākotnes mērķu sasniegšanu[Dombrovska2009].

Dažas pazīmes, kas liecina par to, ka draud darbinieku motivācijas vājināšanās vai zudums:

- rodas sajūta, ka darbiniekiem viss ir vienaldzīgs;
- parādās savstarpējas domstarpības par sīkumiem;
- entuziasma trūkums;
- manāma nekonsekvence;
- biežas garastāvokļa maiņas;
- depresīvs noskaņojums un nemiers;
- regulārs fizisks un garīgs nogurums;
- pasliktinās veselība .

Tomēr nozīmīgākais ir likt darbiniekam justies svarīgam, neskatoties uz to, cik ilgi viņš strādā uzņēmumā. Vadītājiem ir jāsaprot to, ka, jo ilgāk cilvēki ir nostrādājuši vienā un tajā pašā darba vietā, jo svarīgāk ir regulāri atgādināt, cik viņi ir svarīgi uzņēmumam, pie tam, atzinības izteikšana uzņēmumam neko neizmaksās. Vadītājam ir jāparāda, cik augstu gan viņš, gan uzņēmuma vadība vērtē savus ilggadējos darbiniekus.

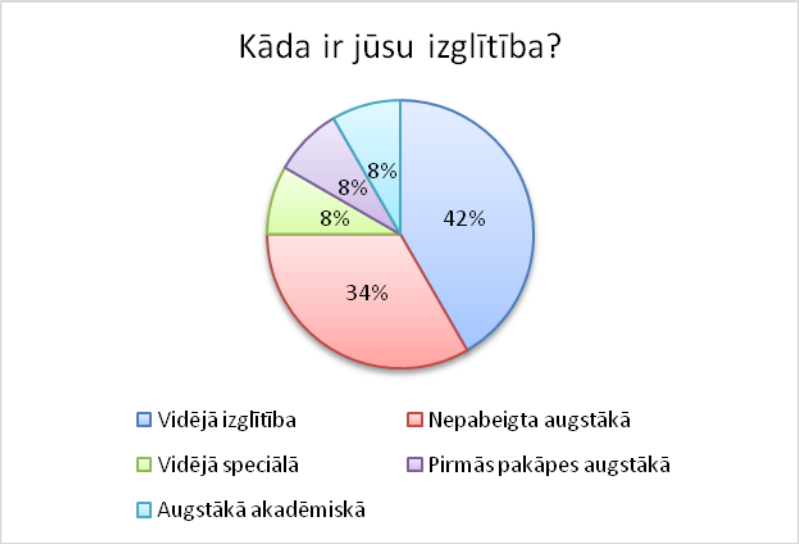
Metodoloģija

Darbā tika izmantota kvantitatīvā pētījumu metode - aptauja, ar kuras palīdzību iegūst kvantitatīvu, skaitlisku informāciju par kādas parādības izplatību. Aptaujā iekļauti 15 jautājumi, kuru apkopotie rezultāti bija procentuāli. Lai veiktu pilnvērtīgu redzējumu, papildus veicām interviju uzņēmuma vadītājam.Kā arī sintēzes metode, analizējot izpētes rezultātus un izdarot secinājumus.

Rezultāti

Pētījuma gaitā (mazumtirdzniecības uzņēmumā X) ir kopā 12 respondentu atbildes. Anketas dati

tika iekļauti no dažādu pienākumu pārstāvjiem, gan pārdevēji, vadītāji, gan mārketinga speciālists. Pētījums parādīja, ka vairākums 41,7% ir ar vidējo izglītību, tie ir 5 darbinieki. Nepabeigta augstākā izglītība ir 33,3% Tas norāda, ka tirdzniecībā nav obligāta prasība pēc speciālās vai augstākās izglītības, atbilstoši pārdevēja konsultanta darbam, var pēc darbinieku apmācības veikt darba pienākumus.

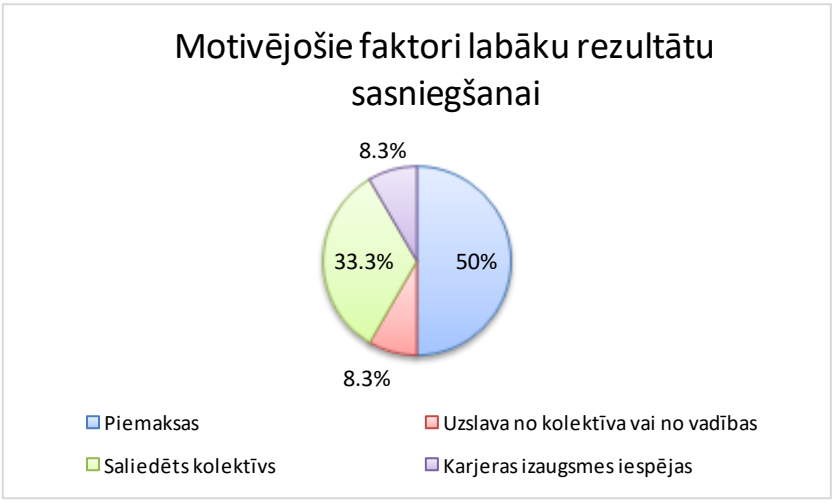


1.att. Izglītība, %(autoru veidota)

75% no respondentiem ir sievietes, un tikai 25% vīrieši, vairākums darbojas 25-35 gadu vecumā. Jauni cilvēki 20-25 gadu vecumā uzņēmumā ir 25% , tā ir mainīgā uzņēmuma daļa. Studenti, vai jaunieši, kas ir sevis meklējumos. Tādus darbiniekus ir grūtāk motivēt strādāt, jo vairums savu ambīciju vadīti viņi izvēlas labāk apmaksātu darbu citās jomās, nevis patstāvīgu darbu ar interesantu pieredzi, un izaugsmi.

Puse (50%) no daļēji apmierināto respondentu skaita ir tie, kas salīdzina savu darba piemaksu sistēmu ar citās vietās piedāvāto.

Puse no respondentiem ir motivēti saņemot piemaksas.

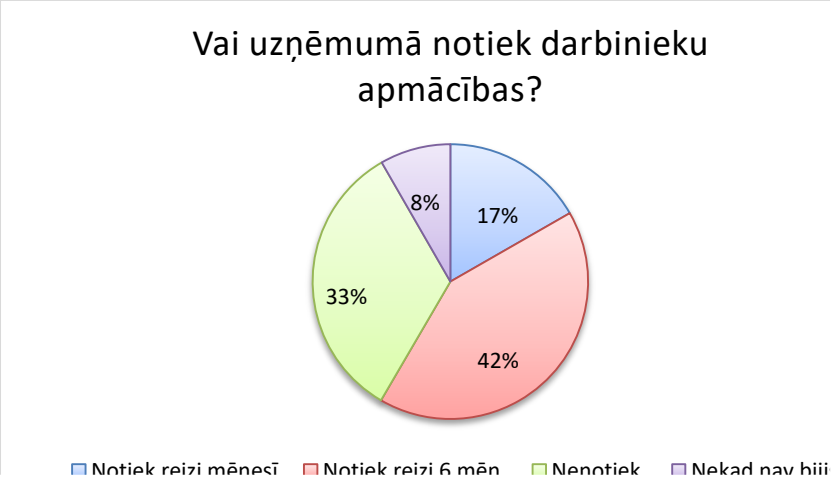


2.att. Motivējošie faktori labāku rezultātu sasniegšanai (autoru veidota)

Svarīgs saliedēts kolektīvs un vienots darba noskaņojums ir 33,3% respondentu. 8,3% ir sava darba cienītāji un kolektīva vai vadības uzslavu vērtē, kā augstāko atziņu, taču atzīst, ka arī izaugsmes iespējas ir svarīgas. Vērtējot savu darbu, kāds tas ir,vairākums 67% vērtē kā

interesantu, kas patiesībā norāda uz lielu motivāciju, un pacilātu darba noskaņu.

Aptaujā esam iekļāvušasbūtisku jautājumu, vai darbiniekiem notiek apmācības, kas ir viens no svarīgiem izaugsmes momentiem un nodrošina ieguldījumu uzņēmuma labā. Atbildēs esam konstatējušas, ka apmācības notiek, taču ne pilnvērtīgi un ne sistemātiski. Darbinieki tiek izglītoti tikai apmācības procesā, uzsākot darba attiecības. Vadītāja intervijā noskaidrojām, ka tiešais uzņēmuma vadītājs veic apmācību darbinieku pieņemot darbā, un turpmāko apmācību jaunam darbiniekam sniedz kolektīvs. Nav sakārtota apmācību programma, un nav specializēts darbinieks, mentors.



3.att. Vai uzņēmumā notiek darbinieku apmācības (autoru veidota)

Aptaujā esam iekļāvušas būtisku jautājumu, vai darbiniekiem notiek apmācības, kas ir viens no svarīgiem izaugsmes momentiem un nodrošina ieguldījumu uzņēmuma labā. Atbildēs esam konstatējušas, ka apmācības notiek, taču ne pilnvērtīgi un ne sistemātiski. Darbinieki tiek izglītoti tikai apmācības procesā, uzsākot darba attiecības. Vadītāja intervijā noskaidrojām, ka tiešais uzņēmuma vadītājs veic apmācību darbinieku pieņemot darbā, un turpmāko apmācību jaunam darbiniekam sniedz kolektīvs. Nav sakārtota apmācību programma, un nav specializēts darbinieks, mentors.

Secinājumi

1. Darbiniekiem trūkst regulāras apmācības, piederības sajūta, un iespēja pilnveidoties savā darba vietā. Līdz ar to, notiek darbinieku mainība, un demotivācija darboties uzņēmuma labā.
2. Vairākums darbinieku, kā atzinību par darbu uzskata piemaksu, kas ne vienmēr ir motivējošais faktors. Individuālās piemaksas var būt konflikta cēlonis.
3. Darbiniekiem nav izprotami uzņēmuma mērķi, savukārt vadītājam, ir pilnīga pārliecība, ka darbinieki visu saprot, un visu apgūst darba gaitā.

Bibliogrāfiskais saraksts

Ligita Zīlīte (2013.) “Personāla vadība un socionika”

Ludmila Rita Dombrovska (2009.) “Cilvēkresursu kapitāla vadība”

Karīna Lipšāne. PERSONĀLA MĀCĪBU VAJADZĪBU NOTEIKŠANA VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, karinalip78@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: *Mg.paed., Mg.oec. (pielīdzināts), docents. Armands Kalniņš*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Valsts mērķis ir izveidot efektīvu valsts pārvaldi, kas būtu konkurētspējīga ar privāto sektoru. Tās galvenais resurss ir darbinieks, kurš ir lojāls, izglītots un motivēts, un kas ir viens no nosacījumiem, lai iestāde varētu sekmīgi darboties un sasniegt izvirzītos mērķus. Ņemot vērā mūsdienu straujo attīstību, mainīgo ekonomisko situāciju valstī, iestādes vadītājiem, personāla speciālistiem ir jāspēj izveidot tālejošu stratēģiju, kurā būtu noteiktas darbības, kas paredz darbinieku attīstību, nosakot nepieciešamos mācību veidus un ņemot vērā atbilstošās jomas inovācijas. Mācību mērķis ir paaugstināt darbinieku kompetences, lai sasniegtu iestādes izvirzītos stratēģisko mērķus.

Pētījuma mērķis: izpētīt personāla mācību vajadzību noteikšanas teorētiskās nostādnes, izpētīt valsts darbinieku iespējas attīstīt savas profesionālās prasmes valsts iestādes ietvaros un izstrādāt priekšlikumus situācijas uzlabošanai.

Pētījuma metodes:Pētījumā tika izmantota monogrāfiskā metode, iestādes iekšējo dokumentu analīze, iestādes SVID analīze, anketēšana un rezultātu analīze, sintēze, lai iegūtu secinājumus un priekšlikumus.

Sasniegtie rezultāti: Veicot valsts pārvaldes izstrādāto koncepciju, valsts iestādes stratēģijas plānu analīzi, tika secināts, ka valsts pārvalde apzinās savas vājās puses, izstrādājot koncepcijas, kurās apskatītas kompetenču attīstības iespējas. Tomēr personāla attīstība ir atstāta katras valsts pārvaldes iestādes atbildībā, un nav noteikts vienots mācību noteikšanas process. Valsts iestāde ir vērsta uz rezultātu un sasniegumu vērtēšanu, nevis ieguldījumiem, ko parasti ņem vērā kompetenču pieejā. Tā īsteno tradicionālo personālvadību, kas,piemēram,pievēršas personāla lietvedības kārtošanai, bet nepievērš uzmanību darbinieku attīstības, tai skaitā arī mācību noteikšanas jautājumam. Finansiālo resursu ierobežojumi tiek minēti kā iemesls tam, kāpēc netiek ieguldīts darbinieku attīstībā.

Atslēgas vārdi: valsts iestāde; personāla attīstība; mācību noteikšana; stratēģija

Ievads

Ieguldījums darbinieku attīstībā, nosakot mācību nepieciešamību un realizējot to, ir viens no posmiem kā sasniegt uzņēmuma/iestādes izvirzītos mērķus. Mācību vajadzību noteikšanas process ir komplicēts, ir jāspēj atbildēt uz vairākiem jautājumiem. Kāpēc mācību process ir svarīgs, kuriem darbiniekiem ir nepieciešamas mācības, kādas mācības ir nepieciešamas un kā tiks nodrošinātas mācības?

Vadības pienākums ir iesaistīties savu darbinieku attīstībā, radot tiem nepieciešamos apstākļus [Zīlīte, 2013]. Būtiska ir iestādē valdošā pārliecība, noteiktās vērtības un sociālo normu kopums. Iestādē iedibinātā kultūra, tradīcijas arī noteiks, vai mācīšanās tiek uzskatīta par vērtību, vai tiek uzskatīts par pašsaprotamu, ka visi mācās, vai kļūdas tiek izmantotas, lai pilnveidotos, vai tiek atbalstīti un iedrošināti tie, kas vēlas mācīties, vai darba līgumā vai koplīgumā ir noteikts elastīgāks darba laiks un nodrošināts mācību atvaļinājums, vai tiek pieprasīts apgūt jaunākās tehnoloģijas.

Šī darba ietvaros ir pētīta valsts iestāde, kura ir Kultūras ministrijas tiešajā pakļautībā. Tās darbības mērķis ir saglabāt kultūras mantojumu kā cilvēka dzīves kvalitātes nozīmīgu faktoru, to apzinot, aizsargājot, iekļaujot mūsdienu dzīves apritē un veicinot tā novērtēšanu sabiedrībā. Iestādes budžets veidojas no valsts piešķirtā budžeta.

Sekmīgai iestādes pastāvēšanai un mērķu īstenošanai nepieciešama nepārtraukta attīstība.

Pētītajai iestādei nepieciešami profesionāli darbinieki, kuri pārzina iestādes pārstāvēto jomu, gan arī sekotu līdzi nozares jaunumiem un iespējām uzlabot iestādes darbības efektivitāti. Tāpēc ir svarīgi izvērtēt darbinieku kompetences un noteikt mācību nepieciešamību.

Darba mērķis ir izpētīt personāla mācību vajadzību noteikšanas teorētiskās nostādnes, un izpētīt valsts darbinieku iespējas attīstīt savas profesionālās prasmes valsts iestādes ietvaros. Savukārt uzdevumi ir sekojoši:

1. analizēt teoriju un normatīvos aktus atbilstoši izvēlētajam temata un sagatavot pārskatu par analīzes rezultātiem;
2. sastādīt anketu un veikt iestādes darbinieku aptauju;
3. apkopot, analizēt un raksturot iestādē veiktās aptaujas rezultātus;
4. sagatavot secinājumus.

Darbā tika izmantota monogrāfiskā metode, iestādes iekšējo dokumentu analīze, iestādes SVID analīze, anketēšana un rezultātu analīze, sintēze, lai iegūtu secinājumus un priekšlikumus.

Personāla mācību vajadzību nepieciešamība un to metožu noteikšana

Kādi ir iemesli, kāpēc ir nepieciešama darbinieku apmācības? Viens no iemesliem ir vides pārmaiņas. Mūsdienu pasaulē notiek nepārtrauktas pārmaiņas, kas ietekmē gan vidi, kurā darbojās iestāde, gan arī pašu iestādi. Iestādei, kā arī darbiniekiem ir jāspēj izsekot pārmaiņām, kā arī jācenšas tām pielāgoties – jāapgūst jaunas prasmes, jaunās tehnoloģijas, jāiet līdzi laikam. Un mācības ir tās, kas sniedz darbiniekam nepieciešamos papildus resursus, lai viņi spētu tikt galā ar šīm jaunajām pārmaiņām.

Mācīt nozīmē sniegt kādam informāciju tā, lai persona to varētu praktiski izmantot savās darbībās. Mācīties nozīmē būt nepārtrauktā attīstībā. Mācības atšķirībā no izglītības ir kā viens no līdzekļiem, kas palīdz iestādei sasniegt izvirzītos mērķus. Apmācot darbinieku, tiek ieguldīts uzņēmuma, iestādes ilgtspējīgā nākotnē.

To norāda arī Larisa Rita Dobrovska savā grāmatā "Cilvēkresursu kapitāla vadība" - *Mācības raksturo sistemātiska attieksmes, zināšanu, prasmju un uzvedības pilnveidošana, kuras mērķis ir, lai apmācāmais varētu atbilstoši veikt uzdoto darbu. Mācības mērķis ir paaugstināt darbinieka kompetenci un darba izpildes līmeni, kā arī viņu izpratni par iestādes darbību un stratēģiskajiem mērķiem. Savukārt mācību organizēšana liecina par iestādes vadības reakciju uz pārmaiņām, jo mācības ir viens no galvenajiem instrumentiem, kas spēj nodrošināt darbinieku zināšanu nepārtrauktu atbilstību pašreizējām un nākotnes prasībām*. [Dombrovska, 2009]

Nosakot mācību nepieciešamību, ir jāsaprot, kādas mācību metodes ir nepieciešamas. Mācību metodes ir atkarīgas no tā, kam tās ir paredzētas, vai tie ir jau pašreizējie darbinieki, vai jaunie darbinieki. Nosakot gan jauno, gan jau pašreizējo darbinieku mācību vajadzības, var izmantot dažādus informācijas avotus. Mācības var būt ārpus darba kā arī darba procesā. Ārpus darba tās ir lekcijas, pārrunas, nodarbības auditorijās, grupu diskusijas, situāciju analīze, reālos apstākļos imitējoša situācija. Visizplatītākās ārpusdarba mācību metodes ir konferences un semināri. Šādās mācībās ir iespējams savākt lielu grupu klausītāju, nodrošināt viedokļu apmaiņu starp dažādu iestāžu pārstāvjiem.

Darba procesā tā var būt instruktāža darbavietā, kvalificētu darbinieku vērošana, konsultēšana, pilnvaru deleģēšana, pieredzes apmaiņa, speciāli projekti. [Zīlīte, 2013].Mācībām darbavietā var būt daudz priekšrocību – iemaņas tiek iegūtas praksē, nevis teorētiski, ir iespēja vienlaikus gan mācīties, gan arī turpināt strādāt, izmaksas nav tik lielas kā izvēloties apmācības ārpus darbavietas.

Ņemot vērā mūsdienu tendences, aizvien lielāka nozīme ir tam, lai mācības būtu ar atgriezenisko saiti, pievēršot lielāku uzmanību tam, vai mācību efekts pēc tam ir vērojams darbinieka uzvedībā. Tāpēc mācību vajadzību noteikšanai jābūt daudzpusīgākai. Tai jābūt mērķtiecīgākai,

lielāku uzsvaru liekot uz praktisko pielietojamību.

Runājot par valsts pārvaldi, tad tās cilvēkresursu politika pēdējo gadu laikā ir bijusi vērsta uz valsts budžetu līdzekļu ietaupījumu, tāpēc samazināts nodarbināto skaits, ierobežotas nodarbināto attīstības un izaugsmes iespējas. Līdz ar ekonomiskās situācijas augšupeju ir novērojama kvalificētā darbaspēka aizplūšana uz privāto sektoru, kā arī ārpus Latvijas.

Problēma, kas radusies samazināto budžetu līdzekļu dēļ, ir lielais darba apjoms un novārtā atstātie motivācijas pasākumi, jo īpaši mācību piedāvājumi. Līdz ar to iestādes, atkarībā no tām piešķirtā finansējuma, nodrošina mācības gan speciālistiem, gan vadītājiem, gan tiem ierēdņiem, kas uzsāka dienestu valsts pārvaldē. Tā rezultātā ir izveidojusies decentralizētas sistēmas prakse uz nodarbināto attīstību, kas arī noved pie neefektīvas līdzekļu iztērēšanas.

Koncepcija par valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību piedāvā politikas ieviešanas funkciju stiprināt Valsts administrācijas skolā. Tā ir Valsts kancelejas pakļautībā esoša iestāde, kura atbild par valsts ierēdņu profesionālo pilnveidošanos. Valsts administrācijas skolas nolikums nosaka, ka tās mērķis ir īstenot valsts politiku valsts pārvaldes profesionālās attīstības jomā, lai sagatavotu augsti kvalificētus un profesionālus nodarbinātos. Un viens no tās uzdevumiem ir veikt mācību vajadzību izpēti un apkopoto informāciju izmantot atbilstoša mācību piedāvājuma izstrādei, kā arī izstrādāt ierēdņu mācību programmas saskaņā ar Valsts kancelejas pasūtījumu kārtējam gadam, jānodrošina mācību process un jāizstrādā normatīvie akti, kas ir saistīti ar ierēdņu un valsts darbinieku apmācību procesu.

Šajā rakstā aplūkotā valsts pārvaldes iestāde ir Kultūras ministrijas pakļautībā esoša iestāde, kurā šobrīd ir nodarbināti 97 darbinieki, 70 sievietes un 27 vīrieši. Iestādes darbinieku vidējais vecums ir 42,56 gadi. Lielākās darbinieku grupas ir vecumā no 50 – 59 un 60 – 69, kas liecina, ka liela daļa darbinieku ir tuvu pensijas vecumam vai jau pensijas vecumā. Līdz ar to ilgtermiņā jādomā par iespējām nodrošināt profesionālus, zinošus speciālistus.

Iestādei ir apstiprināta darbības stratēģija "Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas darbības stratēģija 2017.-2019. gadam". Šī stratēģija, kā arī citi plānošanas dokumenti neietver jautājumus par personāla attīstības stratēģiju. Iestāde ir vērsta uz rezultātu un sasniegumu vērtēšanu, nevis ieguldījumiem, ko parasti ņem vērā kompetenču pieejā. Tā īsteno tradicionālo personālvadību, kas pievēršas tikai personāla lietvedības kārtošanai.

Analizējot iestādes stiprās un vājās puses, autore secina, ka, ņemot vērā tās ierobežotos finansiālos resursus, ir iespējas rast veidus darbinieku spēju, prasmju un zināšanu attīstībai. Viens veids ir Inspekcijas iekšējo mācību process. Piemēram, darba "ēnošana" - pieredzējuša darbinieka ikdienas pienākumu veikšanai seko darbinieks, kam nepieciešamas attiecīgās prasmes.

Ņemot vērā, ka savas jomas speciālisti Inspekcijā ir pirmspensijas vai pensijas vecumā, ir jādomā par pēctecības plānošanas procesu. Pēctecības plānošana nodrošina personāla sastāva stabilitāti un zināšanu, pieredzes un prasmju pārmantojamību - saglabāt "institucionālo atmiņu". Šādas sistēmas ieviešana nozīmē, ka iestādes darbība netiek apdraudēta negaidīta cilvēkresursu zaudējuma gadījumā. Pēctecības plānošanas un vadības sistēma ir motivējoša arī nodarbinātajiem – tā palīdz saskatīt individuālās izaugsmes iespējas un padara izaugsmi iestādes ietvaros mērķtiecīgāku. Darbinieki, kuriem ir bijusi iespēja piedalīties starptautiskos semināros, konferencēs, organizē valsts iestādes iekšējos pasākumus, kuros informē pārējos iestādes darbiniekus par gūto pieredzi un iespējām gūtās zināšanas pielietot ikdienas darbos.[Ķirse]

Savukārt, analizējot iestādes iespējas un draudus, jāsecina, ka tai nav personāla attīstības stratēģija, bet ir pārliecība, ka darbinieku attīstība ir atkarīga tikai no iestādes finansiālajām iespējām, uz ko tā norāda arī publiskajos pārskatos*: Ierobežoto finanšu līdzekļu dēļ Inspekcija nevar pilnībā nodrošināt visu darbinieku mācību vajadzības, līdz ar to izglītošanās atkarīga no pašiniciatīvas.*

Metodoloģija

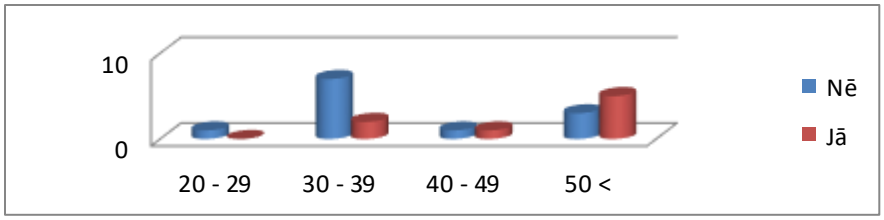
Pētījuma par personāla mācību vajadzību noteikšanu valsts pārvaldes iestādē ietvaros, autore aptaujāja Inspekcijas darbiniekus. Aptaujas jautājumi izveidoti atbilstoši darba tēmai, ar mērķi noskaidrot iestādes darbinieku iespējas mācīties atbilstoši profesionālajai izaugsmei. Aptauja tika veikta no 2017. gada 3. decembra līdz 2018. gada 2.janvārim. Uz izsūtīto aptauju tika iesniegtas 20 aizpildītas anketas. Anketas aizpildītas atbilstoši prasībām un visas tika ieskaitītas pētījuma rezultātu apkopšanā. Respondenti bija vecumā no 26 – 66 gadiem, vidējais vecums 44,7 gadi, no tiem 5 vīrieši un 15 sievietes.

Rezultāti

Pirmie trīs jautājumi tika uzdoti, lai sākotnēji raksturotu, cik lielā mērā tiek izskaidrota Inspekcijas misija un stratēģija un, vai tiek noteikta darbinieku mērķtiecīga darba organizācija un mērķu sasniegšana. Vairākums no aptaujātajiem atbildēja apstiprinoši, ka viņiem ir skaidra iestādes stratēģija, amata mērķi un darba mērķi ir atbilstoši veicamajiem pienākumiem.

Liela daļa no aptaujātajiem darbiniekiem uzskata, ka iestādes darbinieku novērtēšanas rezultāti netiek izmantoti profesionālās apmācības pilnveidošanai. Atbildes uz jautājumu liecina, ka darbinieki neizjūt atgriezenisko saiti, novērtēšanas rezultāti netiek izmantoti, lai noteiktu apmācības, kas veicinātu profesionālu pilnveidošanos. Šāds rezultāts var liecināt par informācijas trūkumu, kādam mērķim novērtēšanas rezultāti ir paredzēti, vai tie būtu paredzēti atalgojuma izmaiņām, vadītāju darbības koriģēšanai, vai arī personāla attīstības plāna sastādīšanai un realizēšanai. Tikai trīs darbinieku apstiprinošās atbildes apliecina, ka valsts iestādei nav konkrēta plāna, kā novērtēšanas rezultātus izmantot darbinieku pilnveidošanai.

Jautājumā par vadītāja ieinteresētību personāla attīstībā, atbildes nebija viennozīmīgas, 60% aptaujāto uzskata, ka iestādes vadītājs nav ieinteresēts, ko varētu sasaistīt ar 4.jautājumu par ikgadējās novērtēšana rezultātu izmantošanu profesionālajā attīstībā un secinājumiem par atgriezeniskās saites nesaņemšanu. Tomēr pietiekami liels procents (40%) respondentu uzskata, ka vadītājs ir ieinteresēts personāla attīstībā, tāpēc, analizējot jautājumu sīkāk, tas tika apskatīts vecumu grupu griezumā. 1. attēlā ir redzama 5. jautājuma atbildes sadalītas pa vecuma grupām, no kurām var secināt, ka vislielākā vecuma grupa, kura redz vadītāja vēlmi attīstīt personālu ir vecumā no 50 gadiem un vairāk. To varētu izskaidrot ar Vidējai paaudzei jeb Baby Boomers raksturīgo lojalitāti un uzskatu, ka vienai darba vietai jābūt uz mūžu.



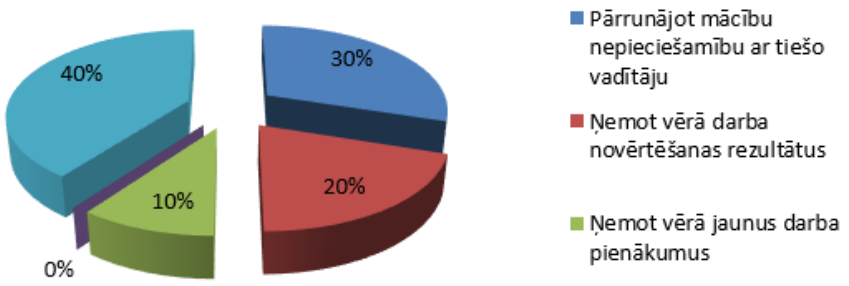
1.att. Vadītāja ieinteresētība un dalība personāla attīstībā. Atbildes pa vecuma grupām [Autores veidots]

Jautājumā par iespēju pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes respondentu atbildes bija ļoti līdzīgas – 45% atbildēja "jā" un 55%" nē". Salīdzinot sniegtās atbildes ar respondentu vecumu, nevar izcelt nevienu grupu, jo gan pozitīvās, gan negatīvās abildes ir snieguši visu vecuma grupas darbinieki. Tas norāda, ka valsts iestādei nav vienotas stratēģijas par darbinieku profesionālo pilnveidošanu. Kā arī tas var būt atkarīgs no pašu darbinieku iniciatīvas.

Ir būtiski saprast, lai iestādes darbība atbilstu mūsdienu prasībām, ir nemitīgi jāattīstās. Un tas nozīmē, ka jāiegulda darbinieku attīstībā un jānosaka mācību vajadzības, kuras nepieciešamas

iestādes darbības uzlabošanai. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka nav noteiktas sistēmas, kā iestādē tiek noteiktas mācību vajadzības. Nevienā no piedāvātajiem atbilžu variantiem nevar izcelt noteiktu vecuma grupu.

Diezgan liela daļa aptaujāto darbinieku ir izvēlējušies atbildes variantu "Cits", kurā puse norādījusi, ka Inspekcijā mācību vajadzības netiek noteiktas, kas vēlreiz apstiprina iepriekš minētās mācību vajadzību noteikšanas sistēmas neesamību.



2.att. Mācību vajadzību noteikšana Inspekcijā, procentos [Autores veidots]

Valsts administrācijas skola ir lielākais mācību centrs valsts nodarbinātajiem, tāpēc darba autores mērķis bijā noskaidrot, cik lielā mērā šā mācību centra piedāvātās iespējas izmanto Inspekcijas darbinieki. Šajā jautājumā procentuāli lielākā daļa norādījusi, ka iespējas atkarīgas no iestādes finansiālajām iespējām, kas sakrīt ar Inspekcijas ikgadējos publiskajos pārskatos norādītajam, ka ierobežotu finanšu līdzekļu dēļ nav iespējams pilnībā nodrošināt visu darbinieku iespējas mācīties, un līdz ar to izglītošanās atkarīga no pašiniciatīvas, kā to arī ir norādījuši 30% respondenti.

Mācību noteikšanas ietvaros ir jāizvērtē iepriekšējie mācību rezultāti, tādēļ aptaujā tika uzdots jautājums par iegūto zināšanu un prasmju pielietošanu darba procesā. Puse no iesaistītajiem respondentiem atbildējuši, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes pielieto mazāk par 50%. No tā var secināt, ka mācības, kurās piedalījušies šie darbinieki, nav īsti atbildušas viņu izvirzītajiem darba mērķiem. Iespējams, darbinieki nesaskata motivāciju izmantot savas jauniegūtās zināšanas. Paskatoties vecuma posmu griezumā, redzams, ka darbinieki, kuri neizmanto vai tikai 25% jauniegūtās zināšanas izmanto ir vecuma posmā no 26 – 39 gadiem. Tas liecina par jaunākās paaudzes mazāku motivāciju sniegt savu devumu iestādes attīstībā vai arī tas liecina par nepietiekamu vadības pamatojumu, kāpēc šādas mācības ir nepieciešamas.

Jautājumā, vai mācības veicinājušas viņu karjeras attīstību. Lielākā daļa ir atbildējuši noliedzoši. Respondenti, kuri atbildējuši apstiprinoši, ir dažādos vecumos, no kā var secināt, ka mācību ietekme karjeras attīstībā ir darbinieka individuālās attieksmes jautājums. Uz to arī norāda nākamā jautājuma atbildes, uz kuru bija lūgts atbildēt tiem, kuri jautājumā par mācību ietekmi karjeras attīstībā atbildēja apstiprinoši. Tika norādīts, ka mācības lika justies profesionāli stabilākam, pārliecinātam. Tāpat tika norādīts, ka tieši neakadēmiskā izglītība ir veicinājusi karjeras attīstību, ko var izskaidrot ar to, ka akadēmiskā izglītība ir bāze, bet darba procesā ir nepieciešamas jaunas zināšanas, kuras atbilstu konkrētam amatam.

Pēdējā jautājumā tika lūgts paskaidrot negatīvās atbildes iesniedzējiem, kas ir bijis kavējošais faktors, kāpēc mācības nav veicinājušas karjeras attīstību. Atbildes liecina par darbinieku dažādo attieksmi. Tika norādīta gan Valsts iestādes vadības neieinteresētība, gan norāde, ka nepieciešamas vairāk mācības, lai nostiprinātu profesionālās zināšanas.

Apkopojot aptaujas rezultātus, jāsecina, ka iestādē nav noteikts process, kā tiek noteiktas mācību vajadzības. Pārsvarā tas ir atkarīgs no tiešā vadītāja un paša darbinieka iniciatīvas. Tāpat darbinieki nav vai ir maz informēti par mācību iespējām Valsts administrācijas skolā. Pozitīvs rādītājs ir darbinieku sapratne par viņu darba mērķiem un to sasaiste ar veicamajiem

pienākumiem. Tas liecina par iespēju labāk saprast, kādas mācības būtu nepieciešamas, lai veicamais darbs būtu efektīvāks.

Secinājumi

Lai mācību vajadzību noteikšana būtu efektīva svarīga ir iestādes, tās darba uzdevumu un cilvēkresursu analīze;

Nosakot mācību nepieciešamību, ir jāsaprot, kādas mācību metodes ir nepieciešamas. Tai jābūt mērķtiecīgai, uzsvaru liekot uz praktisko pielietojamību;

Prasmīgi organizēta darbinieku novērtēšana, ļauj precīzi definēt darbinieku mācību vajadzības;

Kopumā valsts pārvalde apzinās savas vājās puses, izstrādājot koncepcijas, kurās apskatītas kompetenču attīstības iespējas. Tomēr personāla attīstība ir atstāta katras valsts pārvaldes iestādes atbildībā, un nav noteikts vienots mācību noteikšanas process;

Puse no Inspekcijas darbinieku ir tuvu pensijas vecumam vai jau pensijas vecumā, kas liecina par darbinieku novecošanos. Nākotnē tas var radīt problēmas ar jaunu darbinieku piesaistīšanu, tāpēc jāpārdomā par jaunāko darbinieku apmācību;

Inspekcija ir vērsta uz rezultātu un sasniegumu vērtēšanu, nevis ieguldījumiem, ko parasti ņem vērā kompetenču pieejā. Tā īsteno tradicionālo personālvadību, kas pievēršas tikai personāla lietvedības kārtošanai, bet nepievērš uzmanību darbinieku attīstības, tai skaitā arī mācību noteikšanas jautājumam.

Veicot Inspekcijas stipro un vājo pušu analīzi, ņemot vērā tās ierobežotos finansiālos resursus, ir iespējas rast veidus darbinieku spēju, prasmju un zināšanu attīstībai, balstītus uz vecāko darbinieku uzkrātajām zināšanām un Inspekcijā pieejamiem uzziņu materiāliem;

Analizējot Inspekcijas iespējas un draudus, autore secina, ka Inspekcijai nav personāla attīstības stratēģija, un tai ir pārliecība, ka darbinieku attīstība ir atkarīga tikai no iestādes finansiālajām iespējām;

Inspekcijas stratēģija vērsta uz iestādes ārējiem sasniegumiem un attīstību, bet neskar cilvēkresursu attīstības jautājumus, tajā skaitā arī mācību vajadzību noteikšanu;

Aptaujas rezultāti apliecina, ka Inspekcijai trūkst Personāla attīstības plāna, un novērtēšanas rezultāti netiek izmantoti darbinieku mācību vajadzību noteikšanai.

Bibliogrāfiskais saraksts

Dombrovska, L.R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. - Rīga: Zvaigzne ABC, 2009. - 212 lpp.

Mg.sc.soc.Sigita Ķirse. Lekciju konspekts kursā AK Personāla vadības aktuālās problēmas un risinājumi. [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. – Resurss apskatīts 2018.gada 10.janvārī. – Pieejas veids: tīmeklis www.url: https://www.augstskola.lv/moodle2/course/view.php?id=1077

Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra noteikumi Nr.48 "Par Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju": LR MK noteikumi [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. - Spēkā no 2013.gada 6.februāra, zaudējis spēku 2017.gada 24.novembrī. Latvijas Vēstnesis, 28 (4834). Pieejas veids: tīmeklis www.url: https://likumi.lv/doc.php?id=254624

Ministru kabineta 2015. gada 24. novembra noteikumi Nr.654 "Valsts administrācijas skolas nolikums": LR MK noteikumi [Elektroniskais resurss]. – Tiešsaistes pakalpojums. – Spēkā no 2015. gada 27. novembra. Latvijas Vēstnesis, 232 (5550), 2015. gada 26.novembris. Pieejas veids: tīmeklis www.url:https://likumi.lv/ta/id/278065-valsts-administracijas-skolas-nolikums

Publiskie pārskati. [Elektroniskais resurss] / Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija. Tiešsaistes pakalpojums. – Nosaukums no tīmekļa lapas. – Resurss apskatīts 2017. gada 18.decembrī. - Pieejas veids: tīmeklis www.url: http://mantojums.lv/lv/publiskie-parskati/

Zīlīte, L. Personāla vadība un socionika. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013. - 304 lpp.

Laura Tauriņa[1], Reinis Melderis[2]. PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ

[1]*Alberta Koledža, studiju programma „Uzņēmējdarbība", aurelijataurina@gmail.com*

[2]*Alberta Koledža, studiju programma „Uzņēmējdarbība", reinismelderis@gmail.com*

Zinātniskais vadītājs: Mg.paed. Mg.oec., docents Armands Kalniņš

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Personāla motivēšana ir bijusi aktuāla visos laikos, arī mūsdienās, kad valsts ekonomiskā stāvokļa attīstība ir diezgan sarežģīts process, jo uzņēmuma pastāvēšana ir ļoti atkarīga no tā. Protams, uzņēmums ir atkarīgs arī no sava personāla un tā motivācijas. Ja personāls netiek motivēts ar pareizu pieeju, tad tas, diemžēl, neveiks savus pienākumus kvalitatīvi un ar pilnu atdevi, jo vienkārši nebūs ieinteresēts savā darbā, līdz ar to arī pašam uzņēmumam būs diezgan sarežģīti augt un attīstīties, jo, galu galā, uzņēmums var augt tikai ar sava personāla palīdzību.

Pētījuma mērķis: Šī darba mērķis bija izpētīt pieejamos teorētiskos materiālus par darbinieku motivēšanu un noteikt personāla motivācijas problēmas vienā no uzņēmuma "X" veikaliem. Lai sasniegtu mērķi tika pētīti uzņēmuma viena veikala darbinieku motivācijas procesi un aptaujāti tā darbinieki.

Pētījuma metodes: Darba izstrādē tika izmantotas vairākas pētnieciskās metodes: teorijas analīze jeb literatūras izpēte, aptaujas metode, grafiskā metode, analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Lai sasniegtu šo mērķi ir izpētīti vairāki teorētiskie materiāli par personāla motivēšanu, kā arī ir aptaujāti veikala darbinieki, un, apkopojot anketu rezultātus, noteiktas personāla motivēšanas problēmas šajā veikalā. Iegūtos rezultātus var izmantot arī citu veikalu darbinieku motivēšanas pilnveidei.

Atslēgas vārdi: motivēšana; personāls; uzņēmums; veikals.

Ievads

Veiksmīgs uzņēmums nenozīmē tikai pozitīvus finanšu rādītājus, piemēram, bilanci, bet arī tajā darbojošos cilvēku savstarpējās attiecības, tāpēc personāla motivēšanai ir ļoti svarīga loma gan personāla, gan arī paša uzņēmuma attīstībai. Personāla motivēšana ir bijusi aktuāla visos laikos, arī mūsdienās, kad valsts ekonomiskais stāvokļa attīstība ir diezgan sarežģīts process. Ja personāls netiek motivēts ar pareizu pieeju, tad diemžēl tas neveiks savus pienākumus kvalitatīvi un ar pilnu atdevi, jo vienkārši nebūs ieinteresēts savā darbā, līdz ar to arī pašam uzņēmumam būs diezgan sarežģīti augt un attīstīties, jo, galu galā, uzņēmums var augt tikai ar sava personāla palīdzību.

Šī darba mērķis bija izpētīt pieejamos teorētiskos materiālus par personāla motivēšanu un izpētīt personāla motivēšanas procesus vienā no uzņēmuma "X" veikaliem. Lai sasniegtu mērķi, tika pētīts uzņēmuma veikals, aptaujāti tā darbinieki un, balstoties uz pētījumā iegūtajiem rādītājiem un tos ietekmējošiem faktoriem, tika noteiktas personāla motivācijas problēmas, kas pastāv uzņēmuma veikalā.

Lai sasniegtu šo mērķi, tika izpētīti teorētiskie materiāli par personāla motivēšanu, aptaujāti uzņēmuma "X" veikala darbinieki, un, izmantojot anketu rezultātus, tika noteiktas personāla motivēšanas problēmas šajā veikalā.

Pētījumā tika izmantotas piecas pētnieciskās metodes – teorijas analīze jeb literatūras izpēte, aptaujas metode, grafiskā metode, analīze, kā arī sintēze.

Literatūras apskats

Darbinieka motivācija arvien vairāk ietekmē darba tirgu, bet dinamisks darba tirgus no speciālistiem prasa spēju ātri reaģēt, mainīties un pilnveidoties. Cilvēkam visu laiku ir jāpaaugstina sava kvalifikācija vai pat jāpārkvalificējas. Karjeras attīstība nenozīmē tikai cilvēka kā speciālista attīstību, bet arī personības attīstību un arī gatavību mainīties atbilstoši biznesa videi. Runa ir par cilvēka spēju veidot savu karjeru un plānot savas karjeras maiņu un pārveidi. [Voročuka 2009]

Uzņēmumos tiek veikti daudzi apmierinātības un motivētības mērījumi. Šie mērījumi raksturo darba devēju vēlmi uzzināt, kas, pēc viņa personāla domāt, tad ir patiesais motivātors. Viens no būtiskākajiem personāla motivētības novērtēšanas radītājiem ir ESI (employee satisfation index). ESI atspoguļo darbinieku apmierinātību gan ar monetārajiem atalgojuma elementiem, gan arī apmācības un izaugsmes iespējām un ar tiešā vadītāja attieksmi. [Ešenvalde 2008]

Personāla vadības speciālisti un biznesa treneri uzsver – cilvēks centīsies sasniegt sava darba devēja mērķus tikai tad, ja būs pārliecināts, ka, sasniedzot šos mērķus, viņš apmierinās arī savas intereses un vajadzības. Tātad cilvēks strādā sev vai kādam citam, un cer, ka par savu ieguldīto darbu un laiku gūs atalgojumu, kas var būt interesants darbs, jauna pieredze, laba alga, medicīniskā apdrošināšana un citi labumi. [Lursoft News 2015]

Tātad, ja uzņēmuma darbinieki un vadība ir motivēti, darbinieki gūst gandarījumu par paveikto, uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu, un tiek noturēti vajadzīgie darbinieki, jo motivēts cilvēks darba vietu nemainīs. Līdz ar to var droši apgalvot – motivācija ietekmē darba atmosfēru, saskarsmi, ražību, saliedētību, imidžu, reputāciju, ikdienas plānošanu, sadarbību ar klientiem, materiālo un tehnisko apgādi, vadības pilnveidošanu, kontroli, uzdevumu izpildi. [Lursoft News 2015]

Cilvēki ir atšķirīgi, un tieši tāpat atšķiras motivācijas sviras. Uz panākumiem orientētie vēlēsies Ikvienam no mums ir nerealizētas vajadzības, kas rosina darboties un kaut ko sasniegt. Darbinieks, kuram nav nerealizētu vajadzību, būs pasīvs. Aktivitāte rodas tikai tad, ja šī nerealizētās vajadzības iespējams piepildīt, tikai izdarot konkrēto lietu vai strādājot konkrētajā darbā. Turpretī, ja darbinieks, kuram ir nerealizētas vajadzības, tās nevar realizēt darba laikā, zūd motivācija, kas veicina darba izpildi. [Lursoft News 2015]

Eksistē vairākas motivācijas teorijas, un neviena no tām nav universāla. Mūsdienās tās tiek iedalītas trīs lielās grupās, kas ir satura, norises un stimulējošās motivēšanas teorijas. [Voročuka 2009]

Hercberga motivācijas teorija ir viena no populārākajām motivēšanas teorijām, kas tiek mācīta personāla profesionāļiem. Tā parāda tos motivēšanas un higiēnas faktorus, kuru daļēja vai pat pilnīga neizpildīšana, kā arī pavirša izpildīšana diezgan skarbi ietekmē darbinieku motivāciju. Hercbergs savā teorijā runā par higiēnas faktoriem un motivatoriem. [Ešenvalde 2008]

Motivatori ir faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu, lūk daži no tiem:

- Gandarījuma izjūta darbā;
- Panākumu atzīšana;
- Atbildības un autonomijas pakāpe;
- Mācīšanās iespējas. [Ešenvalde 2008]

Higiēnas faktori novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu:

- Darba vietas stabilitāte;
- Sociālais statuss;

- Darba ergonomiskie apstākļi;
- Darba alga un citi bonusi. [Ešenvalde 2008]

Ja viens no higiēnas faktoriem nav apmierināts, darbinieka kopējais motivētības līmenis tūlīt kritīsies, bet, lai tas celtos, pietiek ar diviem vai pat vienu motivātoru. [Ešenvalde 2008]

Metodoloģija

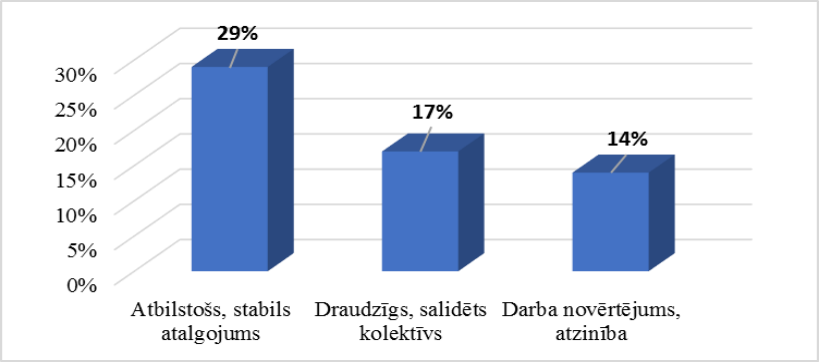
Darba izstrādes laikā tika veikta teorijas analīze un, ar anketu palīdzību, tika veikta aptauja vienā no uzņēmuma "X" veikaliem. Pavisam kopā anketā tika iekļauti septiņi jautājumi, no kuriem pieci bija saistīti ar faktoriem, kas ietekmē darbinieku motivāciju.

Šajā veikalā strādā vienpadsmit darbinieki, no kuriem lielākā daļa, jeb 46% ir vecumā no 26. līdz 35. gadiem, 18% ir vecumā no 36. līdz 45. gadiem, tāpat arī 18% ir vecumā no 46. līdz 55 gadiem, 9% darbinieku pieder vecuma grupā no 18 līdz 25 gadiem, pārējie 9% ir 56 gadus un vairāk veci.

Aptaujas jautājumi un tajos izmantotie motivācijas faktori tika veidoti pēc darba autoru iepriekšējas pieredzes. Lai ērtāk būtu analizēt aptaujas rezultātus, MS Excell datorprogrammā katram jautājumam tika izveidota sava tabula ar iespējamajiem atbilžu variantiem (faktoriem), pie katra atbilžu varianta tika ierakstīts, cik veikala darbinieku atzīmēja šo faktoru. Vēlāk ar šīs pašas programmas palīdzību tika izveidotas diagrammas labākai rezultātu apskatei.

Rezultāti

Pēc darbinieku domām strādāt visvairāk motivē atbilstošs, stabils atalgojums, draudzīgs, saliedēts kolektīvs un darba novērtējums un atzinība. Mūsdienu ekonomiskajos apstākļos ir loģiski, ka darbiniekus visvairāk motivē tieši atalgojums, tomēr ne vienmēr tas var būt izdevīgi.



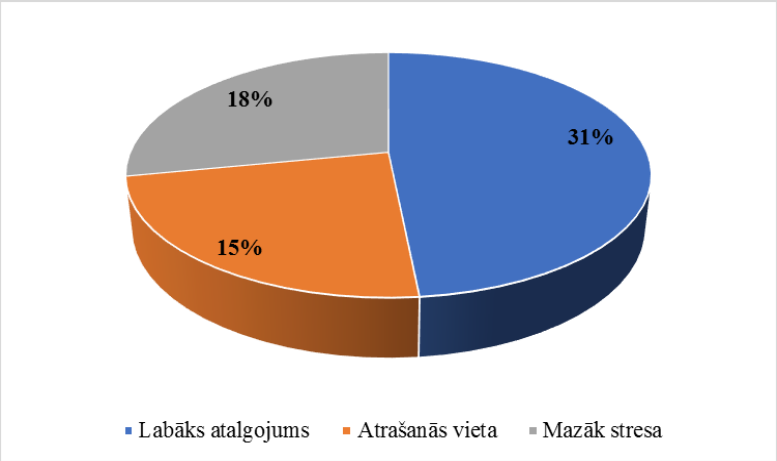
1. att. Faktori, kuri, pēc darbinieku domām, uzlabo motivāciju darbam (autoru veidots pēc aptaujas rezultātiem.)

Savā darbavietā darbinieki visvairāk ir apmierināti ar sociālajām garantijām un uzņēmuma prestižu. Tika arī atzīmēti faktori, kas atsevišķus darbiniekus neapmierina. Piemēram, trīs darbiniekus neapmierina darba intensitāte un apjoms, divus neapmierina veselība apdrošināšana un papildus materiālie bonusi, tomēr vairumu darbinieku jautājumā minētie faktori apmierināja.

Starp faktoriem, kas motivē strādāt ar augstu atdevi un sagādā prieku strādāt, vissvarīgākie faktori darbinieku vidū bija draudzīgs, saliedēts kolektīvs, atbilstošs, stabils atalgojums, sociālās garantijas un veselības apdrošināšana, šos četrus faktorus bija atzīmējuši visi vienpadsmit uzņēmuma darbinieki. Tomēr tāpat kā jautājumā par faktoriem, kas darbiniekus apmierina, bija atsevišķi viedokļi, kas ir pretēji pozitīvam. Dažiem darbiniekiem šķita mazsvarīgi faktori, kas ir saistīti ar pašu uzņēmumu, kurā viņi strādā. Tie ir – uzņēmuma prestižs un reputācija, kā arī

izprotami uzņēmuma mērķi, misija un vīzija.

Jautājumā par pieciem faktoriem, kuru dēļ uzņēmuma darbinieki būtu gatavi mainīt darba vietu, darbinieki sniedz šādas atbildes – vairums darbinieku būtu gatavi mainīt darba vietu labāka atalgojuma dēļ, šādi domā trešdaļa darbinieku. aptuveni piektā daļa būtu gatava mainīt darba vietu, tad ja šādā veidā varētu mazināt stresu, gandrīz tikpat daudz ir atzīmējuši atrašanās vietu kā faktoru, kura dēļ mainītu darbu. (Skatīt 2. att)



2. att. Faktori, kuru dēļ, darbinieku būtu gatavi mainīt darba vietu [autoru veidots pēc aptaujas rezultātiem.]

Secinājumi

1. Uzņēmuma "X" veikala darbiniekus visvairāk motivē tie motivātori, kas cieši saistīt ar viņu vajadzībām, piemēram, atalgojums un sociālās garantijas vai veselības apdrošināšana.
2. Uzņēmuma "X" veikala darbinieki būtu gatavi mainīt darba vietu augstāka atalgojuma dēļ.
3. Vairākums uzņēmuma "X" veikala darbinieku ir pietiekami daudz motivēti.
4. Vissvarīgākais motivātors šajā uzņēmumā ir atalgojums.
5. Aptaujātā uzņēmuma kolektīvā ir atsevišķi darbinieki, kas nevēlas strādāt komandā un nav ieinteresēti sasniegt arī uzņēmuma mērķus.

Darba izstrādes laikā iegūtos rezultātus var izmantot citu uzņēmuma "x" veikalu darbinieku motivācijas uzlabošanai.

Bibliogrāfiskais saraksts

Ešenvalde, I. (2008). Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT.

Lursoft News. (2015). Veiksmes stūrakmens – motivācija. [Skatīts 06.11.2017]. Pieejams: http://blog.lursoft.lv/2015/11/06/veiksmes-sturakmens-motivacija/

Vorončuka, I. (2009). Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte.