

STUDĒJOŠO ZINĀTNISKI PĒTNIECISKO RAKSTU KRĀJUMS

Sējums 2

PERSONĀLA VADĪBA

Rīga 2019



Studējošo zinātniski pētniecisko rakstu krājums, 2019(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’2019”**.

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

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

Liene Brāle / Ekonomikas un kultūras augstskola

Inga Brasla / Ekonomikas un kultūras augstskola

Marina Kamenecka-Usova / Ekonomikas un kultūras augstskola

Vita Stīge-Škuškovnika / Alberta koledža

Armands Kalniņš / Alberta koledža

Kaspars Šteinbergs / Alberta koledža

Marta Kontiņa / Alberta koledža

Ivars Čivčišs / Alberta koledža

Natalja Verina / Ekonomikas un kultūras augstskola

Larisa Turuševa / Ekonomikas un kultūras augstskola

© Ekonomikas un kultūras augstskola, 2019

© Alberta koledža, 2019

Izdevējs:

Ekonomikas un kultūras augstskola

Lomonosova 1/5, Rīga, LV1019, Latvija

SATURS

PERSONĀLA VADĪBA.....	4
Austra Stikāne. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE MAZUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ	5
Maija Lielmane. PROFESIONĀLĀ IZDEĢŠANA UN TĀS PROFILAKSE VESELĪBAS APRŪPES IESTĀDĒ	14
Laura Avotiņa. VĒRTĪBU PIEEJA PERSONĀLA VADĪBĀ	19
Karīna Lipšāne. MĀCĪBU VAJADZĪBU NOTEIKŠANAS METOŽU PILNVEIDE VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ	23
Aija Zilberte. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ	32
Inese Beķere. DARBINIEKU ADAPTĀCIJAS PRAKSE PUBLISKAJĀ BIBLIOTĒKĀ	39
Inta Samoviča. DARBA DEVĒJU PRASĪBAS PERSONĀLA SPECIĀLISTU PROFESIJAI NEPIECIEŠAMAJĀM PROFESIONĀLAJĀM KOMPETENCĒM UN PRASMĒM	48
Indra Putilovska. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROCESA PILNVEIDE IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ	55
Laura Rugāja. DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ	62
Edgars Žogota. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ	67
Viktorija Volāne. PERSONĀLA DARBA AIZSARDZĪBAS PROFILAKSES PASĀKUMU PILNVEIDE PĀRTIKAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ	74
Alīna Zajarnaja. SPĒĻOŠANAS IZMANTOŠANA PERSONĀLA VADĪBĀ	81
Sabīne Ozola. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE LOĢISTIKAS UZŅĒMUMĀ	87
Kristīne Mūrniece. LOJALITĀTES VADĪŠANA INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ	95
Darja Moisejčenko. PERSONĀLA MOTIVĀCIJA MŪSDIENU APSTĀKĻOS	102
Inta Baņķe. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ	109
Ginta Roščina. PROFESIONĀLĀ IZDEĢŠANA UN TĀS PROFILAKSE TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMĀ	116
Laura Šnore. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ	121
Baiba Kīna. DARBINIEKU MOTIVĀCIJA RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ	124
Gunta Laura Brunovska ¹ , Kristīne Ahunzjānova ² DARBA DEVĒJU PRASĪBAS VADĪTĀJU PROFESIJAI NEPIECIEŠAMAJĀM PROFESIONĀLAJĀM KOMPETENCĒM UN PRASMĒM	129
Laura Gulbe. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ	136
Einārs Kuzmins. PERSONĀLA MAINĪBAS MAZINĀŠANAS IESPĒJAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ	141



PERSONĀLA VADĪBA

Austra Stikāne. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE MAZUMTIRDZniecības UZŅĒMUMĀ

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

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: darbinieku motivēšana ir ļoti svarīgs process, kas veicina darbinieku ieinteresētību un paaugstina darba efektivitāti. Tāpēc uzņēmumam nepieciešams ieviest dažādus motivējošus risinājumus, kuri palīdz gan piesaistīt jaunus darbiniekus, gan rūpējas, lai esošie darbinieki būtu motivēti un radoši iesaistītos uzņēmuma procesos. Katrs darbinieks ir atšķirīgs, tāpēc darbinieku motivācijas procesam ir jābūt elastīgam, lai darbinieki spētu uztvert un atrastu savu vietu uzņēmuma kolektīvā.

Pētījuma mērķis: izpētīt personāla motivēšanas teorētiskās nostādnes un mazumtirdzniecības uzņēmuma praktisko pieredzi motivācijas procesā, lai izstrādātu priekšlikumus personāla motivēšanas pasākumu pilnveidei.

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

Sasniegtie rezultāti: darbinieku motivēšanas process ir ļoti būtiska sastāvdaļa uzņēmuma efektivitātes uzlabošanā. Pamatojoties uz pētījuma teorētisko izpēti tika veikts pētījums mazumtirdzniecības uzņēmumā, kurā nav izveidota vienota darbinieku motivācijas programma. Pētījuma ietvaros tika sagatavota anketa uzņēmuma darbiniekiem, lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību ar darbu un faktorus, kuri motivē darbiniekus veikt savu darbu efektīvāk. Pētījumā zemākie rezultāti tika iegūti darbinieku apmierinātībā ar atalgojumu, papildatbildību un atzinību.

Atslēgas vārdi: darbinieku motivācija; apmierinātība ar darbu; motivēšanas veidi; motivēšanas pilnveide.

Ievads

Darbinieku motivēšana ir ļoti svarīgs process, kas veicina darbinieku ieinteresētību un paaugstina darba efektivitāti. Ja darbiniekiem nebūs motivācijas strādāt, uzņēmums nespēs sasniegt augstus rezultātus, jo motivācija nodrošina ne tikai uzņēmuma, bet arī darbinieka personīgos mērķus. Uzņēmums ir ieinteresēts, lai darbinieki uzņēmumā strādātu ilglaicīgi un būtu apmierināti ar darbu. Tāpēc uzņēmumam nepieciešams ieviest dažādus motivējošus risinājumus, kuri palīdz gan piesaistīt jaunus darbiniekus, gan rūpēties, lai esošie darbinieki būtu motivēti, un radoši iesaistītos uzņēmuma procesos. Katrs darbinieks ir atšķirīgs, tāpēc darbinieku motivācijas procesam ir jābūt elastīgam, lai darbinieki spētu uztvert un atrast savu vietu uzņēmuma kolektīvā.

Pētījuma mērķis ir izpētīt personāla motivēšanas teorētiskās nostādnes un mazumtirdzniecības uzņēmuma praktisko pieredzi motivācijas procesā, lai izstrādātu priekšlikumus personāla motivēšanas pasākumu pilnveidei. Lai sasniegtu izvirzīto mērķi tika noteikti sekojoši pētījuma uzdevumi: analizēt teoriju atbilstoši tematam un izklāstīt izpētes rezultātus, veikt mazumtirdzniecības uzņēmuma raksturojumu, izveidot uzņēmuma darbinieku motivēšanas procesu SVID analīzi, sagatavot individuālās intervijas jautājumus, intervēt personāla departamenta vadītāju, izveidot anketu atbilstoši tematam un veikt anketēšanu, sagatavot pārskatu par intervijas un anketēšanas rezultātiem, sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma sagatavošanā tika izmantotas sekojošas pētījuma metodes: teorijas analīze, SVID analīze, anketēšana, grafiskā metode, rezultātu analīze, sintēze. Respondenti ir dažāda vecuma darbinieki un uzņēmumā ieņem dažādus amatus tirdzniecības nozarē. Pētījuma izstrādē ir

izmantoti dažādu autoru literatūras avoti, kas ļauj gūt teorētisku temata izpratni, kā nozīmīgākos autorus minot L.Zīlīti, I.Ešenvaldi un L.R.Dombrovsku.

Pamatojoties uz pētījuma teorētisko izpēti tika veikts pētījums mazumtirdzniecības uzņēmumā, kurā nav ieviesta darbinieku motivācijas programma. Pētījuma datu iegūšanai tikai izveidota elektroniska anketa vietnēvisidati.lv, lai noskaidrotu konkrētā uzņēmuma darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu. Pamatojoties uz veikto pētījumu, tika secināts, ka uzņēmuma darbiniekiem ir zema apmierinātība ar darbu, īpaši zema ir apmierinātība ar atalgojumu, papildatlīdzību un atzinību. Par svarīgākajiem motivējošajiem faktoriem darbinieki uzskata atalgojumu, labas attiecības kolektīvā, interesantu, aizraujošu darbu, kā arī atzinību par labi paveiktu darbu.

Darbinieku motivācijas nozīmība

Katra uzņēmuma interesēs ir, lai darbinieki uzņēmumā strādātu ilglaiīgi, būtu apmierināti ar darbu un motivēti sasniegt augstus rezultātus. Plānojot un organizējot uzņēmuma darbību, nepieciešams arī darbiniekus motivēt darboties - pildīt noteiktos uzdevumus, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Motivācija vajadzīga katram organizācijā strādājošam darbiniekam, lai varētu veikt darbu efektīvi un veidotu iestādes pozitīvu tēlu.

Motivācija ir viens no nozīmīgākajiem faktoriem, kas aktivizē cilvēka spēju strādāt un ietekmēt viņa darba rezultātu. Motivācija ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību. Motivēšana ir darbinieka stimulēšana (lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus) izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus. Darbinieka iekšējās vajadzības un ar tām saistītie personīgie mērķi tiek saukti par motivējošiem faktoriem (Dombrovska L.R., 2009, 121.lpp.). Motivācija tiek iedalīta divos veidos: ārējā un iekšējā motivācijā. Ārējā motivācija ir motivācijas veids, kas balstās uz ārējiem pamudinājumiem, stimuliem (Mārtinsons K., 2015). Ārējā motivācija var palīdzēt veidoties iekšējai motivācijai. Iekšējās motivācijas gadījumā uzvedību nosaka personības ieinteresētība paša darbībā. Iekšēji motivēti darbinieki dara savu darbu, jo tas viņiem patīk un viņi to uzskata par izaicinošu un interesantu. Šādus darbiniekus motivē pats darbs. Iekšējās motivācijas virsotni darbinieks sasniegs tad, kad viņus galvenokārt motivēs viņu intereses, apmierinātība ar darbu un veicamā darba izaicinājums, nevis ārējā motivācija (Pikeringa P., 2002). Iekšēja motivācija nodrošina personīgo interesi, radošumu, neparastu risinājumu meklējumus, drosmi uzņemties risku. Iekšējā motivācija ir radošuma sastāvdaļa, ko visspēcīgāk ietekmē darba vidē valdošie apstākļi. Uzņēmumam ir jāveicina ne tikai darbinieku ārējā motivācija, bet jāpievērš uzmanība arī darbinieku iekšējai motivācijai, kas palīdzēs sasniegt augstāku uzņēmuma produktivitāti.

Saskaņā ar A. Maslova teoriju katram cilvēkam ir dažādas vajadzības dažādās dzīves situācijās un šīs vajadzības tiek apmierinātas darba vidē, citas ikdienas dzīvē un sadzīvē ārpus darbavietas (Baron, Hobbs, Lapin, 2010). Ja uzņēmuma darbinieki un arī vadība ir motivēti, darbinieki gūst gandarījumu par paveikto, savukārt uzņēmums iegūst augstākus rezultātus. F. Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas – iekšējos (panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, atbildība, izaugsmes iespējas, darba saturs) un ārējos faktorus (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. (Reņģe V., 2007.) Tātad motivējošie faktori ir panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, atbildība, izaugsmes iespējas, darba saturs, savukārt higiēniskie faktori ir darba alga, darba vietas saglabāšanas garantijas, darba apstākļi, savstarpējās attiecības darba vietā. Lai cilvēks būtu motivēts strādāt, vispirms jānodrošina visi higiēnas faktori un tikai pēc tam motivatori. Pilnvērtīgai darba veikšanai, cilvēkam jābūt apmierinātam ar savu personisko dzīvi. Teorija norāda vadītājiem, ka darbinieku apmierinātībai ir būtiska nozīme darba procesam, taču nepieciešams nodrošināt arī normālus darba apstākļus.

Motivēšanas uzdevums ir veidot un apmierināt cilvēku dzīves vajadzības, tāpēc motivācijas metodes jāizvēlas, vadoties pēc cilvēka socializācijas un individualizācijas pakāpes, veidojot

dažādu metožu kombinācijas, piemēram: izglītošana – vadības stils - karjeras izaugsme vai vērtēšana – atalgojums. Lai maksimāli efektīvi vadītu uzņēmumu, vadītājam vai viņa konsultantam ir svarīgi iepazīties ar teoriju klāstu, izvērtēt to piedāvātās iespējas un izvēlēties konkrētai situācijai un darbiniekam piemērotāko (Edeirs Dž., 2007, 56.lpp.). Jebkurā uzņēmumā nepieciešamas motivēšanas metodes, lai darbinieki un uzņēmums virzītos gan uz darbinieku personīgo mērķu sasniegšanu, gan uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Uzņēmumam ir jānodrošina līdzsvars starp personāla vajadzībām un uzņēmumam iespējām, ņemot vērā darbinieka motivācijas tipa īpatnības. Uzņēmumu vadītājiem ir jāatrod droša saite starp personāla motivēšanu un sekojošu efektīvu darbību uzņēmuma labā, tādā veidā panākot harmoniju starp individuālajiem un uzņēmuma mērķiem.

Svarīgs faktors efektivitātes uzlabošanā cilvēku resursu vadībā ir darba organizācijas uzlabošana, tai skaitā karjeras attīstības nodrošināšana, elastīga darba grafika izveidošana, prioritātes darbinieku atvaļinājumu plānošanā, regulāra „horizontālā” personāla rotācija, darbinieka vārda pieminēšana viņa realizētajā projektā (pakalpojumā, produktā), mutiska vai rakstiska pateicība par efektīvi paveikto darbu (realizēto projektu), autostāvvietas nodrošināšana u.t.t. Darba devēju vēlmi izziņāt patiesos motivatorus un piedāvāt savam personālam tieši to, kas visatbilstošākais, raksturo daudzie apmierinātības un motivētības mērījumi organizācijās (Ešenvalde I., 2006, 176.lpp.). Motivējot darbiniekus, uzņēmumam ir iespēja samazināt izdevumus, ceļot darba kvalitāti, un noturot darbiniekus. Darbinieki ir visvērtīgākais uzņēmuma resurss, taču darbinieki ir vienīgais resurss, kas spēj rīkoties pret organizācijas mērķiem, tāpēc jāiegulda visas pūles, lai viņu enerģiju, pieredzi izmantotu organizācijas labā.

Motivācijas veidi ir dinamiski, un tie pakļaujas izmaiņām. Darbiniekam izteiktas uzslavas vai daži labi vārdi var mainīt viņu attieksmi pret darbu. Motivēta personāla darbinieki ir laimīgi savā darbā, biežāk kooperējas nekā konkurē, uzņemas atbildību par savu darbu, zems darba kavējumu līmenis, sniegums ir augsts (Zīlīte L., 2013). Uzņēmums, kurā strādā motivēti darbinieki, sajūtīs komandas garu un savstarpējās komunikācijas nozīmību. Darbiniekiem mazāk kavējot darbu, uzlabosies ne tikai snieguma līmenis, bet arī savstarpējais mikroklimats kolektīvā, jo darbiniekiem nebūs jāveic papildus darbs, kavētāju vietā.

Darbinieka efektivitāte ir saistīta ne tikai ar izglītību vai spējām un prasmēm, tāpēc, lai iegūtu pozitīvāku attiecību starp efektīvu darba rezultātu un darbinieka spējām un vēlmī, šī attiecība motivēs darbinieku un paaugstinās darba produktivitāti un efektivitāti, jo motivēti un ieinteresēti darbinieki, palīdz sasniegt organizācijas mērķus efektīvāk un ātrāk. Svarīgi dot darbiniekiem izaugsmes iespējas, kā arī materiālu un nemateriālu atlīdzību. Uzņēmumā samazināsies darbinieku mainība, jo ilgāk esošie darbinieki strādā, jo vairāk viens otru iepazīst, komunicē un palaujas viens uz otru (Importance of motivation, 2013). Jo motivētāki būs uzņēmuma darbinieki, jo spēcīgāku komandas garu tie veidos un motivētā un saliedētā kolektīvā darba gaitā radīsies optimisms, radošums un entuziasms. Motivēšanas sistēmas izveide uzņēmumā, nes pozitīvu ieguldījumu gan darbiniekiem, gan pašam uzņēmumam, tāpēc jebkura uzņēmuma vadībai būtu jāapzinās tās vērtības un jāpieliek pūles tās izveidē. Motivēti darbinieki palielina produktivitāti un ļauj organizācijai sasniegt augstākus darba rezultātus un ir ieguvums organizācijai. Uzņēmuma darbinieku motivācijas veicināšana nav viegls uzdevums, jo procesā nepastāv standarta risinājumi un vadītājam katrā konkrētā situācijā jāizvēlas piemērotākā darbinieku motivēšanas metode, un tā dos rezultātu, ja vadītājs būs iepazinis savus darbiniekus.

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma veikšanā tika izmantota teorijas analīze, anketēšana, salīdzinošā datu metode un grafiskā metode. Pētījuma ietvaros darba autore uzņēmumā veica darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību ar darbu un noteiktu darbiniekus motivējošos faktorus, tika izveidota anketa ar 3 daļām. Pirmajā daļā tika ietverti demogrāfisko datu jautājumi par respondentu dzimumu, vecumu, izglītības līmeni, darba stāžu uzņēmumā, ieņemamo amatu kā

arī darba vietas atrašanās reģionu. Otrajā daļā, lai novērtētu darbinieku apmierinātību ar darbu autore izmantoja Apmierinātības ar darbu aptauju (Job satisfaction survey – JSS – Spector, 1985). Latvijā anketu adaptējis Ints Burvis 2005.gadā. Aptaujas sastāv no 36 apgalvojumiem, kas ietver 9 apmierinātības apakšskalas (samaksa, izaugsme, vadība, papildatlīdzība, atzinība, darba kārtība, kolēģi, darba saturs, komunikācija).

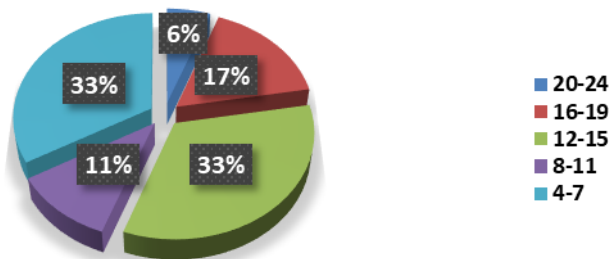
Pētījums tika veikts veikalos visos Latvijas reģionos. Pētījuma datu iegūšanai tikai izveidota elektroniska anketa vietnē visidati.lv. Aptaujā tika iegūtas 532 respondentu atbildes, bet veicot sākotnējo datu analīzi 7 anketas nācās atzīt par nederīgām, jo tika izlaisti viens vai vairāki no aptaujas jautājumiem. Kopumā par derīgām tika atzītas 525 anketas, kuras tika izmantotas pētījuma rezultātu apstrādei.

Pētījuma rezultāti

No aptaujātajiem uzņēmuma darbiniekiem 378 bija sievietes (72%) un 147 vīrieši (28%), no kuru vidējais vecums ir 43.2 gadi, jaunākajam respondentam ir 23 gadi, bet vecākajam ir 63 gadi. Respondentu sadalījums pēc dzimuma un vidējais vecums parāda kopējo situāciju, ka uzņēmumā strādā vairāk sieviešu nekā vīriešu. Aptaujas rezultāti tika atspoguļoti diagrammās.

Uz jautājumu par darba stāžu uzņēmumā 28% respondentu ir atzīmējuši atbildi 11-15 gadi, un 22% strādā uzņēmumā 3-5 gadus. 17% respondentu strādā uzņēmumā 1-2 gadus, savukārt pārējos 3 atbilžu variantus atzīmējuši procentuāli vienāds respondentu skaits - 11%. Darba autore secina, ka visatsaucīgākie ir darbinieki, kuri ir pietiekami lielu darba stāžu konkrētajā uzņēmumā.

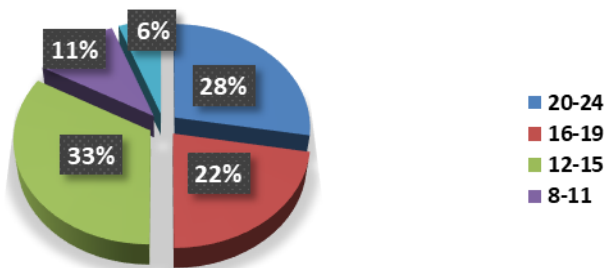
Apskatot 1. att., redzams, ka 33% respondentu ir salīdzinoši zems rādītājs (12-15), kā arī zemākais novērtējums (4-7) apmierinātībai ar darba samaksu, un tikai 6% respondentu ir apmierināti ar savu darba samaksu. 17% ir diezgan apmierināti ar darba samaksu, savukārt 11% ir diezgan neapmierināti. Darba autore uzskata, ka iegūtie rezultāti uzskatāmi parāda apmierinātību ar darba samaksu. Ne tikai uzņēmuma, bet valsts ietvaros nereti ir izskanējusi informācija, ka tirdzniecības darbinieku algas nav apmierinošas un pētījumā iegūtie rezultāti to tikai apstiprina. Uzņēmuma vadībai nepieciešams rast risinājumu esošajai situācijai, jo apmierinātība ar samaksu ietekmē visa uzņēmuma efektivitāti.



1. att. Respondentu apmierinātība ar darba samaksu, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

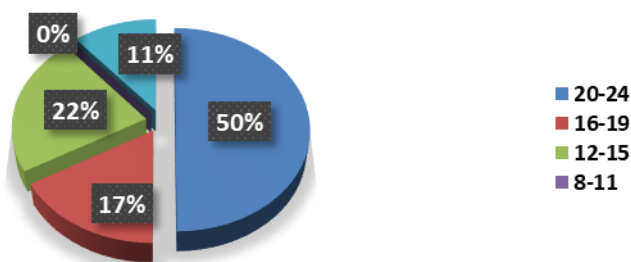
2. att. liecina, ka 50% respondentu (28% respondentu atbilžu ietilpst intervālā 20-24 punkti un 22% ietilpst intervālā 16-19 punkti) ir apmierināti vai diezgan apmierināti ar izaugsmes iespējām darba vietā, tomēr 33% nav tik pārliecināti par savām izaugsmes iespējām darba vietā, 11% nav pārāk apmierināti ar savām izaugsmes iespējām darba vietā un 6% darbinieku nav apmierināti ar izaugsmes iespējām darba vietā. No iegūtajiem rezultātiem darba autore secina, ka liela daļa uzņēmuma darbinieku nav apmierināti ar savām izaugsmes iespējām. Lai gan uzņēmums piedāvā apmaksāt daļu no darbinieku studijas maksas un ir dažādi veiksmes stāsti par karjeras kāpnēm no zāles darbinieka līdz veikala direktoram vai biroja darbiniekam, tomēr darbiniekiem šīs pārliecības nav. Jāņem vērā, ka liela daļa respondentu uzņēmumā strādā 6-10

gadus. Darba autore to skaidro ar to, ka tiešie vadītāji nav ieinteresēti zaudēt labu darbinieku, ļaujot viņam kāpt pa karjeras kāpnēm un tāpēc neveicina savu darbinieku izaugsmes iespējas.



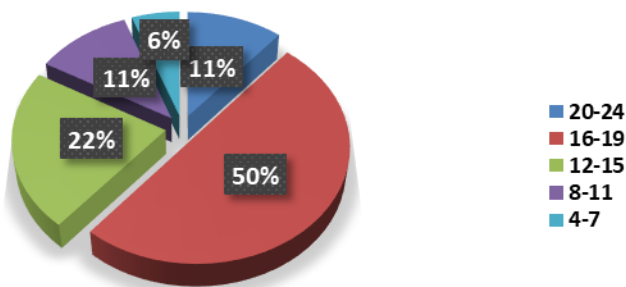
2. att. Respondentu apmierinātība ar izaugsmes iespējām darba vietā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

50% respondentu atzīmējuši, ka apmierināti ar vadību, bet 17% atzīmējuši, ka drīzāk ir apmierināti. 22% respondentu nav īstas pārlicības par apmierinātību ar darbu, savukārt 11% respondentu nav apmierināti ar vadību (skatīt 3.att.). Darba autore to skaidro tādējādi, ka bieži vien darbinieki uzskata, ka vadītājs var pieņemt lēmumus bez uzņēmuma vadības akcepta, tāpēc nereti darbiniekiem liekas, ka vadītājs ir vienaldzīgs pret darbinieku vēlmēm. Darba autore uzskata, ka vadītājiem nepieciešams skaidrot darbiniekiem uzņēmuma esošo struktūru un noteikto kārtību.



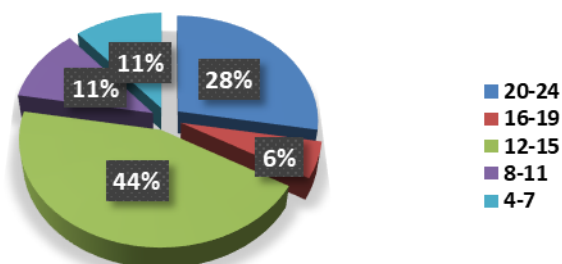
3. att. Respondentu apmierinātība ar vadību, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

4. att. parāda, ka 50% ir drīzāk apmierināti un 11% ir apmierināti ar papildatlīdzību, savukārt 6% respondentu nav apmierināti ar papildatlīdzību, 11% drīzāk nav apmierināti ar papildatlīdzību, bet 22% ir snieguši vidēju novērtējumu savai apmierinātībai ar papildatalgojumu. Darba autore iegūtos rezultātus skaidro ar to, ka uzņēmumā ir 3 mēnešu summētais darba laiks. Tas nozīmē, ka samaksa tiek veikta sarēķinot nostrādātās stundas 3 mēnešos un samaksa par nostrādātajām stundām tiek izmaksāta reizi ceturksnī. Ja vienā mēnesī ir bijušas virsstundas, bet nākamajā mēnesī ir nostrādātas mazāk stundas, tad šīs virsstundas izlīdzinās un darbinieks nejūt šo papildatlīdzību. Uzņēmumam jāpārskata līdzšinējā atalgojuma sistēma un jāpāriet uz 1 mēneša summēto darba laiku.



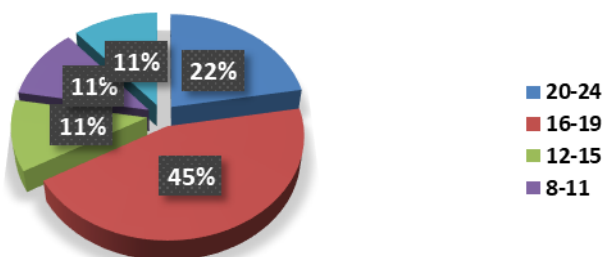
4. att. Respondentu apmierinātība ar papildatlīdzību, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Kā redzams 5. att., tad 28% respondentu ir apmierināti un 6% respondentu ir drīzāk apmierināti ar saņemto atzinību darbā. Tomēr 44% respondentu nav pārāk apmierināti, bet 11% ir drīzāk neapmierināti vai neapmierināti ar atzinības saņemšanu darbā. Darba autore uzskata, ka iemesls tam varētu būt tiešo vadītāju noslogotība, jo bieži vien vadītāji ir pārāk aizņemti ar citiem veicamajiem uzdevumiem un darbinieku uzslavām un atzinībām nepievērš tik lielu uzmanību. Intervijā arī Personāla departamenta vadītājs atzina, ka atzinība ir ļoti būtiska, bet uzņēmumā esošā politika, to neiekļauj un savu darbinieku atzinīga novērtēšana ir atkarīga no tiešā vadītāja. Lai veicinātu darbinieku apmierinātību ar atzinības saņemšanu darbā, nepieciešams izveidot ceļvedi vadītājiem, kā celt savu darbinieku apmierinātību bez papildfinansējuma, jo nereti pāris pozitīvu vārdu, pateikti īstajā brīdī kalpo par motivējošu faktoru un veicina darbinieka darba kvalitāti.



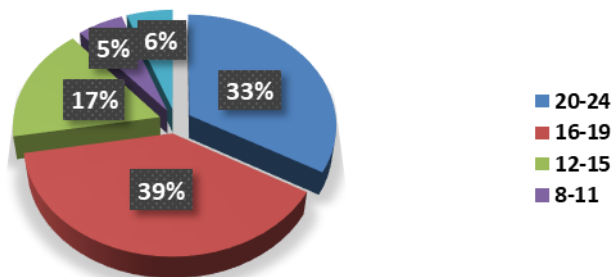
5. att. Respondentu apmierinātība ar atzinības saņemšanu darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

6. att. liecina, ka 22% ir apmierināti un 45% ir daļēji apmierināti ar esošo darba kārtību, bet pārējie respondenti procentuāli līdzīgās daļās nav apmierināti, drīzāk nav apmierināti vai daļēji ir apmierināti ar darba kārtību -11%. No iegūtajiem rezultātiem darba autore secina, ka lielākā daļa darbinieku neiebilst pret darba kārtību. Tas skaidrojams ar to, ka pieņemot darbinieku, darbiniekam ir jāizlasa uzņēmuma iekšējais dokuments "Darba kārtības noteikumi" un jāapstiprina parakstoties, ka ir iepazīties ar darba kārtības noteikumiem un tiem piekrt. Ja potenciālais darbinieks nepiekrīt darba kārtības noteikumiem un atsakās parakstīties, tad darba attiecības ar šo darbinieku netiek noformētas.



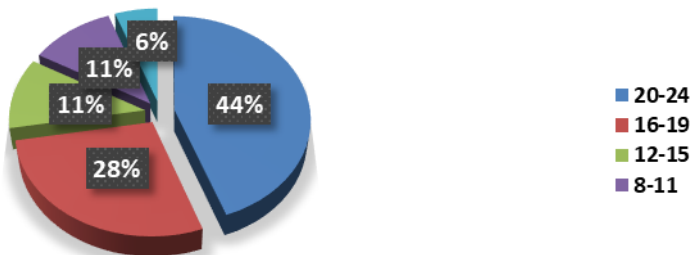
6. att. Respondentu apmierinātība ar darba kārtību, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

7. att. redzamie rezultāti liecina, ka 33% respondentu ir apmierināti ar kolēģiem un 39% respondentu ir drīzāk apmierināti ar kolēģiem. 17% respondentu ir daļēji apmierināti ar kolēģiem, bet 5% drīzāk nav apmierināti un 6% nav apmierināti ar kolēģiem. Darba autore secina, ka vairums darbinieku ir apmierināti ar kolēģiem, tas skaidrojams ar tirdzniecības darbinieku struktūru. Darbiniekiem ir jāsadarbojas savā starpā un jābūt vienotai komandai, lai darbs tiktu paveikts un neradītu uzņēmuma zaudējumus.



7. att. Respondentu apmierinātība ar kolēģiem, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

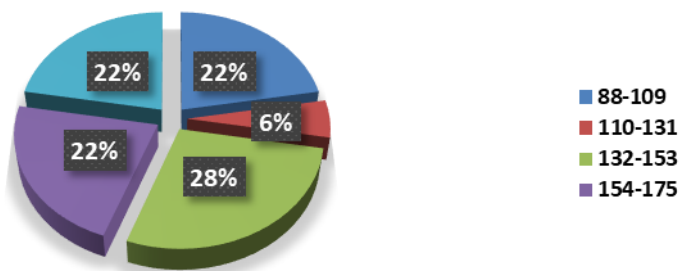
Līdzīga situācija vērojama arī apmierinātībā ar darba saturu – 44% ir apmierināti un 28% ir drīzāk apmierināti ar darba saturu. Tomēr 6% nav apmierināti ar darba saturu un 11% respondentu drīzāk nav apmierināti ar darba saturu, savukārt 11% no aptaujātajiem darbiniekiem ir daļēji apmierināti ar darba saturu (skatīt 8.att.). Darba autore secina, ka lielākā daļa aptaujāto darbinieku ir apmierināti ar darba saturu. Tas skaidrojams ar to, ka lielākā daļa aptaujāto respondentu ir ar pietiekami lielu darba stāžu. Ja darbinieku neapmierinātu darba saturs, tad viņš meklētu darbu atbilstoši savām vēlmēm.



8. att. Respondentu apmierinātība ar darba saturu, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas anketas rezultāti parāda, ka 44% ir apmierināti ar komunikāciju darba vietā, 17% drīzāk ir apmierināti ar komunikāciju darba vietā un ir daļēji apmierināti, savukārt negatīvās atbildes sastāda 23% (5% nav apmierināti ar komunikāciju un 17% drīzāk nav apmierināti ar komunikāciju darba vietā). Darba autore secina, ka komunikācija starp tiešajiem vadītājiem un padotajiem tirdzniecības jomā ir laba.

Kā redzams 9. att., tad 22% aptaujāto darbinieku kopējo apmierinātību ar darbu ir novērtējuši kā ļoti labu un 22% respondentu kā labu, tomēr 22% darbinieku kopējo apmierinātību ar darbu vērtējuši kā zemu. 28% respondentu apmierinātībā ar darbu saņēmuši vidēju punktu skaitu. Darba autore secina, ka gandrīz ceturtdaļa darbinieku ir ar zemu apmierinātības līmeni ar darbu. Iemesls zemajiem apmierinātības ar darbu rādītājiem skaidrojams ar darbinieku neapmierinātību ar atalgojumu un papildatalgojumu un atzinības saņemšanu. Ja atzinības saņemšana F.Hercberga divfaktoru teorijā ir pie motivātoriem, tad atalgojums un papildatalgojums ir pie higiēnas faktoriem. Lai uzlabotu apmierinātības ar darbu rādītājus, uzņēmuma vadībai ir jāmeklē risinājums darbinieku atalgojuma un papildatalgojuma paaugstināšanai.



9. att. Respondentu apmierinātība ar darbu, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Pētījuma turpinājumā respondenti tika lūgti sakārtot motivējošos faktorus pēc nozīmīguma pakāpes, pieņemot, ka visvairāk darba efektivitāti ietekmējošais faktors ir vērtējams ar ciparu 1. Apkopojot rezultātus tika secināts, ka visvairāk darba efektivitāti ietekmē atalgojums, kam seko labas attiecības kolektīvā un interesants, aizraujošs darbs un atzinība par labi paveiktu darbu un 5. vietā ierindojas prēmijas par labi paveiktu darbu, kam seko labiekārtota darba vide un telpas, lai darbinieks justos labi. Darbinieki novērtē arī darba devēja uzticēšanos darbiniekiem, iespēju virzīties pa karjeras kāpnēm, kā arī elastīga darba laika iespējas. Savukārt viszemāk tika novērtēta informācija par uzņēmuma plāniem, noteikumi par prēmiju apmēriem un piešķiršanas kārtību un biežumu, kā arī darbinieku viedokļa uzklaušana (skat 1. tabulu).

1. tabula. Faktori, kas Jūs motivē veikt savu darbu efektīvāk, pēc nozīmīguma pakāpes (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

Nozīmīguma pakāpe	Faktors
1.	Atalgojums
2.	Labas attiecības kolektīvā
3.	Interesants, aizraujošs darbs
4.	Atzinība par labi paveiktu darbu
5.	Par labi veiktu darbu maksā prēmijas
6.	Darba vide, telpas ir iekārtotas tā, lai darbinieks justos ērti
7.	Darba devējs uzticas darbiniekam un ļauj brīvi veikt viņu pienākumus
8.	Perspektīvā ir iespēja virzībai pa karjeras kāpnēm
9.	Elastīgs darba grafiks (darba temps, darba grafiks)
10.	Iespēja paaugstināt profesionālo kvalifikāciju apmācību kursus, semināros utt.
11.	Darbinieku viedoklis tiek uzklauts dažādu lēmumu pieņemšanā
12.	Darbiniekam pieejami noteikumi, kuri nosaka prēmiju apmērus, piemaksas, to biežumu, kā arī piešķiršanas kārtību
13.	Darbinieks ir informēts par uzņēmuma plāniem

Vērtējot pētījuma rezultātus, darba autore secina, ka uzņēmuma motivācijas procesā ir daudz nepilnību, kuras pilnveidojot iespējams būtiski uzlabot darbinieku motivācijas līmeni un apmierinātību ar darbu. Uzņēmuma vadība atzīst motivācijas nozīmību, bet neveic redzamas izmaiņas tās procesā. Autore uzskata, ka uzņēmums ir pārāk liels, lai varētu ieviest vienotu motivācijas sistēmu, kura derētu visiem darbiniekiem – gan biroja darbiniekiem, gan tirdzniecības, gan loģistikas darbiniekiem. Kā labāko variantu darba autore uzskata vairāku motivācijas programmu ieviešanu, bet arī bez konkrētu programmu izveides ir lietas, kuras ieviešot, būtiski var uzlabot darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu uzņēmumā. Darba

autore iesaka uzņēmuma vadībai vairāk uzmanības veltīt darbinieku motivācijas procesam, kas ļaus uzlabot uzņēmuma efektivitāti. Lai palīdzētu vadītājiem, darba autore ieteiktu izstrādāt atzinības izteikšanas mapi, bukletu vai rokasgrāmatu, kurā būtu atrodama informācija gan par atzinības izteikšanas nozīmību, gan arī par dažādiem veidiem, kā to labāk darīt.

Secinājumi

1. Motivācija ir cilvēka iekšējo un ārējo vajadzību kopums, kas mudina darboties, bet motivēšana ir process, kas sekmē darbinieku strādāt tieši uzņēmuma pastāvēšanai un attīstībai.
2. Ārēji motivēta uzvedība izzūd, ja zūd ārējais dzinulis, iekšēji motivēta uzvedība var turpināties arī bez ārējiem mudinājumiem.
3. Motivēts darbinieks ir apmierināts gan ar sevi, gan ar uzņēmumu, tādēļ ir lojāls pret uzņēmumu un veic savu darbu efektīvāk.
4. Motivācijas sistēmas ieviešana vai esošās sistēmas pilnveidošana darbiniekiem un uzņēmumam kopumā ir pozitīvas pārmaiņas, kas uzlabo uzņēmuma mikroklimatu un uzņēmuma efektivitāti.
5. Tiešie vadītāji darbiniekiem reti izsaka atzinību vai uzslavu par padarīto darbu.
6. 33% nav apmierināti ar darba samaksu un tikai 6% darbinieku ir pilnībā apmierināti ar darba samaksu, tātad tikai 6% darbinieku jūtas novērtēti finansiāli.
7. Pilnībā apmierināti ar izaugsmes iespējām uzņēmumā ir 28% darbinieku, tas liek secināt, ka 72% darbinieku veic savu darbu ne tik efektīvi, jo nejūtas novērtēti un neredz savas karjeras izaugsmi.
8. Darbinieku apmierinātība ar vadību, darba saturu, klēģiem, darba kārtību un komunikāciju darba vietā ir laba.
9. Tikai 11% no aptaujātajiem darbiniekiem ir pilnībā apmierināti ar papildatlīdzību, tādējādi neveidojas motivācija veikt savu darbu kvalitatīvāk vai uzņemties papildus pienākumus.
10. Kopējā darbinieku apmierinātība ar darbu ir zema.
11. Kā nozīmīgāko faktoru, kas darbinieku motivē veikt savu darbu efektīvāk, darbinieki norādījuši atalgojumu, savukārt kā otro nozīmīgāko norādījusi labas attiecības kolektīvā, tas liek secināt, ka darbinieki vēlas būt finansiāli novērtēti, kā arī vēlas justies uzņēmumā komfortabli, realizējot savu vajadzību pēc socializācijas ar kolēģiem.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Baron E., Hobbs P., Lapin R. Etc. The book of management. London, Dorling Kindersley Ltd. 2010. P. 84, 2010.
- Dombrovska L.R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. – Rīga, Zvaigzne ABC, 2009.
- Edeirs Dž., Līderība un motivācija, SIA "Lietišķās informācijas dienests", Rīga, 2007.
- Ešenvalde I. *Personāla vadības mūsdienu metodes*, Rīga, Merkūrijs, 2008.
- Importance of motivation. [skatīts 29.11.2018.] Pieejams: <https://www.leadership-central.com/importance-of-motivation.html>
- Mārtinsone, K., Miltuze, A., Voita, D., Čukurs, E., Mihailova, S., Damberga, I., Biseniece, M., Hofmane, A., Psiholoģija I. Rīga, Apgāds Zvaigzne ABC, 2015.
- Pikeringa, P. *Personāla vadība*. Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2002.
- Reņģe V., *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007.
- Zīlīte, L. *Personāla vadība un socionika*. – Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2013.

Maija Lielmane. PROFESIONĀLĀ IZDEGŠANA UN TĀS PROFILAKSE VESELĪBAS APRŪPES IESTĀDĒ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, amaija@tvnet.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Veselības aprūpes darbinieki ir viena no riska grupām, kas ir pakļauti profesionālās izdegšanas sindromam. To ietekmējošie faktori ir ļoti dažādi - attīstoties dažādām tehnoloģijām, mainoties ekonomiskajai situācijai valstī, dzīves ritējumam kļūstot arvien straujākam un darba slodzei palielinoties rodas arvien vairāk iemeslu, kas veicina darba spēju zaudēšanu, kā arī spēju adekvāti reaģēt dažādās ar darbu saistītās situācijās. Personāla neapmierinātība ar darba apstākļiem visbiežāk beidzas ar darba gaitu pārtraukšanu. Vesels un novērtēts darbinieks ir uzņēmuma lielākā vērtība. Tomēr, ja darbinieku atbalsta sistēma netiek izstrādāta, vai pilnveidota, tas palielina personāla mainību un ietekme arī palikušo darbinieku darba kvalitāti.

Pētījuma mērķis: Šī pētījuma mērķis bija noskaidrot vai veselības aprūpes iestādē strādājošie izjūt neapmierinātību ar darbu, vai veselības aprūpes iestādes vadība motivē darbiniekus, kā arī kas ir šie faktori, kuru ietekmē palielinās draudi saskarties ar šiem izdegšanu veicinošajiem stresoriem.

Pētījuma metodes: Pētījumā tika izmantota teorētiskās analīzes metode. Teorija tika meklēta gan literatūras avotos, gan interneta resursos. Kā pētījuma metode tika izmantota nestrukturētā intervēšana. Tika izmantoti jautājumi bez iepriekš sagatavotiem atbilžu variantiem. Lai iegūtu secinājumus, tika izmantota analīze un sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Analizējot saņemtas intervijas anketas un apkopojot sniegtās atbildes konkrētās nozares speciālisti sniedza ieskatu iespējamo problēmu rašanās iemeslos, kā arī atspoguļoja vadības iniciatīvu, gan organizatoriskos pasākumus, gan ar darba vidi un novērtēšanu saistītos jautājumus.

Atslēgas vārdi: Profesionālā izdegšana; stress; pārslodze; personāls.

Ievads

Profesionālā izdegšanas sindroma izpēte mūsdienās kļūst arvien aktuālāka. Tas cieši ir saistīts ar dzīves tempa paātrināšanos, prasību pieaugšanu darba vidē un lielo informācijas apjomu, ko nepieciešams apstrādāt, kā arī pieaugot darba slodzei. No otras puses, darbiniekiem ir vēlme būt novērtētiem, tas ne vienmēr sakrīt ar iespējām to realizēt darba vidē. Visi šie faktori var veicināt sindroma rašanos. Līdz šim tas netika uzskatīts kā nopietna saslimšana, bet vairāk kā vienkārši vēlme nestrādāt. Tomēr šai problēmai aktualizējoties, interese no speciālistu puses ir pieaugoša. Sabiedrības daļa, kurai risks ar šo problēmu sastapties aci pret aci, vēl nav iemācījusies pamanīt šos simptomus. To kopumam, ko vienā vārdā varētu raksturot, kā pārslodzi, noteikti būtu jāpievērš vērība, lai tā neattīstītos tālāk, kā iespējamās sekas, radot hronisku stresu, dzīvesprieka zudumu, veselības problēmu attīstību un saskarsmes grūtības ar apkārtējiem.

Šo risku laikus pamanīšanā un novērtēšanā būtu jāizglīto ne tikai medicīnas darbinieki, bet visa sabiedrība kopumā. Arī uzņēmumu interesēs ir vesels un savas darba funkcijas izpildīt spējīgs darbinieks. Par pamatu teorētiskajai bāzei autore izmantos internetā pieejamos rakstus un publikācijas, kā arī pieejamo literatūru. Kā empīriskā pētījuma metodi izvēlējusies intervēšanu.

Profesionālā izdegšana

Jēdzienu «izdegšana» pirmo reizi 70. gadu sākumā sāka izmantot amerikāņu psihiatrs G. Freidenbergs, lai raksturotu to speciālistu psiholoģisko stāvokli, kuri intensīvi un cieši sazinās ar

klientiem (pacienti) emocionāli nospiedošā atmosfērā, sniedzot tiem profesionālu palīdzību. Pašreiz Starptautiskajā slimību kvalifikācijā izdegšanai ir savs diagnostiskais kods: Z73.0 Pārpūle (spēku izsīkums) (Kuzņecova un Zālītis, 2013).

Autora skatījumā sākotnēji šī jēdziena attiecināšana bija tieši mērķēta uz profesijām, kas ir saistītas ar veselības aprūpi.

Izdegšanas sindroms ir emocionālā un/vai fiziskā noguruma, izsīkuma stāvoklis, kas novērojams kā sekas ilgstošai emocionālai nelabsajūtai, kas saistīta ar cilvēka paštēlu undarba apstākļiem. Izsīkuma stāvokļa sākums var būt pakāpenisks vai arī pēkšņs.

Sindromu veicinošos faktoros var iedalīt divās grupās: ar cilvēka personību un ar darbaapstākļiem saistītajos. Šie faktori savā starpā ir cieši saistīti (Pētersone, 2011).

Definīcija precīzi un vispārināti atspoguļo būtiskākās pazīmes, kas ir raksturīgas šiem fiziskajiem un garīgajiem simptomiem.

Stresa izraisīšanā liela nozīme ir stresoriem jeb stresa izraisītājiem, tos iedala:

- Ārējos stresoros - nepiemēroti fiziskie apstākļi, psiholoģiskais klimats darba vietā.
- Iekšējos stresoros - pārslodze, negatīvas emocijas, bailes.

Pēc K. Maslača, M. Leitera, S. Džeksona domām, emocionālais izsīkums ir profesionālās izdegšanas pamats, kas izpaužas kā emocionālā tonusa pazemināšanās, intereses pret apkārtējo vidi zudums vai tieši otrādi – emocionālā pārsātinājumā, kā arī agresīvās reakcijās, dusmu uzplaisnījumos un depresijas simptomu izpausmēs. Parādās paaugstināta atkarība no citiem vai otrādi – negativisms, cinisms attiekmē un jūtās pret citiem. (Rutka, Dūka, 2012)

Autores izpratnē spēja sadzīvot ar stresu un stresa radītajam komplikācijām ir individuāls process. Ja cilvēks ir pašpietiekams un apzinās šīs stresa radītās problēmas laicīgi, iespējams ar tām cīnīties neiesaistot attiecīgos speciālistus. Kaut gan, lielākoties tā apzināšanās ir novēlota un jau ir sākušas parādīties fiziskas izpausmes, kā arī depresija.

Daudzās pasaules valstīs ārstu vidū ir plaši izplatīts darba stress un darba neapmierinātība. Raizes par darbu kā galveno stresa iemeslu atzīmē vairāk nekā puse medicīnas darbinieku. Ārsta neapmierinātība un pārgurums ne tikai ietekmē viņa labsajūtu, bet tiešā veidā arī atstāj negatīvu iespaidu uz pacienta veselības aprūpes kvalitāti. Nogurums un izsīkums asociējas ar pieaugošām ārsta kļūdām. (Jubase un Ivaščenko, 2013).

Ārsta amats ir ļoti atbildīgs, jo pieņemtie lēmumi var ietekmēt pacienta veselību un pat dzīvības funkcijas. Līdz ar to bailes izdarīt kaut ko nepareizi un emocionālais spiediens ilgtermiņā nervu sistēmai ir postošs.

Apmierinātība ar darbu un profesijas izvēli ir nozīmīgs cilvēka dzīves jēgas rādītājs.

Apmierinātību raksturo attieksme, intereses, motivācija, sociālo un individuālo gaidu nodrošinājums. Apmierinātību ar darbu raksturo trīs mērijumi:

- Darba saturs,
- Vide,
- Darba vieta (Garleja, 2003).

Šo apmierinātību ar darbu var ietekmēt pati organizācija - nodrošinot stabilu darba vietu, atbilstošu atalgojumu par veicamajiem pienākumiem. Labs mikroklimats darba vietā, apmācības un izaugsmes iespējas.

Profesionālās izdegšanas profilakse

Darba devējam ir jāieklausās priekšlikumos par darba drošību un veselību darbā, jo katrs darbinieks ir labākais savas darba vietas pārzinātājs, tāpēc viņš ir jāiesaista darba vides riska novērtēšanas procesā (Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, 2010).

Darbību kopums ko jebkurai organizācijai pašai ir iespējams realizēt, lai saknē novērstu profesionālo izdegšanu – nodrošināt amata prasībām atbilstošu darba vidi un apstākļus, lai veicinātu pozitīvu atmosfēru kolektīvā.

Apmierinošas darba vietas nosacījumi -darba saturs:

- Pilnīgs darba modulis;
- Skaidra uzdevumu attiecība;
- Uzdevumu daudzveidība;
- Darbinieku zināšanu un spēju izmantošana;
- Palīguzdevuma vai sagatavošanās veikšana;
- Iespēja pašam pārbaudīt savu darbu;
- Atsevišķi daļu labošana;
- Tīrība un apkalpe.

Darba organizācija:

- Metodes izvēles iespējas;
- Darba ritma regulācija;
- Iespēja uzstādīt pašam savus mērķus;
- Darbinieka neatkarība;
- Iesaistīšanās problēmu risināšanā;
- Līdzdalības aspektos,kas ietekmē darba veikšanu;
- Regulāra informēšana par produktivitāti.

Amata iespējas:

- Iespējams apgūt jaunas lietas;
- Tiek piedāvātas apmācības iespējas;
- Pastāv izredzes uz paaugstinājumu;
- Darbs pieprasa sekošanu laikam attiecībā uz zināšanām un spējām;
- Pieaug prasības pret darbiniekiem.

Attiecības:

- Tiek veicināta savstarpēja apmaiņa un komunikācija ar pārējiem;
- Iespējama pārcelšanās uz citām darba telpām (Tulk. Kempaua un Briška, 2004)

Nosacījumiem būtu jāatbilst visiem normatīvajiem aktiem,kas tos regulē,kā arī vadības izpratnei par darba vietu būtu jāsakrīt ar augstākminēto uzskaitījumu. Tomēr ne vienmēr tas atbilst realitātei darba vidē. Diemžēl kontrolēt un apzināt var tikai tās lietas,kas ir iekļautas normatīvajos aktos.Visi pārējie preventīvie pasākumi ir uz organizāciju vadītāju pleciem (cik vien to atļauj uzņēmuma resursi).

Lai izvairītos no psihosomatiskiem un adaptācijas traucējumiem un ārsta izsīkuma sindroma, liela nozīme ir profilaksei. Profilakse ir svarīga, lai ārsti varētu efektīvāk strādāt, saglabājot savu psihisko un fizisko veselību. Nozīme ir spējai gūt prieku, gandarījumu un relaksēties, liela loma ir intelektuāliem un fiziskiem vingrinājumiem, veselīgai un sabalansētai pārtikai, spējai būt empātiskam un dalīties ar emocijām, pietiekams nakts miegs. Svarīgi ir saprast savu iespēju robežas un veltīt sev laiku – savai izaugsmei un attīstībai (galvenais, darīt to proporcionāli saviem darba pienākumiem) (Jubase un Ivašenko, 2013).

Veselīgs dzīvesveids un miegs ir paši galvenie pamatnosacījumi cilvēka normālai funkcionēšanai. Darba ietekmei nevajadzētu būt cilvēka bioloģiskā ritma noteicējai. Darbam, kā arī atpūtai noteikti būtu jābūt sabalansētai, lai izslēgtu stresoru risku paaugstināšanos.

Pētījuma metodoloģija

Tika veikta teorētisko nostādņu analīze, kā empīriskā pētījuma metode tika izvēlēta strukturēta intervija. Intervētas tika veselības aprūpes iestādes darbinieces. Intervijas bija anonīmas un visas intervējamās personas tika informētas par to, kādam mērķim intervijas tiks veiktas. Visas atbildes tika fiksētas, izmantojot interviju veidlapas. Atbildes tika analizētas un salīdzinātas

Interviju mērķis bija noskaidrot, vai šajā iestādē strādājošie izjūt neapmierinātību ar darbu, vai vadība motivē darbiniekus. Kopumā tika uzdoti 18 jautājumi. Veicot intervijas tika aptaujātas 10 sievietes vecumā no 19 - 49 gadu vecumam.

Pētījuma rezultāti

Visas no intervētajām darbiniecēm ir līdzīga amata veicējas, analizējot intervijas, autore noskaidroja, ka darbinieces ar zemāku izglītību šajā organizācijā ieņem zemāku amatu nekā respondentes, kurām ir augstākā izglītība. Arī izglītības līmenis ir atbilstošs respondentu vecumam: jo vecāka respondente, jo augstāks šis līmenis. Medicīnas māsas, veicot savus darba pienākumus, lielākoties ir apmierinātas ar kontroles sistēmu, taču jautājumā par novērtējumu manāma kardināli pretēja tendence. Vairums nejūtas pienācīgi novērtētas. Jāmin gan, ka nebija tieša jautājuma par novērtējumukā finansiālu atalgojumu, bet atzinību kā vienotu kopumu. Lielākā daļa uzskata, ka darbs neietekmē ģimenes dzīvi. Visas respondentes apzinās savu konkrēto vietu kolektīvā, kā arī praktiski visām ir skaidrība par veicamajiem pienākumiem amata ietvaros. Pēc pienākumu veikšanas šīs respondentes - vismaz deviņas no desmit izjūt prieku par padarīto

Jautājuma par veselību domas ir dalītas, 50% nomāc kādas no šeit minētajām problēmām un 50% veselības problēmas neskar. Neviena no respondentēm tieši nav minējusi, ka esošās problēmas būtu saistītas ar darba veikšanu.

Darbs naktsmaiņās ir kļuvis par iemeslu medicīnas darbinieču ēšanas traucējumiem, kas ir saistīti ar psihoemocionālajiem faktoriem. Otrs nozīmīgais iemesls ir laika trūkums, kam pateicoties maltītes ir kļuvušas neregulāras. Divas no aptaujātajām neatzina, ka būtu mainījušies ēšanas paradumi. Šim darba veicējam 100% visām darba iespaidā ir mainījušies gulēšanas paradumi, kas ir tieši sasaistāms ar maiņu darbu un regulāru darba veikšanu nakts stundās, lai nodrošinātu veselības aprūpes veikšanu visas diennakts garumā. Atbildes par pārslogotību raksturoja tendenci – vairākvai mazāk justies pārslogotam. Lielākā daļa medicīnas darbinieču neizvēlas “atslēgties” no darba radītā stresa ar kaitīgu ieradumu palīdzību. Divas no desmit aptaujātajām atzīst, ka iedzer, pa glāzei vīna pēc smagas maiņas un divas mēdz uzsmēķēt. Autore izpratinē tas nav nekas ārkārtējs, lai šādu atslābināšanos varētu traktēt kā nozares problēmu, taču turpmākajos pētījumos tam jāpievērš uzmanība.

Darbs šajā specialitātē nav mainījis attiecības ģimenē - tikai viena respondente atzīst, ka mazāk laika velta ģimenei.

Puse respondentusaistībā ar savu profesionālo darbību nekādu ārēju spiedienu vai ietekmi neizjūt, tomēr 50% gadījumu darbinieces jūt, vai ir izjutušas.

Pilnīgu visas aptaujātās personas tiek galā ar saviem darba pienākumiem un vienai no medmāsām tas izdodas „ar smaīdu seją”, kas varētu būt lielisks stimulš arī pārējām darbiniecēm būt pozitīvi noskaņotām. Vidi darba kolektīva vai raksturot divejādi, gankā draudzīgu un atsaucīgu, gan arī saspringtu, kas šķiet ir atbilstoša gan veicamajam darbam, gan videi kopumā. Profesionalitāti min tikai viena no personām.

Organizācija pēc lielākā skaita intervējamo domām nerīko saliedēšanas pasākumus, bet nerodas īsta skaidrība, jo daļa tomēr apgalvo, ka rīko. Medicīnas iestādei ir izteikta tradīcija savus darbiniekus sveikt jubilejās, ka arī organizēt ekskursijas vai balles, lai atpūstos no smaga darba un smeltos jaunus spēkus. Kopumā atbildes liecina par minimālu izdegšanas risku esamību, tomēr tās nevajadzētu novērtēt par zemu. Reāģējot uz problēmām laicīgi pastāv lielāka iespējamība tās atrisināt un novērst.

Secinājumi

Pēc sākotnējās informācijas izpētes visi fakti liecināja, par to, ka aprūpes jomā strādājošajiem darbiniekiem ir viens no lielākajiem riskiem saskarties ar šo mūsdienīgo problēmu, kuras nosaukums ir profesionālā izdegšana, tāpat arī glābēju, policistu, sociālo darbinieku profesijas, kurām ir paaugstināta bīstamība. Pilnīgi var piekrist vispārzināmajam faktam, ka veselības aprūpes darbinieki ir pakļauti augstai atbildībai, ko prasaspriedzes un stresa pilna profesija. Vēl jo vairāk tas attiecas uz darbu ar bērniem, kur papildus ir jāspēj kontaktēties ne tikai ar pašu pacientu, bet arī ar viņu piederīgajiem.

Apkopojot interviju atbildes pierādījās pretējais – analizējot risku šajā profesijā izdegt, lielākoties atbildes kopumā nenorādīja profesionālās izdegšanas iespējamību. Protams, ka tik neliels skaits intervējamo neatspoguļo visu jomu. Tomēr tas rada cerības, ka jauna, pozitīva personāla (kā var spriest pēc intervējamo vecuma) noturēšanai un motivēšanai darba devējs izmantos visus savus pieejamos resursus.

Kā galvenās problēmas atspoguļojās – jušanās nenovērtētām, pārslogotām, nogurušām un tam visam sekoja aktuāla problēma – ēšanas paradumu izmaiņas. Taču nešķiet, ka šīs problēmas, vadībai iedziļinoties un mēģinot izprast galveno cēloni, nebūtu atrisināmas. Iespējams ieviešot papildus laiku personīgo vajadzību apmierināšanai (atpūta, ēšana), kā arī grafiku pārskatīšana un darba stundu sabalansēšana varētu, ko mainīt pozitīvi, samazinot riskus, kas ar laiku ir spējīgi apdraudēt cilvēka veselību. Pētījums turpināms, veicot plašāku izpēti.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Garleja, R (2003). Darbs, organizācija un psiholoģija. Izdevniecība RaKa

Jubase, D. Ivaščenko, T. (2013). Ārsts. Stress. Psihosomatiski traucējumi. Izgūts no: <http://psihosomatika.lv/public/files/arsts-stress-psihosomatiskietraucejumi.pdf>

Kempaua, V. un Briška, E. (2004). Psihosociālā darba vide. Tulkots no spāņu valodas. Iespiests; AB spaustuvē "Spindulys" (Lietuva).

Kuzņecova, A. Zālītis, P. (2013). Rakstu sērija "Kā ārstēt dvēseli?" 6. daļa – izdegšanas sindroms. Izgūts no: <http://www.panaceja.lv/raksti/raksts17>

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (2010). Darba apstākļi un veselība darbā, 118. lpp.

Pētersone, I. (2011). Izdegšanas sindroms. Izgūts no http://psihosomatika.lv/public/files/MedicusBonus_04_02.pdf

Rutka, L. (2012). Pārmaiņu un kvalitātes vadība izglītības iestādē. Izgūts no: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/view.php?id=23289&chapterid=7099>

Laura Avotiņa. VĒRTĪBU PIEEJA PERSONĀLA VADĪBĀ

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

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darbinieku atrašana un noturēšana darba devējam šobrīd ir viens no aktuālākajiem un sarežģītākajiem jautājumiem, kuru, vēljojot, sarežģītāku padara zems bezdarba līmenis valstī.

Pētījuma mērķis: Iegūt informāciju par vērtību pieeju personāla vadībā. Lai šo mērķi sasniegtu, tas tika sīkāk definēts un eseja tika rakstīta ar iespēju izpētīt esošo teoriju par izvēlēto tēmu, noskaidrot tirdzniecības un ārstniecības jomas pieredzi šajā jomā un, darba izpildes beigās sagatavot secinājumus un sniegt ieteikumus, pamatojoties uz sasniegtajiem rezultātiem.

Pētījuma metodes: Pētījuma laikā tika izmantotas atbilstošas metodes – literatūras analīze, intervēšana, datu apstrāde, datu analīze un sintēzes metode.

Sasniegtie rezultāti: Darba gaitā radās sekojoši secinājumi –

- Latvijas uzņēmumos pamazām sāk ieviest vērtību pieeju personāla vadībā.
- Par uzņēmuma vērtībām tiek maz runāts.
- Darba interviju laikā ir vienlīdz svarīga gan izglītība un pieredze, gan vērtības.
- Vērtību (uzņēmuma un darbinieku) nesakrišanas gadījumā nav iespējams nodrošināt labklājību ilgtermiņā.
- Darba pienākumi tiek sadalīti attiecīgi pēc darbinieku spējām, nevis to vērtībām.

Kā arī, darba gaitā radās viens priekšlikums uzņēmuma vadītājiem – lai veicinātu labklājību ilgtermiņā, pieņemot darbā jaunus darbiniekus, nepieciešams tos atlasīt pēc tā, vai sakrīt to vērtības. Šis var noderēt ne tikai šiem uzņēmumiem, bet arī citiem. Tādējādi, varētu veicināt labklājību ilgtermiņā.

Atslēgas vārdi: vērtība; personāls; vadība; tirdzniecība; ārstniecība.

Ievads

Šobrīd Latvijā darba devējiem aktuāls ir jautājums par piemērotu darbinieku atlasīšanu un speciālistu noturēšanu uzņēmumā. Plašsaziņas līdzekļos masveidā tiek publicēti piedāvājumi veikt personāla atlasīšanu un atrast augstākās klases profesionāļus katram darba devējam. Personāla speciālisti piedāvā dažāda veida atlasīšanas metodes, bet reti tajās ir dzirdams par vērtību pieeju personāla atlasē un vadībā.

Pētījuma primārais mērķis bija iegūt informāciju par vērtību pieeju personāla vadībā un, lai sasniegtu to, tas tika pētīta teorija par vērtībām un to pielietojumu personāla vadībā. Bija nepieciešams noskaidrot tirdzniecības un ārstniecības uzņēmumu pieredzi šajā jomā, kā arī sagatavot secinājumus un sniegt ieteikumus, pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem.

Lai iegūtu nepieciešamo informāciju, pētījuma laikā tika izpētīta teorija par vērtībām un to pieeju personāla vadībā, tika veiktas intervijas ar ārstniecības un tirdzniecības uzņēmumu vadītājiem, lai salīdzinātu, cik lielā mērā šie uzņēmumi ņem vērā darbinieku vērtības. Vajadzēja noskaidrot, vai vērtības ir kā viens no faktoriem, lai noturētu darbiniekus esošajā darba vietā ilgtermiņā. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, sagatavoti secinājumi par vērtību pieeju uzņēmumā, un tika sniegti ieteikumi uzlabojumiem.

Tika izmantota literatūras teorijas analīze, intervijas sagatavošana un vadītāju intervēšana, iegūto atbilžu apstrāde, to analīze un salīdzināšana (kopējais un atšķirīgais).

Literatūras apskats

Pētot teoriju par vērtību pieeju personāla vadībā, tika gūtas vērtīgas atziņas:

1. Ir vairākas dažādas vērtību teorijas, bet visas liecina par to, ka vērtības ir subjektīvas un mainīgas, tās ir atšķirīgas katram indivīdam, tajā pat laikā, katram indivīdam tās piemīt lielākā vai mazākā mērā.
2. Vērtību pieeja personāla atlasē un vadībā var palīdzēt piesaistīt, motivēt un noturēt darbiniekus, bet tas prasa lielāku ieguldījumu no personāla vadītājiem, nekā tie šobrīd ir gatavi ieguldīt.
3. Šobrīd pastāv ne tikai darbaspēka trūkums, bet arī pašu vērtību krīze, kuru pastiprina tehnoloģiskā attīstība un globalizācija - cilvēkiem zūd un strauji mainās vērtības, līdz ar to aizvien grūtāk kļūst apmierināt darbinieku vēlnes un motivēt tos. (Sandu, 2017)
4. Disharmonija starp uzņēmuma un darbinieka vērtībām rada darbiniekos neapmierinātību un demotivē darbam, kas rada zaudējumus darba devējam.
5. Katram indivīdam ir jāsaprot un jādefinē savas vērtības, uzņēmumu vadītājiem ir jāizprot un jāizanalizē, kādas ir tās vērtības, kuras tiek meklētas darbiniekos un kādi darbinieki būs piemērotākie un dos lielāko pienesumu, turpinot būt motivēti arī ilgtermiņā.
6. "Neapstrīdami, ka ja nepieņem pareizos cilvēkus - un nenotur tos - uzņēmums nav spējīgs izveidot jaunu produktu, apmierināt klientu vajadzības un spēcīnāt biznesu." (Teilors un Šterns, 2009).
7. Strauji mainīgajā mūsdienu pasaulē darba devējs bieži nepamana un aizmirst par darbinieku kā vērtību - galveno uzņēmuma vērtību, jo darbinieks ir tas, kurš nes pienesumu un ar savām idejām un darbu attīsta uzņēmumu. (Zeile, 1983).
8. Šī brīža situācija ir iespēja uzņēmumiem izveidot pievilcīgu personālvadības politiku, atlases un motivēšanas sistēmu, jo šis ir periods, kad atmaksāsies personālvadībā ieguldītie līdzekļi.

Pētījuma metodoloģija

Pirms intervijām un datu apstrādes, tika veikta uzņēmumu analīze. Uzņēmumi tika analizēti un raksturoti atsevišķi. Organizācijas raksturojumā ir aprakstīta tā vēsture, darbības sfēra un kāda darbinieku grupa tur strādā. Pēc tam sekoju interviju izstrāde, datu iegūšana - vadītāju intervēšana (tika intervēti divi 1.līmeņa vadītāji), datu analīze un to salīdzināšana.

Pētījuma rezultāti

Uzņēmuma SIA „I” raksturojums

Tas ir vadošais modes preču mazumtirdzniecības zīmols Baltijas valstīs, kas sadarbojas ar pazīstamākajiem Eiropas un pasaules zīmoliem. SIA "I" ir viens no galvenajiem modes izplatītājiem visā pasaulē ar astoņiem komerciāliem formātiem. Uzņēmuma grupa apvieno vairāk nekā simts uzņēmumu, kas saistīti ar dažādām aktivitātēm, kuras veido tekstilizstrādājumu projektēšanas, ražošanas un izplatīšanas uzņēmējdarbību.(massimodutti.com)

Ārstniecības organizācijas raksturojums

Tā ir daudzprofilu slimnīca, kas sniedz pilna apjoma neatliekamo un plānveida medicīnisko palīdzību, kā arī nodrošina pirms un pēc diploma izglītību, veic zinātniskus pētījumus un nodrošina jaunu ārstniecības metožu un tehnoloģiju aprobēšanu un ieviešanu Latvijā. (stradini.lv)

Apgūstot modernākās tehnoloģijas, sekojot jaunākajām tendencēm un pakalpojuma kvalitātes prasībām, slimnīca ir kļuvusi par lielāko un modernāko ārstniecības iestādi Latvijā. Slimnīcas panākumu garants ir profesionāli un motivēti darbinieki. Šī ir vadošā daudzprofilu slimnīca Latvijā, nodrošinot ārstniecību un aprūpi 26 medicīnas nozarēs. (stradini.lv)

Interviju analīze

Pirmā intervija

Kopsavilkumā intervijas rezultāti parāda to, ka šajā iestādē nepastāv vērtības un par to netiek runāts. Uzdevumu izpilde un pienākumi tiek sadalīti attiecīgi pēc izglītības līmeņa un pieredzes. Līdz ar to var secināt, ka karjeras izaugsme šeit nav iespējama bez attiecīga diploma. Uzņēmums nepiedāvās risinājumu labklājībai ilgtermiņā, ja darbinieks vēlēties aiziet prom no darba.

Otrā intervija

Uzņēmumā ir izteiktas tās galvenās vērtības, pēc kurām arī tiek atlasīti jaunie darbinieki. Darba sadale norit atkarībā no katra spējām un to izaugsmei, kas ir būtisks aspekts. Darbinieki tik tiešām ir uzņēmuma vērtība un katrs no viņiem ir svarīgs.

Abu interviju atbilžu salīdzināšana

Tika intervēti divi dažādu nozaru uzņēmumu vadītāji, kas savstarpēji nav saistīti, tiem kopīgs ir tikai amats. Cik atšķirīgs ir to darbs, tikpat – arī atbildes. Vienīgais, vadītāju atbildes daļēji sakrīt ceturtajā jautājumā par to, vai darbinieki zina par uzņēmuma vērtībām, – darbinieki tās pārzina. Atšķirība ir tajā, ka ārstniecības iestādē visi strādājošie tās zina, tikmēr SIA „I” – daļa darbinieku.

Abās organizācijas darbinieki ir svarīgi, tikai katram tie ir citādi svarīgi. Jebkurā uzņēmumā būs svarīgi uzzināt, kādēļ darbinieks vēlas pamest darbu. Šeit ir atšķirība tajā, ka viens (tirdzniecības joma) uzņēmums mēģinās risināt radušos situāciju, kamēr otrs (ārstniecības joma) nebūs tajā ieinteresēts.

Kopumā, interviju salīdzināšana aizņēma visvairāk laika no pētnieciskās daļas. Grūti bija tāpēc, ka analizējamās jomās nav nekā kopīga, izņemot, darbs ar cilvēkiem. Un to skatījums uz pasauli arī ir atšķirīgs – vienam svarīgi ir apgērbt cilvēkus, tikmēr otram rūp to veselība un gadās cīnīties arī par viņu dzīvību.

Latvijā palēnām attīstās nepieciešamība uzņēmumiem definēt viņu misiju, vīziju un stratēģiju. No intervijām nesaprotami šķiet, kā organizācija, kura to ir izdarījusi un publicējusi, vadītāja nezina pārstāvošā uzņēmuma galvenās vērtības. Turpretī, otrai – tādu nav, tomēr vadītāja zina, kas tās ir un spēj nosaukt. Nav skaidrs, kādēļ ir tāda situācija izveidojusies, jo, lai to uzzinātu, ir nepieciešama dziļāka izpēte abos uzņēmumos.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Par uzņēmuma vērtībām tiek maz runāts.
2. Latvijas uzņēmumos pamazām sāk ieviest vērtību pieeju personāla vadībā.
3. Darba interviju laikā ir vienlīdz svarīga gan izglītība un pieredze, gan vērtības.
4. Vērtību (uzņēmuma un darbinieku) nesakrišanas gadījumā nav iespējams nodrošināt labklājību ilgtermiņā.
5. Darba pienākumi tiek sadalīti attiecīgi pēc darbinieku spējām, nevis to vērtībām.

6. Lai veicinātu labklājību ilgtermiņā, pieņemot darbā jaunus darbiniekus, nepieciešams tos atlasīt pēc tā, vai sakrīt to vērtības.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Massimo Dutti. Uzņēmumi. <https://www.massimodutti.com/lv/company.html#/company/6>

Paula Stradiņa klīniskās universitātes slimnīca. Par slimnīcu. <https://www.stradini.lv/lv/content/par-slimnicu>

Sandu, F., Axiology, Leadership and Management Ethics, VOL. IX, NO. 1 / JUNE 2017: 284-299, ISSN 2067-3655, www.metajournal.org

Taylor, J. C., Stern, G. M. The Trouble with HR: An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People, 2009.

Zeile, P., Vērtību pasaulē, 1983.

Karīna Lipšāne. MĀCĪBU VAJADZĪBU NOTEIKŠANAS METOŽU PILNVEIDE VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ

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

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Pareizi noteikta mācību vajadzību metode sniedz ieguldījumu organizācijas attīstībā. Pētītā valsts akciju sabiedrība ir organizācija ar lielu nodarbināto skaitu un dažādu profilu speciālistiem. Līdz ar to mācību vajadzību metožu noteikšanai jābūt rūpīgi plānotai, un jāņem vērā nodarbināto atšķirīgās specializācijas.

Pētījuma mērķis: Teorētisko nostādņu par darbinieku attīstību un apmācības veida noteikšanu izpēti, analizēt konkrētās organizācijas attīstības stratēģiju pielietojumu praksē, veicot darbinieku aptauju un analizējot intervijas ar vadības līmeņa darbiniekiem. Attiecīgi analīzes rezultātiem izdarīt secinājumus un sniegt ieteikumus kā pilnveidot mācību vajadzību noteikšanas metodes.

Pētījuma metodes: Pētījumā izmantota kvantitatīvā metode – anketēšana, kvalitatīvā metode – intervēšana, monogrāfiskā metode, iestādes iekšējo dokumentu analīze, iestādes SVID analīze, sintēze, lai iegūtu secinājumus un priekšlikumus.

Sasniegtie rezultāti: Balstoties uz pētīto literatūru par mācību vajadzību noteikšanas metožu procesiem, veikto aptaujas un interviju analīzi, tiek secināts, ka organizācijā ir sakārtoti procesi kā notiek attīstības pārrunas un kompetenču, darba izpildes novērtēšana, taču vadītāju līmenī trūkst izpratnes par mācību efektivitātes novērtēšanu, kas mazina precīzu mācību vajadzību noteikšanu. Ir vairākas iespējas kā pilnveidot mācību noteikšanas metodes organizācijā. Jāvērš uzmanība komunikācijai starp vadītāju un darbinieku, organizācijas stratēģisko mērķu izskaidrošanai, novērtēšanas rezultātu izmantošanai mācību noteikšanā. Pamats veiksmīgai mācību metožu izvēlei ir rūpīgi izveidots katras struktūrvienības/funkcijas mācību un attīstības plāns.

Atslēgas vārdi: mācību metodes; stratēģija; attīstība; mācību novērtēšana; mācību metožu pilnveidošana.

Ievads

“Mācības ir sistemātiska attieksmes, zināšanu, prasmju un uzvedības pilnveidošana, lai apmācītais varētu atbilstoši veikt uzdoto darbu. Mācību mērķis ir paaugstināt darbinieku kompetenci un darba izpildes līmeni, kā arī viņu izpratni par uzņēmuma darbību un stratēģiskajiem mērķiem.” (L. R. Dombrovska, 2009). Organizācijai, nosakot skaidrus darbības virzienus, ir saprotams tās attīstības ceļš.

Autores izvēlēta pētījuma tēma ir “Mācību vajadzību noteikšanas metožu pilnveide valsts akciju sabiedrībā”. Pareizi noteikta mācību vajadzību metode sniedz ieguldījumu organizācijas attīstībā. Pētītā valsts akciju sabiedrība ir organizācija ar lielu nodarbināto skaitu un dažādu profilu speciālistiem. Līdz ar to mācību vajadzību metožu noteikšanai jābūt rūpīgi plānotai, un jāņem vērā nodarbināto atšķirīgās specializācijas.

Darba mērķis ir izpētīt teorētiskās nostādnes par darbinieku attīstību un apmācības veida noteikšanu, analizēt konkrētās organizācijas attīstības stratēģiju pielietojumu praksē. Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, darba autore noteica sekojošus uzdevumus:

- veikt teorijas analīzi atbilstoši darba tematam un izklāstīt izpēti rezultātus;
- raksturot uzņēmumu un veikt personāla vadības SVID analīzi;
- veikt interviju un darbinieku aptauju;

- veikt darbinieku aptaujas un interviju ar daļas vadītājiem rezultātu analīzi;
- sagatavot secinājumus atbilstoši veiktajai izpētei;
- sagatavot priekšlikumus atbilstoši secinātajam.

Pamatojoties uz izvirzītajiem uzdevumiem, darba autore izmantoja kvantitatīvo pētījuma metodi - anketēšanu, kvalitatīvā pētījuma metodi - intervēšana, organizācijas iekšējo dokumentu analīzi, organizācijas SVID analīzi un teorijas analīzi.

Personāla mācību vajadzību noteikšanas teorētiskie aspekti

Lai varētu runāt par personāla mācību vajadzību noteikšanu, ir jābūt izpratnei kā organizācija darbojas. Jāsaprot, kas ir organizācija, un jāveic tās analīze.

Organizācijas darbības pamatā ir mērķis un izveidotā stratēģija nosaka kā līdz tam nonākt. Tāpēc būtiski veidot organizācijas funkcijas tā, lai tās varētu mērķtiecīgi sasniegt izvirzītos uzdevumus. Stratēģiskā vadība ir process, lai analizētu uzņēmuma konkurētspēju, izstrādātu uzņēmuma stratēģiskos mērķus un izstrādātu rīcības plānu un resursu (cilvēku, organizatorisko un fizisko) piešķiršanu, kas palielinās šo mērķu sasniegšanas varbūtību. Šajā stratēģiskajā pieejā vajadzētu uzsvērt cilvēkresursu vadību. Personāla vadītājiem jābūt apmācītiem, lai identificētu konkurences problēmas, ar kurām sabiedrība saskaras attiecībā uz cilvēkresursiem, un stratēģiski domā par to, kā reaģēt. (Noe u.c., 2008., 72.lpp.) Cilvēkresursu vadība ir neatņemama organizācijas stratēģijas sastāvdaļa. To uzsver arī L. R. Dombrovska, norādot, ka tā organizācijai pievieno reālu vērtību, ietekmē darbinieku uzvedību, uzņēmuma darba efektivitāti un rada priekšnosacījumus veiksmīgai konkurencei tirgus ekonomikas apstākļos.

Tātad, lai organizācija ietu attīstības ceļu, tai jāņem vērā daudzi aspekti. Jāsaprot, ka gan konkurētspējas, gan sociālie faktori darbojas mijiedarbībā. Neņemot kādu no tiem vērā, organizācija pastiprina iespējas zaudēt konkurētspēju.

Savukārt, personāls ir uzskatāms par organizācijas galveno resursu, kuru profesionālās kompetences ļauj īstenot izvirzītos mērķus. Līdz ar to var teikt, ka organizācija ir atkarīga no cilvēkiem. Bez cilvēkiem organizācija nevar pastāvēt, un tā darbojas atkarībā kā tās darbinieki izprot organizācijas mērķus un, kā to vada organizācijas vadītāji. Kā M. Armstrongs norāda: "Visās nozarēs organizāciju vadība nodarbojas ar sociālās atbildības īstenošanu un darbinieku nodarbinātības un attīstības iespēju nodrošināšanu." (Armstrongs, 2016) Tāpēc personāla politikai ir īpaša nozīme. Gan L. Zilīte darbā "Personāla vadība un socionika", gan I. Vorončuka darbā "Personāla vadība" norāda, ka personāla politika ir atbildīga par ilgtermiņa programmu darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā. Tātad, no tās ir atkarīgs, kāda būs organizācijas gaisotne, cik motivēti un ieinteresēti organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanā būs paši darbinieki, un, kāda būs stratēģija, lai panāktu motivāciju un vēlmi attīstīties līdz ar organizāciju. Attiecīgi, tad no tā, kāda ir organizācijas politika, veidojas personāla stratēģija.

Z. Senjiks (Senycel) darbā "Cilvēkresursu vadība 21. gadsimtā" (*Managing the Human Resource in the 21st century*) raksta: "Cilvēkresursu stratēģiju var definēt kā atvērtu un slēptu organizācijas darba kārtību, lai pārvaldītu savus darbiniekus un sasniegtu ilgtermiņa mērķus un uzdevumus." (Senjiks, 2009) No tā darba autore secina, ka stratēģija ir tā, no kuras būs atkarīgs, kāda būs organizācijas darbinieku attīstības politika. Pārdomāta personāla stratēģija gan piesaista jaunus kvalificētus speciālistus, gan arī palīdz noturēt esošos. Attiecīgi arī I. Ešenvalde norāda, cik nozīmīga un nepieciešama loma organizācijas attīstībā ir tieši personāla stratēģijai, jo tieši tā ietekmē darbinieku uzvedību un organizācijas efektivitāti. Tāpēc galvenās funkcijas, kuras ir raksturīgas personāla stratēģiskajai vadībai ir šādas:

- Jaunu motivācijas instrumentu izstrāde;
- Cilvēku resursu plānošana un optimizācija;
- Līdzdalība pārmaiņu vadībā;

- Personāla atlase;
- Personāla attīstības un novērtēšanas pārrunas;
- Karjeras plānošana. (I. Ešenvalde, 2008., 19.lpp.)

I. Vorončuka darbā “Personāla vadība” ir parādījusi tipiskākās personāla stratēģijas:

- Nodrošināt organizācijas vajadzības pēc izglītota personāla tuvākajos piecos gados.
- Saglabāt pietiekamu algu līmeni, uzturēt un motivēt darbiniekus visos organizācijas līmeņos..
- Panākt harmoniskas attiecības starp vadību un tai pakļautajiem darbiniekiem.
- Nodrošināt atbilstošu ražošanas instrumentu un iekārtu pieejamību, lai saglabātu un uzlabotu darbinieku zināšanas un prasmes.
- Nodrošināt piemērotu komunikāciju sistēmu starp vadību un zemāko līmeņu darbiniekiem.
- Nodrošināt mehānismu, kas dod iespēju atrisināt problēmas, kas rada darbinieku mainību. (I. Vorončuka, 2009)

Pēc darba autores domām, personāla stratēģijas pamatdoma ir veidot tādu vidi, lai tā veicinātu darbinieku lojalitāti, iesaisti un produktivitāti/efektivitāti. Un viens no instrumentiem, kas tiek izmantots stratēģijas realizēšanā ir personāla apmācība un attīstība.

Mūsdienu pasaulē notiek nepārtraukta attīstība, kas ietekmē arī uzņēmējdarbību. Tāpēc svarīga nozīme uzņēmuma izaugsmē ir ieguldījums personāla apmācībā, kurai jābūt pārdomāti izplānotai, ņemot vērā darbinieku specializāciju, to individuālās īpašības, kompetences un organizācijas stratēģiskos mērķus.

L. R. Dombrovskagrāmātā „Cilvēkresursu kapitāla vadība” mācību nodrošināšanu ataino kā apli. Tas nozīmē, ka process ir nepārtraukts. Sākotnēji tiek analizēta mācību vajadzību nepieciešamība, tad tiek noteiktas mācību metodes un to ieviešana. Visbeidzot, tiek izvērtēti ieviesto mācību rezultāti un efektivitāte. Tātad, ieviešot jaunas mācību metodes, jāanalizē iepriekšējie rezultāti.

Noteikt atbilstošāko mācību metodi organizācijai ir liels izaicinājums. Katrai no metodēm ir savas priekšrocības, taču svarīgākais ir, lai noteiktās mācību metodes sniegtu atgriezenisko saiti. Proti, lai darbinieks jauniegūtās prasmes, pielietotu veicot amata pienākumus un veiksmīgāk ietu uz izvirzītajiem amata un visas organizācijas mērķiem.

Teorijā tiek runāts, ka organizācijā jāpielieto dažādas mācību metodes, lai spētu izprast, kura no tām ir visveiksmīgākā. L. R. Dombrovska raksta: “Lai izvēlētos visatbilstošāko mācību stilu, ir jāatzīst katra darbinieka individualitāte un personība”. (L.R. Dombrovska, 2009) Tas nozīmē, ka iespējamās mācību metodes ir jāaplūko no psiholoģiskā aspekta, jo ne visiem cilvēkiem der viens noteikts apmācību veids.

L.R. Dombrovska norāda, ka, nosakot gan jauno, gan pašreizējo darbinieku mācību vajadzības, var izmantot dažādus informācijas avotus:

- uzņēmējdarbības stratēģisko un operatīvo plānu;
- struktūrvienību un darbinieku individuālo plānu izpildes analīzi;
- darba izpildījuma, rezultātu un darbinieku kompetenču novērtēšanas protokolus;
- darbinieku anketēšanu un darbinieku novērošanu;
- intervijas ar vadītājiem, personālu, iekšējiem un ārējiem klientiem;
- kritisko momentu, kad darbinieka kompetences trūkums traucē uzdevuma izpildi,analīzi;

- profesionālo prasmju testēšanu;
- cilvēkresursu auditu.

Savukārt, I. Ešenvalde līdzīgi kā L. R. Dombrovska uzsver, ka mācību vajadzību noteikšanas procesu var iedalīt trīs posmos, kas savstarpēji saistīti un bieži daļēji saplūst:

- organizācijas analīze;
- darba uzdevumu analīze;
- cilvēku resursu analīze.

M. Armstrongs uzsver, ka nepieciešamību pēc mācībām nosaka, analizējot starpību starp to, ko darbinieks zin un prot darīt, un to, kas viņam būtu jāspēj un jāprot izdarīt. Pēc šīs analīzes tad var arī precizēt, kādas mācības ir nepieciešamas. Mācībām vajadzētu būt saistītām ar attīstības vajadzību noteikšanu un apmierināšanu, lai cilvēki varētu uzņemties papildu pienākumus, apgūt jaunas prasmes, mainīt darba prasības vai izstrādāt virkni prasmju, lai veicinātu multiuzdevumu izpildi. Labākās metodes, kuras var izmantot mācību noteikšanai, M. Armstrongs uzskaita šādas: uzņēmējdarbības un darbaspēka plānu uzskaitē, aptaujas, lomu analīze, veiktspējas vadība un mācību novērtējums. (M. Armstrongs, 2016)

Kopumā, ir skaidrs, ka svarīgi uzņēmējdarbības plānos norādīt prasmju un kompetenču veidus, kas var būt nepieciešami nākotnē. Savukārt, ar aptauju palīdzību var noteikt kopējo mācību nepieciešamību. L. R. Dombrovska un I. Ešenvalde uzsver, ka visefektīvākā mācību noteikšanas metode ir personāla kompetences un darba rezultātu novērtēšana, bet tajā pašā laikā nevar izslēgt arī citu mācību metožu noteikšanas veidus.

M. Armstronga uzskaitītajās mācību metodēs parādās veiktspējas vadība, kuras pamatā ir skaidra, vienkārši definēta uzņēmuma virzība, kuras kontekstā katrs no darbiniekiem zina – kas un kā no viņa tiek sagaidīts. Komandu vadītāji kļūst par atslēgas pozīcijām uzņēmumā, kuru attīstībai un noturēšanai šodien ir izšķiroša nozīme. (M. Armstrongs, 2016) Veiktspējas vadība var notikt jebkurā laikā, kad tas ir nepieciešams. Un tā tiek uzskatīta par mūsdienās aizvien nozīmīgāku mācību noteikšanas metodi, jo pielietojot to, darba procesā notiek nepārtraukta atgriezeniskās saites sniegšana.

Tātad, skaidrs, ka nav viena noteikta mācību vajadzības noteikšanas metode. Nosakot tās, ir jāņem daudz dažādi faktori, noteikti pievēršot uzmanību arī psiholoģiskajiem aspektiem.

Kopumā ņemot, mācību noteikšanas metodes nevar skatīt atrauti no visas organizācijas mērķiem un stratēģijas. Tas ir komplicēts process, kuram nevar pieiet pavisam. Skaidri nosprausti mērķi ļauj organizācijai un tās darbiniekiem saprast, uz ko ir jātiecas. Organizācijas stratēģija ir tā, kas parāda ceļu kā līdz tam nonākt, un mācību plāns un tajā noteiktās mācību metodes ir daļa no šīs stratēģijas.

Analizējot organizāciju, tās stratēģiju, personāla vadības politiku, darba autore secina, ka tā ir atbildīgs darba devējs, ar skaidri izteiktiem mērķiem, pārdomātu personāla vadības politiku. Tā veicina darbinieku izaugsmi un vēlmi sniegt atgriezenisko saiti. To norāda organizācijas stratēģijā 2017 – 2022 gadam norādītie personāla vadības virzieni:

- darbinieku iesaiste nolūkā veicināt izaugsmi, produktivitāti un inovācijas;
- uz izcilību vērstu prasmju un kompetenču vadība un līderu veidošana koncerna mērķu sasniegšanai;
- visaptveroša dažādības vadība, panākot visu darbinieku pilnvērtīgu iesaisti un spējas realizēt savu potenciālu neatkarīgi no iespējamiem ierobežojošiem faktoriem;
- līdzsvarota motivēšanas sistēma, kas atbalsta izcilību un līderību.

Organizācijas personāla vadības virzieni ir vērsti uz cilvēkresursu attīstību. Tas nozīmē, ka darbinieku mācībām tiek pievērsta liela nozīme, kā arī veidam kā tiek attīstītas prasmes un kompetences.

Organizācijas personāla vadības politikā ir noteikti galvenie pamatprincipi:

- sociālā atbildība – tiek veidota un uzturēta droša darba vide, vienlīdzīgi nodarbinātības noteikumi un attieksme pret visiem darbiniekiem;
- sociālais dialogs ar darbiniekiem un to pārstāvjiem;
- kompetenču attīstība, dalīšanās ar zināšanām un zināšanu nodošana;
- iesaistīšanās un atbildība par darba izpildi, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu;
- atbalsts dažādībai, jaunām zināšanām un inovācijām;
- godīgums un savstarpēja cieņa darba devēja un darbinieku attiecībās – darba devējs un darbinieki ir līdzvērtīgi partneri, kas savas attiecības veido, ievērojot vispārējus ētikas principus un nepieļaujot interešu konflikta situācijas.

Jau šajos pamatprincipos iezīmējas veids kā organizācijā tiek noteiktas nepieciešamās mācību metodes. Un viena no tām ir kompetenču novērtēšana. I. Ešenvalde norāda, ka kompetenču novērtēšana ļauj noteikt svarīguma pakāpi tādām cilvēkresursu vadības funkcijām kā mācībām, personāla atlasei, atalgojuma sistēmai un karjeras plānošanai. (I. Ešenvalde, 2009)

Kopumā ņemot, organizācijā nepastāv viens vienots apmācības un attīstības plāns. Mācību vajadzības un metodes tiek noteiktas dažādos procesos.

Nosakot metodes tam ir pieiets sistemātiski, procesi ir rūpīgi plānoti, izvērtējot organizācijas mērķus, stratēģiskos plānus, personāla politiku. Liela uzmanība tiek veltīta darbiniekiem, kuros tiek saskatīts potenciāls, taču tajā pašā laikā tiek atbalstīta visu darbinieku pašiniciatīva saistībā ar prasmju, profesionālo zināšanu attīstību.

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma par mācību metožu noteikšanu pilnveidošanu organizācijā ietvaros, darba autore izmantoja kvantitatīvo metodi – anketēšanu. Tika aptaujāti organizācijas darbinieki. Aptaujas anketas jautājumi izveidoti atbilstoši pētījuma tēmai, ar mērķi noskaidrot organizācijas darbinieku izpratni par mācību noteikšanas metodēm un to efektivitāti. Izvērtēt to izpratni par organizācijas attīstības stratēģiju, par iespējām pašattīstīties, un par attieksmi attiecībā uz savu ieguldījumu organizācijā.

Aptauja tika veikta no 2018. gada 25. oktobra līdz 2018. gada 3. decembrim. Aptaujas anketa tika izveidota elektroniski un izsūtīta organizācijas darbiniekiem. Anketas aizpildītas atbilstoši prasībām un visas tika ieskaitītas pētījuma rezultātu apkopšanā. Respondenti bija vecumā no 22 – 65 gadiem, vidējais vecums 41,8 gadi, no tiem 32 vīrieši un 38 sievietes.

Otru metodi pētījuma ietvaros darba autore izvēlējās strukturēto interviju. Intervijas mērķis bija noskaidrot un analizēt organizācijas vadītāju viedokli par darbinieku mācību nepieciešamību, kā arī skatīt un salīdzināt atbildes vadītāju ietvarā. Intervijas jautājumi tika nosūtīti elektroniski. Intervijas sastāvēja no deviņiem jautājumiem. Intervijas dalībnieki pārstāvēja dažādas struktūrvienības un atbild par dažādām sfērām – ražošanu, IT tehnoloģijas un finanses. Darba autore izvēlējusies apzināti šīs dažādās sfēras, lai varētu labāk izprast viedokli par mācību vajadzību noteikšanu organizācijā kopumā.

Pētījuma rezultāti

Pirmie trīs jautājumi tika uzdoti, lai sākotnēji raksturotu, cik lielā mērā tiek izskaidrota organizācijas misija un stratēģija un, vai tiek noteikta darbinieku mērķtiecīga darba organizācija un mērķu sasniegšana.

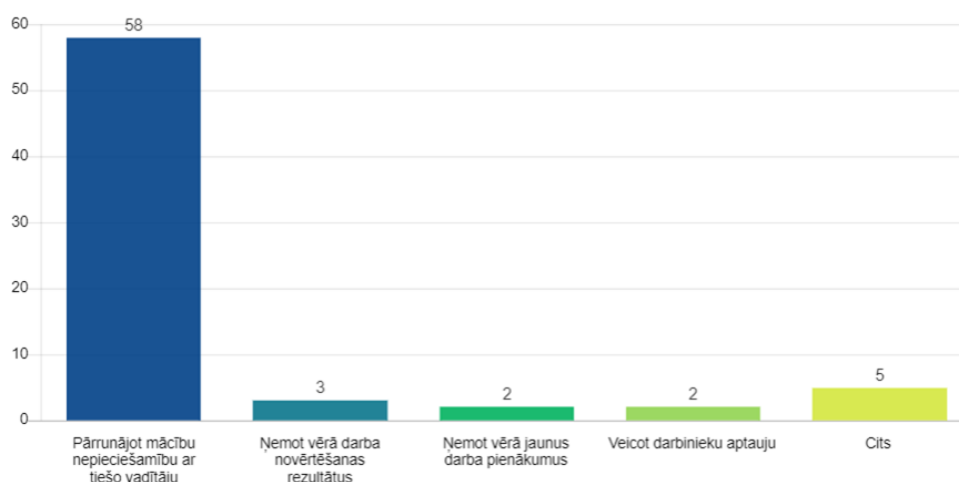
Atbildes liecina, ka darbiniekiem, uzsākot darba gaitas, nav pietiekami izskaidrota organizācijas attīstības stratēģija. Personāla vadības funkcijas darbiniekam un tiešajiem vadītājiem būtu jāpārdomā shēma, jāveido vienota sistēma kā jaunais darbinieks tiek iepazīstināts ar stratēģiskajiem mērķiem. Jāpārdomā vai ir noticis novērtēšanas process, beidzoties pārbaudes laikam, lai sniegtu viens otram atgriezenisko saiti un noskaidrotu nepieciešamos uzlabojumus, piemēram, jauno darbinieku seminārā. Lai arī lielākajai daļai aptaujāto darbinieku (96%) ir skaidri amata mērķi, jautājumā, vai amata mērķi saskan ar veicamajiem pienākumiem paveras cita aina - daļai darbinieku amata aprakstā trūkst precīzs formulējums, 15,7% aptaujāto uzskata, ka amata aprakstā norādītie darba mērķi tikai daļēji atbilst veicamajiem darba pienākumiem. Lielākā daļa no šiem darbiniekiem organizācijā nostrādājuši mazāk kā piecus vai pilnus piecu gadus. Tas var liecināt par savstarpējās komunikācijas nepietiekamību starp tiešo vadītāju un darbinieku. Būtu vēlams padomāt par saliedētības pasākumiem, kuri palīdz veicināt piederību komandai un vēlmi šajā komandā investēt. Jāņem vērā, ka šie darbinieki ir nākuši ar savu iepriekšējā darba pieredzi, un līdz ar to tiem var būt savādāks skatījums uz organizācijas darbību.

Noskaidrojot novērtēšanas rezultātu izmantošanu profesionālās apmācības pilnveidei, tika secināts, ka puse no aptaujātajiem darbiniekiem neizjūt atgriezenisko saiti. Tas var liecināt par to, ka darbinieku novērtēšanai daļa tiešo vadītāju pieiet tikai formāli, vai arī vadītājam nav skaidrs, kā iegūtos rezultātus izmantot darbinieku profesionālajā pilnveidošanā, un kā noteikt pareizo mācību metodi. Arī apskatot atbildes respondentu vecuma griezumā, nevar izcelt vienu atsevišķu grupu, gan tajā, kurā atbildēts "daļēji", gan tajā, kurā "jā", ir pārstāvēti dažāda vecuma darbinieki. Protams, jāņem vērā arī paša darbinieka iniciatīva, cik pats darbinieks ir gatavs ieguldīt savā profesionālajā attīstībā un pilnveidot savas kompetences, kā arī nevar izslēgt cilvēcisko faktoru, kad vērtētājam ar vērtējamo darbinieku nav izveidojusies savstarpējā saskaņa. Tāpēc nākamais jautājums ir par vadītāja ieinteresētību personāla attīstībā. Lielākā daļa aptaujas dalībnieku (71%) uzskata, ka vadītājs ir ieinteresēts. Apskatot atbildes "daļēji" vecuma griezumā, darba autore secināja, ka respondentu vidējais vecums ir 44,9 gadi. Tie ir "X" paaudzes pārstāvji, kurus var raksturot kā skeptiķus.

Sasaistot abus iepriekšējos jautājumus, jāsecina, ka no respondentiem, kuri jautājumā par novērtēšanu atbildējuši negatīvi vai daļēji, tikai aptuveni puse uzskata, ka tieši vadītājs nav ieinteresēts darbinieku prasmju un zināšanu uzlabošanā. No tā var secināt, ka ir vairāki faktori, kas var kavēt noteikt atbilstošāku mācību metodi darbiniekam.

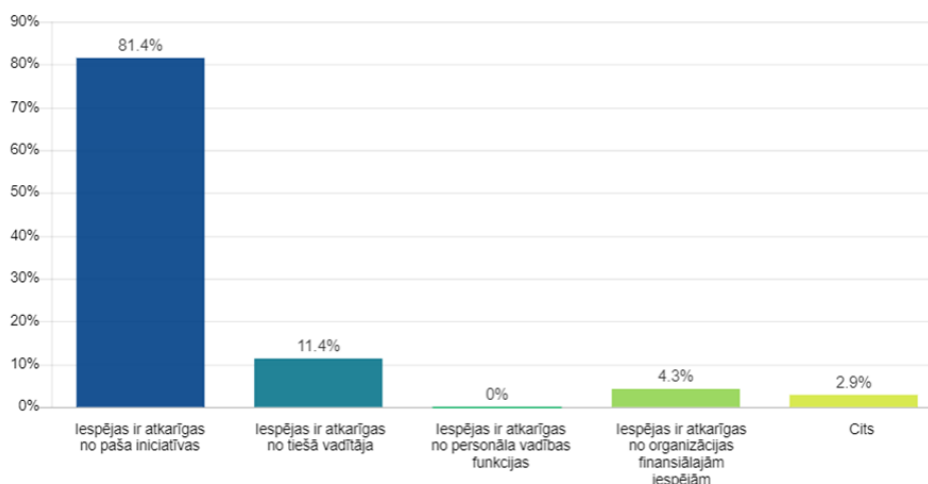
Kompetenti, uz mācīšanos tendēti darbinieki mūsdienā straujā tehnoloģiju attīstības laikmetā ir galvenais "trumpis" organizācijā. Ja organizācija ir vērsta uz attīstību, mācībām, tad tai ir daudz lielākas iespējas noturēt augsti kvalificētus speciālistus. Jautājumā par iespēju pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes organizācijā, respondenti 78,6% atbildējuši pozitīvi, tikai viens respondents - negatīvi un 20% - daļēji. Analizējot abu pēdējo variantu atbilžu rezultātus, darba autore secina, ka tie ir tie paši respondenti, kas ir daļēji apmierināti ar novērtēšanas rezultātu izmantošanu mācību noteikšanas pilnveidošanai, un ar vadītāja ieinteresētību un dalību personāla attīstībā. Tas nozīmē, ka šie darbinieki nav īsti apmierināti ar personāla attīstības politiku organizācijā kopumā.

Lai noskaidrotu darbinieku viedokli par mācību metožu noteikšanu organizācijā, tika uzdots jautājums, kā tiek noteiktas mācību metodes.



1. att. Mācību noteikšanas metodes (Avots: autores veidots)

1.attēlā redzams, ka organizācijas darbinieku mācību vajadzības noteikšana visbiežāk notiek izmantojot ikgadējās attīstības pārrunas, kurās iekļaujas arī kompetenču novērtēšana. Arī teorijā šī mācību noteikšanas metode tiek uzskatīta par vispilnīgāko. Tajā pašā laikā, respondenti norāda uz citiem variantiem, no kuriem var secināt, ka organizācija ievēro teorijā pieņemto principu, ka sekmīgus rezultātus veido, realizējot dažādas mācību noteikšanas metodes.



2.att. Darbinieka iespējas pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes, procentos. (Avots: autores veidots)

Jautājumā (2. att.) par darbinieka iespējām pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes, lielākā daļa respondentu uzskata, ka iespējas profesionāli pilnveidoties ir atkarīgas no pašiniciatīvas. Kas zināmā mērā varētu būt arī riskanti, jo ne vienmēr darbinieka mācību vēlmēs sakrīt ar kompetenču pilnveidošanu un organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.

Mācību noteikšanas ietvaros ir jāizvērtē iepriekšējie mācību rezultāti, tādēļ aptaujā tika uzdots jautājums par iegūto zināšanu un prasmju pielietošanu darba procesā. Analizējot rezultātus, darba autore secina, ka kopumā ņemot, mācības respondentiem ir bijušas produktīvas. Vairāk kā puse darbinieku jauniegūtās zināšanas darba procesā pielieto vairāk kā 50% apmērā. Tas ir organizācijas darbinieku personīgais viedoklis, bet kā darbinieku mācības ietekmē organizācijas startēģiskos mērķus, nav veikti attiecīgi mērījumi.

Viens no motivatoriem, kāpēc darbinieks vēlas pilnveidoties un ieguldīt laiku kompetenču un zināšanu paaugstināšanā ir karjeras izaugsme. Tāpēc tika uzdots jautājums par mācību ietekmi uz karjeras attīstības. Vairāk kā puse jeb 60% respondenti atbildējuši pozitīvi. Attiecīgi šiem darbiniekiem tika lūgts pamatot, kādā veidā ir veicināta karjeras attīstība. Populārākas atbildes bija:

- Kompetenču paaugstināšana;
- Iegūtās zināšanu deva iespēju iegūt amata paaugstinājumu;
- Jaunu zināšanu iegūšana ļauj saprotamāk veikt uzdevumus, kuri pirms tam bijuši neskaidri;
- Algas paaugstinājums;
- Tiešā vadītāja augstāks novērtējums.

Tātad iegūtās zināšanas darbiniekiem liek justies pārliecinātiem. Un tas ļauj profesionāli izaugt, kas likumsakarīgi ļauj attīstīt karjeru.

Uz jautājumu, kāds ir iemesls, kāpēc mācības nav veicinājušas karjeras attīstību, darba autore no iesniegtajām atbildēm secina, ka darbiniekiem ir dažāda attieksme, un raksturīgākās no tām:

- Darbinieka pašiniciatīvas trūkums;
- Mācības nav noteicošais faktors karjeras attīstībai;
- Atsevišķas mācību tēmas nav tiešā veidā piemērojamas darba pienākumiem;
- Netiek nodrošinātas tādas mācības, kādas ir nepieciešamas.

Daļa no respondentiem norāda, ka ne vienmēr mācību mērķis ir karjeras attīstība, būtiskākais ir kompetenču paaugstināšana. Kas var liecināt, par darbinieku pieņemumiem, ka karjeras izaugsme ir uzskatāms tikai paaugstinājums amatā. Te vadītājiem būtu jāskaidro, ka ir iespējama horizontālā karjera. Kur horizontālā karjera tiek skaidrota arī kā process, kurā cilvēks profesionāli paaugstina savu kvalifikāciju, kā arī ceļ un nostiprina savu vērtību darba tirgū. (Horizontālā jeb laterālā izaugsme, 2015) Darbiniekam ir iespējas profesionāli augt, paplašināt savu pieredzi.

Savukārt, atbildes, kurā minēts, ka netiek nodrošinātas atbilstošas mācības, liecina par nepiemērotu mācību metožu pielietošanu konkrētam darbiniekam. Tādā gadījumā vajadzētu pievērst lielāku uzmanību darbinieku psiholoģiskajiem portretiem, un piemērot mācības, kas tiem vairāk atbilstu.

Apkopojot aptaujas rezultātus, darba autore secina, ka organizācijā nav izveidots noteikts process, kā tiek noteiktas mācību vajadzības. Pārsvarā tiek ņemtas vērā attīstības pārrunas, kuru laikā ir iespējams arī pārrunāt mācību nepieciešamību. Rezultāti arī liecina, ka organizācijai būtu vairāk jāpievērš uzmanība savstarpējai komunikācijai un iepazīstināšanai ar tās stratēģiskajiem mērķiem.

Pēc vadītāju interviju analīzes var secināt, ka vadītājiem ir izpratne par mācību vajadzību noteikšanas nozīmību. Un norāda, ka mācību vajadzību noteikšanas metodes lielā mērā tiek balstītas uz ikgadējām attīstības pārrunām. Tomēr tiek uzsvērts, cik liela nozīme ir pašu darbinieku iniciatīvai. Tas saskan ar darbinieku atbildēm aptaujā uz jautājumu par iespējām profesionāli pilnveidoties organizācijā. Lielākais trūkums, kas var mazināt organizācijas efektīvu darbību, vadītājiem nav skaidra kārtība, kā tiek izvērtēta darbinieku apmeklēto mācību efektivitāte. Līdz ar to, ir liela varbūtība, ka mācības nav sasniegušas vēlamu rezultātu.

Secinājumi

1. Lai varētu runāt par reāliem ieguvumiem un pamatotām darbinieku apmācībām un attīstībā ieguldītajām finansēm, darbinieku mācības jāuztver kā citiem biznesa procesiem līdzvērtīgu

procesu organizācijā, kurš sākas ar skaidru mācību vajadzību un mērķu noteikšanu atbilstoši organizācijas attīstības stratēģijai.

2. Organizācijas Personāla vadības funkcija aptver personāla teorijā ietvertās sfēras, kas ir būtiskas organizācijas attīstībā.
3. Personāla attīstībai ir atvēlēta nozīmīga loma, uzsverot pašu darbinieku iesaisti un organizācijas iespējas nodrošināt nepieciešamās mācības.
4. Kompetenču novērtēšanas process organizācijā notiek strukturēti. Kompetenču novērtēšanā tiek izmantotu kompetenču modeļi.
5. Piesaistot vērtētājus no darbinieka kolēģu vidus, tiek maksimāli samazināta subjektīvisma iespējamība. Līdz ar to, tas ļauj precīzāk noteikt darbiniekam nepieciešamās mācības.
6. Organizācijas darbiniekiem, uzsākot darba gaitas, nav pietiekami izskaidrota organizācijas attīstības stratēģija.
7. Organizācijā daļa darbinieku uzskata, ka amata paaugstinājums ir vienīgais izaugsmes veids.
8. Organizācija ievēro teorijā pieņemto principu, ka sekmīgus rezultātus veido, realizējot dažādas mācību noteikšanas metodes.
9. Organizācijā nav izveidots noteikts process, kā tiek noteiktas mācību vajadzības.
10. Organizācijai būtu vairāk jāpievērš uzmanība savstarpējai komunikācijai.
11. Organizācijas vadītāji, nosakot mācību vajadzības, balstās uz ikgadējām attīstības pārrunām, uzsverot pašu darbinieku iniciatīvu.
12. Organizācijā ir sakārtoti procesi kā notiek attīstības pārrunas un kompetenču, darba izpildes novērtēšana, taču vadītāju līmenī trūkst izpratnes par mācību efektivitātes novērtēšanu, kas mazina precīzu mācību vajadzību noteikšanu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Armstrong, M. Handbook of Management and Leadership for HR. – Kogan Page, 2016. - 472

AS "Latvenergo" Ilgtspējas un Gada pārskats 2017.

AS „Latvenergo”. (2010). AS "Latvenergo" darbinieku attīstības pārrunu kārtība.

AS „Latvenergo”. (2017). Latvenergo koncerna organizācijas attīstības politika.

Employee training and development is a broad term covering multiple kinds of employee learning. [skatīts: 29.11.2018]. Pieejams: <https://www.allencomm.com/what-is-employee-training-development/>

Ešenvalde, I. Personāla vadības mūdienu metodes. – Rīga: Merkūrijs LAT, 2008. - 349 lpp.

Dāvidsone, G. Organizāciju efektivitātes modelis. – SIA O.D.A., 2008. – 329 lpp.

Dombrovska L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. – Rīga: Apgāds Zvaigzne, 2009.-212.lpp.

Horizontālā jeb laterālā izaugsme. (2015) [skatīts:03.01.2019]. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/horizontala-jeb-laterala-izaugsme/>

Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. – McGraw-Hill Irwin, 2008. – 767 lpp.

Senyucel, Z. Managing the Human Resource in the 21st century. – ebook<https://bookboon.com/en/hrm-managing-the-human-ressource-ebook> 86 lpp.

Vorončuka, I. Personāla vadība : teorija un prakse. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2009. - 399 lpp.

Zilīte, L. Personāla vadība un socionika. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013. - 304 lpp.

Aija Zilberte. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZniecības uzņēmumā

Alberta koledža, „Uzņēmējdarbība”, “Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija”, zilberteaija@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Gadu gaitā ir izstrādāts motivācijas teorijas, kuras uzņēmumi ņem par pamatu motivācijas sistēmas izveidošanā. Motivācijas sistēmas izveidošana ir nepieciešama, lai vadītāji spētu pēc iespējas efektīvāk motivēt savus darbiniekus, lai tie sasniegtu uzņēmuma izvirzītos mērķus. Katrs uzņēmums, kurš ir ieinteresēts 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 uzņēmuma mērķu sasniegšanu. (Ruperte, 2010., lpp. 126) Motivēts darbinieks pienākumus veiks daudz kvalitatīvāk un ar lielāku atdevi, attiecīgi – uzņēmumā būs daudz pozitīvāka gaisotne un vide.

Pētījuma mērķis: izpētīt motivēšanas teorētiskās nostādnes un tās praksi tirdzniecības uzņēmumā, lai sagatavotu ieteikumus tās pilnveidei.

Darba uzdevumi:

1. Izpētīt motivēšanas teorijas.
2. Sniegt uzņēmuma vispārīgo raksturojumu un veikt SVID analīzi.
3. Veikt uzņēmuma darbinieku anketēšanu un apkopot rezultātus.
4. Izvērtēt uzņēmuma darbinieku motivāciju, izmantojot sastādītās anketas.
5. IZanalizēt darbinieku anketēšanas rezultātus.
6. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma metodes: teorētiskā izpēte (literatūras un interneta izpēte), analīzes metode (izanalizējot respondentu atbildes), SVID analīze (uzņēmuma izpēte), grafiskā analīze (no iegūtajām respondentu atbildēm, attēlot tās grafiski) un loģiski konsultatīvā metode, un kvalitatīvo datu apstrādes metodi (secinājumi un priekšlikumi).

Sasniegtie rezultāti: Izvērtējot uzņēmumu pēc SVID analīzes, var secināt, ka uzņēmumam ir motivēšanas sistēma, bet tā nav pilnīga. Lai uzlabotu motivēšanas sistēmu, uzņēmumam nepieciešams to papildināt ar motivācijas faktoriem, piemēram, kā atbildības paaugstināšanu, panākumu atzišanu. Kā arī var secināt, ka vadītāji veic kvalitatīvi savu darbu un darbinieki jūtas finansiāli novērtēti. Uzņēmuma izstrādātā motivācijas sistēma atbilst F. Herberga motivācijas teorijai un tā vairāk balstās uz higiēnas faktoriem.

Atslēgas vārdi: darbinieku motivācija; higiēniskie faktori; motivācijas faktori; motivācija; motivēšanas veidi; motivācijas teorijas.

Ievads

Pētījuma nosaukums ir “Personāla motivēšanas iespēju novērtēšana tirdzniecības uzņēmumā”, tā autore ir Aija Zilberte. Darba mērķis ir izpētīt, lai izteiktu labāko motivācijas sistēmu personāla motivēšanai.

Personāla motivēšana ir ļoti svarīga loma jebkura uzņēmuma darbības pamatā. Motivēšana ir dinamisks process, kurš, lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē darbinieku un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. (Pikeringa, 2002.) Uzņēmumam ir svarīgi panākt, lai darbinieks savu darbu darītu ar maksimālo atdevi, tādējādi uzņēmumam sasniedzot izvirzītos mērķus. Ar personāla motivēšanas politikas

problēmām saskaras katrs uzņēmums. "Organizāciju vadītājiem ir jāatrod drošas saites starp personāla motivēšanu un sekojošu efektīvu darbību organizācijas labā, tādā veidā panākot harmoniju starp individuālajiem un organizācijas mērķiem." (Pikeringa, 2002.)

Katram darbiniekam ir savi mērķi, ko viņš vēlas sasniegt. Organizāciju vadītājiem izzinot savus darbiniekus, var izstrādāt motivācijas sistēmu, kas motivētu darbinieku strādāt pēc iespējas efektīvāk. Tādā veidā, apmierināts ir darbinieks gan darba devējs, jo katra puses saņem sev vēlamu.

Darba mērķis ir izpētīt, lai izteiktu labāko motivācijas sistēmu personāla motivēšanai.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai ir noteikti šādi uzdevumi:

1. Izpētīt motivēšanas teorijas.
2. Sniegt uzņēmuma vispārīgo raksturojumu un veikt SVID analīzi.
3. Veikt uzņēmuma darbinieku anketēšanu un apkopot rezultātus.
4. Izvērtēt uzņēmuma darbinieku motivāciju, izmantojot sastādītās anketas.
5. IZanalizēt darbinieku anketēšanas rezultātus.
6. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma metodes, kuras tika izmantotas Darba sagatavošanā: teorētiskā izpēte (literatūras un interneta izpēte), analīzes metode (izanalizējot respondentu atbildes), SVID analīze (uzņēmuma izpēte), grafiskā analīze (no iegūtajām respondentu atbildēm, attēlot tās grafiski) un loģiski konsultatīvā metode, un kvalitatīvo datu apstrādes metodi (secinājumi un priekšlikumi).

Tiek pētīta informācija par uzņēmumu laika posmā no 2012. gada līdz 2018. gadam. Izstrādājot šo darbu, ir izmantots pētāmā uzņēmuma darbinieku sniegtā informācija par uzņēmuma darbību.

Motivācijas sistēma

Gadu gaitā ir izstrādāts motivācijas teorijas, kuras uzņēmumi ņem par pamatu motivācijas sistēmas izveidošanā. Motivācijas sistēmas izveidošana ir nepieciešama, lai vadītāji spētu pēc iespējas efektīvāk motivēt savus darbiniekus, lai tie sasniegtu uzņēmuma izvirzītos mērķus. Kas tad ir motivācijas sistēmas, motivācija un tās nepieciešamība? Kādas ir Hercberga un Adamsa izstrādātās teorijas? Vai šīm teorijām ir, kas kopīgs ar mūsdienu motivācijas sistēmām?

Senāk uzņēmumu vadība bija pārliecināta, ka darbinieku vajadzības var apmierināt ar trim tradicionāliem līdzekļiem – algas pielikumu, paaugstināšanu amatā un nodrošinātu darbu. (Pikeringa, 2002., lpp. 12) Šī pārliecība uzņēmumu vadītājiem ir aizvien, manuprāt. Savā veidā tā tas ir. Ikkatrā no mums zemapziņā iekšēji ir ielikts vispirms parūpēties par sevi, par saviem vistuvākajiem (ģimeni) un tikai tad par visiem citiem. Algas pielikums, paaugstināšana amatā un nodrošinātu darbu, tā ir tā drošība ar ko varam parūpēties paši par sevi un sev vistuvākajiem, līdz brīdim kad esam sev un vistuvākajiem nodrošinājuši visu.

Atalgojums, piemaksas un privilēģijas ir efektīvi līdzekļi, kas ļauj uzņēmuma personālu komplektēt no iespējami augstākā līmeņa kandidātiem, taču ar šiem līdzekļiem neizdodas radīt ilgtermiņa motivāciju. Alga, papilddienākumi, paaugstināšana amatā, labi darba apstākļi un uzņēmuma apmaksāta apdrošināšana – tas viss nodrošina darbiniekam gandarījumu un apmierinātību par savu darbavietu, taču neiedvesmo uz īpaši izciliem sasniegumiem. (Pikeringa, Personāla vadība, 2002., lpp. 12). Jau daudzus gadus atpakaļ ir izstrādātās dažādas motivācijas teorijas, piemēram, kā Džona Steisija Ādams teorija, tiek dēvēta arī kā taisnīguma teorija un Hercberga teorija un citas teorijas. No kurām tad arī ir veidotas motivācijas sistēmas, un ieviestas uzņēmumos. Protams, katrs uzņēmums motivācijas sistēmu pielāgo savu iespēju robežās.

Darbinieka motivācijas veicināšana nav viegls uzdevums, jo šajā procesā nepastāv standarta risinājumi un katrā konkrētā situācijā vadītājiem jāizvēlas vispiemērotākā darbinieku motivēšanas metode. Turklāt, lai kāda metode tiktu izmantota, tā sniegs pozitīvu rezultātu tikai tādā gadījumā, ja vadītājs būs labi iepazinis savus darbiniekus, apzinājis viņu spējas, izprasti vēlmes un nākotnes plānus.

Cilvēki spēj ļoti labi arī paši sevi motivēt. Frederiks Hercbergs motivāciju ir salīdzinājis ar iekšējo ģeneratoru. Viņš apgalvo, ka cilvēkiem, kuriem ir iekšējais ģenerators, viņi ļoti labi spēj paši sevi motivēt. Šim apgalvojumam piekrītu, jo pati sev esmu, liels, motivācijas devēja. Mēs katrs esam tik atšķirīgs un mums katram ir savi motivācijas faktori, kas mūs motivē, taču mums visiem ir pamatvajadzības, ko lieliski Abrahams Maslovs ir nodefinējis Maslova piramīdā kuras ir jānodrošina ar motivācijas sistēmā, lai cik atšķirīgi mēs katrs būtu.

Frederika Hercberga teorija-Viena no pirmajām apmierinātības ar darbu teorijām bija Frederika Hercberga (Herzberg, 1959) divu faktoru teorija. 20. gs. 50 gados Hercberga vadītā pētnieku grupa aptaujāja 1685 strādājošos dažādās nozarēs, lūdzot aprakstīt gadījumus, kuros pēc darba veikšanas ir, jutušies ļoti, apmierināti, kā arī gadījumus, kad pēc, sava, pienākumu, izpildes viņi ir jutušies īpaši neapmierināti. Šīs aptaujas rezultātā Hercbergs izdalīja divas faktoru grupas – iekšējos (panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, atbildība, izaugsmes iespējas, darba saturs) un ārējos faktorus (darba alga, darba vietas saglabāšanas garantija, darba apstākļi, savstarpējās attiecības darba vietā), skatīt pielikumu Nr. 1. Pirmās grupas faktorus viņš nodēvēja par „motivējošajiem” faktoriem, bet otrās grupas – par „higiēniskajiem” (Reņģe, 2007., lpp. 34)

Džona Steisija Adamsa teorija - Psihologs Džons Steisijs Adamss savu Taisnīguma teoriju balstīja uz vienlīdzību. Tas, cik centīgi cilvēks ir gatavs strādāt, ir atkarīgs no salīdzinājuma ar citu cilvēku pūlēm. Darba ņēmēja priekšstats par apmaiņas taisnīgumu veidojas dažādu faktoru ietekmē, kas var būt kolēģi, ģimene un citi ietekmējoši cilvēku grupu pārstāvji. Darba ņēmējs sniedz noteiktu ieguldījumu uzņēmumā, kas ir viņa iegūtās un esošās zināšanas un iemaņas. Darba ņēmējs neiegulda uzņēmumā tikai prasmes un zināšanas, bet arī centību, pūles un mērķtiecību. Pretī saņemot atalgojumu, kas ietver darba samaksu, dažādus materiālus labumus un priekšrocības. (Reņģe, 2007., lpp. 39)

Pētījuma metodoloģija

Veicot pētījumu, autore ir noskaidrojusi, ka uzņēmums ir vadošais mazumtirdzniecības franšīzes tīkls, kas visā Latvijā nodrošina ērtu iespēju ātri atjaunot enerģiju un saņemt ikdienā visnepieciešamākās preces un pakalpojumus. 249 tirdzniecības vietās uzņēmums piedāvā daudzveidīgu svaigu un garšīgu ēdienu klāstu, atspirdzinošus dzērienus un plašu jaunāko preses izdevumu izvēli. Latvijā darbojas no 1997. gada. Un uzņēmumos, ieskaitot franšīzes ņēmējus, strādā vairāk nekā 650 darbinieki.

Veiksmīga uzņēmējdarbība ir atkarīga no vadības spējas organizēt personāla darbību, stimulēt un motivēt darbiniekus. Uzņēmuma ir pašam savs Personāla attīstības un mācību centrs. Lai nodrošinātu darbam nepieciešamās zināšanas, regulāri notiek mācības jaunajiem veikal darbiniekiem, kā arī jaunajiem franšīzes ņēmējiem. Turklāt tiek organizēti semināri un treniņi, lai uzlabotu darbinieku kvalifikāciju un veicinātu nepārtrauktu attīstību.

Uzņēmumā ir sekojoša motivācijas sistēma:

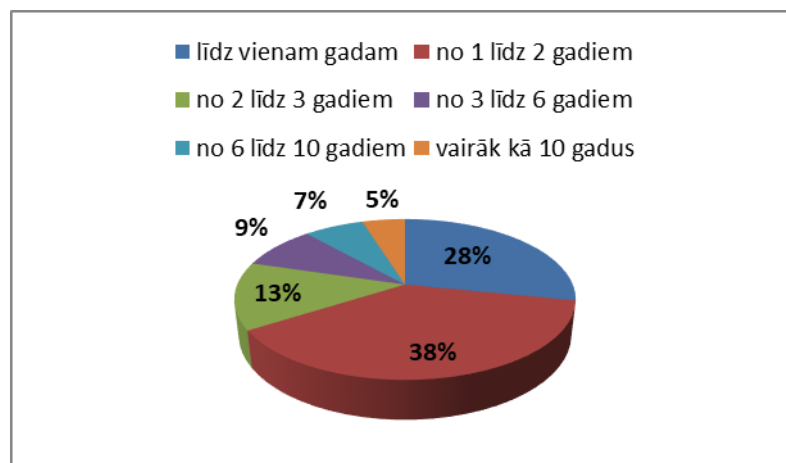
- ✓ Procentuāla piemaksa par noteiktu darījumu apjomu izpildi (darba plāna izpildi);
- ✓ Apmaksāts ikgadējs Ziemassvētku pasākums;
- ✓ Apmaksāts ikgadējs sporta spēļu pasākums;
- ✓ Tiek rīkoti konkursi uz konkrētu uzņēmuma produktu vai pakalpojumu, kur, sasniedzot noteiktu punktu skaitu, balvā saņem biļetes uz kino, teātri vai naudas balvu.

Augstāk, minētā motivācijas sistēma balstās uz higiēnas motivācijas faktoriem, pēc Hercberga teorijas, un ir aizmirsts par motivācijas faktoriem.

Lai izvērtētu situāciju uzņēmumā no darbinieku viedokļa, darba autore, kā galveno pētījuma metodiku izmantoja anketēšanu. Sastādot anketas jautājumus, tika izmantota F. Hercberga teorija. Aptaujas rezultātā plānots atklāt, kādi motivēšanas faktori ir uzņēmumā un vai darbiniekus motivē uzņēmuma piedāvātā motivēšanas politika.

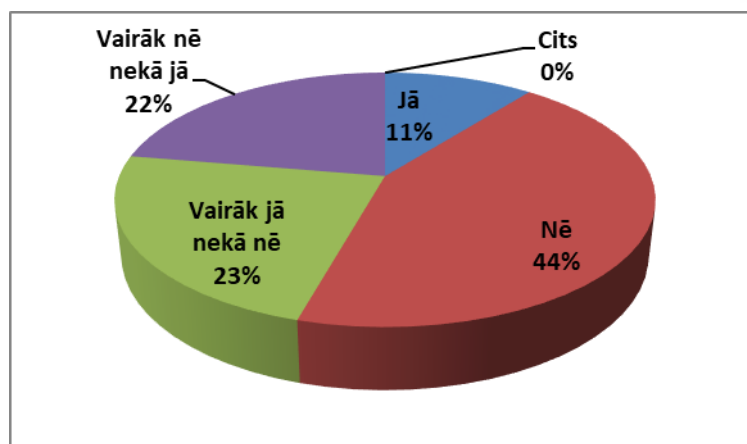
Pētījuma rezultāti

Darba pētnieciskajā daļā tika iesaistīti 103 uzņēmuma darbinieki. Tas sastāda 15.84 % no visa uzņēmuma darbinieku kopskaita, no tiem sievietes ir 55% savukārt vīrieši ir 45%. darbinieki tika sadalīti četrās vecuma grupās no 18 līdz 25 gadiem, no 26 līdz 30 gadiem, no 31 līdz 40 gadiem, no 41 līdz 50 gadiem un no 51 gadiem un vairāk. Līdz ar to pēc iegūtajiem rezultātiem secinu, ka uzņēmumā lielākoties strādā jaunieši. Šajā pētnieciskajā daļā netika iesaistīti uzņēmuma valdes loceklis, direktori, vadītāji un citi biroja darbinieki, jo pētījuma mērķis bija izzināt tieši veikalu darbinieku viedokļus uzņēmuma motivācijas jautājumos.



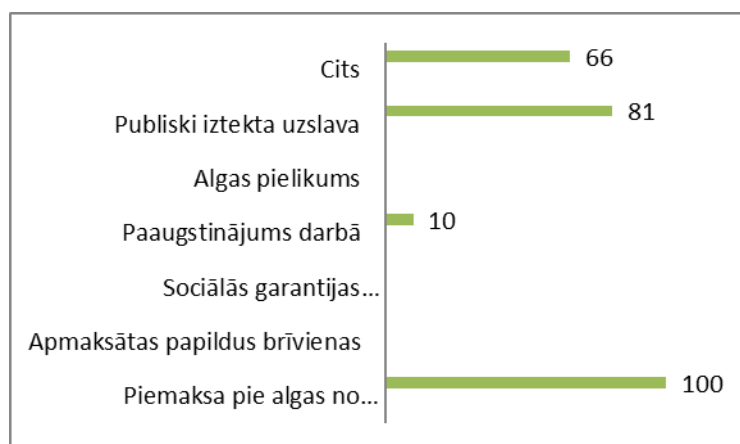
1.att. Darbinieku darba stāžs uzņēmumā, % (Avots: darba autores sastādīts)

Anketas ceturtajā jautājumā tika vaicāts par to, cik ilgi darbinieks strādā uzņēmumā. 1. attēlā ir redzams, ka 28 % jeb 29 respondenti norādīja, ka uzņēmumā strādā līdz vienam gadam. 38 % jeb 39 respondenti uzņēmumā strādā no 1 līdz 2 gadiem. 13 % jeb 14 respondenti strādā no 2 līdz 3 gadiem. 9 respondenti jeb 9% strādā no 3 līdz 6 gadiem. No 6 līdz 10 gadiem strādā 7% jeb 7 darbinieki un vairāk kā 10 gadus strādā 5 darbinieki jeb 5% no aptaujātajiem. Tā kā lielākā daļa no aptaujātajiem respondentiem uzņēmumā strādā, līdz 2 gadiem liek spriest, ka šajā uzņēmumā ir diezgan liela darbinieku rotācija. Ņemot vērā arī pēc iepriekš iegūtajiem rezultātiem, var pamanīt, ka uzņēmumā strādā jauni cilvēki, kuriem šī ir pirmā darba vieta vai arī darbinieks mācās un var savienot skolu ar darbu.



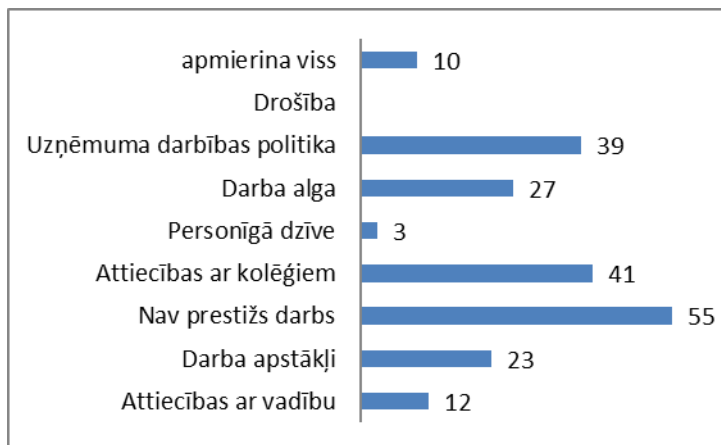
2.att. Darbinieku apmierinātība ar motivēšanas sistēmu darba vietā, % (Avots: darba autores sastādīts)

Anketas piektajā jautājumā respondentiem bija jāsniedz savs viedoklis par to vai viņi ir apmierināti ar motivēšanas sistēmu, kas tiek izmantota viņu uzņēmumā. 2. attēlā ir redzams, ka 11% respondentu ir atbildējuši, ka apmierina motivēšanas sistēma uzņēmumā. Savukārt 23% procentiem vairāk apmierina, nekā neapmierina uzņēmuma motivēšanas sistēma, bet lielākajai daļai motivēšanas sistēma pavisam neapmierina vai arī vairāk neapmierina, nekā apmierina. Ar šo var secināt, ka uzņēmuma pie motivēšanas sistēmas ir jāstrādā un tā ir jāpilnveido, jo vairāk kā pusei respondentiem motivēšanas sistēma darba vietā neapmierina.



3.att. Faktori, kas motivē darbinieku sasniegt labākus rezultātus (Avots: darba autores sastādīts)

Attēlā Nr. 3 ir redzams, ka darbinieki viss vairāk motivē piemaksas pie algas no sasniegtajiem rezultātiem (100 respondentu atbildes), tad seko publiski izteikta uzslava (81 respondenta atbildes). Savukārt 66 respondenti ir atzīmējuši, ka no norādītajām atbildēm viņus motivē arī citas lietas, kas nav norādītas, rīkotie konkursi, apmaksāts sporta spēļu pasākums un kolektīvais darbs no uzņēmuma lielās vadības. Var secināt, ka darbiniekiem ir svarīgi saņemt atalgojumu par sasniegtajiem rezultātiem. Kā arī publiski izteikta uzslava, tādējādi justies novērtēti un piederīgi uzņēmumam. Citiem ir svarīgas izaugsmes iespējas. 10 respondenti ir atzīmējuši, ka viņus motivē arī paaugstinājums darbā. Šiem darbiniekiem ir svarīgas arī karjeras iespējas.



4.att. Faktori, kuri neapmierina uzņēmuma darbiniekus (Avots: darba autores sastādīts)

Attēlā Nr. 4 ir redzams, ka tikai 10 darbiniekiem apmierina viss. Visvairāk darbiniekus neapmierina, ka šis nav prestižs darbs, kas, autoresprāt, ir visai interesanti, jo mēs katrs pats izvēlamies, kādu darbu strādājam. Tam seko attiecības ar kolēģiem, ko atzīmējuši 41 respondenti, uzņēmuma darbības politika neapmierina 39, darba alga 27, darba apstākļi 23, attiecības ar vadību 12, personīgā dzīve 3. Šie rezultāti liek spriest, ka uzņēmumā ir nepieciešams organizēt sapulces vai veikt pārrunas ar darbiniekiem, lai uzlabotos attiecības starp vadītāju un darbinieku, un tas palīdzētu arī darbiniekiem izprast uzņēmējdarbības politiku. Kā arī tas rastu iespēju darbiniekiem izteikt, kas viņu neapmierina un iespējams rast kompromisus.

Kā liecina aptaujas rezultāti vairāk kā puse, kas ir 64% jeb 66 respondenti, atzinuši, ka nav pametuši darbu sliktas motivācijas dēļ. Savukārt 36% jeb 37 respondenti darbu ir pametuši sliktas motivācijas dēļ. Līdz ar to, kopumā balstoties no respondentu atbildēm, uzņēmumos ir motivācijas sistēmas, kas ir pozitīvi. Tikai, manuprāt, uzņēmumiem motivācijas sistēma ir jāpilnveido vai jāmaina.

Vēl pēc aptaujas rezultātiem autore uzzinājusi, ka vairāk kā trešdaļai, 86% jeb 89 respondenti, ir svarīgi, ka izsaka uzslavu par labi padarītu darbu publiski. Tikai 14% jeb 14 respondentiem tas nav svarīgi. Šeit pierādās Herberga teorija, ka motivācijas faktori ir svarīgi. 67% jeb 69 respondentiem ir svarīgi saņemt arī atzinību no saviem kolēģiem ne tikai no vadītājiem, bet 33% tas nav svarīgi. Pēc autores domām, respondentiem, kuriem nav svarīgi saņemt atzinību no saviem kolēģiem, jo šos cilvēkus nemotivē atzinības saņemšana no līdzcilvēkiem. Lielākajai daļai 86% respondentiem ir rūpes gan par savu reputāciju, gan par ieņemamo stāvokli. 14% par to nav rūpes. Līdz ar to varu secināt, ka šie ir svarīgi motivēšanas faktori, kuri nepieciešami cilvēku spēju uzturēšanai. Pēc Herberga teorijas motivācijas faktori darbā ir svarīgi. Higiēnas faktori ir daļa, lai darbinieks būtu apmierināts ar savu darbu. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš būs apmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams arī kāds no motivētajiem.

Ikviens dodas uz darbu, lai par savu padarīto darbu saņemtu atalgojumu un tādā veidā nodrošinot sev pamatvajadzības. Ir svarīgi, ka esam apmierināti ar savu atalgojumu. Sekmīgi izveidota atalgojumu sistēma ir ļoti svarīga, jo no tās ir atkarīgs darbinieku motivācijas un lojalitātes līmenis. 74% jeb 76 respondenti ir apmierināti ar darba algu. Tā kā tā ir gandrīz viena trešdaļa no 103 aptaujātajiem respondentiem, jāsecina, ka uzņēmums ir veiksmīgi, izveidojusi atalgojumu sistēmu. 26% jeb 27 respondenti nav apmierināti ar saņemto atalgojumu. Gandrīz puse no aptaujātajiem saredz šajā uzņēmumā izaugsmes iespējas, savukārt lielākā daļa tās nesaredz vai arī uzskata, ka viņiem vairs nav kur augt. Viens no motivācijas faktoriem ir izaugsmes iespējas uzņēmumā. Līdz ar to no respondentu sniegtajā atbildēm jāsecina, ka

uzņēmuma vadībai būtu jāpievērš šim jautājumam uzmanība, ja ir vēlme darbinieka noturība ilgtermiņā.

Tā kā darba apstākļi ir viens no faktoriem, kas ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu un motivāciju strādāt labāk, tad 78% jeb 80 respondenti ir apmierināti ar darba apstākļiem uzņēmumā. 22% jeb 23 respondenti nav. Rezultāti liek spriest, ka uzņēmums rūpējas, lai darbiniekam darba apstākļi būtu labi.

Septiņpadsmitajā anketas jautājumā tika jautāts vai darbinieks ir apmierināts, ka strādā šajā uzņēmumā. 62% ir atbildējuši, ka jā savukārt 38% nē. Pēc autores domām, lai katrs spētu arī pats sevi motivēt un ar pilnu atdevi strādāt ir jāpatīk uzņēmums, kurā tu strādā.

Secinājumi

1. Motivēšana ir dinamisks process, kas stimulē darbiniekus efektīvi strādāt un sasniegt uzņēmumā izvirzītus mērķus. Veiksmīgi izstrādāta motivēšanas sistēma sevī apvieno augstus darba rezultātus un efektīvu darba novērtēšanas procesu
2. Liela nozīme ir gan higiēnas faktoriem, gan motivācijas faktoriem. Jebkurš no šiem faktoriem var motivēt darbiniekus uz labākiem darba rezultātiem, un labākiem darba apstākļiem.
3. Izvērtējot uzņēmumu pēc SVID analīzes, var secināt, ka uzņēmumam ir motivēšanas sistēma, bet tā nav pilnīga. Lai uzlabotu motivēšanas sistēmu, uzņēmumam nepieciešams to papildināt ar motivācijas faktoriem, piemēram, kā atbildības paaugstināšanu, panākumu atzīšanu.
4. Anketa, kura sastādīta uz F. Hercberga teorijas bāzes, deva iespēju novērtēt darbinieku viedokļus uzņēmuma motivācijas jautājumos, lai izvirzītu priekšlikumus motivēšanas sistēmas uzlabošanai.
5. Pēc anketas datiem, ar savu darbu ir apmierināti 62% respondenti, bet 12% no aptaujātajiem darbiniekiem ir nav apmierināti ar saviem tiešajiem darba vadītājiem, var secināt, ka vadītāji veic kvalitatīvi savu darbu.
6. Ar savu saņemto atalgojumu ir apmierināti 74%, tas nozīmē, ka darbinieki jūtas finansiāli novērtēti.
7. Uzņēmuma izstrādāta motivācijas sistēma atbilst Hercberga motivācijas teorijai un tā vairāk balstās uz higiēnas faktoriem.
8. Uzņēmumā ir iespējams pilnveidot esošo motivēšanas sistēmu, tāpēc autore formulē attiecīgus priekšlikumus.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Pikeringa, P. (2002.). Personāla vadība. P. Pikeringa, *Personāla vadība*. Rīga: SIA "Jāņa Rozes apgāds".
- Reņģe, V. (2007.). Mūsdienu organizāciju psiholoģija. V. Reņģe, *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.

Inese Beķere. DARBINIEKU ADAPTĀCIJAS PRAKSE PUBLISKAJĀ BIBLIOTĒKĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, beinese@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darbinieku adaptācijas process bieži ir nepietiekami novērtēts personāla vadības process. Adaptācija procesa nozīmīgākais uzdevums ir panākt pēc iespējas ātrāku darbinieka integrāciju uzņēmumā. Lai to panāktu nepieciešams noskaidrot, vai darbinieki, kuri uzsākuši savas darba gaitas konkrētajā iestādē, ir veiksmīgi integrējušies un kādi faktori to ir veicinājuši vai varbūt kavējuši.

Pētījuma mērķis: Izpētīt adaptācijas procesa teorētiskās nostādnes un uzzināt publiskās bibliotēkas darbinieku viedokli par adaptācijas praksi organizācijā. Mērķa izpildei izvirzīti uzdevumi analizēt personāla adaptācijas teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi publiskajā bibliotēkā, ieteikt risinājumus adaptācijas procesu pilnveidei. Veiktajā pētījumā tika analizēti adaptācijas procesa teorētiskie aspekti, raksturota publiskā bibliotēka, sagatavota iestādes SVID analīze un apskatīts publiskajā bibliotēkā notiekošais darbinieku adaptācijas process.

Pētījuma metodes: Pētījumamērķasasniedzšanaitikaveiktsteorētiskāsliterārasapskats, anketēšana un intervijas, sagatavota iestādes SVID analīze, veikta iegūto datu apkopošana, analīze un sintēze, kā arī datu grafiska attēlošana.

Sasniegtie rezultāti: Pamatojoties uz veikto pētījumu, iestādes darbinieku aptauju un vadītāju interviju rezultātiem, tika secināts, ka konkrētajā iestādē kopumā ir veiksmīgs adaptācijas process, kuru nepieciešams pilnveidot. Kā priekšlikumi tika izvirzīti, ka iestādes vadībai kopā ar nodaļu vadītājiem jāizstrādā adaptācijas plāns, lai jaunajiem darbiniekiem būtu vienkāršāk izprast adaptācijas procesu un iestādes vadība varētu sekot līdzi procesam, nepieciešams veikt darbinieku aptaujas par adaptāciju, tādējādi iegūstot iestādesdarbiniekuviedokli par to, kasnepieciešams, lai notiktu veiksmīgs jaunodarbiniekuadaptācijas process.

Atslēgas vārdi: adaptācija; darbinieki; personālvadība.

Ievads

Katram darbiniekam adaptācijas laiks var būt dažāds, tas ne tikai atkarīgs no amata, vai apmācības procesa, bet arī no iepriekš iegūtās darba pieredzes, iegūtās izglītības un pat no darbinieka komunikācijas prasmēm. Mazsvarīgs faktors nav arī kolektīva attieksme pret jauno darbinieku, tādēļ sniegtais atbalsts var palīdzēt iejusties jaunajā darba vietā. Līdz ar iejušanos kolektīvā un pierašanu pie jaunajiem apstākļiem jaunajam darbiniekam būs lielāka iespēja pierādīt sevi darbā, pierādīt savas spējas, lai iegūtu pozitīvu novērtējumu gan no iestādes vadības, gan arī kolēģu puses.

Lai adaptācijas process iestādē noritētu pēc iespējas veiksmīgāk, iestādes vadībai jāiepazīstina jaunais darbinieks ar iestādes mērķiem, vīziju, plāniem un uzdevumiem, kā arī jāiepazīstina ar visas iestādes darbu kopumā un arī pa nodaļām, lai nepieciešamības gadījumā jaunais darbinieks zinātu pie kā vai vismaz kādā nodaļā vērsties pēc nepieciešamā padoma vai palīdzības. Nenoliedzami adaptācijas procesa veiksmes faktors ir arī sadarbība – jāsadarbojas gan kolēģiem, gan vadībai, jo šis process aktuāls ir jebkurai iestādei, kurai rūp savi darbinieki un protams darba rezultāti.

Personāla vadīšana ir pastāvīgs organizācijas vadītāja un padoto darbinieku saskarsmes un mijiedarbības process. Šī procesa laikā starp vadītāju un darbiniekiem notiek gan savstarpējā uztvere, gan informācijas apmaiņa un arī ietekmēšanās. Bez savstarpējas komunikācijas nevar

iztikt neviena vadīšanas funkcija, tā skar gan plānošanu, gan motivēšanu un organizēšanu un kontroli, bez komunikācijas neiztikt arī adaptācijas procesā, jo organizācijas darbiniekiem sadarbojoties un komunicējot, organizācija spēs realizēt savus mērķus. Tātad, lai varētu notikt mērķtiecīgs un pilnvērtīgs darbs ir nepieciešama komunikācija.

Darba mērķis ir analizēt personāla adaptācijas teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi publiskajā bibliotēkā, kā arī ieteikt risinājumus adaptācijas procesu pilnveidei, darba gaitā izpētīt literatūras avotus un elektroniskos resursus par personāla adaptāciju un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem, raksturot publisko bibliotēku un adaptācijas procesu SVID analīzi un sagatavot aptaujas anketu, veikt darbinieku aptauju un analizēt publisko bibliotēku darbinieku anketēšanas rezultātā iegūto informāciju, kā arī sagatavot intervijas jautājumus, veikt vadītāju intervijas un analizēt interviju rezultātā iegūto informāciju, veicot iegūto rezultātu analīzi, sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Adaptācijas teorētiskās nostādnes

Cilvēku resursu vadīšana ir stratēģiska un saskaņota pieeja organizācijas visvērtīgāko aktīvu – tajā strādājošo cilvēku - vadīšanai, kuri individuāli vai kolektīvi strādā biznesa mērķu sasniegšanas labā (Armstrong2006). Cilvēku resursi ir īpašs un nozīmīgs resursu veids, jo tā ir cilvēka fizisko un garīgo resursu izmantošana organizācijas mērķu sasniegšanai. Būtībā organizācijas attīstība un izaugsme ir atkarīga no tā kā tiek izmantoti cilvēkresursi. Šī iemesla dēļ ir ļoti svarīgi izvēlēties atbilstošus un kvalificētus darbiniekus un likt viņiem strādāt pēc iespējas pilnvērtīgāk un efektīvāk.

Adaptācija ir periods, kas visbiežāk sakrīt ar pārbaudes termiņu. Šajā laikā iespējams novērtēt, vai darbinieks principā būs spējīgs veikt darbu, vai sastrādāsies ar kolēģiem un vai vispār pieņems uzņēmuma kultūru. Adaptācijas pasākumu kopums paredzēts, lai:

- a) Palīdzētu darbiniekam iejusties jaunajā darba vietā;
- b) Iepazīstinātu darbinieku ar uzņēmuma darba kārtību, vērtībām un kultūru;
- c) Iepazīstinātu ar veicamajiem pienākumiem;
- d) Iemācītu iztrūkstošās pamatprasmes;
- e) Palīdzētu iekļauties komandā (Jaunā darbinieka adaptācija).

Darbinieka apmācībai šajā periodā ir sevišķi svarīga nozīme un katram darbiniekam ir jāatrod pareiza individuāla pieeja. Visbiežāk pārbaudes laiks ir pietiekami ilgs 1-3 mēneši, lai novērtētu darbinieku un izlemtu vai paturēt viņu vai nē. Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iestrādes periodu, pēc iespējas ātrāk izmantot darbinieka zināšanas un prasmes un palīdzēt darbiniekiem būt apmierinātiem ar izvēli (Forands, 2007). Tās mērķis ir palīdzēt visiem – gan jaunajam darbiniekam, gan pašai iestādei. Adaptācijas galvenais uzdevums - pēc iespējas īsāks pielāgošanās laiks, lai process būtu pēc iespējas īsāks, un jaunais darbinieks varētu ātrāk iekļauties kolektīvā un efektīvāk pildītu savus pienākumus.

Adaptācijas būtība ir cilvēka ātrāka pielāgošanās apkārtējai videi, gan darba, gan sociālai. Cilvēkam dzīvē nākas daudzkārt adaptēties, mainot skolu, sporta nodarbības, izveidojot ģimeni, mainot darbavietu (Forands 2007). Adaptācijas procesu piedzīvo pilnīgi visi, katram nākas piedzīvot neizbēgamos mirkļus, kad jāiejūtas skolā, bērnu dārzā, vai jaunajā darba vietā. Jebkura veida pielāgošanās ir adaptācija un adaptācijas mērķis ir pēc iespējas saīsināt pielāgošanās laiku, lai pēc iespējas ātrāk varētu izmantot jaunā darbinieka pieredzi, prasmes un zināšanas organizācijas labā, tāpēc tas ir nozīmīgs posms personāla vadības procesā. Lai šis process būtu vērtīgāks, darbiniekam ir jāsniedz visa informācija, kas nepieciešama, lai viņš organizācijā varētu darboties efektīvi un arī justies ērti.

Visbiežāk adaptācijas process tiek apskatīts tikai no jaunā darbinieka viedokļa puses, par pārējiem darbiniekiem it kā tiek piemirsts, tomēr tas ietekmē arī pārējos – jau esošos

darbiniekus. Esošajos darbiniekos jaunais kolēģis var radīt satraukumu un pat nepatiku, gan kā potenciālais konkurents, gan kā cilvēks, kurš ir nezināms un neziņa par to, ko no šī cilvēka var sagaidīt (Dombrovska, 2009). Jaunam darbiniekam ienākot jau esošā kolektīvā pieredzējušie kolēģi var izjust piesardzību, stresu un neuzticību. Pētījuma autore piekrīt Ešenvaldei, ka dažāda vecuma cilvēki ar atšķirīgu dzīves pieredzi uz viena un tā paša veida pārmaiņām reaģēs dažādi (Ešenvalde, 2007). Gados vecāki iespējams grūtāk pielāgosies jauniem apstākļiem, bet jaunāki darbinieki visu uztvers vieglāk. Darba autore piekrīt Dombrovskai, ka jaunā darba un jaunās vides radīts satraukums, bailes no neveiksmīgas adaptācijas un kolēģu attieksmes parasti ilgst vienu vai divus mēnešus, pēc tam jaunais darbinieks parasti sāk justies drošāk, viņš jau spēj paredzēt lielāko daļu ikdienas situāciju (Dombrovska, 2009). Katram darbiniekam nepieciešams savas laika posms, lai spētu adaptēties un strādāt efektīvi, tādēļ nevajadzētu samazināt adaptācijas laiku jaunajiem darbiniekiem un viņu darbu vērtēt ātrāk kā pēc pārbaudes laika beigām, jo mazinoties satraukumam par jaunajiem apstākļiem un kolēģiem, paaugstināsies darba efektivitāte.

Pēc adaptācijas laika vēlams veikt pārrunas, lai varētu noskaidrot, kā jaunais darbinieks novērtē adaptācijas procesu, kolēģus un iestādi kopumā, vai ir piepildījušās darbinieka un arī uzņēmuma vēlmes, jo darba autore tāpat kā Forands uzskata, ka adaptācijas laika beigas ir jāfiksē un tās gaita jāizrunā speciāli šim mērķim veltītā sarunā, lai noskaidrotu kā piepildās darbinieka un darba devēja vēlmes (Forands, 2007). Būtiski ir noskaidrot, kas jauno darbinieku satrauc vai neapmierina, tāpat vai ar viņa darbu ir apmierināts iestādes vadītājs un/vai tiešais priekšnieks. Šādas sarunas palīdz izrunāt arī iespējamās problēmas un konfliktsituācijas un darbiniekam rodas sajūta, ka par viņu rūpējas, līdz ar to mazinās stresa līmenis un rodas lielāka pārliecība par saviem spēkiem.

Pētījuma metodoloģija

Lai noskaidrotu, kādas ir adaptācijas procesa izplatītākās problēmas un to iespējamie risinājumi, darba pētījumam kā pētījuma metodes tika izmantotas: teorētiskās literatūras apskats, anketēšana un intervija, SVID analīze, iegūto datu apkopošana, analīze un sintēze, kā arī datu grafiska attēlošana. Pētījuma veikšanai darba autore izveidoja aptauju ar 10 jautājumiem, kuru aizpildīja bibliotēkas darbinieki, kā arī veiktas 2 intervijas – ar klientu nodaļas vadītāju un galveno bibliotekāri. Aptaujā piedalījās 14 bibliotēkas darbinieki, kuru vidējais vecums ir 46 gadi, un 100% no visiem respondentiem bija sievietes. Izglītības līmenis ir aptaujas dalībniekiem ir dažāds- maģistra grāds ir 14%, bakalaurs/augstāka profesionālā -43%, nepabeigta augstākā 14%, bet cita izglītība 29%. Tas nozīmē to, ka iestādē var strādāt darbinieki ar dažādiem izglītības līmeņiem.

Pētījuma rezultāti

Darba “Darbinieku adaptācijas prakse publiskajā bibliotēkā” mērķis ir izpētīt adaptācijas procesu teorētiskās nostādnes un uzzināt darbinieku viedokli par adaptācijas praksi organizācijā. Tika izvirzīti uzdevumi analizēt personāla adaptācijas teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi publiskajā bibliotēkā, kā rezultātā ieteikt risinājumus adaptācijas procesu pilnveidei. Lai noskaidrotu kādas ir stiprās un vājās puses, iespējas un draudi bibliotēkas “X” darbinieku adaptācijas procesā, tika veikta darbinieku adaptācijas procesu bibliotēkā “X” SVID analīze. Tā tika veikta pamatojoties uz darba autoras sagatavotās aptaujas un interviju rezultātiem.

Stiprās puses	Vājās puses
Profesionāli darbinieki (pārsvarā ilggadējie darbinieki) Tiešo vadītāju (nodaļas vadītāju) iesaistīšana jaunā darbinieka adaptācijas procesā Jauno darbinieku iepazīstina ar visu iestādes darbu Pirmajā sapulcē jaunais darbinieks tiek sveikts un iepazīstināts ar visiem kolēģiem Apmācības (darba drošība, kursi, semināri, pieredzes apmaiņa) visiem darbiniekiem Kolēģi palīdz jaunajam darbiniekam iejusties kolektīvā	Liela darbinieku mainība Profesionālās kvalifikācijas trūkums jauna darbiniekiem Īss adaptācijas laiks Liels darba un informācijas apjoms jāapgūst īsā laikā Zems atalgojums Profesionālās kvalifikācijas iegūšanai nepieciešamo apmācību trūkums

1.att. Darbinieku adaptācijas SVID analīze (Avots: autora veidots pēc aptaujas un intervijas datiem)

Darba autore izveidoja darbinieku adaptācijas procesa SVID analīzi (attēls 1. Darbinieku adaptācijas SVID analīze) par bibliotēkas “X” darbinieku adaptāciju. Par vienu no stiprajām bibliotēkas pusēm darba autore uzskata profesionālos darbiniekus, kolēģus, kas pārsvarā ir iestādes ilggadējie darbinieki. Šie kolēģi var palīdzēt apgūt darbam neieciešamās lietas, palīdzēt iejusties kolektīvā un sniegt nenovērtējamus padomus jaunajam darbiniekam adaptācijas procesa laikā. Tāpat nozīmīga ir darba drošība - visiem darbiniekiem notiek teorētiskas apmācības darba drošībā – instruktāžas, un arī praktiskas nodarbības, tādām kā ugunsdzēsības aparātu lietošanas apgūšana un evakuācijas pārbaudēm. Jaunajiem darbiniekiem darba drošības instruktāža un iepazīšanās ar citām instrukcijām notiek pirmajā darba dienā. Pirmajā dienā, ienākot kolektīvā, jaunais darbinieks tiek sveikts ar ziediem un iepazīstināts ar kolēģiem, kas satuvina un atvieglo iejušanos kolektīvā. Sveikšana pirmajā dienā rada piederības sajūtu un tas, ka darbinieks tiek gaidīts. Jaunajiem darbiniekiem ir nozīmīgi veidot attiecības ar kolēģiem jau no pirmās dienas, tas atvieglo iejušanos darba vidē.

Viena no nozīmīgākajām vājajām vietām bibliotēkas “X” SVID analīzē ir lielā kadru mainība, lielākoties maza atalgojuma dēļ, lai gan jaunie darbinieki stādoties darbā tiek informēti par algas apmēru, pēc kāda laika viņi pārdomā un aiziet no darba. Vājā vieta ir īss adaptācijas laiks - katram darbiniekam tas ir individuāls, reizēm darbinieks pamatus apgūst pāris dienās, bet citam vajag vairākus mēnešus. Liels darba un informācijas apjoms, kas jāapgūst īsā laikā, arī ir vājā vieta. Lai vieglāk būtu adaptēties darba vietā jaunajam darbiniekam nepieciešamas apmācības, kas ne vienmēr ir iespējamās līdzekļu trūkuma dēļ, tādēļ nozīmīgas ir apmācības pie kolēģiem, kas gan neaizstāj profesionālas apmācības, bet tomēr ir ieguvums darbiniekam.

Iespējas	Draudi
Pašvaldības atbalsts apmācībām jauna darbiniekiem Pašvaldības atbalsts –finansējuma palielināšana bibliotēkas darbinieku atalgojumam (kadru mainība) Jauno darbinieku iesaistīšanās dažādu profesionālo organizāciju darbā Jauno darbinieku dalība semināros, konferencēs (arī starptautiskās) pieredzes iegūšanai, vēlāk ar savu darba pieredzi Jauno speciālistu (pēdējo kursu studentu) piesaiste	Jauno darbinieku nespēja iejusties kolektīvā Jauno darbinieku lēnais darba temps pirmajās darba dienās, neapmierināti klienti Mazs atalgojums (liela kadru mainība) Nepietiekams pašvaldības finansējums jauno darbinieku profesionālajām apmācībām Jauno speciālistu nevēlēšanās strādāt mazās pilsētās, laukos, aizbraukšana no valsts, kas rada kvalificētu darbinieku trūkumu

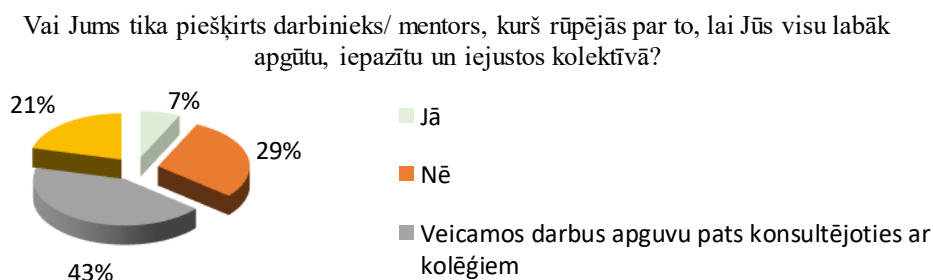
2.att. Darbinieku adaptācijas SVID analīze (Avots: autora veidots pēc aptaujas un intervijas datiem)

Tā kā bibliotēkai nav finansējuma apmācībām jaunajiem darbiniekiem, tad tā ir iespēja pašvaldībai (2. att. Darbinieku adaptācijas SVID analīze) atbalstīt bibliotēku un tās darbiniekus, tas atvieglotu arī jauno darbinieku adaptācijas laiku un darbu pēc tam, kā arī paaugstinot atalgojumu varētu samazināt kadru mainību un piesaistīt jaunos speciālistus. Darba autore kā labu adaptācijas procesa papildus iespēju saskata semināru, konferenču apmeklējumus, lai klausītos un iegūtu informāciju par darba specifiku, kā arī jauno speciālistu piesaiste varētu būt atrisinājums kadru mainībai. Kā viens no draudiem adaptācijas procesam pēc darba autores domām ir jaunā darbinieka nespēja integrēties kolektīvā – neizprasti darba pienākumi, nespēja apgūt darbam nepieciešamos procesus vai kolektīva naidīga attieksme var būt par iemeslu jaunajam darbiniekam aiziet no darba, tas nozīmē to, ka arī adaptācijas process netiek rūpīgi vadīts no darba audzinātāja puses. Mazais atalgojums ir viens no lielākajiem draudiem – darbinieki vienmēr vēlas saņemt lielākas algas, arī jaunie darbinieki sākotnēji, iegūstot darbu, liekas apmierināti ar algas apmēru, bet ar laiku saprot, ka alga tomēr ir maza, un pieņem lēmumu par aiziešanu no darba. Runājot par kvalificēta darba spēka trūkumu – jauno speciālistu nevēlēšanās strādāt ārpus lielām pilsētām, kā arī speciālistu aizbraukšana no valsts ir būtisks drauds, jo tas rada kvalificēta darbaspēka trūkumu un darbā var tikt pieņemti neatbilstoši kandidāti. Neatbilstošu kandidātu apmācība prasa lielus ieguldījumus gan no darbinieku puses, apmācot jauno darbinieku, gan finansiālus, sūtot jauno kandidātu apmācības, līdz ar to kavējot darbu un neiegūstot praktisku pieredzi darbā ar klientiem.

Izskatot darbinieku adaptācijas SVID analīzi, darba autore secina, ka darbiniekiem ieguvumu ir vairāk nekā draudu un vājās vietas. Uzlabojot vājās puses bibliotēka "X" iegūs kvalificētus darbiniekus, kas atbildīgi veiks savus pienākumus un būs apmierināti ar savu darba vietu. Nepieciešams uzlabot adaptācijas procesu, kas kopumā bibliotēkā ir izstrādāts veiksmīgs, bet to būtu nepieciešams papildināt ar profesionālām apmācībām.

Publisko bibliotēku darbinieku aptaujas un interviju rezultāti analizēti, apkopoti un attēloti grafiskā veidā.

Par mentora vai darbinieka palīdzību adaptācijas procesā priecātos ikviens darbinieks, tādēļ aptaujā tika jautāts par mentora dalību apmācību procesā (3. att. Par mentora piešķiršanu).



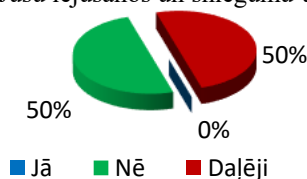
3.att. Par mentora piešķiršanu, % (Avots: autora veidots pēc aptaujas un intervijas jautājumiem)

Darba autore uzskata, ka jaunajiem darbiniekiem būtu nepieciešams mentors, kurš palīdz apgūt darbam nepieciešamos procesus un ievadītu darbā un kolektīvā. Šāds cilvēks būtu svarīgs, taču aptauja parāda, ka tāds diemžēl nav bijis 43% aptaujāto, jo viņi savus pienākumus un darbu apguvuši paši konsultējoties ar kolēģiem, tikai 7% respondentu bijis iedalīts mentors, bet 29% tāda nebija vispār. 21% mentors bijis tikai uz īsu brīdi, lai parādītu veicamos darbus, kas tomēr ir daudz pozitīvāk, jo vismaz ir zināms, pie kā vērsties ar jautājumiem un problēmām. Pēc darba autores domām, jaunais darbinieks iegūtu daudz vairāk pieredzes ziņā un arī iegūtu lielāku pārliecību par sevi, ja viņam būtu padomdevējs un atbalsts jaunajā kolektīvā. Intervijā klientu nodaļas vadītāja atzina, ka iestādē adaptācijas process nav atkarīgs no darbinieku spējām vai zināšanām, visbiežāk tas ir apmēram mēnesi garš, bet pārējos 2 pārbaudes laika mēnešus

darbinieks jau strādā patstāvīgi. Pašai viņai tas bijis tik ļoti īss, un pašai bija daudz jāapgūst, bet bija iespēja sazināties ar iepriekšējo darbinieku, kurš sniedza īsas instrukcijas kā un ko labāk darīt. Bet bibliotekāre atzina, ka adaptācijas process lielā mērā atkarīgs no tā uz kādu amatu darbinieks pieņemts darbā, kāds ir viņa paša darba apgūšanas temps un protams vēlme mācīties. Uz jautājumu par izstrādāto rokasgrāmatu iestādē pilnīgi visi 14 respondenti t.i. 100% atbildēja, ka iestādē nav izstrādātas rokasgrāmatas jauna darbiniekiem. Rokasgrāmatas izstrāde ir darbietilpīgs process, bet ievērojami atvieglo jauno darbinieku adaptāciju iestādē. Darba autore uzskata, ka rokasgrāmatas izstrāde noteikti atmaksājas, lai atvieglotu darbinieku iejušanos kolektīvā, bet noteikti nepieciešams arī mentors, jo rokasgrāmata nespēs palīdzēt un atbildēt uz ikdienas jautājumiem. Arī intervijā abi bibliotēkas darbinieki atzina, ka iestādē nav izstrādāta rokasgrāmata adaptācijai, bet ir speciāli izstrādāta veidlapa, kuru jaunais darbinieks aizpilda apmeklējot tajā norādītos darbiniekus, kuri katrs apmāca jauno darbinieku kādā konkrēta jomā. Tā piemēram, klientu nodaļas vadītāja skaidro ar klientu apkalpošanu saistītas lietas, bet lietvedības speciālists skaidro kādi dokumenti nepieciešami kādās konkrētās reizēs un izsniedz dokumentu paraugus.

Pārrunas pēc pārbaudes laika ir nozīmīgs brīdis, lai noskaidrotu gan paša jaunā darbinieka domas par viņa darba sniegumu, gan iestādes vadības lēmumu paturēt darbinieku vai nē (4. att. par pārrunām pēc pārbaudes laika).

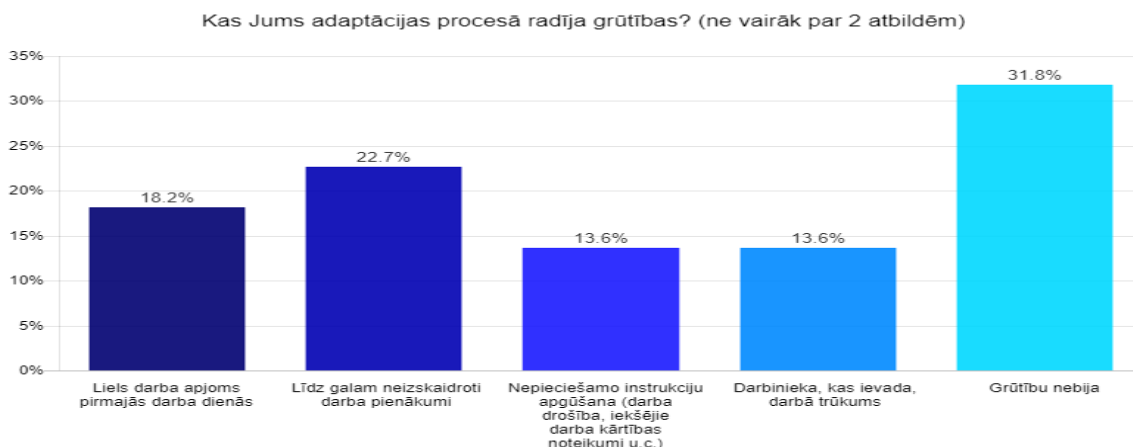
Vai pārbaudes laikam beidzoties, notika saruna ar Jūsu tiešo vadītāju vai iestādes vadītāju par Jūsu iejušanos un sniegumu uzņēmumā?



4. att. Par pārrunām pēc pārbaudes laika, % (Avots: autor veidots pēc aptaujas un intervijas jautājumiem)

Kā redzams pēc 4.att. tieši 50% aptaujāto nebija sarunas ne ar tiešo vadītāju, ne ar iestādes vadību, tāpat kā otrai pusei 50% bija daļējas sarunas par iejušanos un sniegumu bibliotēkā. Pēc darba autores domām šādas sarunas būtu nepieciešamas visiem jauna darbiniekiem. Pēc sarunām ar vadītāju jaunajam darbiniekam rastos pārliecība, ka viņš ir nozīmīgs darbinieks un par viņu rūpējas. Sarunas par iejušanos kolektīvā un jaunā darbinieka adaptācijas laika sniegums būtībā būtu jāpārrunā ne tikai pēc pārbaudes laika, bet gan vairākkārt adaptācijas un pārbaudes laika periodā, lai gan vadītājam, gan pašam jaunajam darbiniekam būtu skaidrs vai viss notiek pareizi un tiek sasniegti nepieciešamie rezultāti, kā notiek adaptācijas process.

Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka jautājumā par to, kas adaptācijas procesā radīja grūtības (5. att. Par grūtībām darba vietā) var redzēt, ka visvairāk grūtību sagādāja fakts, ka līdz galam nebija izskaidroti darba pienākumi – 22%, kas atkal norāda uz to, ka jaunaļiem darbiniekiem trūkst mentora palīdzības un padoma.

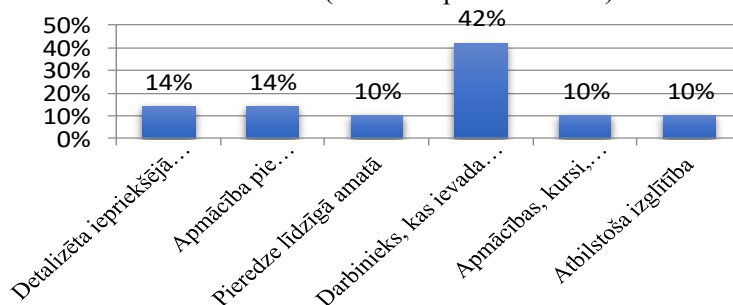


5. att. Par grūtībām darba vietā, % (Avots: autora veidots pēc aptaujas un intervija jautājumiem)

Ne vienmēr izpalīdzīgiem kolēģiem ir laiks, lai palīdzētu jaunajam darbiniekam apgūt darba pienākumus, bez tam tas nav kolēģu pienākums, bet gan tiešā vadītāja un iestādes vadītāja pienākums apmācīt un izskaidrot darba pienākumus. 18% aptaujāto atzina, ka viņiem grūtības sagādāja liels darba apjoms pirmajās darba dienās, nepieciešamo instrukciju apgūšana un darbinieka, kas ievada darbā trūkums grūtības sagādāja 13% aptaujāto darbinieku, bet 32% atzina, ka viņiem grūtību nebija. Katram darbiniekam nepieciešams atšķirīgs adaptācijas laiks un veids kā pierast un iejusties kolektīvā un jaunajā darbā. Gan liels darba apjoms, gan nepieciešamo instrukciju apgūšana var sagādāt lielas grūtības jaunaļiem darbiniekiem, jo viņi daudzas lietas vēl nezina par dažādiem procesiem iestādē un kādas ir iespējamās rīcības kādos konkrētos gadījumos.

Uz jautājumu – Kas Jūsaprāt ir nepieciešams, lai veiksmīgi varētu uzsākt darbu jaunajā darba vietā? bija iespējamās 2 atbildes (6. att. par veiksmīgu darba uzsākšanu) 14% aptaujāto atbildēja, ka atskaite no iepriekšējā darbinieka vai apmācības pie iepriekšējā darbinieka būtu bijušas noderīgas, bet 10%, ka pieredze līdzīgā amatā, apmācības, kursi vai atbilstoša izglītība palīdzētu darbā jaunajam darbiniekam.

Kas Jūsaprāt ir nepieciešams, lai veiksmīgi varētu uzsākt darbu jaunajā darba vietā (ne vairāk par 2 atbildēm)



6. att. Par veiksmīgu darba uzsākšanu, % (Avots: autora veidots pēc aptaujas un intervijas jautājumiem)

Taču vislielākais aptaujāto skaits 42% atzīst, ka darbinieks, kas ievada darbā būtu visvairāk nepieciešams, lai varētu veiksmīgi uzsākt darbu jaunajā darba vietā. darba autore uzskata, ka ideālais variants būtu, ja jaunajam darbiniekam būtu gan mentors, gan instrukcijas un apmācības no iepriekšējā darbinieka, tas ļoti atvieglotu darba uzsākšanas gaitas un visu adaptācijas procesu, jo jaunajam darbiniekam būtu vieglāk apgūt nepieciešamās lietas. Bez tam viņš varētu jebkurā nepieciešamā brīdī izmantot atstātās instrukcijas. Arī intervijā klientu nodaļas vadītāja atzina, ka nepieciešams izveidot stingru un konkrētu programmu kā apmācīt un ko mācīt jaunajiem darbiniekiem, lai viņi spētu ātrāk iejustos kolektīvā un efektīvāk pildītu savus pienākumus. Taču, nepieciešams arī uzlabot darbinieku atlases procesu, lai efektīvāk spētu atlasīt piemērotus darbiniekus. Bet bibliotekāre intervijā atzīst, ka nepieciešama programma apmācībai, lai jaunajiem darbiniekiem būtu vienkāršāk sākt strādāt. Pēc kāda laika noteikti jāpārbauda, ko darbinieks apguvis un jālemj par apmācībām.

Intervijā nodaļas vadītāja atzina, ka vienmēr var vēlēties labāku komunikāciju. Iestādē pieņemts, ka darbinieki ar saviem jautājumiem vai problēmām, ko nevar atrisināt paši, vēršas pie nodaļas vadītāja. Vajadzētu uzlabot iestādes vadības un darbinieku komunikāciju, tieši jautājumos, kas skar iestādes darbu kopumā, ir jautājumi, kas tiek izlemti pašvaldības līmenī, bet darbiniekiem par tiem nav informācijas. Bet vissliktākā komunikācija ir starp darbiniekiem, kas strādā kabinetos un klientu apkalpojošajiem darbiniekiem. Bet otrā intervijā ar bibliotekāri tika noskaidrots, ka bibliotēkā ar komunikāciju varētu būt labāk, jo jūkami trūkstot izsmelošas informācijas par svarīgiem procesiem iestādē. Iestādes vadība informējot par svarīgām lietām, bet tas notiekot novēloti. Starp darbiniekiem arī komunikācija varētu būt labāka, jo bieži vien savā starpā visvairāk komunicē konkrētas nodaļas darbinieki vai tie, kas strādā kabinetos.

Kopumā pēc aptauju un interviju rezultātu analīzes, darba autore secina, ka adaptācijas process bibliotēkā "X" ir diezgan veiksmīgs, bet tam nepieciešami uzlabojumi, kā piemēram izstrādāta rokasgrāmata vai vismaz izstrādātas adaptācijas procesa vadlīnijas pēc kurām jaunie darbinieki spēs ātrāk un efektīvāk adaptēties jaunajā kolektīvā. Tāpat nepieciešams uzlabot komunikāciju iestādē, īpaši vadības un darbinieku starpā. Noteikti nepieciešams rast iespēju samazināt kadru mainību–jaunajiem darbiniekiem jāparāda, kas ir viņu konkrētiem pienākumi, jo reizēm viņiem šķiet, ka bibliotekārs tikai izsniedz grāmatu un viņa pienākumos nekas cits neietilpst, tāpat jārisina jautājums par algas palielināšanu, tas protams ir atkarīgs no piešķirtā budžeta.

Secinājumi

1. Kopumā adaptācijas process iestādē ir veiksmīgs, bet ir jautājumi, ko vēlams uzlabot.
2. Adaptācijas procesa būtība ir saīsināt jaunā darbinieka pielāgošanās laiku jaunajai darba videi, lai pēc iespējas īsāka laika posmā iestāde varētu pilnībā izmantot jaunā darbinieka prasmes, zināšanas un pieredzi.
3. Gan jaunais darbinieks pats, gan iestādes vadība ir atbildīgi par adaptācijas procesa veiksmīgu norisi.
4. Piesaistot mentoru vai kādu atbildīgo par jaunā darbinieka adaptācijas procesu, adaptācija notiek veiksmīgāk.
5. Mentora lomai nepiemērots darbinieks adaptācijas procesu neveicina.
6. Jaunajam darbiniekam ļoti nozīmīga ir pirmā darba diena, jo tas ir laiks, kad veidojas jaunā darbinieka priekšstats par iestādi un kolēģiem, kā arī kolēģu attieksme un atbalsts.
7. Pareiza komunikācijai ir liela nozīme jaunā darbinieka adaptācijas laikā, jo tā var palīdzēt veiksmīgāk adaptēties.
8. Adaptācijas procesa veiksmīgai norisei ir svarīgi uzturēt atgriezenisko saiti ar jauno darbinieku
9. Iestādes SVID analīzē ir redzamas tās jomas, kas iestādei būtu pilnveidojamas.

10. No aptaujas rezultātiem var secināt, ka grūtības jaunajam darbiniekam sagādā liels informācijas apjoms, kas nozīmē, ka tam ir jāpievērš uzmanība un jāpārskata visas informācijas nepieciešamība.
11. Aptaujās norādīts, ka kolēģu palīdzība jaunajiem darbiniekiem adaptācijas procesā ir būtiska.
12. Pēc interviju rezultātiem var secināt, ka adaptācijas procesā ir trūkumi, kurus nepieciešams uzlabot.
13. Intervijās norādīts, ka iestādē pastāv liela kadru mainība, kas saistīta ar algas apmēru un darba pienākumu neizpildīšanu.
14. Intervijā norādīts, ka pirmā darba diena jaunajam darbiniekam tiek organizēta labā līmenī.
15. Darbinieki intervijās norāda, ka nepieciešams sagatavot adaptācijas programmu jaunajiem darbiniekiem.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Armstrong, M.A. (2006). Handbook of Human Resource Management Practice. London : KoganPage.
- Dombrovska L.R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Ešenvalde I. (2007). Pārmaiņu vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds.
- Forands I. (2007). Palīgs personāla speciālistam. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
- Jaunā darbinieka adaptācija. (2018). Elektroniskais resurss [skatīts 22.03.2019.]. Pieejams: <https://wellzone.lv/blogs/adaptacija/>.

Inta Samoviča. DARBA DEVĒJU PRASĪBAS PERSONĀLA SPECIĀLISTU PROFESIJAI NEPIECIEŠAMAJĀM PROFESIONĀLAJĀM KOMPETENCĒM UN PRASMĒM

Alberta koledža, programma- Iestāžu darba organizācija, samovica.inta@inbox.lv

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

Anotācija

Personāla speciālista darba pienākumi ir atkarīgi no dažādiem aspektiem, uzņēmuma darbības sfēras, no tā, cik liels ir uzņēmums, kurā jāveic darba pienākumi. Tas ietekmē to, cik daudz un dažādām šīm personāla vadītāja prasmēm ir jābūt. Tēmas aktualitāti nosaka jaunas vēsmas profesionālajā darbībā. To ietekmē gan jaunu tehnoloģiju ienākšana darba vidē, uzņēmuma klientu loka paplašināšanas ārvalstīs, jaunas darbinieku paaudzes prasības un īpatnības. Pētījuma ietvaros centos noskaidrot reālo situāciju dažādās organizācijās. Vai izpratne par personāla speciālistam nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm atbilst profesijas standartam?

Pētījuma aktualitāte: Tēmas aktualitāti nosaka jaunas vēsmas profesionālajā darbībā. To ietekmē gan jaunu tehnoloģiju ienākšana darba vidē, uzņēmuma klientu loka paplašināšanas ārvalstīs, jaunas darbinieku paaudzes prasības un īpatnības. Darbinieki ir viens no galvenajiem rādītājiem kas atspoguļo organizācijas iekšējo vidi, tās vērtības un principus.

Pētījuma mērķis: pētījuma ietvaros centos noskaidrot reālo situāciju dažādās organizācijās: vai izpratne par personāla speciālistam nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm atbilst profesijas standartam?

Pētījuma metodes: Teorijas izpēte un analīze, intervēšana, iegūto datu apstrāde, iegūto datu analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Tika veikta izpēte par tēmu - darba devēju prasības personāla speciālistu profesijai nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm. Tika secināts, ka personāla speciālista profesionālās kompetences un prasmes tiek pilnībā izmantotas reālajā darba vidē. Prasības, kas ir darbinieku amata aprakstā, bieži pārsniedz robežas, kas uzliek papildus pienākumus. Respondentu atbildes rada pārliecību, ka šī darba veicēji ir apmierināti ar savu profesijas un darba vietas izvēli.

Atslēgas vārdi: Kompetences; prasmes.

Ievads

Personāla speciālista darba pienākumi ir atkarīgi no dažādiem aspektiem, piemēram, no uzņēmuma darbības sfēras, no tā, cik liels ir uzņēmums, kurā jāveic darba pienākumi. Tas ietekmē to, cik daudz un dažādām šīm personāla vadītāja prasmēm ir jābūt. Tēmas aktualitāti nosaka jaunas vēsmas profesionālajā darbībā. To ietekmē gan jaunu tehnoloģiju ienākšana darba vidē, uzņēmuma klientu loka paplašināšanas citās valstīs, jaunas darbinieku paaudzes prasības un īpatnības. Darbinieki ir viens no galvenajiem rādītājiem, kas atspoguļo organizācijas iekšējo vidi, tās vērtības un principus. Tādēļ organizācijām ir svarīgi piemēlēt zinošus, spriest spējīgus un kompetentus savas jomas speciālistus, kuru vērtības sakristu ar uzņēmuma izvirzītajām vērtībām un principiem. Izpratne par personāla speciālista lomu mūsdienu sabiedrībā sāk attīstīties jaunā gaismā - laužot stereotipus par personāla speciālistu darbības nepieciešamību un lomu personāla atlasē, kā arī ne tikai izpildītāja funkcijas veicēju, bet arī partneri kas tiek iesaistīts vadības lēmumu pieņemšanā. Pētījuma ietvaros autore centās noskaidrot reālo situāciju dažādās organizācijās. Vai izpratne par personāla speciālistam nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm atbilst profesijas standartam? Tika pētīts personāla

speciālista profesijas standarts. Meklētas atbildes uz vairākiem jautājumiem: Kādas zināšanas un prasmes nepieciešamas personāla speciālistiem? Kādas ir vadītāja kompetences?

Literatūras apskats

Kompetence ir cilvēka pamatraksturojums, kas atrodas cēloņsakarības attiecībās ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz noteiktiem kritērijiem.

- Pamatraksturojums nozīmē to, ka kompetence ir dziļa un noturīga cilvēka personības daļa un pēc tās var paredzēt uzvedību dažādās situācijās un amatos.
- Cēloņsakarības attiecības nozīmē, ka kompetence izraisa vai paredz uzvedību un darba sniegumu.
- Uz kritērijiem balstīts nozīmē, ka kompetence paredz, kurš kaut ko veiks labi vai slikti, piemērojot noteiktu kritēriju vai standartu. (Spensers L., Spensere S. 2011, 15.lpp)

Darba autore šo definīciju izprot kā cilvēkiem piemītošās īpašības un zināšanas, kas var palīdzēt darba sekmīgākai un kvalitatīvākai veikšanai. Šīm īpašībām ir jābūt lielā mērā saistītām ar katra indivīda pamatvērtībām, lai tās veiksmīgi varētu savienot ar veicamajiem pienākumiem.

Kompetenču modelis piedāvā plašu klāstu ar kompetencēm, kas nepieciešamas personāla speciālistam. Uzsvars tiek likts uz vadības kompetencēm, biznesa domāšanu, sociālajām kompetencēm, savukārt no funkciju viedokļa, tiek novērtētas tas spējas un prasmes, kas cieši ir saistītas ar kandidātu atlasīšanu un novērtēšanu, kā arī individuālo spēju korekti un rūpīgi plānot, organizēt savu darba laiku un uzdevumus. (Boitmane I., 2015)

Autore, pētot šīs minētās kompetences, var secināt par personāla speciālista amata nozīmību uzņēmumos. Rodas izpratne, ka šīs specialitātes pārstāvjiem ir jāpiemīt visaptverošām zināšanām, kas ir jāpildinveido visas dzīves garumā, lai spētu tikt galā ar jauniem izaicinājumiem darba veikšanā.

Prasmes definīcija: prasme ir strukturēta spēju komplekta kompleksās dinamiskas formalizācija (pamatzināšanas, ekspertīze, sociālā zinātība (know-how), zināšana ko darīt, kultūras un sociālā apziņa, pieredzē balstītas zināšanas), kas visas ir savestas kopā pilnīgā un izmantojamā veidā konkrētā kontekstā. Prasme ir sociāli atzīts sadarbības rezultāts starp individu un vidi; citiem vārdiem, prasme ir darbībā atzīta spēja. (Lazda A., 2017)

Pēc autores domām prasmes veido gan iepriekšēja darba pieredze, gan iegūtā izglītība, tās var būt dažādas un pastāv iespēja, ka cilvēki savas prasmes neapzinās un novērtē pārāk zemu. Personāla speciālista amats ir cieši saistīts ar spēju šīs prasmes pamanīt, noteikt vai tās atbilst konkrētajam amatam, uz kuru potenciālais darbinieks kandidē.

Socioloģijā pastāv divi jēdzieni "hard skills" jeb "cietās prasmes" un "soft skills" jeb "mīkstās prasmes".

- „Cietās prasmes” (hard skills), kas vairāk attiecas uz prasmi izmantot konkrētas zināšanas un tehnoloģijas konkrētā profesijā. "Cietās prasmes" ir specifiskas un iemācāmas, kā arī tās var vieglāk definēt un novērtēt, piemēram, rakstīšanas un skaitīšanas prasmes, datorprasmes utt.
- „Mīkstās prasmes” (soft skills), jeb vispārējās, jebkurā profesijā noderīgās prasmes ir daudz grūtāk definējamas un izmērāmas – tās ir komunikācijas spējas, valodas lietojums, interakcija ar cilvēkiem utt. (Vitena, 2013)

Autores skatījumā cietās prasmes ir prasmju kopums, kuru ir viegli noteikt. Tās ir apgūstamas un pilnveidojamas.

Daudz grūtāk nosakāmas ir mīkstās prasmes. Tās ir saistītas ar to, kā jūs attiecaties pret citiem cilvēkiem un mijiedarbojaties ar tiem.

Personāla speciālista profesijas standarta nosacījumi un norādījumi.

Profesionālās darbības svarīgākie pamatuzdevumi ir:

- personāla lietvedības kārtošana
- personāla atlase
- darbinieku darba samaksas sistēmas izveide

Profesionālās darbības veikšanai nepieciešamās profesionālās kompetences:

- Personāla lietvedības dokumentu sagatavošana atbilstoši normatīvajiem aktiem personāla dokumentācijas sagatavošana arhīvam saskaņā ar nomenklatūru.
- Personāla informācijas regulāra uzkrāšana elektriskā formā.
- Jaunu darbinieku atlase.
- Darba samaksas jeb atalgojuma motivēšanas sistēmas izstrāde.
- Saziņa labā valsts valodā un svešvalodu zināšanas.

Profesionālās darbības pamatuzdevumu veikšanai nepieciešamās prasmes:

- Darba tiesisko normatīvo aktu pielietošana
- Prast pielietot personāla atlases metodes
- Anketu sagatavošana un anketēšanas veikšana
- Prast risināt problēmas
- Prast izteikt savu viedokli
- Darbs ar biroja tehniku un datorprogrammām

Profesionālās darbības pamatuzdevumu veikšanai nepieciešamās zināšanas:

Priekšstata līmenī:

- Finanšu grāmatvedības pamati
- Tirgzinības pamati
- Socioloģijas pamati

Jāizprot:

- Cilvēka psiholoģija
- Organizācijas psiholoģija un vadības pamati kā arī ētika
- Ekonomikas un statistikas pamati
- Profesionālie termini valsts valodā un divās svešvalodās

Jāprot pielietot zināšanas:

- Personāla vadībā un lietvedībā
- Darba tiesiskajās attiecībās, sociālajās tiesībās un darba aizsardzības pamatos
- Lietišķajā saskarsmē un etiķetē
- Valsts valoda labā līmenī un divu svešvalodu zināšanas

(<https://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0096.pdf>)

Personālvadības sistēma ir daudzpusīga un iekļauj vairākas apakšsistēmas:

- Personāla lietvedība- pieņemšana; uzskaitē; pārvietošana; atbrīvošana; atvaļinājumi; personāla informēšana;
- Darba apstākļi- darba organizācijas psiholoģiskie aspekti; darba ergonomika; vides estētika; darba drošība un aizsardzība; vides aizsardzība;
- Darba attiecības- darbinieku un grupu attiecību izpēte; vadītāju un darbinieku attiecību analīze; darbinieku apmierinātība un vērtējums; konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīze; darba kultūra; ētikas normas;
- Uzņēmuma organizatoriskās struktūras- esošās struktūras izpēte; darbinieku un struktūrvienību savstarpēja saistība un informāciju sakaru izveide;
- Sociālā infrastruktūra- fizioloģisko vajadzību apmierināšana (ēdināšana, atpūta utt.); dzīvokļu jautājumi; kultūra; sports; veselības aprūpe; ārpusdarba iestādes (bērnu dārzs, skola, transports utt.)
- Tiesiskie aspekti- uzņēmuma normatīvie akti; darbinieku tiesiskā izglītošana; uzņēmuma darbības tiesiskais pamats;
- Motivēšana- darba apmaksas morāla un materiāla stimulēšana; līdzdalība uzņēmuma pārvaldē; karjeras iespējas, izglītošana;
- Personāla plānošana- personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana; darba tirgus izpēte; izglītošana; rezerves veidošana; personāla adaptācija; novērtēšana. (Bokums Z., Forands I., 2000, 5.lpp)

Personālvadības speciālistam jāpārziņ vairākas apakšsistēmas, un jāspēj veikt vairākus uzdevumus kā piemēram, personāla plānošana un motivēšana, jāpārziņ dažādi likumi un normatīvie akti, jābūt kompetentam darba attiecībās, sociālajā jomā. Personālvadības speciālistam jāpārziņ uzņēmuma organizatoriskā lietas, kā arī personāla lietvedība.

Personāla vadība ir uzņēmuma neatņemama daļa, kas tieši saistīta ar darbiniekiem un to attiecībām uzņēmumā. Personāla mērķis ir kopā ar uzņēmuma vadību radīt un attīstīt tādas personāla vadības procedūras un sistēmas, kas sekmētu personāla apmierinātību, izaugsmi un kopīgā darba efektivitāti. Šo procedūru un sistēmu radīšanas un ieviešanas procesā personāla vadītājs, tāpat kā jebkurš no tiešiem vadītājiem, izmanto minētās vadības funkcijas un piemēro zināmu, sev piemērošu vadības stilu darbinieku motivēšanai. (Ešenalde I.2008)

Personāla vadības speciālistam ir ļoti nozīmīga loma uzņēmumā. Tas sadarbībā ar vadītāju sekmē uzņēmuma produktivitāti un attīstīta nākotnes izaugsmes potenciālu.

Kas ietekmē personāla vadības funkciju izpildi?

1. 1.Sabiedrība un apkārtējā vide
2. 2.Politika un tās diktāts
3. 3.Konkurenti
4. 4.Klienti
5. 5.Akcionāri
6. 6.Ekonomika
7. 7.Demogrāfiskie un darbaspēka rādītāji
8. 8.Tehnoloģijas

Personāla speciālistiem vēlams atbilstoša izglītība vadības, ekonomikas vai arī psiholoģijas jomās. (Vorončuka I. 2003., 57-59.lpp)

Strādājot uzņēmumā par personāla vadības speciālistu nemitīgi jāpilnveidojas gan profesionāli, gan arī cilvēciski.

Personāla speciālisti jūtas vajadzīgi, ja viņiem ir šefība un iedrošinājums no organizācijas augstākās vadības, ja organizācijā pastāv pieprasījums pēc darbiniekiem, ja ir pilnvērtīga darba likumdošana, ja funkcijas vada personāla nodaļas vadītājs, kuram ir izpratne par organizāciju kopumā. Ešenvalde I. (2008)

Darba autore uzskata, ka jebkurš no šiem kritērijiem ir aktuāls profesionālās darbības veikšanai.

Ieteikumi kā kļūt pat labu un sekmīgu personāla vadības speciālistu

M. Armstronga (1999) apkopotie ieteikumi, kā kļūt par labu un sekmīgu personāla vadības speciālistu.

- Darbojieties saskaņā ar organizācijas stratēģiju, respektējiet augstākā līmeņa vadības un akcionāru izvirzītos darba mērķus un uzdevumus.
- Pārliedzieties, ka izstrādātās procedūras un visi jaunievedumi gan atbilst pamatbiznesa vajadzībām, gan arī sekmē personāla attīstības motivāciju, nevis rada vienu jaunu lieku birokrātisku pasākumu ceļā uz mērķu sasniegšanu.
- Izprotiet, kas veido organizācijas kultūras pamatvērtības, kādi ir darbinieku iemīļotie rituāli, kuri ir populārākie darbinieki, un izmantojiet šo informāciju pārmaiņu ieviešanai un uzturēšanai.
- Respektējiet dažādas situācijas un personāla vajadzības, sekmējiet šo vajadzību apmierināšanu finansiālo, laika un tehnoloģisko resursu noteiktajās robežās.
- Labi izprotiet un apgūstiet personāla vadības instrumentus un metodes.
- Atbalstiet tās vērtības, kas sekmē vēlamo uzvedību un pārmaiņu drīzāku nostiprināšanos, piemēram, elastību, kreativitāti, iecietību.
- Esiet orientēts uz biznesa izpratni un atbilstošu personāla vadības instrumentu piedāvāšanu, kas sekmētu kompānijas nostiprināšanos tirgū-tā var būt pārdošanas un klientu apkalpošanas prasmju mācīšana darbiniekiem, vadības prasmju piedāvāšana vadītājiem, jaunu, nemonetāro motivācijas instrumentu izstrāde un tamlīdzīgi.
- Iesaistieties dažādās vadības aktivitātēs, paši piedāvājot savu palīdzību un padomu, negaidiet, kad pie jums nāks tiešie vadītāji un darbinieki, tā reize var ilgi nepienākt, īpaši, ja kompānijā nav labas personāla vadības prakses tradīciju.
- Veidojiet sadarbību un sakarus- piedalieties arī neformālajos personāla pasākumos, iesaistieties sarunās un gūstiet informāciju, nevienu neaprunājot un netenkojot, šādi jūs saņemsiet vērtīgu informāciju par darbinieku mīkstajām kompetencēm, attieksmi pret darba devēju un kolēģiem, kā arī par organizācijas kultūras galvenajām vērtībām.
- Saudzīgi un delikāti izsakiert jebkura veida novērtējumu, īpaši kritiku, jūsu nostāja jau tāpat tiek uztverta ar zināmu piesardzību, lieki nesaasiniet darbinieku uzmanību, esiet taktisks un neuzbāzīgs vērtētājs.
- Nekas tā nespārno un neiedvesmo kā veiksmē – kultivējiet veiksmi kompānijā, īpaši motivējot labākos darbiniekus un pastiprināti komunicējot par pozitīviem jaunumiem.
- Pārliedzinoši un kvalitatīvi īstenojiet visas savas aktivitātes- jūsu darba rezultāts tieši ietekmē daudzus cilvēkus, jums jādarbojas precīzi saskaņā ar vadības komandu un tikai pēc rūpīgas pārliedzināšanās, ka tieši šis solis būs īstais un pareizais, piemēram, kāda darbinieka atļaišana vai atalgojuma pārskatīšana kādai amatu grupai.

- Esiet reālists, pieņemiet ikdienu tādu kāda tā ir – loģika, veselais saprāts un secīgums darbībā sniedz drošus un pārbaudītus rezultātus, lai arī emocijas virmo un apkārtējo uzvedība šķiet sakāpināta un dzīves situācijai neatbilstoša.
- Visas idejas par jaunievedumu vai izmaiņu nepieciešamību vispirms prezentējiet vadībai un, tikai saņemot vadības atbalstu, varat tās sākt īstenot praksē, iesaistot tieši tos darbiniekus, uz kuriem šie jaunievedumi vistiešāk attieksies.
- Konsultējiet un atbalstiet darbiniekus, ļaujot viņu talantam, viņu spējām un viņu darba rezultātiem spīdēt.
- Nemitīgi pilnveidojiet sevi gan profesionāli, gan cilvēciski, jūsu darbs ir ļoti izsmeļošs un iztukšojošs. (Armstrongs M. (1999), (Ešenalde I. 2004, 29.lpp).

Autors iesaka, lai kļūtu par labu un sekmīgu personāla vadības speciālistu labi jāizprot un jāapgūst personāla vadības instrumentus un metodes, darbā jāstrādā ievērojot organizācijas darba mērķus un uzdevumus. Personāla speciālistam jābūt reālam un pārliecinošam, lai arī kāda situācija notiktu.

Personāla vadības speciālistam pašam jāpiedāvā sava palīdzība un padoms, jo gaidot kad to darīs kāds cits, tā reize var nepienākt. Ieviešot kādus jaunievedumus uzņēmumā jāpārliecinās, ka tie visi atbilst biznesa vajadzībām un sekmēs personāla attīstības motivāciju. Jebkāda veida novērtējumu un kritiku jāizsaka saudzīgi un delikāti, savukārt veiksmi un motivāciju darbinieku vidū ir jākultivē.

Pētījuma metodoloģija

Mērķis- pētījuma ietvaros autore centās noskaidrot reālo situāciju dažādās organizācijās par darba devēju prasībām personāla speciālista profesijai nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm (profesijas standarta atbilstību darba devēju prasībām)

Uzdevumi- Izmantojot teorijas analīzi un anketēšanu, noskaidrot darba devēju prasības personāla speciālistu profesijai nepieciešamajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm (profesijas standarta atbilstība darba devēju prasībām)

Pētījuma mērķgrupas apraksts- Intervēti tika dažādu profesiju speciālisti, kuru tiešie darba pienākumi ir saistīti ar personāla speciālista pienākumiem.

Pētījuma ietvaros tika veikts:

- Teorijas izpēte un analīze
- Intervēšana

Intervēti tika dažādu profesiju speciālisti, kuru tiešie darba pienākumi ir saistīti ar personāla speciālista pienākumiem. Plānotas bija kopumā 8 intervijas, bet izdevās veikt tikai 6 no tām. Intervēti tika respondenti no 30 līdz 50 gadu vecumam.

- Iegūto datu apstrāde
- Iegūto datu analīze
- Sintēze, lai iegūtu secinājumus

Projekta tēmas teorētiskās atziņas- Veicot teorijas analīzi esejas tapšanas laikā autore guva priekšstatu par personāla speciālista darba nostādņēm. Autore piekrīt amata aprakstā iekļautajām nepieciešamajām zināšanām, kuras guva apstiprinājumu veiktā pētījumā laikā.

Pētījuma rezultāti

Lielākā daļa respondentu ir ieguvuši augstāko izglītību, ar kuras palīdzību spēj veikt nepieciešamos darba pienākumus. Pildot līdzīgas funkciju, amata pienākumi katrā nozarē

atšķiras. Respondentu darba pieredze konkrētajos uzņēmumos ir ilglaicīga, kas liecina lojalitāti savai darba vietai. Attiecīgo izglītību ir ieguvuši 4 no 6 intervētajiem. Tikai 1 no respondentiem turpina celt savu kvalifikāciju.

Katras profesijas pārstāvja darba pienākumi sakrīt ar konkrēto amata aprakstu, tie ir cieši saistīti ar personāla speciālistu profesijai nepieciešmajām profesionālajām kompetencēm un prasmēm. Neapmierinātību izraisošie faktori katram no aptaujātajiem ir individuāli. Normatīvos aktus amata ietvaros pārziņ gandrīz visi aptaujātie, bet par izmaiņām likumos nav informēti. Profesijas standarta atbilstību ieņemamajam amatam atzīst tikai 50% no darbiniekiem. Pēc respondentu domām galvenās prasmes ir atbildības sajūta, komunikabilitāte, rakstura stingrība. Atbildības sajūta tiek minēta arī kā viena no kompetencēm, otru uzsverot lojalitāti. Domas dalās jautājumā par darba devēju sadarbību ar padotajiem, minot, ka darbinieki netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā.

Secinājumi

1. Personāla speciālista profesionālās kompetences un prasmes tiek pilnībā izmantotas darba vidē.
2. Prasības, kas ir darbinieku amata aprakstā, bieži pārsniedz personāla speciālista profesijas standarta robežas, un darba devējs uzliek papildus pienākumus darbiniekiem.
3. Šī darba veicēji ir apmierināti ar savu profesijas un darba vietas izvēli.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Armstrong M., Taylor S.(2014.) *Human Resources & Personnel Management*. Kogan Page Publishers , Business & Economics.

Boitmane I. (2015) *Kādas kompetences nepieciešamas personāla speciālistam?* Publicēts pie: I-Work jaunumi, Raksti un publikācijas <http://www.i-work.lv/personala-specialista-kompetences/>

Bokums Z., Forands I. (2000). *Personālvadības rokasgrāmata*. Izdevējs-Rīga, Kamene.

Ešenvalde I. (2004). *Personāla praktiskā vadība*. Izdevniecība Merkūrijs lat.

Ešenvalde I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Izdevniecība Merkūrijs lat.

Lazda A.(2017) *Prasmes un kā tās saprast*. <https://ec.europa.eu/epale/lv/blog/skills-and-how-understand-them>

Personāla speciālista profesijas standarts

<https://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0096.pdf>

Profesionālās izglītības un nodarbinātības trīspusējās sadarbības apakšpadomes (2009) <https://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0096.pdf>

Spensers L.,Spensere S. (2011) *Darba kompetences.Izcila darba snieguma veidošana*. Latviešu izdevums, Eiropersonāls.

Vitena K. (2013) *Panākumus nosaka "mīkstās prasmes"* <http://www.la.lv/panakumus-nosaka-mikstas-prasmes%E2%80%A9-2>

Vorončuka I. (2003). *Personāla vadība*. Izdeva- Latvijas Universitāte.

Indra Putilovska. PERSONĀLA ADAPTĀCIJAS PROCESA PILNVEIDE IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, Indrap2008@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: adaptācijas procesa pilnveidošana un organizēšana ir ļoti svarīga, lai jaunais darbinieks pēc iespējas īsākā laika posmā iekļautos organizācijā un sāktu strādāt tās labā, pilnībā izmantojot savas zināšanas. Lai šis process noritētu veiksmīgi, gan iestādes vadībai, gan jaunajam darbiniekam ir aktīvi jāiesaistās. Ja darbinieks adaptācijas procesa laikā tiks vispusīgi ievadīts jaunajā darbā, viņam veidosies izpratne par saviem veicamajiem darba pienākumiem, kas viņu motivēs darīt savu darbu pēc iespējas labāk.

Pētījuma mērķis ir izpētīt personāla adaptācijas nostādnes teorijā un iestādes praktisko pieredzi adaptācijas procesā, lai izstrādātu ieteikumus adaptācijas procesa pilnveidei.

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 vispārēja teorētiska informācija par adaptācijas procesu un iestādes praktisko pieredzi adaptācijas procesa ieviešanā. Praktiskajā pētījumā tika noskaidrots, ka jauno darbinieku adaptācijas process atkarīgs gan no vadības attieksmes pret adaptācijas procesu, gan no jaunā darbinieka attieksmes. Īpaši svarīga ir tiešā vadītāja un kolēģu attieksme, kā arī paša darbinieka vēlme un spējas iekļauties kolektīvā. Katrā struktūrā šis process ir atšķirīgs, jo personāla adaptācija tiek atstāta tiešo vadītāju atbildībā un katram vadītājam ir atšķirīga sapratne par personāla adaptāciju. Izstrādājot vienotu adaptācijas plānu, tiešajiem vadītājiem būtu vieglāk sekot adaptācijas procesa norisei, arī mentors būtu labs risinājums, ja vadītāji nevar pietiekoši daudz laika veltīt jaunajam darbiniekam. Iegūtos rezultātus iespējams izmantot adaptācijas procesa pilnveidei.

Atslēgas vārdi: adaptācija; adaptācijas process; darbinieks; mentors.

Ievads

Personāla atlase ir tikai pirmais posms jaunā darbinieka sekmīgai adaptācijai iestādē. Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iejušanās laiku. Šis process nav attiecināms tikai uz jaunajiem darbiniekiem, bet arī uz vadību un kolektīvu kopumā veicot jaunus uzstādījumus nākamo mērķu sasniegšanai. Adaptācijas procesam jāpievērš vislielākā uzmanība, lai jaunais darbinieks ātrāk iekļautos jaunajā darba kolektīvā un kļūtu par lojālu un labu darbinieku. Adaptācijas programmas trūkums vai nepilnības procesā veicina darbinieku mainību, iekšējās komunikācijas kvalitātes kritumu un jauno darbinieku iesaistīšanos iestādes procesos.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot iestādes praktisko pieredzi adaptācijas procesā, lai izstrādātu ieteikumus adaptācijas pilnveidei.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti uzdevumi: izpētīt personāla adaptācijas nostādnes teorijā, izveidot aptaujas jautājumus un apkopot aptaujas rezultātus, veikt rezultātu analīzi, intervēt personāldaļas vadītāju, veikt intervijā iegūto datu analīzi un sagatavot secinājumus.

Adaptācijas būtība un svarīgākie aspekti

Katrs jaunais darbinieks, uzsākot darbu nepazīstamā darba kolektīvā, iziet trīs stadijas: adaptāciju, integrāciju un individualizāciju. (Dombrovska, 2009., 63.lpp.) Tātad, lai jaunais darbinieks iekļautos kolektīvā un kļūtu par pilnvērtīgu darbinieku, tam būtu jāiziet visas trīs stadijas. Lai varētu izprast šo procesu, darba autore apskatīs katru stadiju atsevišķi.

“Adaptācija - jaunā darbinieka pielāgošanās, piemērošanās mainīgiem eksistences apstākļiem, integrēšanās kolektīvā.” (Zilīte, 2013., 94.lpp.) Tieši adaptācijas sākumposmā darba devējam ir jāvelta uzmanība jaunajam darbiniekam, ja darba devējs vēlas, lai darbiniekam ir pozitīva attieksme gan pret savu darbu, gan kolektīvu un uzņēmumu kopumā, tad viņam visdrīzākajā laikā ir jāiesaista jaunais darbinieks uzņēmumā dzīvē.

Integrācija – ieiešana jaunajā darba vidē ir divpusējs process. Šī procesa laikā darba kolektīvs pieņem jaunā darbinieka īpatnības un iepazīstina viņu ar savējām. Jaunā darbinieka integrācijas procesu nodrošina un ietekmē gan viņa tiešais vadītājs, gan visi jaunie kolēģi. (Dombrovska, 2009., 63.lpp.) Tātad darbiniekam jājut kolēģu atbalsts, jājut, ka viņš ir nepieciešams jaunajā darba kolektīvā. Savukārt vadītājam jāprot darbinieku uzklaut, uzslavēt par labi padarītu darbu un radīt jaunajam darbiniekam sajūtu, ka, pateicoties tieši viņa ieguldītajam darbam un centieniem, uzņēmums spēj attīstīties. Pozitīvs novērtējums no darba devēja puses ceļ ne tikai darbinieka pašapziņu, bet motivē neapstāties, gūt jaunus panākumus, sniedz gandarījuma sajūtu, uzlabo vēlmi strādāt un turpināt apgūt jaunas zināšanas un prasmes.

Individualizācija – tas ir process, kurš nodrošina iekļaušanos darba kolektīvā, jaunajam darbiniekam saglabājot, realizējot un attīstot savas individuālās īpašības. (Dombrovska, 2009., 64.lpp.) Tātad nozīmīgi ir darba devējam darbiniekos saglabāt un attīstīt individuālās īpašības, rast iespēju darbiniekam pašrealizēties.

Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iestrādes periodu, pēc iespējas ātrāk izmantot darbinieka zināšanas un prasmes. Vadītāja uzdevums – integrēt jauno darbinieku pastāvošajā grupā. (Zilīte, 2013., 97. lpp.) Tātad, ja vadītājs nepievērsīs uzmanību tam, lai jaunais darbinieks vieglāk integrētos jaunajā darba vidē, tad jaunais darbinieks nespēs maksimāli ātri sniegt gaidītos rezultātus, jo nespēs visu uzmanību veltīt jaunajiem darba pienākumiem. Lai veiksmīgāk sasniegtu adaptācijas mērķi, ir jāplāno, kurš darbinieks rūpēsies par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā, kāda apmācība būs nepieciešama, cik ilgā laikā varētu tikt realizēta adaptācija, kad un kā tiks vērtēti jaunā darbinieka rezultāti.

Rūpīgi izstrādāta un ieviesta adaptācijas programma palīdz jauno darbinieku ātrāk ievadīt jaunajā darba procesā ar mērķi ir saīsināt pielāgošanās un iejušanās laiku. Visefektīvāk jauna darbinieka adaptācija notiek tajos uzņēmumos, kur ir nozīmēts konkrēts cilvēks, kas nodarbojas ar jauna darbinieka adaptēšanu. Adaptācijas procesam jāpievērš vislielākā uzmanība, jo, ieviešot to uzņēmumā, samazinās darbinieku mainība un uzlabojas darba sniegums, rezultāti un paaugstinās kvalitāte. Kopumā darba autore var secināt, ja adaptācijas procesā, tiek ievēroti būtiskākie aspekti, tad pārējais adaptācijas process noritēs daudz vieglāk, kā rezultātā jaunais darbinieks varēs ātrāk pievērsties saviem tiešajiem darba pienākumiem.

Adaptācijas loma jauno darbinieku attīstībā

Dokumentu noformēšana, darba vietas sagatavošana, iepazīstināšana ar uzņēmumu, apmācības – tie ir tikai daži no procesiem, kas jāveic katru reizi, kad darbā tiek pieņemts jauns darbinieks. Daudzos uzņēmumos adaptēšanās procesam veltītais laiks kļūst aizvien īsāks un intensīvāks, darbiniekam, kurš tikko uzsācis savas darba gaitas jaunā darba vietā tas ir liels pārbaudījums. Vadītāji vēlas, lai jaunais darbinieks ātrāk iejustos savā jaunajā darba vietā, šī vēlme rada stresu un lielu spiedienu uz jauno darbinieku, liekot viņam parādīt savas kompetences un prasmes darba procesā. Cilvēki ir ļoti dažādi, ne visi var ātri un viegli iejusties jaunā vietā un kolektīvā, tādēļ ir jāatceras, ka adaptācijas procesu nevajadzētu sasteigt.

Jaunā darbinieka adaptācijā īpaši svarīga ir:

- pirmā darba diena;
- pirmā darba nedēļa;
- pirmais darba mēnesis (3-6 mēneši);
- pirmais darba gads;
- pēdējā darba diena. (Kalniņš, 2011)

Tātad šie ir svarīgi atskaites punkti, kuri būtu jāņem vērā darba devējam, lai veiktu pārrunas ar jauno darbinieku gan par paveikto, gan par turpmākajiem plāniem.

M. Kazarins atzīmē, ka mēdz būt vadītāji, kas uzskata, ka jauno darbinieku adaptācija nav vajadzīga, ir instrukcijas, ir noteikumi - kas vēl ir nepieciešams? Lai jaunais darbinieks lasa, ja kaut kas nesaprotams - lai viņš jautā. Vadītājiem jāatceras, ka jauno darbinieku adaptācijas process nav tikai dokumentu pakete, jaunam darbiniekam no pirmās darba dienas ir jābūt pilnīgai skaidrībai, ko no viņa sagaida vadība, kā izpaužas organizācijas mērķu praktiska īstenošana, kā izpildīt daudzos amata apraksta uzdevumus. Atbildes var sniegt ar mentora(vienkāršoti - darbaudzinātāja) palīdzību jaunam darbiniekam. (Казарин, 2012.) Tātad jaunajam darbiniekam nepietiek ar to, ka viņš tiek iepazīstināts ar iekšējās kārtības noteikumiem un darba drošības instrukcijām, jaunam darbiniekam no pirmās darba dienas ir jābūt deleģētai kādai personai (tiešais vadītājs vai mentors), kurš parāda un izskaidro darbiniekam, kur ir viņa darbavieta, pie kā var vērsties, gadījumā, ja tiešais vadītājs nav sasniedzams, darbiniekam jāizskaidro, ko no viņa sagaida uzņēmuma vadība, vadītājs un darba kolēģi.

Katram jaunam darbiniekam izvēlētais mentors var kļūt par lielu atbalstu vai palīgu visā darba laikā uzņēmumā. Tomēr vajadzētu būt iespējai to laika gaitā mainīt. Mentors būtībā ir atbildīgs par darbinieka izaugsmi uzņēmumā. (Zīlīte, 2013., 98.lpp.) Tātad mentors ir darbinieks ar profesionālo darba pieredzi, jo ievadīt darbā citus ir liela atbildība, kā arī lieliska iespēja celt savu profesionalitāti. Galvenie mentora uzdevumi ir sniegt jaunam darbiniekam profesionālo un emocionālo atbalstu, palīdzēt jaunam darbiniekam apzināt tās jomas, kurās viņam ir nepieciešamas papildus zināšanas, un sekot, lai darbinieks apgūst un ievēro amata prasības, kā arī sniegt pārskatu par jaunā darbinieka prasmju un spēju novērtēšanu.

Integrācijas periodā, kurš parasti ilgst no 3 līdz 6 mēnešiem, nevajadzētu darbiniekam uzdot izpildīt pārāk atbildīgus uzdevumus un pārbaudīt viņu ar izaicinošiem, sarežģītiem darbiem. Šis laiks jāizmanto, lai pēc iespējas labāk darbinieku iesaistītu komandā, netaupot laiku darbinieka apmācībai, ko vislabāk var īstenot vairāk pieredzējušie kolēģi vai vadītājs. (Vintiša, 2010., 22.lpp.) Tātad jaunā darbinieka adaptācijas pirmie trīs mēneši sakrīt ar likumā noteikto pārbaudes laiku. Darba likuma 46.pants "Pārbaudes noteikšana" paredz, ka, noslēdzot darba līgumu, var noteikt pārbaudi, lai noskaidrotu, vai darbinieks atbilst viņam uzticētā darba veikšanai. Ja pārbaudes noteikšana nav norādīta darba līgumā, tas uzskatāms par noslēgtu bez pārbaudes. Noteikt pārbaudes laiku nav obligāti, bet, ja tas tiek darīts, tad pārbaudes laiks obligāti jāietver darba līgumā. Ja līgumā nav rakstīts, ka pārbaudes laiks ir noteikts, tas nozīmē, ka šāds laiks nav noteikts. (Darba likums, spēkā esošā redakcija) Tātad gan jaunajam darbiniekam, gan darba devējam pārbaudes laiks dod iespēju pārliecināties, vai darbs der darbiniekam, un vai jaunais darbinieks der darba devējam, un izdarīt attiecīgus secinājumus.

Tomēr ir gadījumi, ka jaunais darbinieks aiziet no uzņēmuma adaptācijas periodā, un tas visbiežāk nozīmē, ka uzņēmums nav veltījis pietiekamu uzmanību, lai palīdzētu jaunajam darbiniekam adaptēties, un, nav radīta atbilstoša vide, kas motivētu jauno darbinieku iekļauties uzņēmumā. Lai noskaidrotu, kāpēc darbinieki aiziet no darba, aizvien vairāk uzņēmumi ievieš savā praksē darbinieku pēdējās dienas intervijas vai anketas.

Pēdējās darba dienas interviju laikā tiek veicināta pozitīva vai negatīva atgriezeniskā saite. Šī ir darba devēja iespēja uzzināt, ko viņš dara pareizi, kurās jomās viņš var pilnveidoties, un atrisināt visas problēmas, kas darbiniekam ir bijušas darba laikā. Pēdējās darba dienas intervijas parasti veic personāla speciālists vai, dažos gadījumos, trešā persona, lai darbinieki justos ērtāk par savu pieredzi uzņēmumā. Darba devēji var uzdot virkni jautājumu par dažādām tēmām, sākot no darbinieka ikdienas neapmierinātības un augstāko darbinieku viedokļa un beidzot ar viņa domām par darba vidi un vispārējo apmierinātību ar darbu.

Pētījuma metodoloģija

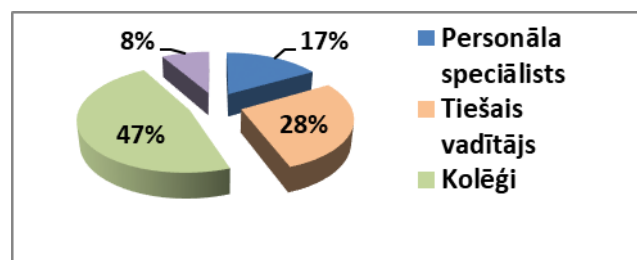
Pētījuma veikšanā tika izmantota literatūras un interneta resursu analīze, anketēšana, intervija, grafiskā metode (aptaujas rezultātu analīzei), sintēze (rezultātu formulēšanai).

Lai noskaidrotu iestādē strādājošo viedokli par adaptācijas procesu, tika izveidota anketa ar 16 jautājumiem. Anketēšanā piedalījās 36 iestādes jaunie darbinieki. Anketēšana notika 1 nedēļas laikā. Tika veikta intervija ar personāla nodaļas vadītāju, intervija norisinājās pēc anketas datu apkopošanas, tad autorei bija iespēja saņemt atbildes uz jautājumiem, sasaistot tos ar personāldaļas vadītājas viedokli par darbinieku anketēšanas rezultātiem. Intervijā tika sagatavoti un saņemtas atbildes uz 11 jautājumiem.

Pētījuma rezultāti

Apkopojot anketēšanas rezultātus, var secināt, ka ir adaptācijas procesa jomas, kurās iestāde ieguldījusi ievērojamu darbu, ir izveidota jaunā darbinieka rokasgrāmata, tiek organizēti pasākumi jauna darbiniekiem, adaptācijas procesā tiek iesaistīti gan personāla speciālisti, gan tiešie vadītāji. Tomēr ir jomas, kas atstātas novārtā, kā, piemēram, mentora nodrošināšana jauna darbiniekiem un apmācības. Šobrīd adaptācija ir atstāta tiešo vadītāju pārziņā un lielā mērā no viņiem ir atkarīga arī jauno darbinieku apmācība. Kā redzams aptaujā, tad kolēģi ir pietiekami atsaucīgi un labprāt palīdz jauna darbiniekiem. Kā pozitīvu rādītāju var minēt, ka iestādē par jauna darbiniekiem tiek domāts jau no pirmās darba dienas. Būtiskākie jautājumi tika apkopoti diagrammās.

Lai noskaidrotu, kurš sniedz atbalstu jauna darbiniekiem adaptācijas procesā, tika uzdots jautājums, kurš jaunajam darbiniekam adaptācijas procesā visvairāk palīdzēja, tika uzdots jautājums šis jautājums. Sniegto atbilžu procentuālais sadalījums redzams 1.att.

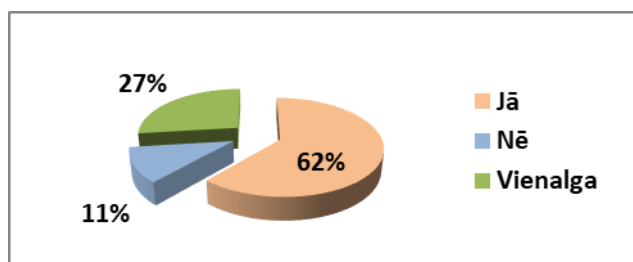


1.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Kurš Jums adaptācijas procesā visvairāk palīdzēja?”, % (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

Tātad gandrīz puse 47% darbinieku atbalstu adaptācijas periodā ir saņēmuši no darba kolēģiem, 28% atzīst, ka saņēmuši atbalstu no vadītāja. Darba autori šāda atbilde nemaz nepārsteidz, jo kā jau iepriekš tika secināts, ka tiešie vadītāji bieži, aizņemti pildot savus tiešos darba pienākumus, tad jaunā darbinieka apmācība lielākā mērā gulstas uz kolēģu pleciem. Vadītāji bieži nenovērtē kolēģu palīdzību adaptācijas procesā. Darba autore ieteiktu iestādes vadībai vienoties ar tiešo vadītāju, ka tiešā vadītāja noslogotības gadījumā, vadītājs var deleģēt jaunā darbinieka

ievadīšanu darbā citam darbiniekam, lai jaunais darbinieks nepaliek bez atbalsta, jo 8% atzīmējuši citu variantu, komentāros norādot, ka neviens nav palīdzējis, un, tikuši galā pašu spēkiem, autore uzskata, šāda situācija nav pieļaujama, ka jaunā darbinieka adaptācija tiek atstāta pašplūsmā, 17% jauno darbinieku padomu sniedzis personāla speciālists.

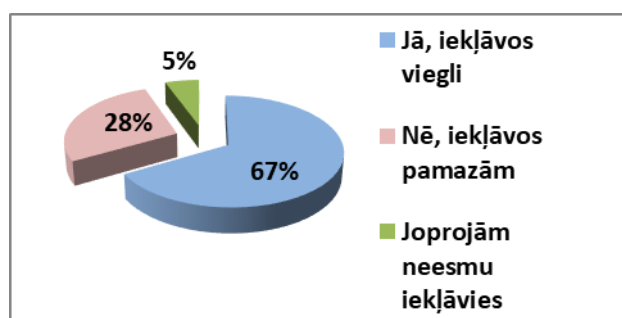
Sekojošā jautājuma, vai nepieciešams mentors, kurš ievadītu jauno darbinieku darba procesā, respondentu visbiežāk izvēlēto atbilžu procentuālais sadalījums redzams 2.att.



2.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Vai nepieciešams mentors?”, % (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

Tātad 62% jauno darbinieku uzskata, ka mentors ir nepieciešams, 27% vienalga, bet 11% uzskata, ka mentors nav nepieciešams. Darba autore uzskata, ka šeit ir redzams tiešā vadītāja iesaistīšanās trūkums, kuru nespēj līdz galam kompensēt arī kolēģu atsaucīgums. Jaunajiem darbiniekiem būtu vieglāk iejusties jaunajā darba vietā, ja viņiem būt pieejams konkrēts cilvēks - mentors, kurš jaunajam darbiniekam vienmēr būtu līdzās, palīdzētu izprast iestādes politiku, apgūt kolektīva nerakstītos likumus un pie kura iespējams vērsties jebkuru neskaidrību gadījumā.

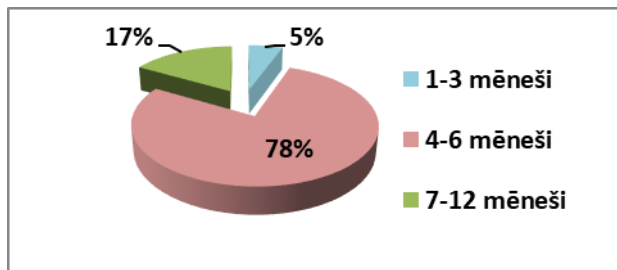
Vai darbinieks iekļāvās jaunajā darba kolektīvā, tika noskaidrots šajā jautājumā. Respondentu sniegto atbilžu procentuālais sadalījums redzams 3.att.



3.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Vai Jūs viegli iekļāvēties kolektīvā?”, % (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

Tātad 67% norāda, ka viegli iekļāvušies jaunajā kolektīvā, jo kolēģi bijuši ļoti atsaucīgi un izpalīdzīgi, 28% iekļāvušies pamazām, varētu norādīt uz to, ka gan jaunajam darbiniekam vajadzīgs ilgāks laiks, lai integrētos jaunā vidē, gan to, ka ne visi kolēģi pret jaunajiem darbiniekiem ir pretimnākoši. Kopumā ļoti pozitīvs vērtējums, tas liecina par atvērtu, draudzīgu un saliedētu kolektīvu, jo tikai 5% vēl joprojām nespēj iekļauties jaunajā kolektīvā, viens no respondentiem norāda, ka strādā tikai otro mēnesi un tādēļ vēl nejūtas iederīgs jaunajā kolektīvā. Darba autore secina, ka katram jaunajam darbiniekam ir nepieciešams individuāls pielāgošanās un iekļaušanās laiks, ātrākai jauno darbinieku iekļaušanai darba kolektīvā noder dažādi kolektīva saliedēšanas pasākumi.

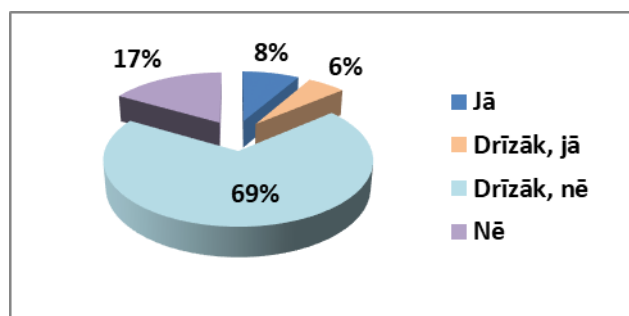
Respondentiem tika uzdots jautājums, cik ilgs laiks bija nepieciešams, lai Jūs adaptētos jaunajā darba vietā? Respondentu sniegto atbilžu procentuālais sadalījums redzams 4.att.



4.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Cik ilgā laikā adaptējāties jaunajā darba vietā?”, % (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

Tātad 78% jauno darbinieku vajag 4 - 6 mēnešus, lai pilnībā adaptētos jaunajā darba vietā, 5% darbinieku adaptējas 1 – 3 mēnešu laikā, bet 17% vajadzīgs daudz ilgāks laiks, no 7 līdz 12 mēnešiem. Darba autore secina, ka ar adaptāciju jaunajā darba vietā ir, tāpat kā ar iekļaušanos jaunajā kolektīvā, tas katram jaunajam darbiniekam ir individuāls, viens adaptējas ātrāk, citam tas process ir ilgāks.

Vai jaunais darbinieks adaptācijas periodā apsvēris domu pārtraukt darba attiecības ar darba devēju, tika noskaidrots šajā jautājumā. Respondentu sniegto atbilžu procentuālais sadalījums redzams 5.att.



5.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Vai darbinieks adaptācijas periodā apsvēris domu pārtraukt darba attiecības ar darba devēju?”, % (Avots: autores veidots pēc anketēšanas rezultātiem)

No respondentu atbildēm var secināt, ka 17% pārliecinoši atbildējuši, ka nav apsvēruši pārtraukt darba attiecības, 69% atbildējuši, ka drīzāk nav to apsvēruši, bet 6% ir apsvēruši un 8% ir domājuši par aiziešanu no darba. Darba autore secina, ka kopumā jau ir grūti uzsākt strādāt jaunā darba vietā – sveša vieta, cilvēki un jauni pienākumi. Pie mazākās neveiksmes var iezagties doma, vai mans lēmums bija pareizs, vai es esmu savā vietā, labi ja blakus ir atsaucīgi kolēģi un saprotošs vadītājs, kuri var palīdzēt atrisināt radušās problēmas.

Intervija ar personāldaļas vadītāju norisinājās pēc anketas datu apkopošanas, tad autorei bija iespēja saņemt atbildes uz jautājumiem, sasaistot tos ar personāldaļas vadītājas viedokli par darbinieku anketēšanas rezultātiem. Iestādes darbinieku aptaujas rezultātus personāldaļas vadītāja novērtēja kā labus, jo vienmēr jau kāda daļa darbinieku būs apmierināti, bet kāda daļa nē. Vadītāja ir pārliecināta par adaptācijas programmas nepieciešamību iestādē, jo tikai tā iespējams, jauno darbinieku veiksmīgi ievadīt darba procesā. Labi, ka jauna darbiniekiem adaptācijas procesā palīdz ne tikai vadītājs, bet arī kolēģi, tas norāda, ka kolektīvs ir saliedēts un labprāt pieņem jaunus. Personāldaļas vadītāja min: „Mēs cenšamies darīt visu iespējamo, lai jaunais darbinieks pie mums justos labi jau no pirmās darba dienas. Vismaz vienreiz mēnesī tiešais vadītājs veic pārrunas ar jauno darbinieku, izrunājot padarīto, un nosprauž tālākos darba

mērķus. Cenšamies uz klausīt katru darbinieka ierosinājumu, jo katrs darbinieks mums ir svarīgs.”

Kopumā analizējot pētījuma rezultātus, autore secina, ka iestādē personāla adaptācijas process uzsākts veiksmīgi, ir dažas nepilnības, kuras uzlabojot uzlabotos arī jauno darbinieku adaptācija. Katrā struktūrā šis process ir atšķirīgs, jo personāla adaptācija tiek atstāta tiešo vadītāju atbildībā un katram vadītājam ir atšķirīga sapratne par personāla adaptāciju. No tā autore secina, ka ir nepieciešams izstrādāt vienotu adaptācijas plānu, lai vieglāk tiešajiem vadītājiem sekot adaptācijas procesa norisei, arī mentors būtu labs risinājums, ja vadītāji nevar pietiekoši daudz laika veltīt jaunajam darbiniekam.

Secinājumi

1. Adaptācijas process ir svarīgs, lai jaunais darbinieks pēc iespējas ātrāk iekļautos jaunajā darbavietā un sociālajā vidē un viņa darbs dotu vēlamus rezultātus.
2. Adaptācijas sākumposmā darba devējam ir jāvelta uzmanība jaunajam darbiniekam, ja darba devējs vēlas, lai darbiniekam ir pozitīva attieksme gan pret savu darbu, gan kolektīvu un uzņēmumu kopumā.
3. Adaptācijas programmas trūkums vai nepilnības procesā veicina darbinieku mainību, iekšējās komunikācijas kvalitātes kritumu un jauno darbinieku iesaistīšanos iestādes procesos.
4. Adaptācijas process ir divpusējs, un, ja tas ir veiksmīgs, tad ieguvums ir gan darba devējam, gan jaunajam darbiniekam.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Dombrovska L., „Cilvēkresursu kapitāla vadība”, Zvaigzne ABC, 2009.

Kalniņš, A. „Personāla adaptācija un socializācija” [skatīts 03.10.2018.] – Pieejams: http://viaa.gov.lv/files/news/6100/23_09_2011_1.pdf

Казарин, М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. [skatīts 10.10.2018.] – Pieejams: https://iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623

Vintiša K., „Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam.”, Latvijas Darba devēju konfederācija, Rīga, 2010.

Zīlīte L., „Personāla vadība un socionika”, SIA „Biznesa augstskola Turība”, 2013.

Laura Rugāja. DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE VALSTS AKCIJU SABIEDRĪBĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, Laura.Rugaja@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darbinieku novērtēšana, novērtēšanas sistēmas pārskatīšana pilnveidošanas nolūkā arī sasaucas ar vienu no uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem: darbības izcilība un izmaksu efektivitāte. Darbinieku novērtēšana ir cieši saistīta ar izcilību un izmaksu efektivitāti, tā ir iespēja uzņēmumā pārskatīt, kas tiek vērtēts, kā tas tiek darīts un kāds labums no vērtēšanas ir ne tikai darbiniekam, bet arī uzņēmuma attīstībai, izaugsmei un peļņai. Darbinieku snieguma novērtēšana ir viens no būtiskākajiem uzdevumiem, ar ko saskaras vadītājs. Darbinieku novērtēšanas process ļauj apzināt un uzlabot darbinieku kompetences un attīstīt darbiniekus.

Pētījuma mērķis: Izpētīt un analizēt darba izpildes novērtēšanas teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi valsts akciju sabiedrībā, lai sniegtu ieteikumus tās pilnveidei

Pētījuma metodes: Teorijasnostādņu analīze, dokumentu analīze, anketēšana, eksperta intervija, SVID, grafiskā analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Formulēti 19 secinājumi. Būtiskākie: darbinieki sniedz vērā ņemamus ieteikumus vērtēšanas sistēmas uzlabošanai; vērtējums motivē darbinieku sasniegt labākus rezultātus; atgriezeniskā saite ir būtisks instruments vadītāja rokās, kas spēj darbiniekus motivēt. Izvirzīti 14 priekšlikumi darbinieku novērtēšanas pasākumu pilnveidei valsts akciju sabiedrībā. Nozīmīgākie: vērtētājiem vērtējumā rakstīt motivējošus komentārus nevis tikai norādīt uz nepilnībām apstrādātajā darbā, tādā veidā pārveidojot vērtēšanas sistēmu no vērtējošas uz motivējošu; klientu apkalpošanas kvalitātes vadības daļai ieviest iespēju, ka klients novērtē darbinieku pēc apkalpošanas situācijas un šo vērtējumu integrēt ceturkšņa vērtējumā; nodaļu vadītājiem nodrošināt to, lai tiktu kontrolēts, kā apmācībās pielietotās zināšanas tiek izmantotas ikdienas darbā.

Atslēgas vārdi: vērtējums; darbinieki; kompetences

Ievads

Tēma ir aktuāla un nozīmīga, jo darbinieku novērtēšana, novērtēšanas sistēmas pārskatīšana pilnveidošanas nolūkā arī sasaucas ar vienu no uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem: darbības izcilība un izmaksu efektivitāte. Darbinieku novērtēšana ir cieši saistīta ar izcilību un izmaksu efektivitāti, tā ir iespēja uzņēmumā pārskatīt, kas tiek vērtēts, kā tas tiek darīts un kāds labums no vērtēšanas ir ne tikai darbiniekam, bet arī uzņēmuma attīstībai, izaugsmei un peļņai. Darbinieku snieguma novērtēšana ir viens no būtiskākajiem uzdevumiem, ar ko saskaras vadītājs. Darbinieku novērtēšanas process ļauj apzināt un uzlabot darbinieku kompetences un attīstīt darbiniekus. Darba mērķis: izpētīt un analizēt darba izpildes novērtēšanas teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi valsts akciju sabiedrībā, lai sniegtu ieteikumus tās pilnveidei. Tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- Izpētīt teorētiskās nostādnes un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem;
- Analizēt uzņēmuma dokumentus un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem;
- Raksturot uzņēmumu un veikt SVID analīzi;
- Sagatavot anketu un interviju;
- Veikt anketēšanu un intervēt ekspertu;

- Analizēt anketēšanas rezultātus un interviju;
- Formulēt secinājumus par uzņēmumā esošās novērtēšanas sistēmas atbilstību teorētiskajām nostādnēm;
- Izvirzīt priekšlikumus novērtēšanas sistēmas uzlabošanai.

Izmantotās pētījuma metodes: teorijas nostādņu analīze, dokumentu analīze, anketēšana, eksperta intervija, SVID, grafiskā analīze, sintēze.

Literatūras apskats

Personāla novērtēšana līdztekus atalgojuma sistēmas vadībai un personāla apmācībai ir kļuvusi par vienu no galvenajām biznesu atbalstošajām personāla vadības funkcijām. Bez personāla novērtēšanas nav iespējama taisnīgas atalgojuma sistēmas izveide. Bez novērtēšanas arī apmācības un attīstības procedūras balstās nevis uz personāla objektīvajām vajadzībām bet gan tikai uz pieņēmumiem. Galvenie iemesli, kas organizāciju personāla nodaļu vadītājiem liek izšķirties par dažādu personāla novērtēšanas instrumentu ieviešanu ir:

- Nav iespējams vadīt un attīstīt to, ko nevar izmērīt.
- Kompetence un darba rezultāti ietekmē atalgojuma noteikšanu.
- Kompetence un darba rezultāti nosaka mācību vajadzības.
- Kompetence ietekmē sasniegumus un darba rezultātus (Ešenvalde, 2012).

Darba autore piekrīt Ineses Ešenvaldes teiktajam un, papildinot teoriju, vēlas atzīmēt, ka, nosakot mācību vajadzības, uzņēmumā ir nepieciešams definēt to, kā notiks kontrole, vai mācībās iegūtās zināšanas tiek pielietotas turpmākajā darbā. "Organizācijās izšķir divu veidu personāla novērtēšanu, un nereti tiek diskutēts, ko tad īsti ir vērts novērtēt un kādās situācijās, kuru novērtēšanas veidu izmantot. Parasti mēs varam runāt par kompetences novērtēšanu un par darba rezultātu novērtēšanu" (Ešenvalde, 2012). Arī darba autore piekrīt tam, ka ir jānošķir kompetenču vērtēšana no darba rezultātu novērtēšanas, tomēr darba rezultāti arī parāda to, vai darbiniekam ir pietiekamas kompetences un, vai viņš tās prot pielietot praksē. Bieži vien vērtēšana pati par sevi nav problēma, problēma ir tajā, kā šis vērtējums tiek pasniegts darbiniekiem. Darbinieki nereti uzskata, ka vadītājs nav objektīvs. Arī vecuma atšķirības ietekmē to, kā darbinieki uztver vērtējumu. (Psychology Today, 2018). Vadītājam ir jācenšas iespējami radīt darbiniekos objektivitātes sajūtu, šī problēma var rasties, piemēram, situācijā, kad ceturkšņa beigās vadītājs, novērtējot darbinieku, izceļ atsevišķas epizodes, tāpēc ļoti būtiski ir fiksēt informāciju visa novērtēšanas perioda laikā. Būtiski ir arī novērtēt progresu pēc apmācībām, M. Ārmstrongs atzīmē, ka ir svarīgi novērtēt mācīšanos, lai novērtētu tās efektivitāti. Novērtējums sniedz norādījumus par to, kas ir nepieciešams lai nodrošinātu, ka mācīšanās pasākumi ir efektīvi. Būtībā tas ir mērķu salīdzinājums ar rezultātiem, lai atbildētu uz jautājumu, cik process ir sasniedzis savu mērķi.

Pētījuma metodoloģija

Tika izmantotas sekojošas pētījumu metodes: teorijas nostādņu analīze, dokumentu analīze, anketēšana, eksperta intervija, SVID, grafiskā analīze, sintēze. Darbinieku aptauja tika veikta laika posmā no 13.12.2018.-20.12.2018. Aptaujas anketas tika izsūtītas 3 struktūrvienību darbiniekiem un tās aizpildīja 50 respondenti. Intervija ar Klientu apkalpošanas kvalitātes daļas pārstāvi notika 20.12.2018. Intervijas laikā ekspertam tika uzdoti 5 jautājumi.

Pētījuma rezultāti

Apkopojot darbinieku aptaujas un eksperta intervijas rezultātus, darba autore secina, ka mērķi un uzdevumi ir sasniegti, par to liecina formulētie secinājumi un izvirzītie priekšlikumi. Darba

autore uzskata, ka mūsdienās nav izdoti jauni teorijas avoti, pārsvarā jaunākajām tendencēm ir iespējams sekot līdzī konferencēs un zinātniskajos rakstos. Iepazīstoties ar drukātajiem literatūras avotiem, darba autore secina, ka lielākoties tie ir apkopojumi no vairākiem autoriem. Tomēr darba autore arī atzīst, ka teorijas pamatnostādnes iztur laika pārbaudi un pamata tēzes ir attiecināmas arī uz mūsdienām. Protams, katram uzņēmumam, vadītājam un personāla departamenta darbiniekam šīs lietas ir jāpielāgo sava uzņēmuma vajadzībām un specifikai, lai sasniegtu iespējami labāko rezultātu. Darbinieku aptauja apstiprināja darba autores domas par nepieciešamajiem uzlabojumiem un vajajām vērtēšanas procesa vietām, piemēram, vērtētāju subjektivitāti, kam būtu jāpievērš pastiprināta uzmanība, izglītojot vērtētājus, vērtējuma izraisīto stresu darbiniekos, kas būtu atrisināms padarot vērtējumu pieejamu visa ceturkšņa garumā. Darbinieki ņem vērā komentārus vērtējumā un vērtētāja iespēja ir tos veidot no vērtējošiem uz motivējošiem, lai darbiniekam būtu motivācija sasniegt labākus rezultātus nākotnē. Ļoti vēlams ir vērtējumu pārrunāt ar darbinieku individuāli klātienē, jo tā ir iespēja pateikties par labi padarītu darbu un arī saplānot attīstības iespējas un uzlabojamās lietas nākamajam periodam. Ļoti liela nozīme ir atgriezeniskās saites došanai un ņemšanai. Darbinieki arī sniedz vērā ņemamus ieteikumus vērtēšanas sistēmas uzlabošanai, piemēram, vērtēt apkalpošanas situāciju no klienta skatu punkta, uzlabot atskaišu datus, lai tiem būtu lielāka ticamība, veidot individuālus uzdevumus un vairāk skaidrot darbinieku mērķu sasaisti ar uzņēmuma mērķiem. Intervijā ar ekspertu tika gūtas svarīgas atziņas, kas daudzviet saskan arī ar darbinieku aptaujā iegūtajām, piemēram, saistībā ar individuālajiem uzdevumiem, mazāku koncentrēšanos uz nebūtiskām kļūdām, vairāk akcentējot apkalpošanas situācijas iznākumu kopumā. Būtiska atziņa ir par vērtējuma pieejamību visa ceturkšņa garumā nevis tikai tā beigās, tas palīdz arī mazināt stresa līmeni darbiniekos. Vērtēšanas kritēriju kvalitāte arī ir ļoti nozīmīga, kur nepieciešams arī skaidrojošā daļa darbiniekam, kāpēc kaut kas tiek vērtēts, kā tas tiek darīts un kāds ir tas rezultāts, ko uzņēmums sagaida un kāda ir sasaiste ar koncerna mērķiem. Kopumā darba autore secina, ka eksperta viedoklis pārsvarā sakrīt ar darbinieku aptaujas rezultātiem, būtiskākā atšķirība ir tajā, ka 52% respondentu uzskata, ka esošā vērtēšanas sistēma neatspoguļo to, cik zinošs un kompetents ir darbinieks. Eksperts norāda, ka vērtēšanas kritērijiem ir jābūt kvalitatīviem, ja tie ir balstīti uz darba rezultātiem, tad vērtējums atspoguļo to, cik kompetents ir darbinieks. Arī eksperts uzsver jautājuma aktualitāti par kompetencēm un to, ka darbinieks var būt zinošs, bet neprot šīs zināšanas pielietot ikdienas darbā. Jautājumā par vērtējuma izraisīto stresu, kas norāda, ka 86% respondentu vērtējums ir bijis par iemeslu stresam darba vietā, eksperts skaidri norāda, ka darba devējam ir jābūt ieinteresētam, lai darbinieks darbā justos emocionāli labi. Vadītājs tiešā veidā ir atbildīgs par atbalstošu, pozitīvu, savstarpēju uzticību raisošu darba vidi. Ar izmaiņām vērtēšanas sistēmā šo stresu ir iespējams mazināt.

Secinājumi un priekšlikumi

Izanalizējot koncerna klientu apkalpošanas darbinieku vērtēšanas sistēmu atbilstoši kvalifikācijas darba tematam, var secināt, ka darba mērķis ir sasniegts un uzdevumi izpildīti. Nozīmīgākie secinājumi ir:

1. Koncerns ir ar senu vēsturi un skaidru organizatorisko struktūru;
2. Darbinieki ir daļēji apmierināti ar esošo vērtēšanas sistēmu;
3. Darbinieki sniedz vērā ņemamus ieteikumus vērtēšanas sistēmas uzlabošanai;
4. Darbinieki uzskata, ka vērtēšanas sistēma nav pilnībā objektīva;
5. Esošā vērtēšanas sistēma pēc darbinieku domām neatspoguļo to, cik kompetents un zinošs ir darbinieks;
6. Vērtējums motivē darbinieku sasniegt labākus rezultātus;

7. Klientam ir jābūt iespējai novērtēt darbinieku uzreiz pēc apkalpošanas situācijas un šis vērtējums ir jāņem vērā darbinieka vērtējumā;
8. Darbinieki uzskata, ka ne visi vērtētāji ir pietiekami kompetenti;
9. Vērtējums ir iemesls stresam darba vietā;
10. Darbiniekiem ir par maz informācijas, kā viņu mērķi ir sasaistīti ar uzņēmuma mērķiem;
11. Darbinieki norāda un arī eksperts atzīst, ka vērtēšanai būtu jābūt individuālākai pieejai;
12. Uzņēmums nodrošina darbiniekiem mācību iespējas, bet netiek sekots līdzī tam, vai iegūtās zināšanas tiek pielietotas praksē;
13. Vērtēšanas sistēma ir jāpārorientē no vērtējošas uz motivējošu;
14. Darbiniekiem nav uzticības atskaitēm, kas atspoguļo viņu rezultātus;
15. Darbinieki saņem vērtējumu tikai ceturkšņa beigās, kas ir iemesls papildus stresam;
16. Darba devējam ir jābūt ieinteresētam, lai darbinieks darbā justos emocionāli labi;
17. Vērtējumu vēlams pārrunāt ar darbinieku individuāli;
18. Atgriezeniskā saite ir būtisks instruments vadītāja rokās, kas spēj darbiniekus motivēt;
19. Koncerna dokumentos nav atrunātas precīzas situācijas, kas tiek definēts kā izcils darbs.

Tika izvirzīti sekojoši priekšlikumi:

1. Vadītājiem ieviest skaidrākus vērtēšanas kritērijus, lai mazinātu subjektivitātes iespēju, papildus arī skaidrot darbiniekiem, kā notiek vērtēšanas process;
2. Vadītājiem skaidrot darbiniekiem, kas tiek vērtēts, kāpēc tas tiek darīts;
3. Vērtētājiem vērtējumā rakstīt motivējošus komentārus nevis tikai norādīt uz nepilnībām apstrādātajā darbā, tādā veidā pārveidojot vērtēšanas sistēmu no vērtējošas uz motivējošu;
4. Klientu apkalpošanas kvalitātes vadības daļai ieviest risinājumu, ka klients novērtē darbinieku pēc apkalpošanas situācijas un šo vērtējumu integrēt ceturkšņa vērtējumā;
5. Klientu apkalpošanas kvalitātes vadības daļai regulāri atsvaidzināt vērtētāju zināšanas, piemēram, gatavojot vērtētājiem tematiskus zināšanu pašpārbaudes testus;
6. Nodaļu vadītājiem ieviest risinājumu, kur darbiniekam visu ceturksni ir pieejams vērtējums, progress, lai mazinātu stresu uz ceturkšņa beigām;
7. Nodaļu vadītājiem skaidrot darbiniekiem, kā darbinieku ceturkšņa uzdevumi ir sasaistīti ar koncerna mērķiem;
8. Nodaļu vadītājiem ieviest individuālus mērķus darbiniekiem papildus uzņēmumā noteiktajiem;
9. Nodaļu vadītājiem nodrošināt to, lai tiktu kontrolēts, kā apmācībās pielietotās zināšanas tiek izmantotas ikdienas darbā;
10. Nodaļu vadītājiem kā regulāru praksi ieviest ceturkšņa vērtējuma apspriešanu ar darbinieku klātienē;
11. Nodaļu vadītājiem nodrošināt, lai darbinieki varētu arī paši sevi novērtēt;
12. Personāla vadības funkcijai skaidri definēt, par ko ir iespējams saņemt vērtējumā papildus procentus par izcilu darbu;

13. Personāla vadības funkcijai nodrošināt vadītājiem apmācības par atgriezeniskās saites sniegšanu;
14. Klientu apkalpošanas kvalitātes vadības daļai nodrošināt kvalitatīvas atskaites, kurās ir uzticami dati.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Armstrong M. (2010) Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, NewYork, Kogan Page;

Ešenvalde I. (2012). Personāla vadības mūsdienu metodes, Rīga, Merkūrijs LAT;

PsychologyToday (2016) [skatīts 20.12.2018.] pieejams:

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/mind-the-manager/201603/why-are-employee-evaluations-such-a-problem>

Edgars Žogota. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS IESPĒJU NOVĒRTĒŠANA TIRDZniecības uzņēmumā

Alberta koledža, Uzņēmējdarbība: Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija, betonich10@gmail.com

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Pētījuma tēma tika izvēlēta, pamatojoties uz tās aktualitāti uzņēmējdarbības jomā un šodienas darba tirgū – kā piesaistīt, motivēt un noturēt darbiniekus. Ikviena uzņēmuma mērķis ir attīstīties un paaugstināt savu konkurētspēju, palielināt plānoto apgrozījumu, tirgus daļu, kā arī peļņu jeb vadīt veiksmīgu un efektīvu uzņēmējdarbību. Tā nodrošināšanai būtiska loma ir darbiniekiem, kas ar savu darba ieguldījumu, attieksmi un atdevi ietekmē uzņēmuma darbības rādītājus, veicina vai kavē uzņēmuma attīstību.

Pētījuma mērķis: Pētījuma mērķis ir izpētīt motivēšanas iespējas uzņēmumā, kas būtu būtiskas darbiniekiem bez atalgojuma un izstrādāt priekšlikumus, uzņēmuma vadībai motivācijas sistēmas uzlabošanai.

Pētījuma metodes: Pētījumā tika izmantotas šādas pētījuma metodes: 1) teorētiskās analīzes metode; 2) personāla procesu analīzes; 3) SVID/PEST analīze; 4) motivācijas audits; 5) darbinieku aptauja un grafiskā analīze.

Sasniegtie rezultāti: Veiktā pētījuma rezultātā, tika noskaidroti personāla ārējās motivācijas faktori (labumi) - kas ir svarīgi darbā/ikdienā, lai sasniegtu lielāku apmierinātību, labsajūtu un labākus rezultātus, kā arī iekšējās motivācijas faktori – kādēļ darbinieks dara savu darbu. Kā arī, lai novērtētu kā darbinieki uztver savu darbu, tika lūgts raksturot savu darbu ar noteiktām īpašībām. Pētījuma rezultāti parādīja, ka darbiniekam svarīgs ārējās motivācijas faktors ir - veselības apdrošināšana, iekšējās motivācijas faktors ir - darbs, ko tie dara un raksturoja savu darbu kā – noderīgu.

Atslēgas vārdi: ārējā un iekšējā motivācija, apmierinātība ar darbu ietekmējošajiem faktoriem.

Ievads

Ikviena uzņēmuma mērķis ir attīstīties un paaugstināt savu konkurētspēju, palielināt plānoto apgrozījumu, tirgus daļu, kā arī peļņu jeb vadīt veiksmīgu un efektīvu uzņēmējdarbību. Tā nodrošināšanai būtiska loma ir darbiniekiem, kas ar savu darba ieguldījumu, attieksmi un atdevi ietekmē uzņēmuma darbības rādītājus, veicina vai kavē uzņēmuma attīstību.

Lai darbinieki darbotos saskaņā ar uzņēmuma mērķiem, būtu lojāli un efektīvi, uzņēmumam ir jānodrošina ne tikai veiksmīga personāla atlase, bet arī darbinieku iesaiste un motivēšana.

Motivēšana darbojas kā domāšanas un uzvedības ierosinātājs. Izzinot un saprotot darbinieku vajadzības un motīvus, ir iespēja stimulēt uzņēmumam vēlamu uzvedību un mērķu sasniegšanu. Darbinieku individuālās motivācijas izpēti ir būtiska, lai izprastu atšķirības starp pārējo darbinieku motivāciju un veicinātu uzņēmumam vēlamu rīcību.

Pētījuma temats „Personāla motivēšanas iespēju novērtēšana tirdzniecības uzņēmumā” tika izvēlēts, pamatojoties uz tās aktualitāti biznesa un personāla vadības jomā – kā motivēt, iesaistīt un noturēt darbiniekus. Darba autors izvēlējās šo tēmu apskatīt tirdzniecības uzņēmumā, kurā veica pirmo patstāvīgo izpēti par apmierinātību ar darbu un ārējo motivāciju un secināja, ka būtiskākais darbinieku motivators ir atalgojums.

Gada laikā, turpinot izpēti, nav novērotas būtiskas izmaiņas darbinieku apmierinātībā. Tāpēc, darba autors, vēlas izpētīt uzņēmuma darbinieku iekšējo motivāciju, lai saprastu, kas viņus

motivē, lai ieteiktu vadībai risinājumus, kā uzlabot motivācijas sistēmu uzņēmumā.

Šajā darbā, darba autors vēlas vairāk pievērst uzmanību darbinieku iekšējai motivācijai – kas viņus mudina rīkoties, sasniegt mērķus un attīstīties, lai izvērtētu esošo motivācijas sistēmu, kā arī sniegtu priekšlikumus uzņēmuma vadībai tās pilnveidei.

Svarīgākās motivācijas teoriju koncepcijas

Jēdzienam “motivācija” ir ļoti daudz formulējumi un tie ir atkarīgi no to autoru teorētiskajām nostādnēm.

Apskatot un salīdzinot zinātniskajā literatūrā pieejamos skaidrojumus par to, kas ir motivācija, var secināt, ka motivācijas definīcijas ir ļoti atšķirīgas: 1) motivācija ir darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību (Dombrovska, 2009); 2) ar vārdu “motivācija” tiek apzīmēti cilvēka iekšējie psihiskie spēki, kas mudina viņu darboties. (Reņģe, 2007); 3) motivācija nav cilvēka rakstura īpašība, bet gan sarežģīta procesa rezultāts (Nirmeiers, Zeiferts, 2006, citēts Zīlīte, 2013); 4) motivācija ir dinamisks process, kas, pielietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, tiek: veicināta un sekmēta personāla iesaistīšanās uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanā; samazināta personāla mainība; sniegts darbiniekiem gandarījums par savu darbu un uzņēmuma darbību kopumā; samazinātas uzņēmuma izmaksas; palielināta darba ražība un kvalitāte; uzlabota sadarbība ar klientiem; veicināta saskarsme, komunikācija uzņēmumā; uzlabota darba atmosfēra utt. (Zīlīte, 2013, 138. lpp); 5) motivācija ir pamudināšana, ietekmēšana, iedvesmošana un darbinieku stimulēšana labi strādāt, likt sajūst vēlmi strādāt, radot viņos labas emocijas saistībā ar šo darbu (Allan, 1997).

Pēc darba autora domām, motivācija ir šo definīciju kopsavilkums, kur motivācija ir **iekšējie** psihiskie spēki, kas mudina cilvēku darboties, apzināta interese par procesu vai mērķi, kā arī nepārtraukts process, kura laikā pielietojot dažādas metodes un **ārējos** faktoros (atalgojums, novērtējums, iesaiste, stimulēšana ar dažādiem materiāliem labumiem u.c.) var tikt veicināta darbinieku motivācija.

Darba autors savā darbā, motivāciju vēlas apskatīt caur F. Hercberga (Herzberg, 1959) motivācijas teoriju, kas ilustrē tos motivēšanas jeb **iekšējos** (panākumi darbā, atzinība par paveikto darbu, izaugsmes iespējas, darba saturs) un higiēnas jeb **ārējos faktoros** (darba alga, darba vietas saglabāšanas garantijas, darba apstākļi, savstarpējās attiecības darba vietā, sociālais statuss), kuru neizpildīšana vai pārkāpšana izpildīšana graujoši ietekmē darbinieku motivāciju. Šī Hercberga **apmierinātības ar darbu divu faktoru teorija** parāda to, ka ārējie faktori nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu, bet var izsaukt protestus, izraisīt konfliktus, t.i., var būt neapmierinātības cēlonis. Tikai iekšējie, ar paša darba saturu saistītie faktori, patiešām motivē cilvēku, izraisa viņā apmierinātību ar savu darbu un motivāciju. (Reņģe, 2007, 33-34. lpp.)

Saskaņā ar motivēšanas teorētiskajām nostādnēm, ir daudz un dažādas pieejas un faktori, kas nosaka un ietekmē darbinieku motivāciju. Pēc autora domām, uzņēmējdarbības praksē būtiski ir ņemt vērā šīs nostādnēs un saistības, un eksperimentēt ar tām, lai atrastu piemērotāko risinājumu darbinieku nepārtrauktai motivācijai, t.sk., ņemot vērā darbinieku iekšējo un ārējo motivāciju.

Pētījuma metodoloģija

Pētījumā tika izmantotas šādas pētījuma metodes:

- teorētiskās analīzes metode - motivācijas teorijas literatūras analīze, raksturojot svarīgākās motivācijas teorijas koncepcijas;
- personāla procesu analīze – pētot tirdzniecības uzņēmuma personāla vadības procesus un veicot motivēšanas sistēmu izpēti, un izstrādājot to raksturojumu;
- SVID/PEST analīze - uzņēmuma personāla procesu SVID un uzņēmuma PEST analīze;

- motivācijas audits – intervija ar uzņēmuma vadītāju, kuras mērķis izpētīt uzņēmuma esošo sistēmu;
- darbinieku aptauja un grafiskā analīze - demogrāfisko datu aptauja, kā arī respondentu vērtējums slēgto jautājumu formātā, par iekšējo/ārējo motivāciju un sava darba raksturojumu. Pētījuma rezultātu atspoguļojums.

Darba autors veica strukturēto interviju (uzņēmuma vadītājam) ar 8 atvērtajiem jautājumi un 40 apgalvojumiem, kuriem ir fiksēts atbilžu diapazons/novērtējums.

Darbinieku iekšējo/ārējo motivāciju un darba raksturošanu, darba autors noteica ar darba autora veidotu aptauju. Darba autora veidotā aptauja sastāv no demogrāfiskajiem jautājumiem un 3 slēgtiem jautājumiem: 1) par darbinieku ārējo motivāciju, novērtējot ārējos faktorus (labumus), kuri ir svarīgi darbā/ikdienā, lai sasniegtu lielāku apmierinātību, labsajūtu un labākus rezultātus; 2) par darbinieku iekšējo motivāciju, novērtējot iekšējos motīvus/ieneslus, kādēļ darbinieks dara šo darbu; 3) esošā darba raksturojums, lai novērtētu kā darbinieki uztver savu darbu.

Darba autora veidotie demogrāfiskie jautājumi ietver informāciju par respondentiem – piederība kādai no uzņēmuma struktūrvienībām, dzimums, darba stāžs uzņēmumā, vecums un izglītība.

Pētījuma ģenerālkopa ir tirdzniecības uzņēmuma personāls – 205 darbinieki, savukārt pētījuma izlase ir 71 respondents, kuri ir aizpildījuši aptaujas anketu. Pētījuma aptaujas demogrāfiskie dati un autora veidotie aptaujas jautājumi ir ievākti un analizēti, izmantojot *Visidati.lv* sistēmu.

Pētījuma rezultāti

No intervijas ar vadītāju ir secināms, ka uzņēmumā esošā motivācijas sistēma ir pilnveides procesā. Tiek ņemti vērā labās prakses piemēri, tiek noskaidrotas sistemātiski darbinieku vajadzības un vērtības ar dažādu aptauju palīdzību, tiek izstrādāti skaidri mērķi, uzdevumi un to vērtēšanas kritēriji, u.c. Uzņēmums plāno 2019. gadā ieviest *Lean* sistēmu, kuras mērķis ir pārstrādāt motivācijas sistēmu atbilstoši dažādu darbinieku grupu vērtībām un vajadzībām jeb ņemot vērā paaudžu atšķirības. Šobrīd uzņēmuma personāla vadītāja profilē darbiniekus pa grupām un noskaidro viņu būtiskākās vajadzības, motivējošos faktorus. Iepriekš tas netika veikts. Individuālos motivācijas faktorus uzņēmums neņem vērā, jo lielos uzņēmumos to ir grūti realizēt un administrēt.

Kā atzina uzņēmuma vadītājs, esošā atlīdzības un atzinības sistēma daļēji veicina darbinieku motivāciju. Darba saturs uzņēmumā, kas ir viens no motivācijas faktoriem, tiek organizēts saskaņā ar amata specifiku. Esošais vadības stils, pēc uzņēmuma vadītāja domām nav tieši saistīts ar darbinieku motivāciju, jo vadīšanas stili uzņēmumā ir dažādi (dažādās nodaļās) un tas neietekmē darbinieku individuālo motivāciju. Būtiska uzmanība uzņēmumā tiks pievērsta komandas darbam, jo komandas šobrīd tiek būvētas, pārveidotas, strukturētas un kolektīva saliedētība ir viens no galvenajiem uzņēmuma izaicinājumiem. Uzņēmums saviem darbiniekiem atkarībā no atbildības sfēras un subordinācijas, dod iespēju iesaistīties uzņēmuma darbībā un lēmumu pieņemšanā.

Lai izvērtētu esošās motivācijas sistēmas faktorus, to pilnveides nepieciešamību un iespējas, darba autors intervijas laikā lūdza uzņēmuma vadītāju novērtēt 40 apgalvojumus skalā no 1 līdz 7, kur 1 liecina par vismazāko faktoru pielietojamību uzņēmumā, bet 6 – par visplašāko tā izmantošanu. 7 punkti norāda, ja uzņēmums ir sasniedzis dotā faktora vēlamu līmeni. Šie vērtējumi norāda esošās situācijas novērtējumu. Uzņēmuma motivācijas sistēmas faktoru novērtējumus skat. 1. tabulā

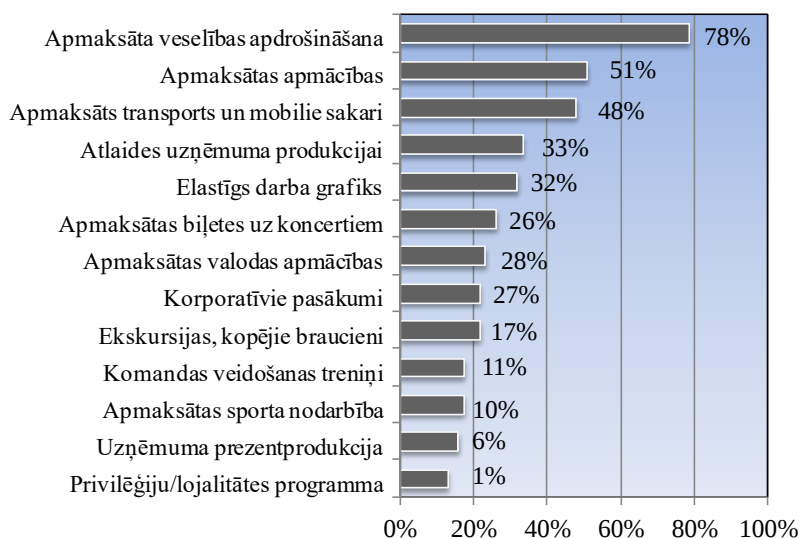
1. tabula. Uzņēmuma motivācijas sistēmas faktoru novērtējumus (Avots: autora veidots, 2018)

PERSONĀLA MOTIVĀCIJA	
Darbiniekiem tiek nodrošināts daudzveidīgs darbs	5.0
Uzņēmums noskaidro ko darbinieki sagaida no darba	5.5
Tiek ņemtas vērā darbinieku individuālās vajadzības	5.5
Uzņēmums noskaidro un nodrošina katra kolektīva motivējošos faktorus	6.0
Tiek nodrošināta cieņas un sociālo vajadzību apmierināšana	7.0
Uzņēmums rūpējamies par darba saturu	7.0

ATALGOJUMA SISTĒMA	
Atalgojuma sistēma atalgo katra darbinieka kompetenci un zināšanas	5.0
Atalgojuma sistēma ir saistīta ar darba izpildes rezultātiem	5.5
Uzņēmums maksā lielākās algas nozarē	5.5
Visiem darbiniekiem tiek maksāts pēc vienādiem principiem	6.5
Uzņēmumā valda atalgojuma sistēmas atklātības politika	7.0
VADĪBAS STILS	
Uzņēmumā strādā līderi, nevis vadītāji – izpildītāji	3.5
Vadītāji ir orientēti uz darbu ar cilvēkiem vairāk nekā uz procesu pārvaldīšanu	4.0
Savstarpējās uzticības un atbalsta līmenis komandās ir ļoti augsts	4.0
Saskarsme komandās ir atklāta un droša, bez atturības un saspringtības	4.0
Vadītāji dod skaidras norādes par to, ko uzņēmums grib panākt	6.0
Uzņēmums nodrošina katra darbinieka skaidru izpratni par komandas uzdevumiem	6.0
Radušies konflikti tiek iztirzāti, nevis noklusēti	6.0
Vadītāji izraisa uzticību	6.5
Vadītāju uzdevums – dot iespēju strādāt citiem	7.0
PERSONĀLA ADAPTĀCIJA (iesaiste, atbildība, autonomija)	
Darbiniekiem piemīt īsta atbildība par savu darbību	4.0
Visi komandas dalībnieki pieņem un gatavi izpildīt komandai uzstādītos mērķus	4.0
Savās darbībās darbinieki ir uzmanīgi un taktiski viens pret otru	6.0
Uzņēmums konsultējas ar darbiniekiem par visiem tos skarošajiem jautājumiem	6.0
Darbinieki tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, kas skar viņu darbu	6.0
Darbiniekiem tiek piešķirtas tiesības lemt, kā veicams viņu darbs	6.5
Visi darbinieku līmeņi tiek iesaistīti uzņēmuma politikas veidošanā	7.0
Darbiniekiem ir noteikta autonomija attiecībā uz viņu darbu un tā izpildes metodēm	7.0
PERSONĀLA ATTĪSTĪŠANA (apmācības, izglītošana, pašpilnveidošanās)	
Uzņēmums uztur darbinieku darba kvalitāti ar mācību un attīstības palīdzību	6.0
Darbinieki viens otru māca, nodod zināšanas, mentorē	6.0
Uzņēmuma stratēģija paredz apmācības	7.0
Starp darbiniekiem notiek apmaiņa ar idejām un informāciju	7.0
Uzņēmums veicina darbinieku pašpilnveidošanos	7.0
PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANA	
Darbiniekiem tiek paziņots par sagaidāmo darba sniegumu ar novērtēšanas kritēriju palīdzību	5.0
Katrs darbinieka ieguldījums gūst pelnītu atzinību	6.0
Katrs darbinieks saņem informāciju par sava darba efektivitāti	6.0
Darbiniekiem tiek paziņots par sagaidāmo darba sniegumu, izvirzot mērķus	7.0
Darbinieku darbs tiek vērtēts un pārbaudīts	7.0
Uzņēmums konsekventi vada darbiniekus, pamatojoties uz darba kvalitātes standartu procesiem	7.0
Sistemātiski tiek veikts oficiāls un neoficiāls darba novērtējums/atgriezeniskā saite	7.0

Veiktā pētījuma rezultātā, tika noskaidroti uzņēmuma ārējie motivācijas faktori (labumi), kas ir svarīgi darbā/ikdienā, lai sasniegtu lielāku apmierinātību, labsajūtu un labākus rezultātus, kā arī iekšējo motivatoru vērtējums, kādēļ darbinieks dara savu darbu, kā arī tas, kā darbinieki uztver savu darbu, raksturojot savu darbu ar noteiktām īpašībām.

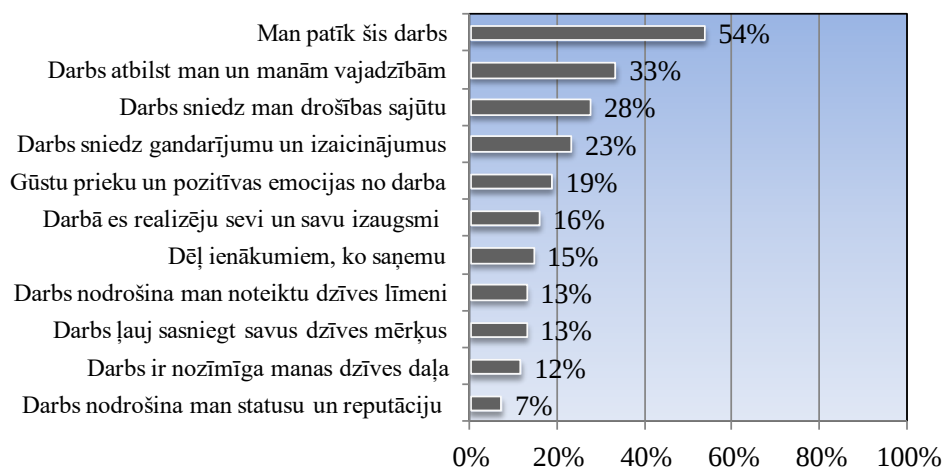
Kā redzams 1. attēlā, lūdzot novērtēt uzņēmuma ārējos motivātorus (labumus), kas ir svarīgi darbā/ikdienā, lai sasniegtu lielāku apmierinātību, labsajūtu un labākus rezultātus, ir apmaksāta veselības apdrošināšana 78% (55 respondenti), apmaksātas apmācības – 51% (35), apmaksāts transports un mobīlie sakari – 48% (33), atlaides uzņēmuma produkcijai – 33% (23) u.c.



1. att. Uzņēmuma ārējie motivātori (labumi), kas motivē visvairāk, % respondentu (Avots: autora veidots, 2018)

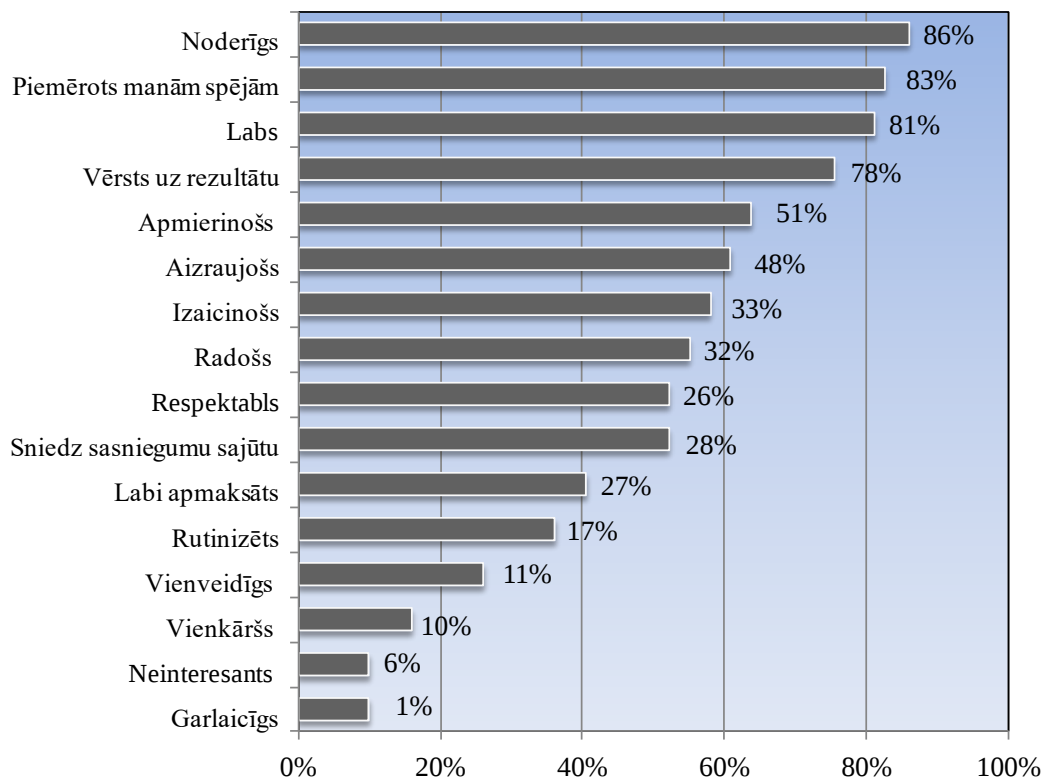
Lai novērtētu iekšējos motīvus – kādēļ darbinieks dara savu darbu, tika veikts iekšējo motivatoru vērtējums no 1 līdz 7, kur apgalvojums ar vērtējumu 1 neatbilst vispār darbiniekam un 7 – precīzi atbilst.

Kā redzams 2. att., 54% (37 respondentu) patīk darbs, ko dara, 33% (23) darbs atbilst darbiniekam un viņa vajadzībām, 28% (19) darbs sniedz drošības sajūtu, 23% (16) darbs sniedz gandarījumu un izaicinājumus, 19% (13) gūst prieku un pozitīvas emocijas no darba, 15% (11) darbā realizē sevi un savu izaugsmi, savukārt 15% (10) darbu dara dēļ ienākumiem, ko saņem par to.



2. att. Darbinieku iekšējie motivatori jeb kāpēc viņi dara šo darbu, % respondentu (Avots: autora veidots, 2018)

Lai novērtētu kā darbinieki uztver savu darbu, tika lūgts raksturot savu darbu ar noteiktām īpašībām. Kā redzams 3. att., 86% respondentu (59) darbs šķiet noderīgs, 83% (57) darbs šķiet piemērots viņa spējām, 81% (56) – labs, 78% (52) vērsts uz rezultātu, savukārt tikai 1% (1) tas liekas garlaicīgs, 6% (7) - neinteresants, 11% (18) – vienveidīgs un 17% (25) - rutinizēts.



3. att. Darbinieku esoša darba raksturojums, % respondentu (Avots: autora veidots, 2018)

Secinājumi

Uzņēmumā esošā motivācijas sistēma ir pilnveides procesā.

Esošā atlīdzības un atzinības sistēma daļēji veicina darbinieku motivāciju.

Darba saturs uzņēmumā tiek organizēts saskaņā ar amata specifiku.

Darbinieki regulāri tiek informēti par sasniegtajiem rezultātiem, sava darba efektivitāti, kā arī par sagaidāmajiem rezultātiem, darba sniegumu, mērķiem.

Atalgojuma sistēma ir veidota pamatojoties uz regulāru individuālā darba izpildes vērtēšanu.

Esošais vadības stils nav tieši saistīts ar darbinieku motivāciju.

Uzņēmums saviem darbiniekiem atkarībā no atbildības sfēras un subordinācijas, dod iespēju iesaistīties uzņēmuma darbībā un lēmumu pieņemšanā.

Uzņēmuma ārējie motivācijas faktori (labumi), kas ir svarīgi darbā/ikdienā, lai sasniegtu lielāku apmierinātību, labsajūtu un labākus rezultātus, ir apmaksāta veselības apdrošināšana 78% (55 respondenti), apmaksātas apmācības – 51% (35), apmaksāts transports un mobilie sakari – 48% (33)

Iekšējie motīvi – kādēļ darbinieks dara savu darbu, 54% (37 respondentu) patīk darbs, ko dara,

33% (23) darbs atbilst darbiniekam un viņa vajadzībām, 28% (19) darbs sniedz drošības sajūtu. Raksturojot savu darbu ar noteiktām īpašībām 86% respondentu (59) darbs šķiet noderīgs, 83% (57) darbs šķiet piemērots viņa spējām, 81% (56) – labs, 78% (52) vērsts uz rezultātu, savukārt tikai 1% (1) tas liekas garlaicīgs,

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Allan, J. (1997). How to Be Better at Motivating People. London: The Industrial Society

Baldunčiks, J., Pokrotniece, K. (2006). Svešvārdu vārdnīca. Rīga: Jumava

Deci. E.L., Koestner R. and Ryan R.M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. Review of Education Research. Vol. 71, No. 1. pp. 1-27. [e-journal. Skatīts 10.11.2018.] Pieejams: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_DeciKoestnerRyan.pdf

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

Edeirs, Dž. (2007). Līderība un motivācija. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.

Nezināms autors. Motivācijas teorijas un neirobioloģija. [skatīts 10.11.2018.] Pieejams: https://site-484306.mozfiles.com/files/484306/MOTIVACIJA_PUBLISKS.pdf

Praude, V. (2012). Menedžments. Rīga: Burtene

Reņģe, V. (2007). Mūsdienu organizāciju psiholoģija. Rīga: Zvaigzne ABC

Ruperte, I. (2010). Uzņēmumu vadīšana. Īsi par galveno teorijā un praksē. Rīga: Jumava

Venden (a). (2018) Uzņēmuma mājas lapa - Venden misija un vīzija. [Skatīts. 20.11.2018.] Pieejams: <https://www.venden.lv/lv/uznemums-venden/misija-vizija>

Venden (b). (2018). Uzņēmuma nepublicētā informācija

Zālite, L. (2013). Personāla vadība un sociāla. Rīga: Biznesa augstskola Turība

Žogota, E., Balama, R. (2017). Eseja - Personāla motivēšanas iespēju novērtēšana tirdzniecības uzņēmumā

Webber. Research Investigation Projects of Michigan State University: Intrinsic Motivation. [skatīts 10.11.2018.] Pieejams: <https://msu.edu/~dwong/StudentWorkArchive/CEP900F01-RIP/WebberIntrinsicMotivation.html>

Viktorija Volāne. PERSONĀLA DARBA AIZSARDZĪBAS PROFILAKSES PASĀKUMU PILNVEIDE PĀRTIKAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, "Iestāžu darba organizācija un vadība", volane.viktorija@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte. Sakārtota darba vide uzņēmumā nodrošina drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus, samazina iespēju notikt nelaimes gadījumiem darbā, novērš arodslimības rašanās iespējas, attīsta produktivitāti un veido veselīgāku darbaspēku. Darba aizsardzības likumā ir iestrādāti principi, kuri galvenokārt koncentrējas uz darba vides riska novērtējumu, risku savlaicīgu atklāšanu, darbinieku apmācību un informēšanu par darba vidi un prasībām drošam darbam.

Pētījuma mērķis. Izpētīt darba drošības teorētiskās nostādnes, lai sagatavotu ieteikumus sistēmas pilnveidei.

Pētījuma metodoloģija. Veikta plaša teorētiskā un reglamentējošo dokumentu izpēte un praktiskais pētījums, izmantotas dažādas izpētes metodes un veikts iegūto rezultātu savstarpējs salīdzinājums starp "A" ražotni un "B" ražotni.

Sasniegtie rezultāti. Pētījuma veiktajā analizē parādās problēmas, kuras mūsdienās var saskatīt daudzos uzņēmumos, kur vadība nepievērš pietiekamu uzmanību darba aizsardzības jautājumiem. Pārtikas ražošanas uzņēmumam viens no būtiskākajiem nosacījumiem ir rūpēties par darbinieku drošību, tāpēc uzņēmumā tiek ievēroti augstākie pārtikas, drošības, kvalitātes kontroles un darba vides standarti, kurā funkcionē uzņēmuma vides, veselības un drošības standarts. Noskaidrots, ka darbinieki, abās ražotnēs uzskatīja, ka mazie nelaimes gadījumi ir normāla ikdienas darba diena un darba devēja izmantotie profilakses pasākumi ir nenozīmīgi un slikti strādā. Pētījuma rezultātā tika izvirzīti priekšlikumi personāla darba aizsardzības pasākumu pilnveidei pārtikas ražošanas uzņēmumā.

Atslēgas vārdi: darba aizsardzība; vadītājs un darbinieks; riska faktori; pārtikas ražošanas uzņēmums.

Ievads

Mūsdienās dažādu pārtikas produktu ražošana ieņem būtisku vietu rūpniecībā, nodrošinot darba vietas iedzīvotājiem, kā arī eksportējot produkciju uz citām valstīm. Pārtikas ražošana ir ieskaitāma pie tautsaimniecības nozarēm, kas nodrošina iedzīvotāja ikdienas vajadzības. Daudzi pārtikas ražošanas uzņēmumi, līdzīgi kā citās rūpniecības nozarēs, pēdējo gadu laikā ir veikuši būtiskas investīcijas jaunu iekārtu iegādē, ražotņu celtniecībā, personāla apmācībā un kļuvuši par konkurētspējīgiem uzņēmumiem.

Pētījuma **mērķis** ir izpētīt darba drošības teorētiskās nostādnes, lai sagatavotu ieteikumus sistēmas pilnveidei. Lai sasniegtu mērķi tika veikti sekojoši **uzdevumi**:

1. izpētīt darba drošības teoriju un reglamentējošos dokumentus un sagatavot izpētes rezultātu izklāstu;
2. sniegt uzņēmumu raksturojumu, izpētot pamatinformāciju par uzņēmumu un raksturot pārtikas ražošanas uzņēmuma SVID analīzi;
3. Sagatavot intervijas jautājumus, veikt ataujas, apkopot un analizēt iegūtos rezultātus;
4. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus balstoties uz veiktās izpētes.

Pētījumā ir izmantotas tādas pētīšanas metodes kā monogrāfiskā metode – informācijas vākšana un apkopošana par attiecīgo darba tematu, SVID analīze, dokumentu analīze – informācijas

iegūšana, izmantojot darba aizsardzības nozares normatīvos dokumentus, kvantitatīvā pētījuma metode – darbinieku anketēšana, kvalitatīvā pētījuma metode – stukturēta intervija, grafiskā metode – rezultātu grafisks atspoguļojums un analīze, un sintēze, ar kuras palīdzību iegūti secinājumi un priekšlikumi.

Darba aizsardzības raksturojums

Šajā jomā svarīgākais normatīvais dokuments, kas regulē darba aizsardzību ir Darba aizsardzības likums, kas ir pieņemts 2001. gada 20. jūlijā un stājas spēkā 2002. gada 01. janvārī.

Apskatoties terminu, kas ir darba aizsardzība, tad pēc Darba aizsardzības likuma – “Darba aizsardzība ir nodarbināto drošība un veselība darbā. Darba aizsardzības galvenais uzdevums ir nodrošināt darbiniekam drošus un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā. (Darba aizsardzības likums, 2002.)

Darba aizsardzības likumā ir iestrādāti principi, kuri galvenokārt koncentrējas uz darba vides riska novērtējumu, risku savlaicīgu atklāšanu, darbinieku apmācību un informēšanu par darba vidi un prasībām drošam darbam.

Darba autore uzskata, ka ir būtiski apzināties, ka neatkarīgi no tā, cik daudz darbinieku ir nodarbināti, visiem ir vienlīdzīgas tiesības strādāt drošā un veselīgā darba vietā. Nav svarīgi kāds ir uzņēmuma veids vai tas ir birojs, autoserviss vai ārstniecības iestāde, darba devējam jebkurā gadījumā ir jāņem vērā likumā noteikto pienākumu izveidot un uzturēt darba aizsardzības sistēmu.

V. Kaļķis savā grāmatā rakstīja, ka nelaimes gadījumi, kas ir saistīti ar arodslimību samazina darba produktivitāti un liedz darbiniekam uz laiku veikt savu darbu. Tādēļ ir nepieciešams novērst tos darba vides riska faktorus, kas var izraisīt darbiniekam veselības traucējumus un nelaimes gadījumus darbā. (Kaļķis, 2001)

Darba autore secina, lai sasniegtu uzņēmums šādus mērķus bez nelaimes gadījumiem, darbiniekiem ir jāsniedz kādi ierosinājumi darba vietas uzlabošanā, kā arī pašai uzņēmuma vadībai ir jāiesaistās, lai nodrošinātu līdzekļus nepieciešamo pasākumu veikšanai. Lai šo mērķi sasniegtu ir nepieciešams ievērot pamatprincipus, kas ir:

1. **Bīstamo aizstāt ar drošu vai mazāk bīstamu** - tas nozīmē, ka ir jāizvēlas mazāk kaitīgus darba paņēmienus, ķīmiskās vielas un maisījumus, iekārtas.
2. **Darba vides riska cēloņu novēršana** – pirms novērst šo principu ir jānovērtē darba vides riska novērtēšana, jāizvērtē darba vieta, jāsaprot kāds ir darbinieka veicamais darbs, lai var novērtēt kādi riski apdraud vai var apdraudēt darbiniekus. Kad riska avots ir noteikts, to nepieciešams novērst/likvidēt.
3. **Kolektīvie aizsardzības pasākumi** – ja darba vides riska faktoru nav iespējams novērst ar kolektīviem pasākumiem, tad izmantojam individuālos aizsardzības pasākumus. Tomēr ir jāatceras, ka individuālie aizsardzības līdzekļi nenovērš darba risku, tie tikai aizsargā darbiniekus.
4. **Darba vietas pielāgošana darbiniekam** – mēs katrs esam dažādi gan fiziski, gan psiholoģiski ar savām vajadzībām, un ņemot vērā visu darbinieku atšķirīgās īpatnības un darba specifiku, darba devējam ir jāņem vērā šīs īpatnības pielāgojot darbu darbiniekam.
5. **Iekārtas un tehnoloģijas**– ne katrs uzņēmums var atļauties iegādāties sev jaunas iekārtas, kas ir drošākas un mazāk kaitīgas darbinieka veselībai, bet ieteicams tomēr izvēlēties nedaudz dārgākus, bet jaunākus modeļus, kas ir darbiniekam parocīgāks.
6. **Darba aizsardzības sistēmu izveidošana**– mūsdienās ir daudz un dažādi normatīvie akti un balstoties uz to prasībām darba aizsardzības sistēmas galvenie elementi ir darba vides iekšējā uzraudzība, darbinieku informēšana, instruēšana, apmācības un

konsultēšana, kas veicina drošus un nekaitīgus darba apstākļus uzņēmumā. (Kaļķis, 2001)

Darba autore secina, ka ne vienmēr būs iespējams bīstamo vai kaitīgo aizstāt ar veselīgu vai drošu, bet vienmēr būs jāizvēlas tas risinājums, kas ir darbiniekiem drošāks. Runājot par kolektīviem darba aizsardzības pasākumiem, tad tas aptver plašāku darbinieku loku, nekā individuālie aizsardzības līdzekļi, kas darbiniekiem būs efektīvāki. Darba autore uzskata, lai uzņēmums veiksmīgi strādātu ir būtiski sekot līdzi darba aizsardzības sistēmai, kurā tiek iekļauta uzņēmuma struktūras izveidošana, darba iekšējā uzraudzība, novērtēšana un sadarbība ar darbiniekiem.

Riska faktori pārtikas ražošanas uzņēmumā

Runājot par riska faktoriem, svarīgi saprast, kādi ir sastopamākie riska faktori pārtikas ražošanas nozarē un kādā veidā tie tiek identificēti. 1. tabulā darba autore apskata sastopamākos riska faktorus. Riska faktori ne vienmēr ir tikai mehāniskie, ķīmiskie vai fiziskie riski, kas ir vieglāk nosakāmi, bet arī psiholoģiskie un emocionālie, šie faktori ir jāņem vērā, jo tie tikpat nopietni apdraud darbinieka drošību un veselību un var izraisīt nelaimes gadījumus darbā. (Labklājības Ministrija, (2010) Darba apstākļi un veselība darbā).

Gribēties piekrist grāmatas autoriem, ka pirms noteikt darba vietā pastāvošos riska faktorus ir noteikti jāuzklausā darbinieku domas un viedokļus, jo viņi ir tie kas visvairāk izjūt dažādu faktoru ietekmi.

1.tabula. Darba vides faktori (Avots: Autores sastādīts)

<i>Fizikālie faktori</i>	<i>Fiziskie (ergonomiskie) faktori</i>
• Darba vietas un darba vietas apkārtnē • Troksnis • Vibrācija • Ultraskaņas • Apgaismojums • Starojums • Mikroklimats • Darba ārpus telpām • Paaugstināta spiediena iedarbība	• Smags darbs • Darbs piespiedu pozā, lokālo muskuļu sasprindzinājums • Biežas kustības, ātra pārvietošanās • Bieža, periodiska, atkārtota noliekšanās • Biežas, monotonas, atkārtotas kustības un intensīvs lokālo muskuļu sasprindzinājums • Darbs ar datoru: monitoru, tastatūru, peli • Redzes sasprindzinājums • Dažādu orgānu slodze
<i>Fiziskie (traumatisma) faktori</i>	<i>Ķīmiskie faktori</i>
• Darbs ar mašīnām un iekārtām • Darbs ar rokas un mehāniskajiem darbarīkiem • Darbs augstumā • Transports un satiksme • Traumas darba izpildes laikā • Bīstamo iekārtu apkalpošana • Uguns, eksploziju, apdegumu, saindēšanās briesmas	• Kaitīgās ķīmiskās vielas un produkti • Kaitīgie ražošanas atkritumi • Putekļu aerosoli • Ārstniecības līdzekļi • Metāli un metaloīdi • Organiskās krāsvielas • Plastmasas, organiskie sveķi • Sintētisko mazgāšanas līdzekļi

<i>Psihologiskie un emocionālie faktori</i>	<i>Bioloģiskie faktori</i>
<i>Darba raksturs un apstākļi</i> <i>Darba laika organizācija</i>	<i>Mikroorganismi, bakterioloģiskie preparāti u.c.</i>
<i>Faktori, kas var radīt risku grūtnieču un sievietēm, kuras baro ar krūti, veselībai</i>	
<i>Fiziska rakstura pārslodze</i> <i>Smagu priekšmetu pārvietošana</i> <i>Neērtas kustības un pozas</i> <i>Triecieni, vibrācijas, troksnis</i> <i>Augsta vai zema temperatūra</i> <i>(Ne) jonizējošs starojums</i> <i>Cietkoksnes putekļi</i> <i>Darbs pazemē (šāhtās)</i> <i>Bioloģiskie faktori</i> <i>Ķīmiskie faktori</i>	

Pētījuma metodoloģija

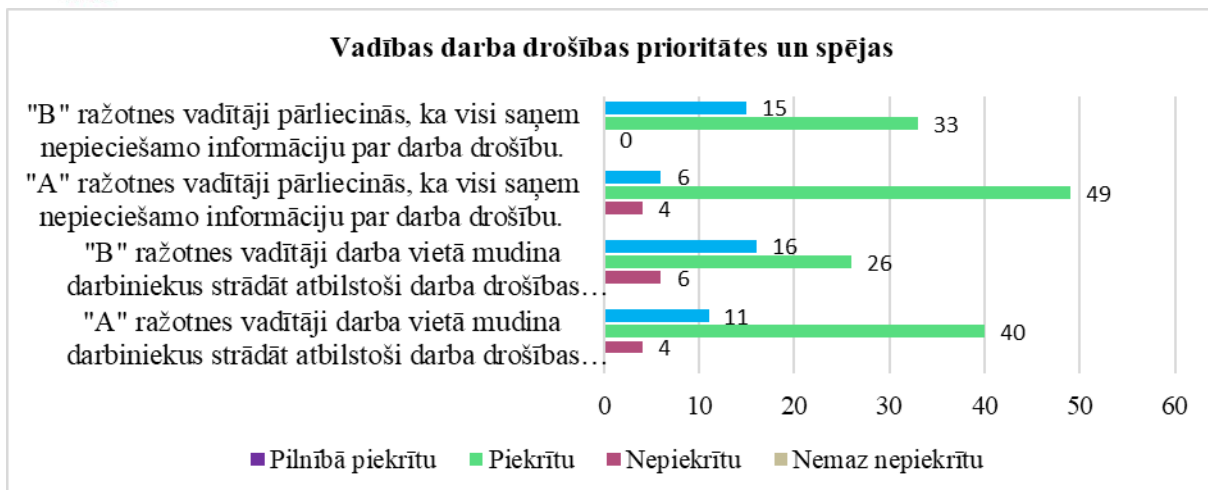
Par atbilstošu metodoloģiju savam pētījumam par personāla darba aizsardzību ražošanas uzņēmumā, darba autore ir izvēlējusies kvalitatīvo un kvantitatīvo pētījumu metodi. Informācija tika iegūta anketējot ražošanas uzņēmuma "A" un "B" ražotnes darbiniekus pēc vienotas anketas formas, izdalot to klātienē. Anketēšanā piedalījās 59 darbinieki no "A" ražotnes un 48 darbinieki no "B" ražotnes. Anketa sastāvēja no 7 posmiem, kurā darbiniekiem bija jāatbild uz vairākiem apgalvojumiem. Pārtikas ražošanas uzņēmumā tika veiktas intervijas ar ražošanas uzņēmuma vadītājiem, darba drošības speciālistu un uzņēmuma direktoru. Intervija sastāvēja no 9 jautājumiem par darba drošību. Veikta teorijas un normatīvo aktu izpēte.

Pētījuma rezultāti

Apkopojot intervijas jautājumus, darba autore secina, ka kopumā uzņēmums darbojas pēc vienotā darba vides, veselības un drošības standarta. Darba vadītāji ņem vērā un uzklaua darbinieku ieteikumus par darba apstākļiem. Ražotnēs darba vadītāji zina kā rīkoties nelaimes gadījumos. Pēc sniegtajām intervijas atbildēm, par darbinieku uzticēšanos uzņēmuma izstrādātai darba drošības sistēmai, atbildes liecināja, par to, ka vadītāji maz sarunājās ar darbiniekiem. Iespējams sarunas par darba aizsardzību notiek tikai tad, kad ražotnēs jau ir noticis nelaimes gadījums. Bet patīkami ir dzirdēt, ka ražotnēs ievieš ne tikai higiēnas apgaitas, bet arī darba drošības apgaitas. Tas liecina par to, ka uzņēmums rūpējās par darbinieka drošību un veselību darbavietā.

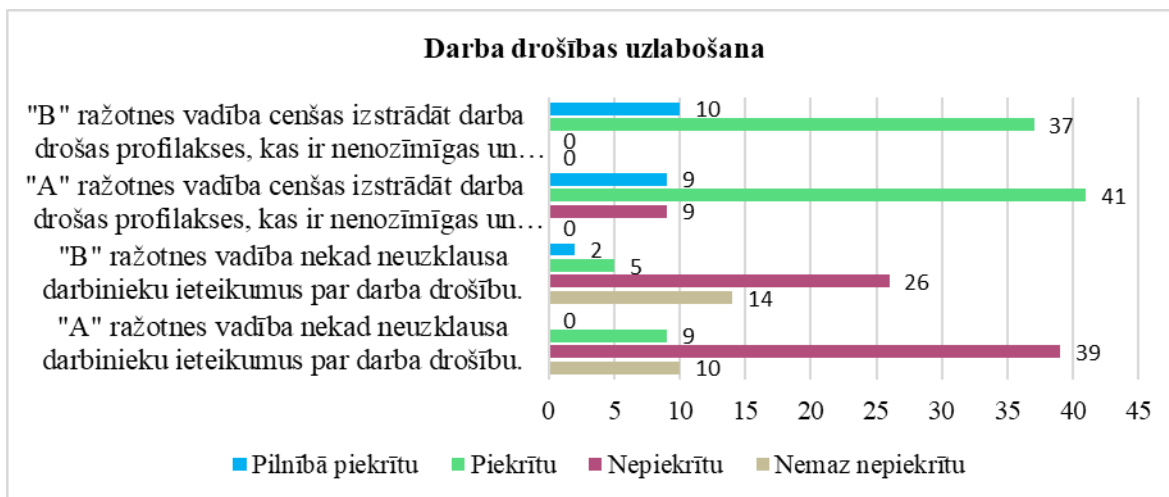
Kā otru nozīmīgu pētījuma daļu darba autore izvēlējās veikt „A” un „B” ražotnes darbinieku anketēšanu. Ar anketēšanas palīdzību darba autore noskaidroja abu ražotņu darbinieku viedokļus par darba aizsardzību ražošanā. Kopumā tika anketēti 107 respondenti. Anketa sastāvēja no 7 posmiem uz kuriem darbinieki atbildēja anonīmi.

Uz pirmā posma jautājumu darbiniekiem bija jāatbild par vadības darba drošības prioritātēm un spējām, kas sastāvēja no 11 apgalvojumiem. Apskatot aptaujas rezultātus 1.att., tad abās ražotnēs darbinieki sniedza samērā vienādas atbildes, norādot, ka vadītāji mudina darbiniekus strādāt atbilstoši darba drošības noteikumiem.



1.att. Vadības darba drošības prioritātes un spējas (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Uz otrā posma jautājumiem darbiniekiem tika lūgts novērtēt darba drošības uzlabošanu ražotnē, kas sastāvēja no 7 apgalvojumiem. Kā redzams 2. att., gan "A" ražotnes, gan "B" ražotnes darbinieki uz pirmo apgalvojumu norādīja, ka vadība cenšas izstrādāt darba drošības profilakses, bet tās ir nenožīmīgas un slikti strādā. Savukārt uz otro jautājumu vairums darbinieku norādīja, ka vadība vienmēr cenšas uzklaust darbinieku ieteikumus par darba drošību, kuru rezultātā tiek izstrādāti profilakses pasākumi.

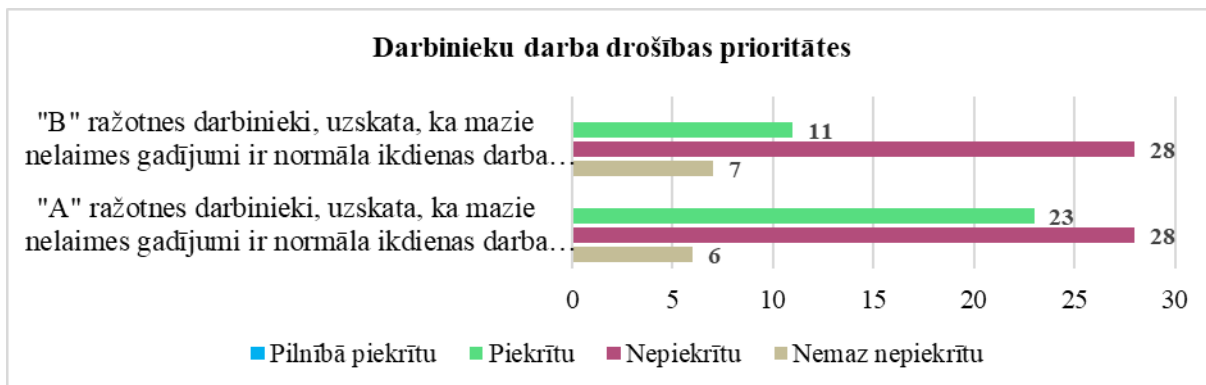


2.att. Vadības darba drošības uzlabošana (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Uz trešā posma jautājumu darbiniekiem bija jānovērtē darba drošības taisnīgums, kur abās ražotnēs darbinieki norādīja, ka uzticas vadībai kā tiek risināti un izmeklēti nelaimes gadījumi darbā.

Arī uz nākamā posma jautājumu abās ražotnēs darbinieki ieguva vienādu punktu skaitu, kurā respondentiem bija jāatbild par darbinieka darba drošības saistībām. Šajā posmā darba autore vēlējās noskaidrot cik ļoti darbinieki ir iesaistīti darba drošības jautājumos. Darbinieki norādīja, ka palīdz viens otram un vienmēr darba vietas uztur tīras un kārtīgas, kā arī uzņems rūpes ne tikai par savu drošību, bet arī uzmana kolēģu drošību.

Uz piektā posma jautājumu, darbiniekiem tika lūgts novērtēt darbinieku darba drošības prioritātes. Apskatoties 3.att., tad pietiekami liels darbinieku skaits, abās ražotnēs norādīja, ka mazie nelaimes gadījumi ir normāla ikdienas darba diena, kas ir pretrunā ar uzņēmuma vides, veselības un drošības standartu.

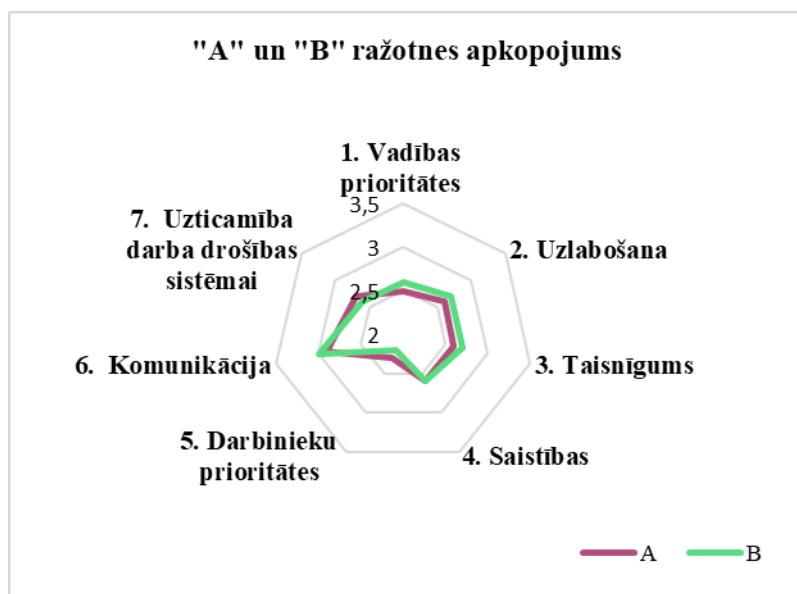


3. att. Darbinieku darba drošības prioritātes (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Uz sestā posma jautājumiem darbiniekiem bija jāatbild par darbinieku komunikāciju, mācīšanos un uzticēšanos kolēģiem. Šajā sadaļā darba autore vēlējas uzzināt kā darbinieki vērtē savstarpējo komunikāciju par darba drošību. Darbinieki norādīja, ka savā starpā maz tiek runāts par darba drošību.

Uz pēdējā posma jautājumiem, darbiniekiem tika lūgts novērtēt darba drošības sistēmas efektivitāti, kur abās ražotnēs darbinieki norādīja, ka saprot, ka darba drošības pasākumi palīdz atrast nopietnus darba riskus.

4.att., tika apkopoti "A" un "B" ražotnes darbinieku aptaujas rezultāti. Abās ražotnēs aptaujas rezultāti ir samērā vienādi. Šajā grafiskajā attēlā darba autore vēlējas uzzināt pie kādiem posmiem ražotnēm ir jāstrādā, lai uzlabotu darba aizsardzību uzņēmumā un sasniegtu uzņēmuma izvirzīto mērķi.



4.att. "A" un "B" ražotnes apkopojums (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Kā redzams 4.att., tad abām ražotnēm ir jāstrādā pie piektā posma, kurā vairums darbinieki uzskatīja, ka mazie nelaimes gadījumi ir normāla ikdienas darba diena, kas ir pretrunā ar uzņēmuma Vides, veselības un drošības standartu.

Secinājumi

1. Darba aizsardzības likuma galvenais uzdevums ir nodrošināt darbiniekam drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus.
2. Uzņēmums ir izvirzījis mērķi strādāt bez nelaimes gadījumiem.
3. Darba vides iekšējā uzraudzība sastāv no vairākiem posmiem, kuri seko cits citam loģiskā secībā un kuri jāveic katru gadu.
4. Psiholoģiskie un emocionālie riska faktori var tikpat nopietni apdraudēt darbinieka veselību un drošību - izraisot nelaimes gadījumus darbā kā mehāniskie, ķīmiskie vai fiziskie riski.
5. Apkopojot anketēšanas rezultātus, darbinieki uzskatīja, ka vadības izstrādātie profilakses pasākumi ir nenozīmīgi un slikti strādā un, ka mazie nelaimes gadījumi ir normāla ikdienas darba diena, kas ir pretrunā ar uzņēmuma standartu. Darbinieki norādīja, ka savā starpā maz tiek runāts par darba aizsardzību, kā arī viņi saprot, ka darba drošības pasākumi palīdz atrast nopietnus darba riskus.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Darba aizsardzības likums (spēkā esošā redakcija, 01.01.2002.). *Latvijas Vēstnesis*, 105 (2492), 06.07.2001.). [Skatīts 20.08.2018.]. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=26020>

Kaļķis V. (2001). *Darba vides riska faktori un strādājošo veselības aizsardzība*, Rīga: Elpa.

Labklājības Ministrija. (2010.) *Darba apstākļi un veselība darbā*. Rīga.

Alīna Zajarnaja. SPĒĻOŠANAS IZMANTOŠANA PERSONĀLA VADĪBĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, alina.zajarnaja@mail.ru

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Spēļošanu izmantošana mūsdienu pasaulē ir ļoti aktuāla. Spēļošana darba ir daudzi mērķi, kuri palīdz risināt daudzas problēmas, ar kurām var sastapties darbinieki. Spēļošanu izmantošana ir aktuāla, jo tā ir vienkārša, interesanta, noderīga lieta un cilvēki vēlas to izmantot. Spēļošana dod daudz ieguvumus īsa laika periodā.

Pētījuma mērķis: Pētījuma mērķis ir izpētīt spēļošanas izmantošanas teorētiskas nostādnes un veikt aptauju, lai noskaidrot spēļošanas izmantošanu aktualitāti Latvijas darbiniekiem.

Pētījuma metodes: teorētiskā izpēte (literatūras un interneta resursu analīze), empīriskā (aptauja, izmantojot anketas), grafiskā metode.

Sasniegtie rezultāti: tiek izpētīta teorija par spēļošanas izmantošanu personāla vadībā (par spēļošanas vēsturi, spēļošanas veidiem, tiek apskatīti dažādi spēļu piemēri); tiek saņemta informācija par spēļošanas izmantošanu Latvijas uzņēmumos (no aptaujas saņemtiem rezultātiem, var secināt, kā Latvijā spēļošanas izmantošana personāla vadībā nav tik populāra, jo tikai 25% no aptaujas respondentiem to izmantoja sava darbā vietā). Rezultātā, ir noskaidrots, kā spēļošanu izmantošana cilvēkiem ir ļoti jauna pieredze, un daudziem bija grūti atvērt sevi spēļošanas laikā, tomēr cilvēki grib to izmantot sava darbā, jo uzskata, kā tas ir ļoti interesanta un lietderīga lieta, kura neprasa daudz naudas un laika.

Atslēgas vārdi: spēļošana; personāla vadība.

Ievads

Darbinieku darbu efektivitāti var panākt dažādos veidos, piemēram, algas palielināšana, jo tas palielina darbinieku motivāciju, kā arī produktivitāti. Tādā pašā veidā korporatīvu organizēšanā palīdz darbiniekiem vairāk uzzināt viens otru, iepazīties ar citiem darbiniekiem, un tas palīdz turēt labu klimatu komandā. Viens no līdzekļiem, lai palielinātu personāla efektivitāti, ir spēļošanu izmantošana darbā, kas šodien ir ļoti interesants un produktīvs līdzeklis.

Spēļošanu izmantošana mūsdienu pasaulē ir ļoti aktuāla. Spēļošanai darbā ir daudzi mērķi, kuri palīdz risināt daudzas problēmas, ar kurām var sastapties darbinieki. Spēļošanas izmantošana ir aktuāla, jo tā ir vienkārša, interesanta, noderīga lieta un cilvēki vēlas to izmantot. Spēļošana dod daudzus ieguvumus īsā laika periodā.

Darba mērķis ir izpētīt spēļošanas aspektus un izmantošanu darba vidē, lai noskaidrot, vai spēļošana palīdz darbiniekiem, dod ieguvumus, un ir interesanta cilvēkiem.

Darba uzdevumi ir:

1. izpētīt literatūru par šo tematu;
2. izveidot aptauju, lai uzzinātu par spēļošanas izmantošanu darba vidē;
3. analizēt rezultātus;
4. izdarīt secinājumu.

Pētījuma mērķgrupa ir strādājošie cilvēki no dažādiem uzņēmumiem. Respondenti pildīja anketu anonīmi, vadoties no savas darba pieredzes.

Spēlošanas pamatnostādnes

Spēlošanas vēsture ir samērā ilga. "Biznesa spēles metode ir zināma no 17-18 gs., un par tās izcelsmi tiek rakstīts literatūrā. 19 gs. karā spēles bija domātas, lai pamodinātu jauno kareivju uzmanību un mazinātu mācīšanās grūtības. Vēlāk tika izstrādātas spēles, kas imitē resursu pārdalīšanu starptautiskajās attiecībās. Pirmo reizi spēļu izmantošana saimniecības sfērā tika veikta 1932. gadā PSRS Ligojska rakstīšanas iekārtu ražotnē, lai apmācītu personālu kā izmantot jaunus tehnoloģijas. 70. gadi. - Ir pienācis laiks popularizēt biznesa spēli kā aktīvu mācīšanās metodi. 1970-1980 - biznesa spēļu pieauguma laiks, ar dažādam īstenošanas metodēm. 80. gadi - sāka attīstīt dažādus spēlošanas apmācības vadītājus." (История возникновения и развития метода деловых игр). Var secināt ka spēlošana bija piemērotā darba jau sēn, dažos jomas, un nolūkam.

Pastāv vairāku veidu spēles:

1. "Keiss- spēles, kas simulē problēmas situācijas, kurās nepieciešama risinājumu meklēšana. Problēmu risināšana var notikt grupas. Šo spēļu galvenais mērķis ir iemācīties analizēt informāciju, noteikt problēmas un risinājumus un veidot turpmākas darbības.
2. Biznesa spēle ir imitācija dažādos profesionālās darbības aspektos, sociālajā mijiedarbībā.
3. Lomu spēle ir lomu apmaiņa, lai atrisinātu problēmu vai strādātu ar konkrētu situāciju, ar ko sastopas darbinieki.
4. Grupu diskusija - kopīga diskusija un analīze par problemātisku situāciju, vai uzdevumu.
5. Prāta vētra ir viena no efektīvākajām metodēm radošās darbības veicināšanai. Ļauj atrisināt sarežģītas problēmas, piemērojot īpašus noteikumus - vispirms dalībnieki tiek aicināti izteikt pēc iespējas vairāk ideju, ieskaitot visvairāk fantastiskus, tad no kopējā izteikto ideju skaita tiek atlasīti visveiksmīgākie, kurus var izmantot praksē." (Методы тренинга). Var secināt ka spēlēšanām ir daudz veidus, katrs no tiem var palīdzēt risināt attiecīgus problēmas vai vienkārši trenēties strādāt komanda.

Darbā ir daudz spēlošanu veidu, un katram no tiem ir savi mērķi. Zemāk ir daži spēlošanas piemēri:

1. "Spēlošanas nosaukums ir "plusi un mīnusi". Spēlētājs A spēlētājam B stāsta dažas nepatīkamas epizodes no savas dzīves vai darba. Pēc stāsta, spēlētājs B mēģina atrast tikai pozitīvas puses viņa partnera stāstā. Spēle palīdz darbiniekiem kopā gūt negatīvu pieredzi, kā arī apgūt šīs vērtīgās un noderīgās puses.
2. Spēlošanas nosaukums ir "mērķu sajaukšanas". Šī spēle palielina sapulces efektivitāti un palīdz personālam domāt par to, ko viņi vēlas teikt sapulces laikā, nevis par to, ko viņi vēlas dzirdēt.
3. Spēlošanas nosaukums ir "puzzle". Spēle apmāca spēļu risināt problēmas un trenēt līdera prasmes, kā arī pieņemt lēmumus, saskaņojot to ar citiem komandas locekļiem.
4. Spēlošanas nosaukums ir "zīmēt aklumā". Spēle apmāca komunikācijas prasmes un māca, kā pareizi izteikt savas vēlmes.
5. Spēlošanas nosaukums ir "kas ir labāk?". Spēle māca darbiniekus efektīvi izmantot pieejamos resursus." (Двенадцать деловых игр для тимбилдинга, которые понравятся вашей команде).

Var secināt, ka spēlošanas māca mainīt atteiksim pret daudzām lietām un apmāca ar dažām noderīgām darbām prasmēm.

Pētījuma metodoloģija

Tika izmantots kvantitatīvās pētniecības metode - aptauja. Aptauja bija izveidota Google dokumentos, un pēc tiem ievietota dažos sociālos portālos. Aptaujā bija 11 jautājumu. Jautājumi bija iedalīti 2 grupas (attiecināmie jautājumi tiem respondentiem, kuri kādreiz izmantoja spēļošanas darbā, un tiem, kuri vēl nesastopas ar spēļošanu darba vidē). Aptauja bija paredzēta tiem cilvēkiem, kuri strādā.

Aptaujā piedalījās 24 cilvēki. Atbildes bija vāktas 1 mēnesi.

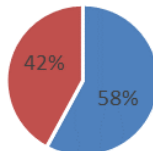
Šī metode ļauj savākt daudz informācijas no dažādiem respondentiem un uzzināt par to, vai viņi zina to, kā spēles var izmantot darbā, kā komandas vadības instruments, kā tas ietekmē uz cilvēkiem, vai viņiem ir interesanti spēļošanu izmantot darbā, un vai respondenti vēlētos to izmantot.

Pētījuma rezultāti

Ir interesanti, ka 58% no respondentiem zina par spēļošanas izmantošanu personāla vadībā (1. att.). No tās var secināt, ka Latvijā par šo instrumentu ir dzirdēts, bet tas, iespējams, nav populārs, jo tikai 25% no respondentiem izmantoja spēļošanas sava darbā (2.att.), kas ir diezgan mazs skaits, ņemot vērā, ka tādi instrumenti kā spēļošana, citur izmanto bieži.

Vai jūs zināt par spēļošanas izmantošanu personāla vadībā?

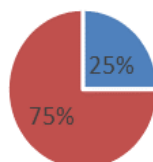
■ Jā ■ Nē



1.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu zināšanām par spēļošanas izmantošanu personāla vadībā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Vai jūs kādreiz izmantojat spēļošanas darbā?

■ Jā ■ Nē

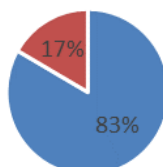


2. att. Anketēšanas jautājums un atbildes par spēļošanas izmantošanu respondentu darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tie cilvēki, kuri jau izmantoja spēļošanu, vēlas to izmantot biežāk. (3. att). Jā darbinieki vēlas to izmantot, tad spēļošana viņiem palīdzēja. No tā var secināt, ka šī metode ir diezgan efektīva, ja to mēdz izmantot.

Vai jūs vēlētos biežāk piedalīties šādās spēļošanas?

■ Jā ■ Nē

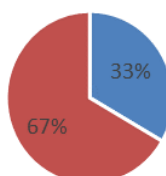


3.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par vēlēšanos izmantot spēļošanu biežāk, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tāda metode ka spēļošana ir jauna, un daži respondenti atzīst, ka nav piemēroti tādai darbībai. 67 % no respondentiem, kuri jau izmantoja spēļošanu darbā, atbildēja, kā viņiem bija grūti atvērt sevi (4.att.). Domājams, ka tas ir samērā liels skaits, un spēļošana var palīdzēt tiem cilvēkiem, kuriem ir grūti justies brīvi, kad vajag strādāt komandā. Var secināt, ka spēļošana ir laba metode, lai pārvarētu savas bailes strādāt komandā.

Kā jūs jūtaties kad piedalījas šajos pasākumos?

■ Brīvi ■ Man bija grūti atvērt sevi

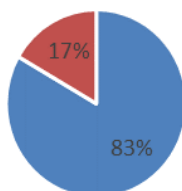


4.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par izjūtam spēļošanas laikā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

83% no respondentiem atbildēja, ka spēļošana viņiem kaut kādā ziņā palīdzēja. (5. att.) Daudzi respondenti atbildes komentārā rakstīja, ka tagad viņiem ir vieglāk strādāt komandā, kā arī, tagad daudzi no viņiem kļuvuši atklātāki un darbā jūtās brīvi. Tas ir labs rezultāts, izmantojot spēļošanu. Var secināt, ka spēļošanas izmantošana ir ļoti lietderīga un tā var dod daudz ieguvumus.

Vai to izmantošana jums kaut kā
palīdzēja?

■ Jā ■ Nē

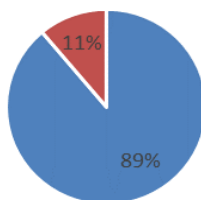


5.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par spēļošanas palīdzību respondentiem, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Interesanti, ka 89% no respondentiem, kuri vēl neizmantoja spēļošanu darbā, vēlas to izmantot. (6.att) Respondenti uzskata, ka tā ir ļoti neformāla lieta, tāpēc viņi darbā var būt vairāk atklāti un komunikabli. Citi cilvēki grib izmantot spēļošanu darbā, jo uzskata, ka bieži vien dažu cilvēku pienākumi nav pietiekami skaidri, nav izprotami līdz galam, kāda ir cilvēka domāšanas taktika un stratēģija, tāpēc būtu interesanti saprast par to vairāk, izmantojot šādu neformālu iespēju. Respondenti arī uzskata, ka tas dod iespēju atrast jaunus draugus, satuvināties ar kolēģiem un vadītājiem. Arī bija tāda atbilde, ka darba vietā tas būtu kaut kas jauns un tas izjauktu ikdienas rutīnu, un tas labāk veidotu saliedētu kolektīvu. Var secināt, ka spēļošanas izmantošana ir interesanta cilvēkiem un tie domā, ka tas ir lietderīgi.

Vai jūs vēlētos, lai spēļošanas tiktu
izmantotas jūsu darbā?

■ Jā ■ Nē

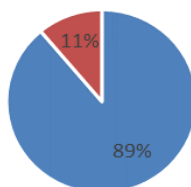


6.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par vēlēšanos izmantot spēļošanas darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

89% no respondentiem, kuri vēl neizmantoja spēļošanas iespējas, uzskata, kā ir iespējams aizstāt rezultātu, kas tiek iegūts, izmantojot spēļošanas, ar ko citu (7.att). Komentāros viņi rakstīja, ka to var aizstāt ar korporatīviem, kopīgiem pasākumiem, brīva laika pavadīšana kopā. Domājams, ka korporatīvi, kopīgie pasākumi un brīva laika pavadīšana kopā ir ar citu mērķi. Cilvēki tajā laikā atpūšas. Spēlēšanai ir savi mērķi, un respondenti to var saprast tikai tad, kad izmēģinās spēļošanu. Var secināt, ka ne visi cilvēki saprot, kādi ir spēļošanas mērķi.

Kā jūs domājat, ar ko ir iespējams aizstāt rezultātu, kas tiek iegūts izmantojot spēļošanas?

■ To var aizstāt ■ To nevar aizstāt



7.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par iespējam aizstāt spēļošanas darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Secinājumi

1. Spēļošana aktivizē radošumu un inovācijas, tās ietekmē produktivitāti un var palīdzēt adaptācijā jauniem darbiniekiem.
2. Apmēram puse no visiem aptaujātiem respondentiem zina par to, ka spēļošanas var izmantot personāla vadībā, bet no tiem tikai 25% izmantoja to 1-2 reizes sava darbā, kas ir ļoti maz.
3. Respondenti, kuri jau izmantoja spēļošanu darbā, vēlas izmantot to biežāk, jo uzskata, ka tā ir ļoti interesanta un lietderīga, bet tie, kuri neizmantoja spēļošanu, kopumā domā, ka tā ir interesanta un var palīdz apvienot kolektīvu, atrast jaunus draugus, un galu galā tā ir jauna pieredze.
4. Spēļošana ir ļoti jauna paredze, un tās laikā viņiem bija grūti atvērt sevi, bet ir ļoti daudz spēļošanas veidu, kuri arī var palīdz atvērt sevi un justies brīvi.
5. Spēļošana apvieno kolektīvu, var palīdzēt atvērt sevi, adaptēties, mainīt savu attieksmi pret daudzām lietām, ka arī palīdz labāk saprast citus cilvēkus un strādāt komandā, un tas viss var palielināt darba efektivitāti, kas ir svarīgi.
6. Spēļošana darbā ir ļoti vienkārša, bet lietderīga, kuru var izmantot jebkur, jebkurā darbā, kā arī tā neprasa daudz naudas un laika.
7. Ne visi cilvēki saprot kādi ir spēļošanas mērķi.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Izcili vadītāji arī spēlē spēles jeb spēļošana biznesā. (Bez datuma). [skatīts: 21.11.2018]. Pieejams:<https://www.kic.lv/lv/jaunumi/izcili-vaditaji-ari-spele-speles-jeb-spelosana-biznesa-117/>

Spēļota darba vieta., (2016). Elektroniskais resurss[skatīts:20.12.2018]. Pieejams:<https://itiesibas.lv/raksti/ibizness/uznemuma-vadiba/spelota-darba-vieta/10576>

Двенадцать деловых игр для тимбилдинга, которые понравятся вашей команде., (2018). Elektroniskais resurss[skatīts:21.11.2018]. Pieejams:<https://www.wrike.com/ru/blog/dvenadsat-delovyh-igr-kotorye-ponravayatsya-vashej-komande/>

История возникновения и развития метода деловых игр., (2016). Elektroniskais resurss[skatīts: 20.11.2018].Pieejams:https://medium.com/@Greg_V_Bespalov/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85-%D0%B8%D0%B3%D1%80-5d3ef89ce182

Методы тренинга. (Bez datuma). Elektroniskais resurss [skatīts: 19.11.2018]. Pieejams: <http://psychologiya.com.ua/metody-treninga.html>

Sabīne Ozola. PERSONĀLA MOTIVĒŠANAS PASĀKUMU PILNVEIDE LOĢISTIKAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, sabozola@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Mg.psych., docentS Reinis Lazda

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Personāla motivēšanai ir svarīga loma visā uzņēmuma darbības norisē un ar tās palīdzību darba devējs un darbinieks var gūt labākus rezultātus darbā un nodrošināt uzņēmuma pastāvēšanu un attīstību. Motivēts darbinieks pienākumus veiks daudz kvalitatīvāk un ar lielāku atdevi, kas ir tikai uzņēmuma interesēs. Konkrētajā loģistikas uzņēmumā darbinieku mainība ir liela, tādēļ tieši motivēšanas pasākumiem ir ļoti vitāla nozīme, lai uzņēmums spētu kvalitatīvi un pilnvērtīgi nodrošināt pakalpojumu, kā arī pierādīt sevi kā iekārojamu darba devēju potenciālajiem darbiniekiem.

Pētījuma mērķis: Izpētīt personāla motivēšanas pasākumu teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi loģistikas uzņēmumā, lai sagatavotu priekšlikumus to pilnveidei.

Pētījuma metodes: Literatūras analīze, dokumentu analīze, aptauja, SVID, grafiskā analīze, sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Veikta teorētisko materiālu izpēte un praktiskais pētījums, izmantojot dažādas pētījuma metodes. Pētījums sniedza ieskatu darbinieku viedokļos par subjektīvo svarīgumu attiecībā par uzņēmuma piedāvātajiem labumiem/motivatoriem, kurā tika secināts, ka svarīgākais ir darba alga un pielikumi, darba līdzekļi un darba grafiks, savukārt, mazsvarīgākais ir optikas līdzekļu kompensācija, apmaksāta ikgadējā pote pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākums bērniem. Salīdzinot datus par darbinieku apmierinātību ar motivatoriem un svarīgumu par motivatoriem, tika secināts, ka optikas līdzekļu kompensācija, pote pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākums bērniem ir jāizņem no uzņēmuma piedāvātajiem motivēšanas pasākumiem. Savukārt, aiziešanas intervijas dati sniedza ieskatu, ka visvairāk darbinieku izbeidz darba attiecības uzņēmumā, neelastīgā darba grafika un atalgojuma dēļ. Taču, jautājot bijušajiem darbiniekiem, vai viņi atgrieztos uzņēmumā, ja mainītos apstākļi, 85% respondentu atbildēja piekrietoši.

Atslēgas vārdi: motivēšana; loģistika; noliktava.

Ievads

Darba tēma ir „Personāla motivēšanas pasākumu pilnveide loģistikas uzņēmumā”. Personāla motivēšanai ir svarīga loma visā uzņēmuma darbības norisē un ar tās palīdzību darba devējs un darbinieks var gūt labākus rezultātus darbā un nodrošināt uzņēmuma pastāvēšanu un attīstību. Motivēts darbinieks pienākumus veiks daudz kvalitatīvāk un ar lielāku atdevi, kas ir tikai uzņēmuma interesēs. Mūsdienās darba devēji meklē jaunus paņēmienus, kā motivēt darbiniekus, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Konkrētajā loģistikas uzņēmumā darbinieku mainība ir liela, tādēļ tieši motivēšanas pasākumiem ir ļoti vitāla nozīme, lai uzņēmums spētu kvalitatīvi un pilnvērtīgi nodrošināt pakalpojumu, kā arī pierādīt sevi kā iekārojamu darba devēju potenciālajiem darbiniekiem.

Darba mērķis: izpētīt personāla motivēšanas pasākumu teorētiskās nostādnes un praktisko pieredzi loģistikas uzņēmumā, lai sagatavotu priekšlikumus to pilnveidei. Darba uzdevumi: izpētīt teorētiskās nostādnes un izklāstīt tās atbilstoši tematam, veikt uzņēmuma raksturojumu, veikt SVID analīzi, sastādīt anketas jautājumus, veikt darbinieku aptauju par motivēšanas pasākumiem uzņēmumā, analizēt aiziešanas intervijas datus, apkopot un analizēt uzņēmumā veiktā pētījuma rezultātus, sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Darba uzdevumu veikšanai tika izmantotas sekojošās pētniecības metodes: literatūras analīze, dokumentu analīze, aptauja, SVID, grafiskā analīze, sintēze.

Darba rezultātā tika iegūti sekojošie secinājumi:

1. Salīdzinot datus par darbinieku apmierinātību ar motivatoriem un svarīgumu par motivatoriem, tika secināts, ka optikas līdzekļu kompensācija, pote pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākums bērniem ir jāizņem no uzņēmuma piedāvātajiem motivēšanas pasākumiem.
2. Aiziešanas iemeslu analīze sniedz ieskatu, ka visvairāk darbinieku izbeidz darba attiecības uzņēmumā, neelastīgā darba grafika un atalgojuma dēļ, pēc kā tiek secināts, ka uzņēmuma vadībai darba samaksas pārskatīšanai preču komplektētājiem jābūt kā prioritātei.

Tika izvirzīti sekojošie priekšlikumi:

1. Personāla biznesa partnerei, loģistikas vadītājam, finanšu vadītājai un loģistikas procesu vadītājam pārskatīt preču komplektētāju darba samaksas sistēmu.
2. Personāla biznesa partnerei, personāla nodaļas vadītājai un loģistikas vadītājam izvērtēt iespēju uzņēmumā vairs nepiedāvāt optikas līdzekļu kompensāciju, poti pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākumu bērniem un šos līdzekļus novirzīt darba tehnikas uzlabošanai, remontam, veselības apdrošināšanas polišu uzlabošanai (papildus programmas).

Motivēšana noliktavu biznesos

Motivācija ir ļoti svarīga, tā dod cilvēkam dzinumu, enerģiju darīt, strādāt, radīt. Ligita Zīlīte raksta, ka katrs var motivēt un katru var motivēt, labāk var motivēt tas, kurš pats ir motivēts (Zīlīte, 2013). Ir daudz dažādu paņēmienu kā motivēt darbiniekus, daudz dažādu teoriju, veidu, bet motivēšanas paņēmieni vairāk tiek tendēti balto apkaklišu darbiniekiem, aizmirstot par zilo apkaklišu darbiniekiem.

Balto apkaklišu darbinieki jeb „white-collar” ir biroju darbinieki, viņi veic darbu, kurā nav jāpielieto fizisks spēks (Cambridge Dictionary, 2018). Savukārt, zilo apkaklišu darbinieki jeb „blue-collar” ir darbinieki, kuriem savā darbā ir jāpielieto spēks un/vai fiziskās iemaņas (Cambridge Dictionary, 2018).

2007.gadā Amerikā Hokijs Mins (Hokey Min) veica pētījumu par noliktavas darbinieku mainību un tās iemesliem. Tika veikts pētījums, lai noskaidrotu, kādi iemesli būtiski ietekmē noliktavu darbinieku mainību. Dati tika iegūti no darbinieku anketām, kuras aizpildīja dažādu nozaru noliktavu darbinieki, kā piemēram, ražošanas, loģistikas pakalpojumu sniedzēju, vairumtirgotāju noliktavās. Pētījuma rezultātā tika konstatēts, ka galvenais noliktavas darbinieku piesaistes un palikšanas iemesls noliktavu uzņēmumos ir darbavietas saglabāšanas drošība, kur patiesībā monetārajam atalgojumam bija ļoti maza daļa vai pat gandrīz nekāda saistība ar darbinieku mainību. Tika konstatēta korelācija – jo lielāka noliktava, jo lielāka darbinieku mainība, kas atspoguļojas uz to, ka darbiniekiem netiek veltīts pietiekams individuāls laiks. Ilggadējāki darbinieki mazāk domā par iešanu prom no uzņēmuma, jo ir pieraduši pie vides un darba, savukārt, tieši jaunie darbinieki ir tie, kuri drīzāk aizies ātrāk prom no uzņēmuma (Hokey, 2007). Ir velkamas paralēles ar pētāmā loģistikas uzņēmumā esošo situāciju. Nevar gan piekrist, ka darba samaksa nav darbinieku mainības iemesls, bet iespējams tas ir saistīts ar ekonomisko un ģeogrāfisko stāvokli.

Loģistikā strādājot, ir nepieciešama disciplīna un komandas darbs. Noliktavas personālam ir ļoti svarīgi justies motivētiem darbā un strādāt ar saviem kolēģiem. Svarīgi ir komandas saliedēšanās pasākumi, jo šādā veidā ir iespējams veidot patīkamu, sociālu un produktīvu darba vidi, ja darbinieki labi jutīsies viens otra klātbūtnē. Elastīgums maiņu ziņā, ja darbiniekam kāda

konkrēta diena ir nepieciešama brīva, vadītājam ir jācenšas palīdzēt atrisināt šo lietu, šādā veidā darbinieks jutīs, ka viņa personīgā dzīve arī tiek novērtēta un ņemta vērā. Svarīgas ir arī atziņas, atzinīgums par labu darbu, pietiek ar „Labs darbs, malacis!” vai kādu citu uzmundrinošu vārdu, lai darbinieks justu, ka tiek novērtēts. Pats galvenais, ko nedrīkst aizmirst ir darbinieku veselība un labsajūta. Uzņēmumā jābūt atrunātām konkrētām, biežām atpūtas pauzēm, lai darbinieku spētu „uzlādēt savas baterijas” (Hyde, 2015).

Austrāliešu konsultēšanas uzņēmums CDL uzskata, ka zilo apkaklīšu darbinieki ir uzņēmuma dzinējspēks un ir ļoti svarīgi nodrošināt, lai viņi būtu motivēti palielināt savu produktivitāti. CDL iesaka vairākus veidus, kā motivēt zilo apkaklīšu darbiniekus:

- iesaistīt lēmumu pieņemšanas procesā – tiešajiem vadītājiem būtu jāiesaista darbinieki sapulcēs, jāiedrošina darbiniekiem izteikt savu viedokli un ieteikumus procesu uzlabošanai;
- nodrošināt pienācīgu tehniku darba veikšanai – vienmēr jānodrošina darbinieki ar pienācīgu, atbilstošu tehniku darba veikšanai gan darba drošības, produktivitātes un labklājības celšanai;
- nodrošināt atgriezenisko saikni – novērtēt darbinieku sniegumu regulāri un sniegt atgriezenisko saikni;
- iedrošināt draudzīgu sāncensību – jānosprauž īstermiņa un ilgtermiņa mērķi darbiniekiem un nodaļām un jāsniedz atzinība tiem, kuri veic darbu izcili;
- labi kompensēt – nodrošināt, ka uzņēmuma panākumi tiek dalīti ar darbiniekiem, uzlabot atpūtas telpas (Bryan, 2016).

Šādi motivēšanas paņēmieni varētu būt ļoti stimulējoši, motivējoši, bet lielākais darbs ir jāiegulda tiešajam vadītājam, jo viņa uzvedība, rīcība, atsaucība ir tā, kura vistiešākajā kontaktā spēj motivēt darbinieku.

Pētījuma metodoloģija

Darba uzdevumu veikšanai tika izmantotas sekojošās pētniecības metodes: literatūras analīze, dokumentu analīze, aptauja, SVID, grafiskā analīze, sintēze.

Darbinieku aptauja tika veikta laika posmā no 14.12.2018. – 21.12.2018. Aptaujas anketas tika izsūtītas vienas nodaļas maiņu vadītājiem un tās aizpildīja 62 respondenti, no kurām 50 bija derīgas. Darba ietvaros tika arī analizētas 2018.gada bijušo darbinieku aiziešanas intervijas atbildes. Izbeidzot darba attiecības pētāmajā loģistikas uzņēmumā, personāla speciālists lūdz aizpildīt aiziešanas interviju. Aiziešanas intervija pieejama latviešu, krievu valodā, 2018.gadā tika aizpildītas 380 aiziešanas intervijas.

Pētījuma rezultāti

Darbinieku aptauja tika veikta laika posmā no 14.12.2018. – 21.12.2018. Aptaujas anketas tika izsūtītas vienas nodaļas maiņu vadītājiem un tās papīra formātā aizpildīja 62 no 97 darbiniekiem (preču komplektētājiem), kas ir 63%, no kurām 50 bija derīgas. No 50 respondentiem 16% bija sievietes un 84% bija vīrieši.

Viens no anketas jautājumiem darbiniekiem bija novērtēt savu apmierinātību skalā no 1 līdz 5 par uzņēmumā piedāvātajiem labumiem un sniegtajiem motivatoriem (skat. 1. att.).

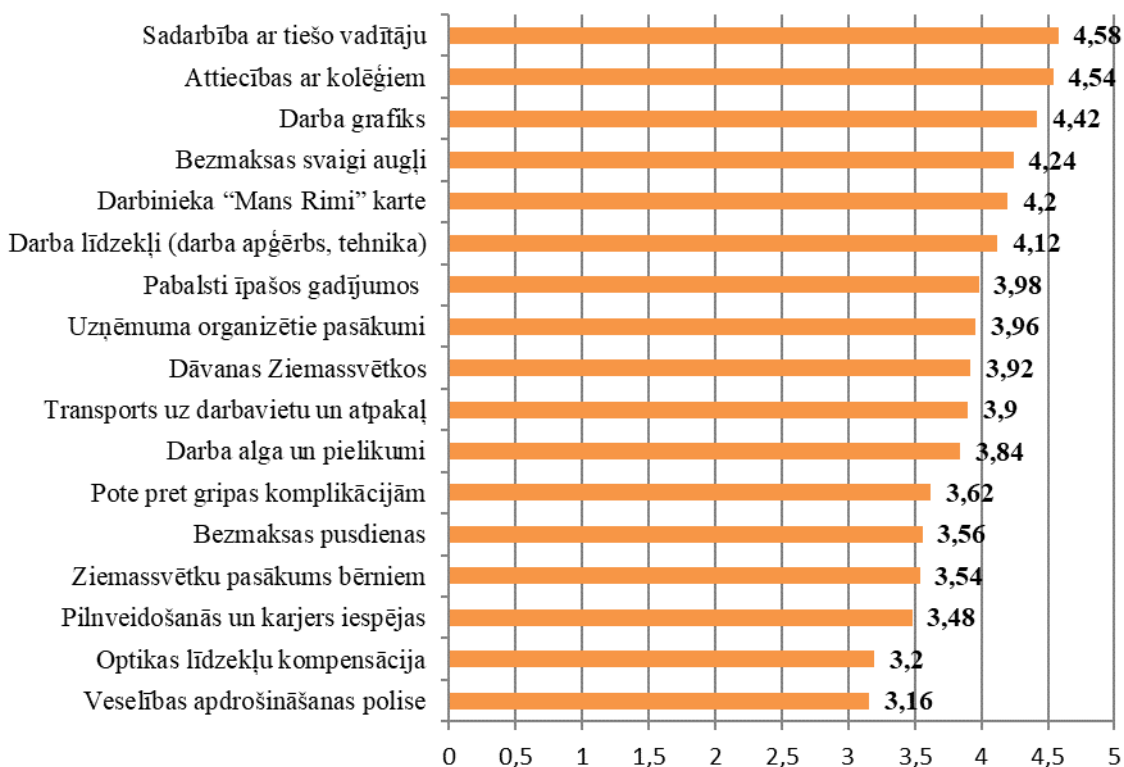
Pēc 1. attēla redzams, ka lielākoties darbinieki ir apmierināti ar uzņēmumā piedāvātajiem labumiem, jo visi motivatori ir novērtēti augstāk par 3, kas ir vidējā vērtība. Viszemāk vērtētais motivators ir veselības apdrošināšanas polise. Iemesls šim pēc autores domām ir, ka ne visi ir saņēmuši vēl šo polisi, tādēļ īsti nevar spriest par to, jo veselības apdrošināšanas polisi darbinieki saņem pēc uzņēmumā 3 nostrādātiem gadiem. Tā kā respondenti, kuriem darba stāžs

ir virs 3 gadiem ir tikai 32%, tad šis nebūtu īsti korekts rezultātu atspoguļojums, bet pavisam iespējams, ka darbiniekiem ir vēlme pēc labākas veselības apdrošināšanas polises paketes, jo uzņēmums piedāvā standarta paketi, ja darbinieks vēlas papildus kādu programmu, tad tas viņam pašam jākompensē.

Otrais zemāk vērtētais motivators ir optikas līdzekļu kompensācija, kas varētu būt saistīts ar to, ka kompensējamā summa, ņemot vērā brillu dārdzību ir maza – 45 EUR. Trešais zemāk vērtētais motivators ir pilnveidošanās un karjeras iespējas. Darba autore šo varētu skaidrot ar to, ka uzņēmumā kopumā ir jau 900 darbinieku. Iepriekš uzņēmums visas vakances sludināja arī ārējos kanālos, bet šobrīd, ja ir kāda vakance, tad vispirms tiek dota iespēja uzņēmuma esošajiem darbiniekiem pieteikties, bet uz 900 darbinieku uzņēmumu, ja ir 1 konkrēta vakance, konkurss arī pieaug.

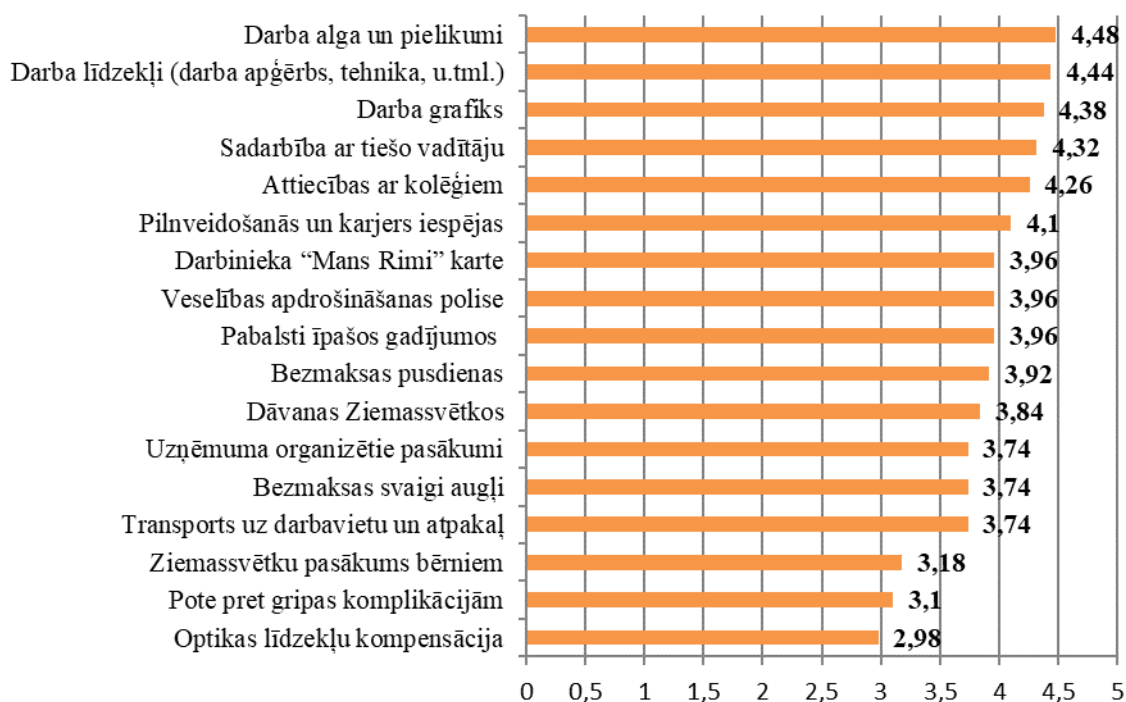
Būtu vērtīgi arī apskatīt visaugstāk vērtētos motivatorus. Patīkami pārsteidz, ka visaugstāk vērtētais motivators ir sadarbība ar tiešo vadītāju (maiņu vadītāju), jo pašlaik maiņu vadītāji ir noslogoti, viņu pakļautībā ir pārāk daudz darbinieku, bet pēc rezultātiem var spriest, ka tomēr tiek atrasts laiks arī darbiniekiem. Otrais augstāk vērtētais motivators ir attiecības ar kolēģiem, kas arī ir labs rādītājs, jo tas nozīmē, ka darbiniekiem ir patīkama darba vide, ņemot vērā, ka darba vieta ir noliktava. Trešais augstāk vērtētais motivators ir darba grafiks. Darbinieki dienas maiņās grafiks ir 2 dienas strādā, 2 brīvas, savukārt, nakts maiņās - 3 nakts strādā, 3 brīvas. Acīmredzot darbiniekiem šāds darba laiks liekas pievilcīgs, jo ir iespējams līdzsvarot ar savu privāto dzīvi, ir iespējams aiziet brīvdienā gan pie ārsta, gan pie friziera un citādās privātās darīšanās, ko ir grūti izdarīt cilvēkiem, kuri strādā normālo darba laiku.

No apkopotajām atbildēm jāsecina, ka darbinieki ir patiesi atbildējuši par apmierinātību ar motivatoriem uzņēmumā. Visvairāk pārsteidza darbinieku apmierinātība ar bezmaksas pusdienām, rādītājs ir daudz zemāks – 3,56 nekā autore bija gaidījusi, kas liek aizdomāties par ēdiena kvalitāti un iespējām to uzlabot.



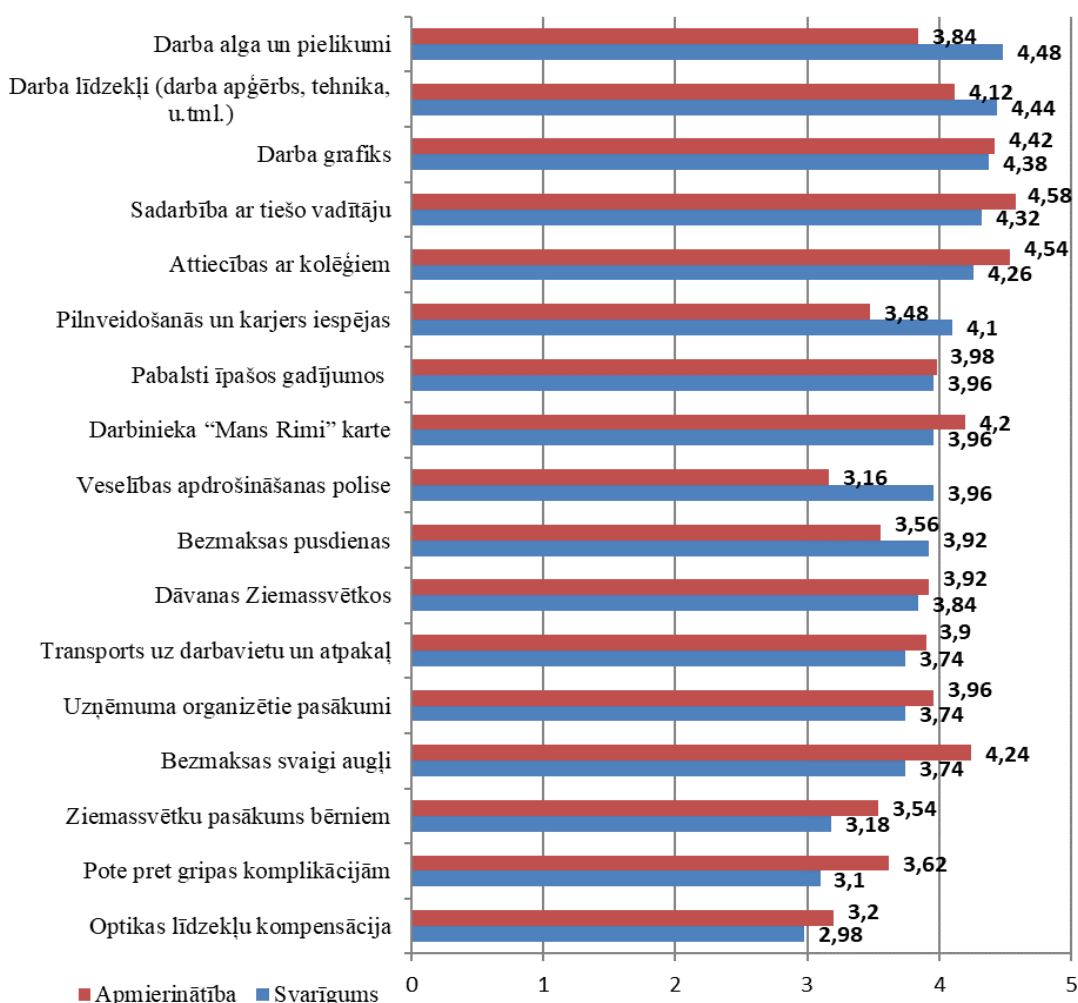
1.att. Respondentu apmierinātība ar uzņēmuma piedāvātajiem labumiem/motivatoriem (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Darbinieku novērtējums par motivatoriem pēc svarīguma ir redzams 2. attēlā, jo augstāks vērtējums, jo darbiniekiem konkrētais motivators ir svarīgāks. Pēc datiem redzams, ka darbiniekiem pats svarīgākais motivators ir darba alga un piemaksas, kas darba autori nepārsteidz, jo nauda ir viens no galvenajiem motivatoriem, lai apmierinātu savas vajadzības. Otrais svarīgākais motivators darbinieku vidū ir darba līdzekļi (darba apģērbs, tehnika, u.tml.), kas ir pilnībā normāls radītājs, lai darbinieks varētu kvalitatīvi, pilnvērtīgi un efektīvi pildīt savus darba pienākumus ir nepieciešama kvalitatīva, labi strādājoša tehnika. Nākamais svarīgāk novērtētais motivators darbiniekiem bija darba grafiks, uzņēmumā preču komplektētājiem ir maiņu grafiks, kurš dod darbiniekiem iespējamu līdzsvarot darba dzīvi ar savu privāto dzīvi, ir iespējams aiziet brīvdienā gan pie ārsta, gan pie friziera un citādās privātās darīšanās, ko ir grūti izdarīt cilvēkiem, kuri strādā normālo darba laiku. Vērtīgi būtu arī apskatīt tos motivatorus, kuri novērtēti kā mazāk svarīgākie. Viszemākie vērtējumi ir optikas līdzekļu kompensācijai, potei pret gripas komplikācijām, kā arī Ziemassvētku pasākumam bērniem.



2.att. Labuma/motivatora svarīgums respondentam (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Salīdzinājums par respondentu motivatoru svarīgumu un respondentu apmierinātību ar atbilstošo motivatoru redzams 3. attēlā.. Dati liecina, ka darbiniekiem svarīguma ziņā darba alga un pielikumi ir pirmajā vietā, bet apmierinātība ar šo motivatoru nav tik augsta, līdzīgs novērojums ir saistīts ar pilnveidošanās un karjeras iespējām un veselības apdrošināšanas polisi. Savukārt, svarīguma ziņā optikas līdzekļu kompensācija ir pēdējā vietā, kā arī apmierinātība ir diezgan zema, līdzīgs novērojums ir saistīts ar apmaksāto poti pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākumu bērniem.



3.att. Respondentu apmierinātības un svarīguma salīdzinājums par piedāvātajiem motivatoriem uzņēmumā (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Apkopojot aptaujas rezultātus, tiek secināts, ka motivēšanas pasākumu pilnveide ir nepieciešama. Būtu nepieciešams dažus no uzņēmuma piedāvātajiem motivatoriem vairs nepiedāvāt kā daļu no motivēšanas sistēmas. Pēc respondentu atbildēm gan pēc apmierinātības, gan pēc svarīguma motivatori, kurus varētu uzņēmums vairs nepiedāvāt ir optikas līdzekļu kompensācija, pote pret gripas komplikācijām, Ziemassvētku pasākums bērniem. Savukārt, līdzekļus, kurus uzņēmums ietaupītu uz šīm pozīcijām varētu pārdalīt veselības apdrošināšanas polises uzlabošanai, darba tehnikas uzlabošanai, remontam.

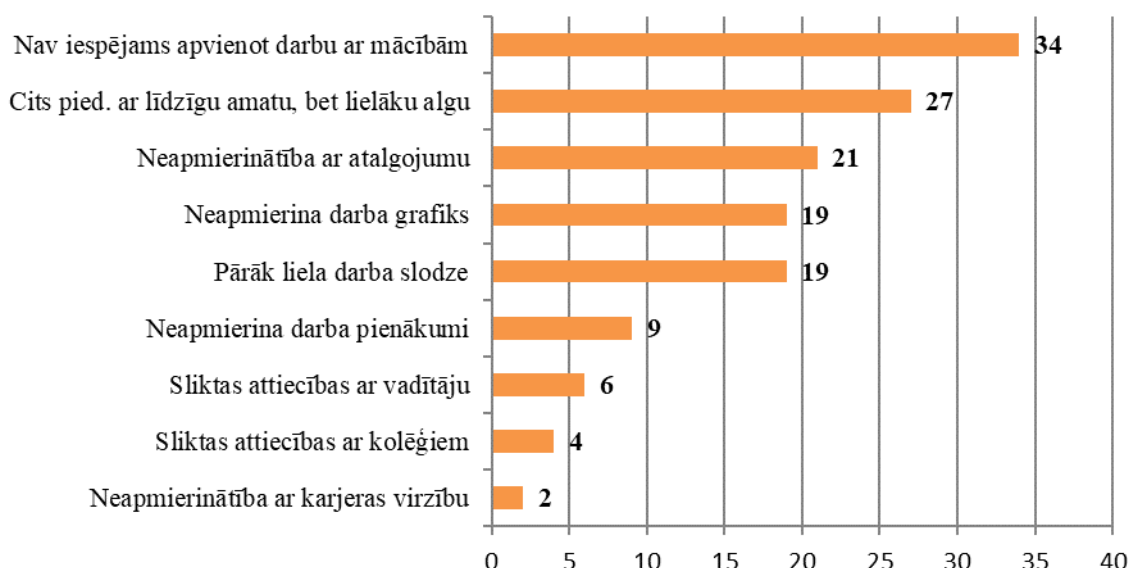
Izbeidzot darba attiecības pētāmajā loģistikas uzņēmumā, personāla speciālists lūdz aizpildīt aiziešanas interviju. Aiziešanas intervija pieejama latviešu, krievu valodā, 2018.gadā tika aizpildītas 380 aiziešanas intervijas.

Aiziešanas intervija sastāv no vairākām sadaļām:

- vispārējās ziņas – darbinieka vārds, uzvārds, datums, kad sāka strādāt, kad izbeidz darba attiecības, nodaļa, tiešais vadītājs un aizpildīšanas datums;
- kādēļ darbinieks ir nolēmis izbeigt darba attiecības uzņēmumā – konkrēti iemesli, viens jāatzīmē;

- novērtējiet tālāk norādītās jomas skalā – darbiniekam norādītās jomas jāatzīmē ar ļoti labi, labi, viduvēji, slikti, ļoti slikti;
- kā uzņēmums varēja izvairīties no tā, ka darbinieks iet prom no uzņēmuma – atvērtais jautājums;
- ko uzņēmums var darīt, kas būtu jāmaina, lai uzņēmums X kļūtu par labāku darba devēju – atvērtais jautājums;
- ja mainītos apstākļi uzņēmumā, vai darbinieks būtu gatavs atgriezties uzņēmumā;
- ja būtu gatavs atgriezties, tad šajā sadaļā darbinieks atstāj savu telefona numuru (Uzņēmuma X iekšējais dokuments, 2018).

Bijušo darbinieku aiziešanas iemesli un to izvēles skaits ir redzams 4. attēlā. Visvairāk bijušo darbinieku kā aiziešanas iemeslu min to, ka darbu nav iespējams apvienot ar mācībām. Tā kā šie ir dati par visu 2018. gadu, tad skaidrojums varētu būt vasaras ļoti lielo apjomu dēļ tika pieņemti darbā daudz studenti, skolnieki tieši uz vasaras periodu, šī iemesla dēļ parādās šāda statistika. Nākamais populārākais atzīmētais aiziešanas iemesls ir „cits piedāvājums ar līdzīgu amatu, bet lielāku algu”, kas ir ļoti cieši saistīts ar nākamo līderi „neapmierinātība ar atalgojumu”. Neapmierinātība ar darba grafiku varētu būt skaidrojama ar to, ka uzņēmumā preču komplektētāji strādā maiņu darbu, dienas maiņā no plkst. 8:00 līdz plkst. 21:00, 2 dienas strādā, 2 brīvas, nakts maiņās no plkst. 21:00 līdz plkst. 8:00, 3 nakts strādā, 3 brīvas, nevis normālo darba laiku. Pārāk liela slodze ir ļoti saprotams aiziešanas iemesls, jo uzņēmumā preču komplektētāju darbs ir ļoti fiziski smags, jācilā 25kg kastes līdz 1,80 m augstumā. Neapmierinātību ar darba pienākumiem saista ar pārāk lielu slodzi. Visretāk kā aiziešanas iemesls ir minēta neapmierinātība ar karjeras virzību, sliktas attiecības ar kolēģiem un sliktas attiecības ar vadītāju. Analizējot 4. attēlā redzamos datus, tiek secināts, ka uzņēmumā ir jāpārskata preču komplektētāju atalgojums attiecībā pret pārējo darba tirgu. Ļoti lielu priekšrocību šajā jomā sniedz jaunie grozījumi darba likumā, ka darba sludinājumā ir jānorāda darba algas amplitūda.



4.att. Aiziešanas no darba iemesli (Avots: uzņēmuma veiktās aiziešanas intervijas rezultātu apkopojums)

Apkopojot aiziešanas iemeslu datus, tiek secināts, ka galvenie iemesli aiziešanai no uzņēmuma ir darba samaksa, darba grafiks, nespēja savienot darbu ar mācībām. Aiziešanas iemeslu dati visā

kopumā ir ļoti interesanti, jo brīžiem parādījās konfliktējoši viedokļi, vērtējumi, kā piemēram, darba algu un pielikumus 47% vērtēja kā labi un ļoti labi, bet vienā no pēdējiem atvērtajiem jautājumiem „Kā varējām izvairīties no tā, ka aizejat no darba?”, populārākais atbildes veids bija saistīts ar atalgojuma pacelšanu, arī ir saprotams, ka vienmēr var vēlēties lielāku darba samaksu. Uzņēmumā ir nepieciešams pārskatīt darba samaksas sistēmu preču komplektētājiem, kā arī pārdomāt iespēju par studentu maiņu ieviešanu.

Secinājumi

1. Analizējot literatūru tika secināts, ka fiziskā darba veicējus vislabāk motivēt ar iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā, pienācīgas tehnikas nodrošināšanu, atgriezeniskās saiknes sniegšanu, draudzīgas sāncensības iedrošināšanu, biežu atpūtas paužu nodrošināšanu un labām kompensācijām, kuras ir atkarīgas no darbinieka produktivitātes.
2. Grafiskās analīzes metode sniedza ieskatu darbinieku apmierinātībā ar uzņēmuma piedāvātajiem labumiem/motivatoriem, kurā tika secināts, ka darbinieki ir ļoti apmierināti ar sadarbību ar tiešo vadītāju, attiecībām ar kolēģiem un darba grafiku, savukārt, visvairāk neapmierināti darbinieki bija ar veselības apdrošināšanas polisi, optikas līdzekļu kompensāciju un pilnveidošanās un karjeras iespējām.
3. Grafiskās analīzes metode sniedza ieskatu darbinieku viedokļos par subjektīvo svarīgumu attiecībā par uzņēmuma piedāvātajiem labumiem/motivatoriem, kurā tika secināts, ka svarīgākais ir darba alga un pielikumi, darba līdzekļi un darba grafiks, savukārt, mazsvarīgākais ir optikas līdzekļu kompensācija, apmaksāta ikgadējā pote pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākums bērniem.
4. Salīdzinot datus par darbinieku apmierinātību ar motivatoriem un svarīgumu par motivatoriem, tika secināts, ka optikas līdzekļu kompensācija, pote pret gripas komplikācijām un Ziemassvētku pasākums bērniem ir jāizņem no uzņēmuma piedāvātajiem motivēšanas pasākumiem.
5. Aiziešanas intervijas datu grafiskajā analīzē atspoguļojas, ka otrais un trešais populārākais aiziešanas iemesls ir saistīts ar atalgojumu, kas norāda uz to, ka šīs jomas uzņēmuma darbībā ir jāpārskata.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Bryan A. (2016) Blue collar worker management. [skatīts 27.12.2018.] Pieejams: <https://www.cdinsight.com.au/blog/blue-collar-worker-management>
- Cambridge Dictionary (2018). White-collar. [skatīts 05.01.2019.] Pieejams: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/white-collar>
- Cambridge Dictionary (2018). Blue-collar. [skatīts 05.01.2019.] Pieejams: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/blue-collar>
- Hokey M. (2007) Examining sources of warehouse employee turnover. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37 Issue: 5, 375-388.
- Hyde J. (2015) How to motivate warehouse logistics staff. [skatīts 20.12.2018.] Pieejams: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/how-to-motivate-warehouse-logistics-staff>
- Uzņēmuma X iekšējais dokuments (2018)
- Zīlīte L. (2013) Personāla vadība un socienika, Rīga: Biznesa augstskola "Turība".

Kristīne Mūrniece. LOJALITĀTES VADĪŠANA INFORMĀCIJAS TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, kristienmurniece123@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darba maiņa sabiedrībā tiek uztverta pozitīvi, nozīmīgāka kļūst profesionālā izaugsme, nevis darbs konkrētā organizācijā, tāpēc kļūst grūtāk vienā organizācijā ilgāku laiku noturēt kompetentākos darbiniekus [Pāvuls; Reņģe; 2004, 147.lpp.]. Autore secina ka līdz ar to personāla atlase uzdevums ir svarīgs un nozīmīgi sarežģīts posms, jo ne tikai prasmīgi jāatlasa darbinieki atbilstoši uzņēmuma nepieciešamajām vakancēm un adaptēt jaunus darbiniekus, bet stratēģiski plānot to piesaisti ilgtermiņā, ejot līdz digitalizācijas ietekmei. Galvenais nosacījums ir veicināt darbinieka uzticību uzņēmumam - lojalitāti, un tas ir divvirziena ceļš, jeb šai uzticībai ir jābūt abpusējai. Darbinieki nav piesaistīti uzņēmumam uz mūžu, un pieniecīgākās neapmierinātības izpausmes, darbinieki sāk meklēt izaicinājumu ārpus uzņēmuma, nozīmīgākie faktori kuru veicina neapmierinātību autore prāt ir uzņēmuma reputācija, vīzija, mērķis un izaugsmes iespējas, jeb to neatbilstība darbinieka izpratnei. Jēdziens "lojalitāte" tikai daļēji atklāj darbinieka attieksmju kopumu pret organizāciju, ko angļu valodā apzīmē ar vārdu *commitment* (ang. val.). Lojalitāte pret organizāciju ir viens no darbinieku attieksmes pret darbu rādītājiem kādā organizācijā [Dāvidsone, 2008, 195.lpp.]. Autore pieļauj domu, ka darbinieku lojalitāte izpaužas kā apmierinātība ar darba vidi un darbu kopumā, un izdara secinājumu, ka darba tirgu nav tāda konkrēta viena faktora, kas nodrošinātu lojalitāti ilgtermiņā, kā arī fakts, ka darbinieku mainība ietekmē izmaksas, kas saistītas ar personāla atlasi, apmācību un integrēšanu uzņēmumā ir diezgan lielas, ir jāapzina uzņēmuma lojalitāti veicinošie faktori tie stratēģiski jāplāno, jāvada un jātransformē atbilstoši situācijai.

Pētījuma mērķis: Analizēt lojalitātes vadīšanas nostādnes informācijas tehnoloģijas uzņēmumā, izpētīt teorētiskās nostādnes, izdarīt secinājumus un ieteikt priekšlikumus un risinājumus lojalitātes vadīšanas procesu pilnveidošanā.

Pētījuma metodes: Autore savā darbā izmantoja sekojošas pētījuma metodes: Kvantitatīvā pētniecības metode (anonīma anketēšana vienas nodaļas ietvaros), Kvalitatīvā pētniecības metode (dokumentu analīze, strukturēta intervija), Loģiski konstruktīvā metode (nosakot sakarību, izdarot loģiskus secinājumus), Grafiskā metode (rezultātu un datu vizuālā atpoguļošana), Analīze un Sintēze (iegūtās informācijas un datu apstrāde secinājumu un priekšlikumu izvirzīšanai).

Sasniegtie rezultāti:

Būtiskākie secinājumi :

1. Darbinieka apmierinātību ietekmē individuālu vajadzību apmierināšana, to individuāla izzināšana nodrošina veiksmīgāku lojalitātes organizēšanu.
2. Darbinieku lojalitāte un iesaistīšanās veidojās pie līdzīgiem nosacījumiem.
3. Lojalitātes vadīšana sākas ar vēlāmā darbinieka raksturošanu konkrētā uzņēmuma ietvaros

Būtiskākie priekšlikumi:

1. Vadītājam nodrošināt biežāku atpakaļsaiti, tādā veidā iedrošinot un motivējot darbinieku mērķu izpildē un sasniegšanā, kā arī lojalitātes veicināšanā.
2. Vadītājam organizēt sapulces vienu reizi nedēļā, kurās visi nodaļu darbinieki tiek uzklausi un vienlaicīgi arī informēti par procesiem.
3. Personāla vadībai ieviest biežākas pulsa aptaujas, kas nodrošinās ticamākus rezultātus.

Atslēgas vārdi: lojalitāte; personāls; vadība; apmierinātība ar darbu; personāla atlase.

Ievads

Lojalitāte ir attieksmes rādītājs pret organizāciju, jo augstāka lojalitāte, jo iesaistītāks darbinieks ir darba procesos. Personāla vadības viens no galvenajiem uzdevums ir izprasts nosacījumus pie kuriem rodas lojalitāte, to organizēt, uzturēt un pielāgot. Nav vienas formulas vai faktora, kas nodrošinātu darbinieku lojalitāti ilgtermiņā, šī process ir nerimstošs, gluži tāpat kā organizācijas centieni sasniegt peļņu un izaugsmi. Nepieciešama regulāra izpēte darba vidē, lai izprastu un paredzētu darbinieku mainību un to ietekmējošos faktoros.

Darba mērķis ir analizēt lojalitātes vadīšanas nostādnes informācijas tehnoloģijas uzņēmumā, izpētīt teorētiskās nostādnes, izdarīt secinājumus un ieteikt priekšlikumus un risinājumus lojalitātes vadīšanas procesu pilnveidošanā.

Darba uzdevumi:

1. Apzināt vai informācijas tehnoloģijas uzņēmumā ir lojalitātes vadīšana, analizēt iestādes praktiski pielietotos instrumentus darbinieku lojalitātes vadīšanas organizēšanā.
2. Analizēt teoriju atbilstoši tematam.
3. Veikt iestādes raksturojumu, izveidot SVID analīzi atbilstoši studiju darba aktualitātei un nozīmīgumam.
4. Izveidot individuālās intervijas jautājumus, veikt interviju ar personāla vadības bloka pārstāvi.
5. Izveidot anketas jautājumus, veikt anonīmu darbinieku anketēšanu tiešsaistes palīdzību.
6. Analizēt iestādē veiktā pētījuma rezultātus, apkopot un analizēt iegūtos intervijas rezultātus, lai veiktu padziļinātu temata izpēti.
7. Sagatavot secinājumus un priekšlikumus.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai tiks izmantotas sekojošas pētījuma metodes: anketēšana, intervēšana, tiks sintezētas iegūtās atbildes, grafiskā metodē pētījuma rezultātu atspoguļošanā, SVID analīze, teorijas nostādņu izpēte un sintēze ar iegūtajiem aptaujas un anketas rezultātiem.

Studiju darba pētnieciskās daļas posmu ietekmēja ierobežojumi gan no uzņēmuma puses konfidencialitātes politikas ietvaros, gan darbinieku vidēji zemā atsaucība. Lai veiktu pilnvērtīgu anketēšanu visa uzņēmuma ietvaros, netika saņemta atļauja, tāpēc anketēšana notika triju nodaļu ietvaros, un uz personāla vadības pārstāvja jautājumiem atbildes sniedza kompetenta, bet atlases procesu pārstāvoša nodaļas pārstāve.

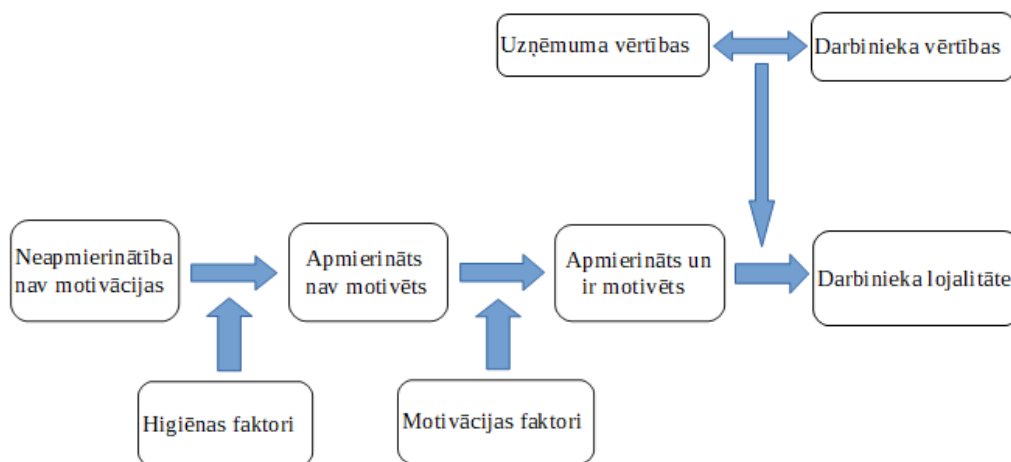
Lojalitātes nozīme personāla vadības procesos

Darbinieki ir ļoti nozīmīgs cilvēkresurss gandrīz ik vienā organizācijā, īpaši tāpēc, ka viņos tiek daudz investēts sākot ar amata noteikšanu, pieņemšanu darbā un apmācību, to skaitā algas, veselības apdrošināšana, prēmijas u.c. no tā izrietošās izmaksas. Daudzu organizāciju vadība izstrādā mācību un pabalstu programmas, darba novērtējuma sistēmas, pamatojoties uz uzņēmuma politiku. Parasti šīs politikas ir vērstas uz lojālu darbinieku attīstīšanu, kas veicina darbinieku vēlmi strādāt ilgtermiņā. Jo ilgāk darbinieks strādā uzņēmumā, jo vērtīgāki un nozīmīgāki viņi kļūst. Cilvēkresursu vadīšana ir nozīmīgs posms, jeb pēc Foranda I. "Cilvēkresursu pārvaldība ir kopējās darbības nodrošināšana, piesaistot, attīstot un efektīvi uzturot darbaspēka potenciālu." [Gargurne, 2018], organizācijas mērķu sasniegšanā. Nepieciešams pareizi pielāgot un izstrādāt vadības stratēģiju, lai veicinātu darbinieku lojalitāti pret darba vietu, tādā veidā ceļot gan uzņēmuma reputāciju, gan uzņēmuma biznesa attīstību, kā arī samazinātu personāla vadības izmaksas ilgtermiņā.

Svarīgi ir izprasts nosacījumus pie kuriem veidojas lojalitāte, un šos nosacījumus organizēt un kontrolēt. Lojalitāte neveidojas uzreiz, tā veidojas pakāpeniski. Lojalitāte ir organizācijas

respektēšana, atzišana, šo lojalitātes raksturojumu kopumu var pielīdzināt uzticībai, jeb darbinieks pret organizāciju izturas kā pret vērtību, jo pats jūtas, kā nozīmīga organizācijas daļa.

Nozīmīga loma lojalitātes organizēšanā ir motivācijai, jeb ilgstošas un plānveida motivēšanas rezultātā gala produkts ir lojalitāte. Tieši motivācija ir tā kas nosaka uzvedību un virzību uz noteiktu mērķi, ar mērķi saprotot saistību un uzticēto pienākumu pildīšanu konkrētas organizācijas interesēs. Apmierinātība ar darbu ir pamata pozīcija, lai veicinātu darbinieka lojalitātes veidošanos. Nozīmīgākais psiholoģiskais faktors, kas nosaka apmierinātību ar darbu un labsajūtu (*well-being*), ir tieši emocionālais. Tas atkarīgs no cilvēka, darba satura, organizācijas iekšējās vides, iekšējās komunikācijas, organizācijas kultūras [Dubkēvičs, 2009; 2]. Grafiskais izklāsts apmierinātības ietekmei lojalitātes veicināšanā skatāms 1. attēlā.



1.att. Apmierinājuma ietekme uz lojalitāti (Avots: Autore veidota pēc K. Vintišas)

Organizatoriskie faktori, kas ietekmē lojalitāti, ir darbiniekiem būtisko vajadzību apmierināšana. Šeit jāatskatās uz Hercberga higiēnas faktoru uzskaitījuma, par šiem faktoriem darbinieks nerunā, bet sagaida no organizācijas, papildus pievienojot vērtības elementus, kas saistīti ar vadītāju attieksmi pret darbiniekiem [Dāvidsone, 2008, 206.lpp]. Nozīmīgi lojalitāti veicinoši faktori: uzņēmuma reputācija, personāla vadības politika un uzņēmuma reputācija jeb tēls sabiedrībā. Autore uzskata, ka lojalitātes pasākumu plānošana sākas, jau ar darbinieka raksturojumu jeb kādus tos vēlas redzēt organizācijā un kādas vajadzības raksturo organizācijai vēlamu darbinieku. Līdz ar to izriet, ka lojalitātes vadīšana sākas, jau ar atlases posmu un praktiski ietilpst definētajās cilvēkresursu vadīšanas funkcijās un mērķos. Meijers un Alena (Meyer; Allen, 1997) izdala trīs komponentus, kas veido lojalitāti, bet tos neizdala kā trīs dažādus lojalitātes veidus :

1. afektīvā jeb emocionālā lojalitāte attīstās ar darbinieka pozitīvo pieredzi organizācijā, piesaiste organizācijai vai konkrētai profesijai. Identificēšanās ar organizāciju ir augstākais lojalitātes līmenis, darbinieks vēlas strādāt organizācijā, jūtas kā daļa no organizācijas.
2. aprēķina jeb saistību lojalitāte. Tā ir prāta un domāšanas sastāvdaļa, darbinieks izvērtē savu ieguldījumu organizācijā (darbu, laiku, iegūtās kompetences utml.) un zaudējumus, ja izlems pamest organizāciju.
3. normatīvā lojalitāte ir saistīta ar pienākumu apziņu, kas balstīta uz darbinieku iekšējām vērtībām. Nozīmīgs ētiskais komponents, kas liek darbiniekam turpināt strādāt organizācijā, tā var būt parāda sajūta, šī lojalitātes komponente vairāk raksturīga darbiniekiem, kas ilgstoši strādā vienā organizācijā, tā var būt saistīta ar kolektīvisma

sajūtu. Atkarībā no konkrētā darbinieka pieredzes kādā organizācijā, kā arī darba attiecību rakstura subjektīvās uztveres, viņa lojalitātes pret organizāciju pamatā var būt viens vai vairāki iepriekš nosauktie faktori [Dāvidsone, 2008, 196.lpp].

Autores piekrīt tam, ka vērā būtu jāņem lojalitāti raksturojošie komponenti, jo katrs darbinieks ir individuāls, nozīmīgi var būt kā darba apstākļi un/vai atalgojums tā arī papildus piemaksas vai organizācijas kultūra un mikroklimats, līdz ar to katram darbiniekam šie komponenti grupējās vadoties pēc iekšējām vērtībām un gaidām no uzņēmuma.

Būtiski ir apzināties, ka lojalitāte nav visaptveroša. Lojalitāte kā vispārīgs termins norāda uz cilvēka pieķeršanos konkrētam objektam, kas var būt cita persona vai personu grupa, ideāls, pienākums vai cēlonis. Tā pauž savu viedokli gan domās, gan rīcībā un cenšas identificēt lojālās personas intereses ar objekta interesēm [3]. Pēc Morova. P. (*Morrow, 1983*) domām var izdalīt vismaz piecus lojalitātes veidus: Darba kā pašmērķa uztvere, uzticība savai karjerai (lojalitāte pret profesiju), cieša iesaistīšanās savā darbā (arī iekšējā motivācija), lojalitāte pret organizāciju, lojalitāte pret arodbiedrību [Gargurne, 2018]. Autore piekrīt tam, ka darbinieks nevar būt lojāls pret visiem objektiem, izņēmuma gadījumā, ja visas šie lojalitātes veidiem ir kopējas iezīmes tādas kā vērtības, mērķi un izpratne par tiem.

Parasti lojalitāti mēra ar šo trīs komponentu parametriem veicot iegūto datu analīzi no:

- kompetenču intervijas
- apmierinātības aptaujas,
- individuālajām pārrunām par sasniegtajiem mērķiem individuālajiem/ organizācijas,
- vadītāja 360 ° novērtēšanas anketas,
- apmeklējuma datu uzskaitē;

Iegūtie dati dot izpratni par vadošajiem motivācijas aspektiem organizācijā, un ļauj uzlabot motivācijas sistēmu, mainīt stratēģiju, pielāgot un pilnveidot, nosakot lojalitātes struktūru.

Pētījuma metodoloģija

Izvirzītā mērķa sasniegšanai tika veikta teorijas izpēte literatūras avotos un zinātniskajos rakstus, kā arī izmantota informācija, kas iegūta vieslekciju apmeklējumos. Praktiskā pētījuma ietvaros tika veikta anonīma anketēšana vienas sektora trīs nodaļu ietvaros konkrēta uzņēmumā, apjomīgākai anketēšanai atļauja netika saņemta. Darbinieku anketēšana notika ar interneta vietnes palīdzību, darbiniekiem tika sagatavoti 15 jautājumi, kas sastāvēja gan no apgalvojumu blokiem , gan atvērtā tipa jautājumiem. Anketa sastāvēja no astoņiem pamata blokiem ar apgalvojumiem, astoņiem jautājumiem un vienu atvērtu jautājumu. No 30 prognozētiem respondentiem anketu aizpildīja 19 respondentu, no kuriem atbilde sniedza 17 sievietes un 2 vīrieši, kas sastāda apmēram 63% no anketējamo darbinieku skaita. Iegūtie dati no anketām tika attēloti ar grafiskās metodes palīdzību.

Vadības viedokļa izzināšanai tika veikta strukturēta intervija, kuras laikā tika intervēta personāla vadības nodaļas pārstāve, kur tika saņemtas atbildes uz 15 jautājamies, intervijas laiks 34 minūtes. Ņemot vērā, ka intervija tika veikta ar personāla atlases nodaļas speciālisti, ieskats tieši motivēšanas un apmācību ietekmes zonas netika izskatītas padziļināti.

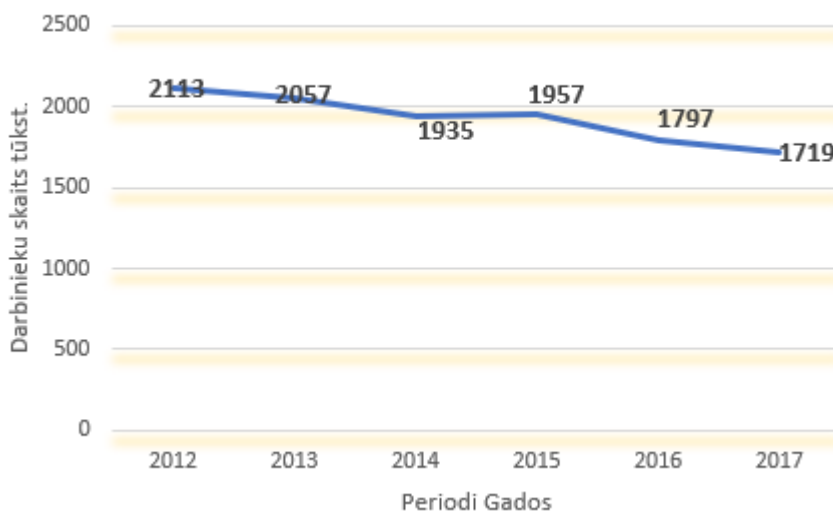
Pētnieciskā procesa gaitā tika veikta novērsšana, iegūto anketēšanas datu un intervijas rezultātu sintezēšana un pielietojot loģiski konstruktīvo metodi izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi. Ar uzņēmuma SVID analīzes palīdzību tika noteiktas stiprās, vājās puses kā arī iespējas un draudi.

Lai iegūtu papildus informāciju par organizāciju tika izpētīti Gada pārskata dati, no kuriem iegūta informācija par kopējām personāla izmaksās un darbinieku mainību.

Pētījuma rezultāti

Pētnieciskā darbībā tika veikta informācijas tehnoloģiju uzņēmumā, kura uzņēmuma mātes sabiedrība tika izveidota 1992.gada 9. janvārī, kā valsts uzņēmums. Kopš 1994 gada 17. janvāra Latvijas valsts un A/S "D" nodibināja SIA "X", kur Latvijas valstij pieder 51% pamatkapitāla daļas. Uzņēmumam SIA "X" pieder trīs meitas uzņēmumi: SIA "A", SIA "B" un SIA "C". Konkrētais interneta tehnoloģijas uzņēmums Latvijā ir viens no inovāciju ieviesējiem, kas ir izstrādājis un ieviesi unikālu, mākoņos bāzētu personāla vadīšanas pakalpojumu, personāla vadības pakalpojums, kas nodrošina plašas iespējas visiem uzņēmuma darbiniekiem, jo pakalpojuma ietvaros tiek piedāvāta ērta, uz pašapkalpošanās principiem balstīta darba vide, kas veido vienotu uzņēmuma ekosistēmu.

Pēc Gada pārskata datiem laika posmā no 2012. gada līdz 2017. gadam, darbinieku samazinājums piecu gadu laikā ir visai ievērojams, darbinieku skaits samazinājies par 394 darbiniekiem (skatīt 2. attēlā), kas kopā samazinājušas izmaksas par personālu par 5, 23 milj. EUR. Gada pārskatā salīdzinājumā ar 2016 gadu darbinieku skaita samazinājumu tiek skaidrots kā procesu efektivizācija, kas samazinājusi personāla izmaksas par 1,3 milj. EUR. Autore secina, ka darbinieku samazinājumu var pamatot ar ieviestajām inovācijām gan klientu apkalpošanas nozarē, gan personāla vadības. Datus par izmaksām, kas veidojas lojalitātes vadīšanas organizēšanai, autore Gada pārskatā neidentificēja, tikai uzskaitītas algas izmaksas. Izmaksās tika uzskaitītas tādas izmaksas kā: darba alga, sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas, iemaksas pensiju fondā, citi pabalsti un atlaišanas pabalsti. Atlaišanas pabalsti salīdzinot 2017. gada pret 2016. gadu ir samazinājušies par 333 tūkst. jeb atlaišanas pabalstos 2017. gadā tika izmaksāti ~1,1 milj., kas liek secināt, ka darba spēkā samazinājums ir apzināts.



2. att. Darbinieku skaita samazinājums informācijas tehnoloģiju uzņēmumā, tūkst.

(Avots: Autores veidots pēc uzņēmuma Gada pārskata datiem)

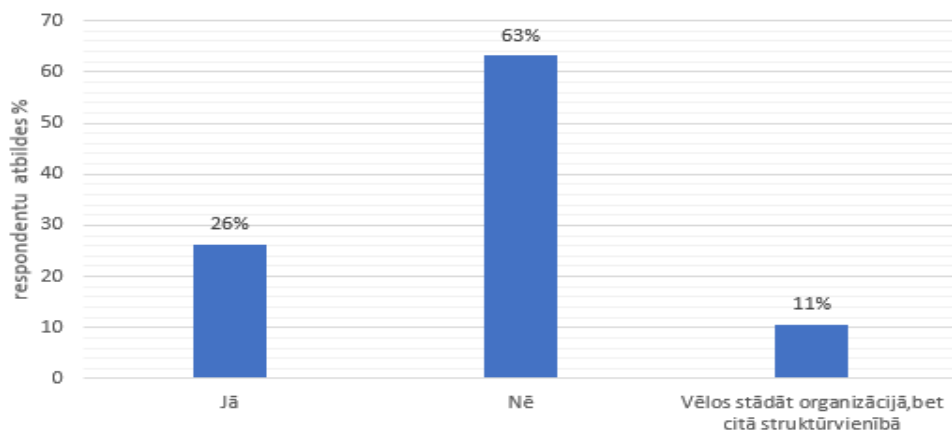
Darbinieku anketēšana un personāla vadības pārstāves intervija tika veikta, lai saprastu vai un kādā veidā tiek organizēta lojalitātes vadīšana, informācijas tehnoloģiju un komunikācijas uzņēmumā. Anketēšanas mērķis bija noskaidrot darbinieku apmierinātību un lojalitāti pret uzņēmumu. Intervijā personāla vadītāja atzīst, ka galvenā atbildība par darbinieku apmierinātību ir vadītāja pienākums, vērtēt un primāri izrunāt ar darbiniekiem neapmierinātības iemeslu, pamanīt tos. Vadītāja pienākumos ir arī saskatīt nepieciešamību veicināt kompetenci piesakot apmācības. Personāla vadītāja min faktu, ka patieso viedokli

darbinieks pauž anonīmajā darbinieku apmierinātības aptaujā, kas nav ar noteiktu regularitāti, bet apmēram reizi gadā, ja jūtama negatīva gaisotne tad tiek mērīta nodaļas/organizācijas temperatūra, lai saprastu vai ir izvirzīti pārāk augsti mērķi vai tā ir vienkārša negribēšana.

Respondentu atbildes uz anketas bloka sadaļu par attiecībām ar vadītāju ir izteikti pozitīvas, autore secina, ka vadītāja tēls konkrētajā nodaļā ir ar pozitīvu ievirzi. Darbinieks jūtās brīvi un jebkura brīdi var vērsties pie vadītāja aktuālu problēmu, lai to risinātu. Kā arī darbiniekam tiek nodrošināta pietiekami liela autonomija darba izpildē. Astoņi respondent vairāk piekrīt un astoņi pilnībā piekrīt apgalvojumam Vadītājs man uzticas, ļauj izvēlēties un pieņemt lēmumus, kas nepieciešami, lai veiktu darbu efektīvi.

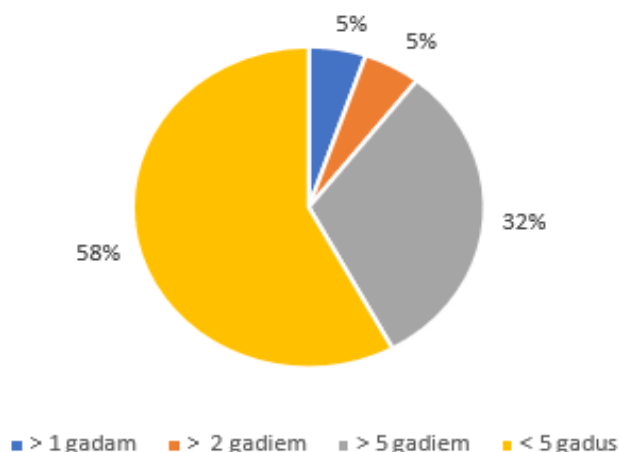
Uzņēmums izmantos dažādus instrumentus, lai mērītu un organizētu lojalitātes vadīšana: 360° vadītāju novērtēšanas anketa, darbinieku apmierinātības aptauja, pulsa aptaujas, TRIM.

Aptaujātas nodaļas respondentu atbildes liek izdarīt secinājumus, ka darbinieki ir lojāli uzņēmumam, jo 12 no respondentiem jeb ~63% nav domājuši mainīt darba vietu, divi respondenti jeb ~11% apsvēruši mainīts struktūrvienību uzņēmuma iekšienē un pieci darbinieki jeb ~26% apsvēruši mainīt uzņēmumu, vizuālais izklāsts skatāms 3. attēlā.



3.att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Vai esat pieļāvis domu meklēt darbu ārpus organizācijas?”, % (Avots: Autores veidots)

Tāpat arī jaatzīmē, ka uz jautājumu par to, cik ilgi respondeti plāno strādāt uzņēmumā, lielākā daļa rezpondentu 11 jeb ~58% plāno uzņēmumā strādāt vairāk kā 5 gadus, 6 respondenti jeb ~32% izvēlas atbildi varinātu līdz 5 gadiem vizuālais attēojums 4. attēlā. Atzīmējams ir arī fakts, ka 10 no aptaujātajiem respondentiem uzņēmumā strādā, jau vairāk kā 10 gadus un iezīmējās respondentu - darbinieku vecuma kategorija no 36 gadiem un vairāk par 55 gadiem, kas liek izdarīt secinājumus, attiecīgajā struktūrvienībā manāma darbinieku novecošanās un izteikti lojāli darbinieki.



4.att. Respondentu atbildes uz „Cik ilgi Jūs plānojat turpināt darbu organizācijā? “, % (Avots: Autores veidots)

Secinājumi

1. Darbinieka apmierinātību ietekmē individuālu vajadzību apmierināšana, to individuāla izzināšana nodrošina veiksmīgāku lojalitātes organizēšanu.
2. Nodaļas vadītāja pienākumos ietilpst ne tikai līdera loma un vadītāja funkcijas, bet arī liela daļa personāla vadītāja pienākumu, kas var veicināt kā vadītāja izdegšanu tā arī uz stratēģisko procesu norises fokusu zaudēšanu.
3. Lojalitātes vadīšana sākas ar vēlamā darbinieka raksturošanu konkrētā uzņēmuma ietvaros.
4. Uzņēmuma tēls sabiedrībā ir nozīmīgs faktors kā darba vietas izvēlē, tā arī lojalitātes veicināšanā.
5. Lojalitātes organizēšana jābalsta uz emocionālo, afektīvo un aprēķina lojalitātes komponentiem, jeb veidojot balansu starp tiem.
6. Uzņēmuma lojalitātes organizēšanas procesos jāiesaistās arī darbiniekiem, tas veicinās motivēšanas sistēmas pilnveidi un lielāku atbilstību darbinieku vajadzību apmierināšanā.
7. Lai gan anketās darbinieki pārdarba uzticību vadītajam, atbilstu disonanse pauž komunikācijas problēmas un neuzticību, kas būtu jāuzlabo.
8. Uzņēmumā konkrētajā nodaļā novērojam darbaspēka novecošanās.
9. Uzņēmumā ir visi instrumenti, lai rganziētu un vadītu lojalitāti.
10. Lojalitāte nav pastāvīga.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Dāvidsone G. Organizācijas efektivitātes modelis - Jelgava: Jelgavas tipogrāfija, 2008

Dubkēvičs L. Organizācijas kultūra - Rīga: Jumava, 2009

Enciclopedia britannica [skatīts 13.11.2018]. Pieejams: <https://www.britannica.com/topic/loyalty>

GargurneA. Personāla vadība. Lekciju konspekts. [skatīts 10.10.2018]. Pieejams: https://www.alberta-koledza.lv/upload/old/downloads/Personala_vadiba.pptx

Darja Moisejčenko. PERSONĀLA MOTIVĀCIJA MŪSDIENU APSTĀKĻOS

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, darjam1995@gmail.com

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Ikviens vadītājs vēlas, lai viņa uzņēmums attīstās un ienes materiālos labumus, savukārt veiksmīgs uzņēmums nenožīmē tikai pozitīvus finanšu rādītājus, jo galvenais resurss, kas nosaka uzņēmuma veiksmes faktoru, ir motivēts darbspēks. Motivācija ir galvenais veiksmes garants jebkurā uzņēmumā, jo tieši ar darbinieku un vadītāju motivāciju, uzņēmums attīstās un sasniedz savus mērķus. Motivācijas temats vienmēr būs aktuāls, jo bez tās nevar pastāvēt ne tikai uzņēmums, bet arī cilvēka dzīve kopumā.

Pētījuma mērķis: Izpētīt motivēšanas sistēmas teorētiskās nostādnes un, veicot aptauju strādājošo cilvēku lokā, noskaidrot, kas motivē darbiniekus pildīt savu darbu kvalitatīvi un ar maksimālo atdevi.

Pētījuma metodes: Literatūras un interneta resursu analīze, aptauja, grafiskā metode.

Sasniegtie rezultāti: Izpētot teoriju un veicot aptauju, darba autore secināja, ka darbiniekus motivē sava nozīmīguma apziņa – izjūta, ka viņš var kaut ko ietekmēt un mainīt. Ja šis motivējošs faktors pilnvērtīgi nodrošināts, tad darbinieks jūtas piederīgs uzņēmumam un labprāt pilda savu darbu kvalitatīvi un ar lielu atdevi, kas sekmē arī visa uzņēmuma sekmīgu darbību. Aptaujas rezultāti parādīja to, ka materiāli motivatori, mūsdienų apstākļos, ir svarīgi, savukārt, tās nav ilgstošais motivators un ar laiku jāmeklē citas iespējas noturēt darbinieku, taču darbiniekus, galvenokārt, motivē gan materiāli bonusi, gan labvēlīgs klimats darba vietā.

Atslēgas vārdi: motivācija; personāla vadība.

Ievads

Ikviens vadītājs vēlas, lai viņa uzņēmums attīstās un sniedz materiālos labumus, savukārt veiksmīgs uzņēmums nenožīmē tikai pozitīvus finanšu rādītājus, jo galvenais resurss, kas nosaka uzņēmuma veiksmes faktoru, ir darbspēks. Motivējošs darbinieks ir uzņēmuma lielāka vērtība, jo viņš palīdz uzņēmumam sasniegt savus mērķus un gūt vēl vairāk labumus. Savukārt, cilvēkresursi ir visgrūtāk vadāmie resursi, jo katrs cilvēks ir individuāls un vadītājam jāmeklē pieejam katram individuāli, jo, lai vadītu cilvēkus, jābūt izpratnei par tiem, tāpēc vadītājam, kas vēlas efektīvu darbspēku, jābūt labam cilvēku pazinējam. Labam vadītājam jāprot atrast pieeja pie katra darbinieka un atrast viņam piemērotāku motivācija veidu.

Motivācija ir galvenais veiksmes garants jebkurā uzņēmumā, jo tieši ar darbinieku un vadītāju motivāciju, uzņēmums attīstās un sasniedz savus mērķus. Motivācijas temats vienmēr būs aktuāls, jo bez tās nevar pastāvēt ne tikai uzņēmums, bet arī cilvēka dzīve.

Darba mērķis ir izpētīt motivēšanas sistēmas teorētiskās nostādnes un, veicot aptauju strādājošo cilvēku lokā, noskaidrot, kas motivē darbiniekus pildīt savu darbu kvalitatīvi un ar maksimālo atdevi.

Darba uzdevumi ir:

- Izpētīt motivēšanas sistēmas teorētiskās nostādnes un sagatavot pārskatu par izpētes rezultātiem;
- izveidot aptaujas jautājumus;
- veikt aptauju;

- apkopot un analizēt aptaujas rezultātus;
- izdarīt secinājumus.

Darbinieku motivācija

Mēs bieži vien dzirdam vārdu motivācija. Ar šo terminu mēs saskaramies savā ikdienas dzīvē, bet kas vispār ir motivācija? Šim vārdam ir daudz dažādu definīciju, jo katrs izprot to dažādi. Darba autore apskatīja trīs dažādu autoru definīcijas par motivāciju. "Ar vārdu "motivācija" parasti apzīmē cilvēka iekšējos psihiskos spēkus, kuri mudina viņu darboties. Ar motivāciju ir cieši saistīti tādi jēdzieni kā "vajadzības", "dziņas", "tieksmes". Vienkāršības labad šajā tekstā galvenokārt tiks izmantots jēdziens "vajadzība", saprotot ar to iekšējo nepieciešamību, prasību pēc kaut kā, ko var saņemt vai iegūt mijiedarbībā ar apkārtējo fizisko un sociālo vidi." (Reņģe V, 2007). Šis autors ar motivāciju saprot vajadzību, kas cilvēku motivē darīt kādu lietu, kas uzlabos viņa dzīvesveidu. "Motivācija ir dzinulis, kas liek padarīt darbu labāk, gūt sekmes, sagādāt prieku sev un citiem, demonstrēt savu varēšanu. Motivācija un pašvērtējums ir savā starpā cieši saistīti. Motivēti darbinieki ir apmierināti ar sevi, un cilvēki ar augstu pašvērtējumu, protams, labāk paveic darbu." (Pikeringa, 2002). Savukārt, šī autore uzskata, ka motivācija un pašvērtējums ir gandrīz viens un tas pats.

"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." (Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā, 2015).

Darba autore uzskata, ka pastāv daudz dažādi motivācijas termina skaidrojumi, bet kopumā var secināt, ka motivācija ir tas, kas stimulē cilvēkus pilnveidot savu dzīvi uz labāko pusi. Motivācija padara cilvēkus labākus, skaistākus, laimīgākus un veiksmīgākus. Motivācija palīdz mums sasniegt iecerētos mērķus. Darbā motivācija ir ļoti svarīga, jo tā palīdz sasniegt karjeras izaugsmi, gūt jaunās zināšanas un attīstīties. Autore uzskata, ka ar motivācijas palīdzību var sasniegt vērojamus rezultātus, jo tā padara cilvēkus labākus, viņi dara vairāk par prasīto un līdz ar to, sasniedz rezultātus, kas sekmē viņu labklājību.

"Darbinieku darbība uzņēmumā ir atkarīga no trīs faktoriem: prasmes un spējām (iespējas veikt attiecīgu darbību), resursiem (materiāli, iekārtas, informācija), kā arī motivēšanas (būt ieinteresētam veikt attiecīgo darbu). Ja darbiniekam trūkst prasmes vai zināšanu, lai veiktu kādu darbu, ir jāpaaugstina viņa kvalifikācija vai darbs jāuztic citam darbiniekam utt. Ja ir problēma ar resursiem, tad arī kaut kas jāmaina vai jāuzlabo, vai jāapgūst kas jauns. Sarežģītāk atrisināt motivācijas trūkuma problēmu, jo nepastāv standarta metodes darbinieku motivēšanā, un katrā konkrētā situācijā jāizvēlas vispiemērotākais darbinieku stimulēšanas paņēmieni, lai tie efektīvi strādātu uzņēmuma mērķu labā." (Kas ir darbinieku motivēšana?, 2017). Autore secina, ka neviens uzņēmums nevar pastāvēt bez motivācijas, jo darbaspēks ir galvenais resurss jebkurā nozarē, jo tieši motivēts strādāt cilvēks sekmē uzņēmuma labklājību.

"Galvenie faktori, kas tirgus un ekonomikas globalizācijas apstākļos jāņem vērā, motivējot personālu, ir:

- talantīgi darbinieki – visvērtīgākie resursi mūsdienīgā organizācijā, kur paralēli finanšu un informatīvo tehnoloģiju resursiem tieši cilvēki ir visgrūtāk atrodamī, attīstāmi un noturami;
- brīva cilvēku kustība darba tirgū – organizācijas vadības grūtības veidot ilgtermiņa motivācijas programmas, lai noturētu talantīgākos darbiniekus;

- jaunās ekonomijas stūrakmeņi – augstās tehnoloģijas un globalizācija – prasa no personāla elastību un prasmi pielāgoties;
- jaunā lojalitāte un jaunais atalgojums – viss ir pārrunājams, darbinieks saņem to, par ko spēj vienoties ar darba devēju;
- jāatceras, ka vienīgā stabila un nemainīgā parādība mūsdienu organizācijās ir pārmaiņas.

Darba devēju vēlmi izzināt patiesos motivatorus un piedāvāt savam personālam tieši to, kas ir atraktīvākais, raksturo daudzi apmierinātības un motivētības mērījumi organizācijās.” (Ešenvalde, 2003).

Darba autore uzskata, ka motivēt personālu ir ļoti sarežģīts process, jo vadītājam jāspēj izprast cilvēku un viņa vajadzības, kas nav tik viegli. Atlasīt un noturēt atbilstošus darbiniekus nav tik vienkārši, jo jau personāla atlases laikā, jāprot izvērtēt topošo kandidātu. Vēl sarežģītāk ir noturēt talantīgus darbiniekus, vienmēr jācenšas motivēt viņus, lai viņi tālāk veiktu savu darbu ar maksimālo atdevi. Svarīgi, lai vadītājs prastu atrast kontaktu ar katru no saviem darbiniekiem, jo darbaspēkam ir svarīgi justies piederīgam un būt novērtētām. Līdz ar to, vadītājam jādod tāda iespēja saviem padotajiem, lai viņi kopā, draudzīgajā atmosfērā, veidotu plānus un tiektos sasniegt uzņēmuma mērķus, kuri ienesīs labumus gan uzņēmumam, gan pašam darbaspēkam.

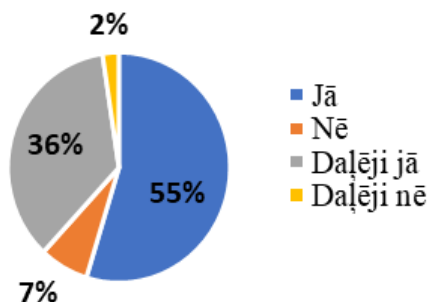
Pētījuma metodoloģija

Savā darbā autore izmantoja aptauju, kura sastāvēja no 10 jautājumiem. Aptauja tika izvietota vairākos sociālos portālos un tā bija paredzēta tiem cilvēkiem, kuri pašlaik ir nodarbināti darbā. Aptaujā piedalījās 42 cilvēki un dati tika veikti ap vienu mēnesi. Iegūtie dati palīdzēs darba autorei izprast, kas motivē darbiniekus kvalitatīvi un ar maksimālo atdevi pildīt savu darbu. Lai sagatavotu pētījumu, tika veikta teorijas analīze.

Pētījuma rezultāti

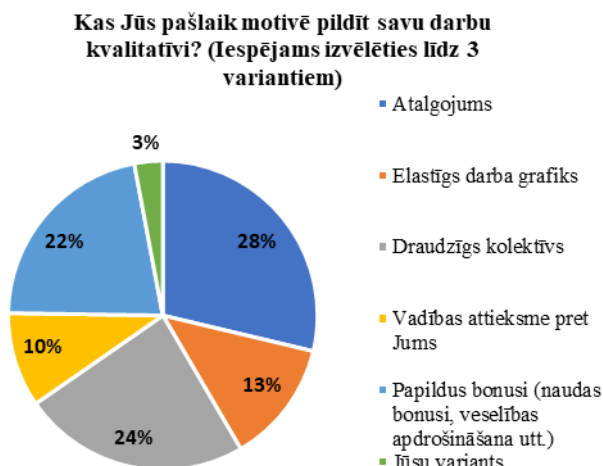
Aptaujas rezultātus, darba autore attēloja grafiski, izmantojot riņķveida diagrammu. Katra no tām ir attēloti %, kuri parāda respondentu skaita atbildes uz konkrētu jautājumu.

Vai Jūs esat apmierināts/a ar savu darbu?



1.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

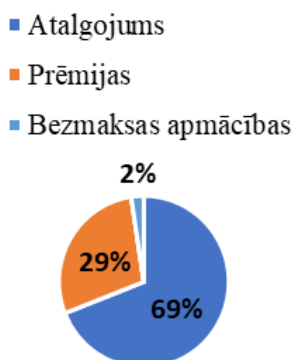
Attēls parāda, ka vairāk par pusi aptaujāto ir apmierināti ar savu darbu, savukārt, ap 36% aptaujāto ir daļēji apmierināti ar darbu, tas nozīmē to, ka vadība spēj viņus motivēt un noturēt darbā. Tikai 7% darbiniekiem savs darbs nepatīk un 2% viņš daļēji nepatīk. No tā var secināt, ka lielākajai daļai no respondentu skaita patīk savs darbs.



2.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

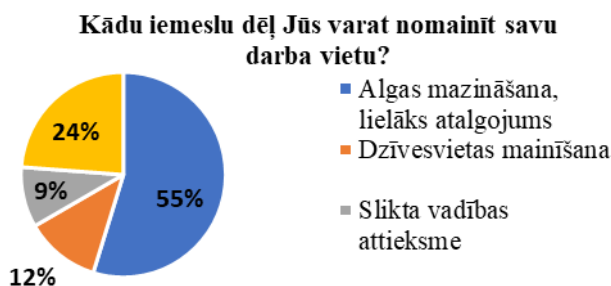
Kā redzams 2.att. ap 29% respondentu lielākoties motivē alga, 24% draudzīgs kolektīvs un 22% papildus bonusi, kas vēlreiz pierāda to, ka alga nav vienīgais motivators. Kā savus variantus, respondenti minēja vēl komandējumu pa visu pasauli un interesants darbs. No tā var secināt, ka dažādus cilvēkus motivē kaut kas savs, tas ir atkarīgs no darba vides, kurā viņi darbojas.

Kuri no nosauktajiem bonusu Jūs motivē visvairāk?



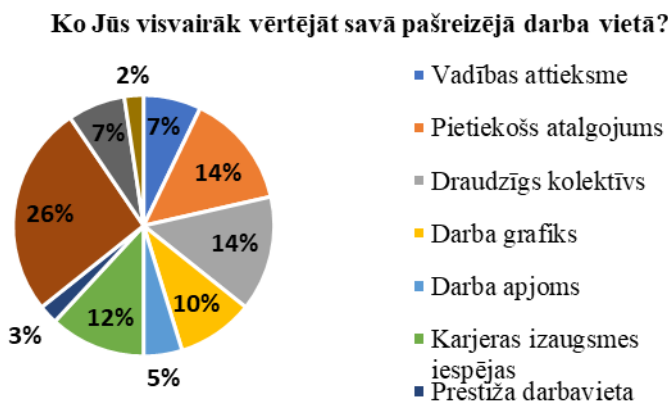
3.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Savukārt, 3.att. parāda, ka atalgojums motivē respondentus pirmajā kārtā, to apstiprinājuši 69% respondenti. Otrajā motivācijas vietā ir prēmijas (29%). Tikai dažiem aptaujātiem ir svarīga bezmaksas apmācības iespēja (2%), nevienu nemotivē veselības apdrošināšana un transporta izmaksas, kas arī bija piedāvātas anketā. Secinu, ka veselības apdrošināšana un uzņēmuma auto vai transporta izmaksas, respondentus nemotivē.



4.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Šis jautājums bija atvērtais, un apkopojos respondentu atbildes, secināju ka vairāk nekā puse aptaujāto mainīs savu darba vietu, ja tiks mazināts atalgojums, vai tiks piedāvāts darbs ar lielāku atalgojumu (55%). 12% respondentu mainītu darba vietu, ja pārvāktos uz citu pilsētu, savukārt 9% mainīs darba vietu tad, ja vadībai būs slikta attieksme pret viņiem. Tā kā uz šo jautājumu es piedāvāju brīvo izvēli, respondentiem arī bija daudz savu variantu, kā piemēram, veselības dēļ, papildus pienākumi.

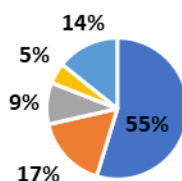


5.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

5.att. parāda, ka respondenti visvairāk savā darbā vērtē to, ka viņu darbs ir interesants (26%), sanāk, ka viņiem tās patīk un viņi labprāt to pilda produktīvi. Arī respondenti vērtē labvēlīgu atmosfēru kolektīvā un pietiekošu atalgojumu (14%), kas arī ir ļoti svarīgi. Viszemāk savā darba vietā, aptaujāti vērtē darba vietas prestižu (2%).

Kas, Jūsaprāt, spēs veicināt kvalitatīvi un produktīvi pildīt savu darbu?

- Materiāli bonusi
- Laba vadības attieksme
- Apmācības iespējas
- Draudzīgs kolektīvs
- Citi varianti



6.att. Anketēšanas jautājums un atbildes par respondentu motivāciju darbā, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Šis jautājums bija atvērts, respondentiem bija iespēja atbildēt tikai ar savu variantu. Apkopojot viņu atbildes, izdarīju tādus secinājumus, ka materiāli bonusi respondentus motivēs savu darbu veikt kvalitatīvi, to pierāda 55% respondentu atbildes, kā arī svarīga vadības attieksme (17%). Savukārt, draudzīgs kolektīvs nav tik svarīgs, to pierādīja 5%, ko apzīmēja respondenti. Savukārt 9% no aptaujātiem novērtēja arī apmācības iespējas.

Secinājumi

1. Motivējošs darbinieks ir uzņēmuma lielāka vērtība, jo viņš palīdz uzņēmumam sasniegt savus mērķus un kļūt vadošajam savā nozarē.
2. Viena no galvenajām uzņēmuma īpašnieka prasmēm ir spēja motivēt savus darbiniekus un sevi, jo tikai motivēts darbinieks spēj precīzi, kvalitatīvi, ātri un radoši darboties.
3. Motivācija ir galvenais veiksmes garants jebkurā uzņēmumā, jo tieši ar darbinieku un vadītāju motivāciju, uzņēmums attīstās un sasniedz savus mērķus.
4. Vadītājam jāprot atrast kontaktu ar katru no saviem darbiniekiem, jo darbaspēkam ir svarīgi justies piederīgam un būt novērtētām.
5. Ja darba samaksa nav tieši saistīta ar paveikto darbu, darbinieki strādā tieši tik efektīvi un tik daudz, lai nopelnītu savu algu, ne vairāk.
6. Lai darba samaksa kļūtu par motivējošu faktoru, tai jābūt gadīgai, vienlīdzīgai un visiem darbiniekiem saprotamai.
7. Alga nespēs ilgstoši noturēt darbinieku, jo, ja ir nesaskaņas ar kolēģiem vai vadītāju, darbinieks vienmēr atradīsies diskomforta zonā, līdz ar to, visticamāk, viņš meklēs citu darba vietu.
8. Ikvienu darbinieku motivē sava nozīmīguma apziņa – izjūta, ka viņš var kaut ko ietekmēt un mainīt. Ja šis motivējošs faktors pilnvērtīgi nodrošināts, tad darbinieks jūtas piederīgs uzņēmumam un labprāt pilda savu darba kvalitatīvi un ar lielu atdevi, kas sekmē arī visa uzņēmuma sekmīgu darbību.

9. Aptaujas rezultāti parādīja to, ka materiāli motivatori, mūsdienu apstākļos, ir svarīgi, savukārt, tās nav ilgstošais motivators un ar laiku jāmeklē citas iespējas noturēt darbinieku.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Kas ir darbinieku motivēšana, 2017. [Skatīts 01.04.2019.]. Pieejams:
<https://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/kas-ir-darbinieku-motivesana>
- Reņģe, V. 2007, Mūsdienu organizāciju psiholoģija. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Piekeringa, P. 2002, Personāla vadība. Rīga: SIA "Jāņa Rozes apgāds", - 21.lpp.
- Ešenvalde I. 2003, Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkūrijs LAT, - 144-148.lpp.
- Dombrovska, L.R. 2009, Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, -127-140.lpp.
- Ilze Boitmane, 2006. Personāla atlase un novērtēšana. SIA "Lietišķās informācijas dienests", - 112.lpp.

Inta Baņķe. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ

Alberta Koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, aveneb@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: šī tēma ir aktuāla, jo darba vidē strādā dažādas paaudzes cilvēki, veidojot labus apstākļus darba vidē ir nepieciešams atrast veidus, kā kolektīvs varētu labāk sadarboties, ir svarīgi izprast paaudžu domāšanu atšķirības, lai varētu novērst to konfliktus. Personāla speciālistam ir jāzina, kā sadarboties ar dažādām paaudzēm.

Pētījuma mērķis: Pētnieciskā darba mērķis ir noskaidrot paaudžu domāšanas atšķirības, lai veicinātu to sadarbību kolektīvā.

Pētījuma metodes: kvantitatīvā pētniecības metode - aptauja, grafiskā metode, rezultātu apskatāmībai un sakarību atklāšanai, un vēl analīzes metode, analizējot, izpētot un secinot pētījuma rezultātus.

Sasniegtie rezultāti: 1) Katrai no paaudzēm piemīt konkrēts attieksmju, uzvedību, paradumu un motivāciju kopums. 2) Lai sadarbotos, ir nepieciešams izprast paaudžu īpatnības un iemācīties izmantot to unikalitāti darbā ar ikvienu individu. 3) Apzinātas personiskās vērtības. Rīcību nosaka un virza individuālās vērtības, kas reti ir pilnībā apzinātas. Vērtības nav pareizas vai nepareizas, tās ir atšķirīgas, bet katram personīgi nozīmīgas. Atklātas sarunas par savām un kolēģu vērtībām palīdz uzlabot sadarbību komandā. 4) Cieņa pret atšķirīgo. Jo dažādāki ir komandas dalībnieki, jo vairāk nianšu komanda spēj ieraudzīt. Tiesa, ar nosacījumu, ka katra balss tiek sadzirdēta. Vairojot toleranci un cieņu pret atšķirīgo, darbinieki kļūst iejutīgāki un spēj labāk sadzirdēt sevi un citus. 5) Mūsdienās svarīgs ir abpusējais mentorings, ja abas puses – vecākā un jaunākā paaudze - viena no otras var mācīties.

Atslēgas vārdi: paaudzes; atšķirības; mentorings

Ievads

Pētījuma tematu autore izvēlējās par paaudžu sadarbību personāla vadībā. Šo tematu autore izvēlējās, jo vēlējās noskaidrot paaudžu domāšanas atšķirības, un kā tas ietekmē darba vidi.

Šī tēma ir aktuāla, jo darba vidē strādā dažādas paaudzes cilvēki, veidojot labus apstākļus darba vidē ir nepieciešams atrast veidus kā kolektīvs varētu labāk sadarboties, ir svarīgi izprast paaudžu domāšanu atšķirības, lai varētu novērst to konfliktus. Personāla speciālistam ir jāzina kā sadarboties ar dažādām paaudzēm.

Pētnieciskā darba mērķis ir pēc secinājumiem saprast kādas ir paaudžu atšķirības un kā novērst to nesaprašanās.

Pētnieciskais darbs sāksies ar teorētisko daļu, apskatot definīciju skaidrojumus, paaudžu iedalījumus un par personāla vadību saistītos jautājumus. Tad sekos pētnieciskā daļa ar iegūtajiem datiem, un tad noslēdzot darbu ar secinājumiem par iegūtajiem rezultātiem.

Pētnieciskā darba uzdevumi – veikt aptauju dažādu paaudžu kategorijās; izanalizēt aptaujas; veikt secinājumus; no veiktajiem secinājumiem saprast kā novērst paaudžu konfliktus vai nesaprašanos.

Pētījuma mērķgrupas apraksts – veikt aptauju dažādos darba kolektīvos vecuma kategorijā no 18-55+ gadiem, gan sievietes, gan vīriešus.

Pētījuma metodes izklāsts - Pētniecības darbā tiks izmantots: kvantitatīvā pētniecības metode- aptauja, grafiskā metode, rezultātu apskatāmībai un sakarību atklāšanai, un vēl analīzes metode, analizējot, izpētot un secinot pētījuma rezultātus.

Pētījuma tēmas teorētiskās atziņas -1) Katrai no paaudzēm piemīt konkrēts attieksmju, uzvedību, paradumu un motivāciju kopums. 2) Lai sadarbotos, ir nepieciešams izprast paaudžu īpatnības un iemācīties izmantot to unikalitāti darbā ar ikvienu individu. 3) Apzinātas personiskās vērtības. Mūsu rīcību nosaka un virza individuālās vērtības, kas reti ir pilnībā apzinātas. Vērtības nav pareizas vai nepareizas, tās ir atšķirīgas, bet katram personīgi nozīmīgas. Atklātas sarunas par savām un kolēģu vērtībām palīdz uzlabot sadarbību komandā. 4) Cieņa pret atšķirīgo. Jo dažādāki ir komandas dalībnieki, jo vairāk nianšes komanda spēj ieraudzīt. Tiesa, ar nosacījumu, ka katra balss tiek sadzirdēta. Vairojot toleranci un cieņu pret atšķirīgo, mēs kļūstam iekļūtīgāki un spējam labāk sadzirdēt sevi un citus. 5) Mūsdienās svarīgs ir abpusējais mentorings, ja abas puses – vecākā un jaunākā paaudze - viena no otras var mācīties.

Literatūras apskats

Mūsdienās vienā uzņēmumā plecu pie pleca var strādāt pat 4 paaudzes. Katrai paaudzei piemīt savas atšķirības un īpatnības, kas vadītāja darbu padara jo īpaši interesantu. Strādājot ar dažādu paaudžu darbiniekiem, ir jāsaprot, kas viņus motivē, kā arī jāizprot galvenās atšķirības, tādēļ šis temats ir ļoti aktuāls personāla speciālistam, jo personāla speciālistam ir jā rūpējas par labu darbinieku sadarbību un to motivēšanu. „Šobrīd darba tirgū vienlaikus ir ne tikai X un Y paaudzes, bet ienākusi arī Z paaudze, līdz ar to biznesa vidē ir ienākušas problēmas, kas iepriekš vispār nebija atpazīstamas. Šādu situāciju veicina tehnoloģiju attīstība, informācijas aprites ātrums, cilvēku mobilitāte un pasaules griešanās ātrums, pretstatā klasiskajiem standartiem, vēsturiskajiem kanoniem un iepriekš pieņemtajiem uzskatiem. Jāapzinās, ka katrai paaudzei ir ne tikai savi uzskati, bet arī savas vērtības, motivācija un attieksme.” (Paaudžu iedalījums; Kas ir paaudze)

„Personāla vadības mērķi- Nodrošināt uzņēmumu ar ieinteresētu un kvalificētu personālu; Maksimāli lietderīgi izmantot darbinieku prasmes, spējas un talantus; Rūpēties par augstu darba apmierinātības līmeni; Uzturēt atbilstošu uzņēmuma kultūru; Attīstīt efektīvas kvalifikācijas celšanas iespējas; Nodrošināt karjeras iespējas; Palielināt darbinieku radošo potenciālu; Nodrošināt teicamus darba apstākļus un atbilstošu darba vidi.” (Kas ir personāla vadība) „Personāla operacionālās vadības uzdevums ir veikt personāla vadības ikdienas rutīnas funkcijas un uzturēt personāla darbību esošā attīstības līmenī..” (Ešenvalde I.)

Pētījuma metodoloģija

Aptauja veikta visidati.lv

Aptaujā piedalījās 36 cilvēki, no tiem 18 vīrieši un 18 sievietes.

Vecuma grupā 18-26 piedalījās 14 respondenti;

Vecuma grupā 27-39 piedalījās 11 respondenti;

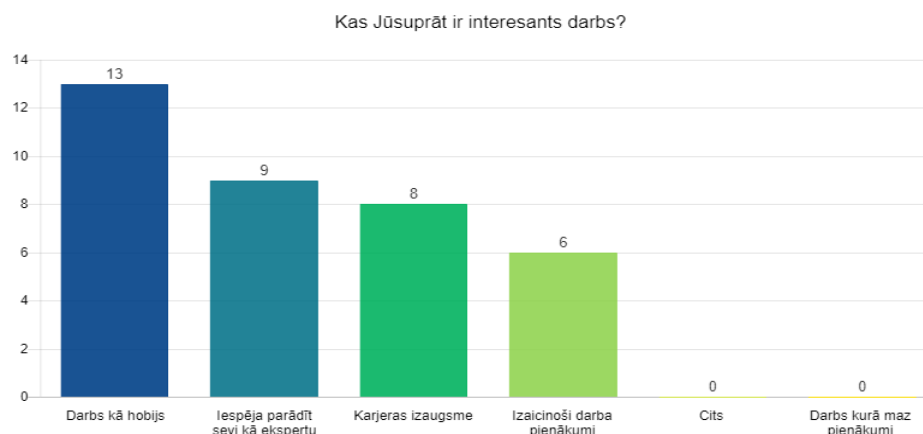
Vecuma grupā 40-54 piedalījās 8 respondenti;

Vecuma grupā 55+ piedalījās 3 respondenti.

Iegūtie rezultāti tika apkopoti un analizēti

Pētījuma rezultāti

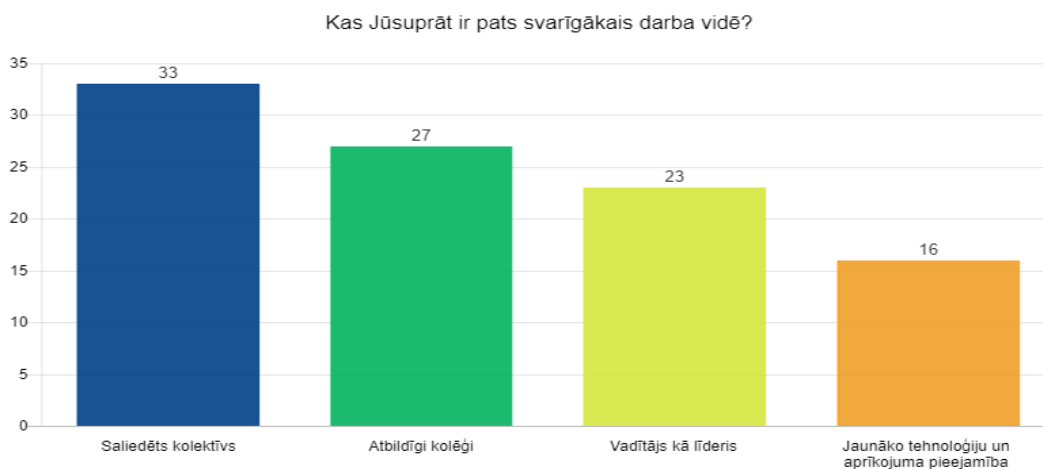
Šajā pētījuma sadaļā būs iekļauti attēli, to grafiskais attēlojums no aptaujas iegūtajiem rezultātiem un arī īsi secinājumi par iegūtajiem datiem. Pirmais attēls no aptaujas par to kā dažādas vecuma grupu cilvēki uzskata kas ir interesants darbs.



1.att. Aptaujas 1. jautājums (Avots: autores veidots)

- Vecuma grupā 18-26 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka interesants darbs ir darbs kā hobijs.
- Vecuma grupā 27-39 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka interesants darbs ir tad kad ir izaicinoši darba pienākumi.
- Vecuma grupā 40-54 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka interesants darbs ir darbs kā hobijs.
- Vecumā grupā 55+ gadi (3 respondenti) ,ir atbildējuši, ka interesants darbs ir darbs kā hobijs (divi no tiem).

Secinājums- uz jautājumu, kas ir interesants darbs, lielākā daļa respondenti ir atbildējuši, ka tas ir darbs kā hobijs, atšķirīgi uzskata vienīgi Y paaudze, pārējo paaudžu domas ir līdzīgas, nav uzskatu atšķirības.

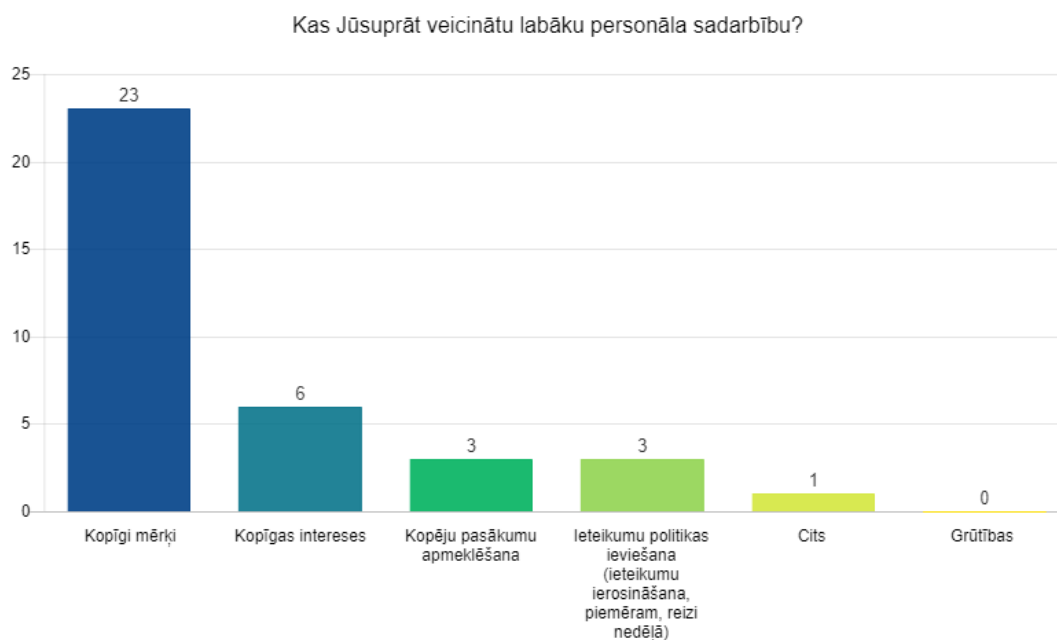


2.att. Aptaujas 2.jautājums (Avots: autores veidots)

Vecuma grupā 18-26 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka pats svarīgākais darba vidē ir saliedēts kolektīvs, un vismazāk svarīgs ir jaunāko tehnoloģiju un aprīkojuma pieejamība.

- Vecuma grupā 27-39 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka pats svarīgākais darba vidē ir atbildīgi kolēģi, un vismazāk svarīgs ir jaunāko tehnoloģiju un aprīkojuma pieejamība, un līdzīgs skaits atbildēja, ka arī vadītājs kā līderis ir mazāk svarīgs.
- Vecuma grupā 40-54 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka pats svarīgākais darba vidē ir saliedēts kolektīvs, un vismazāk svarīgs ir jaunāko tehnoloģiju un aprīkojuma pieejamība.
- Vecumā grupā 55+ gadi (3 respondenti) ,ir atbildējuši, ka pats svarīgākais darba vidē ir saliedēts kolektīvs, un vismazāk svarīgs ir jaunāko tehnoloģiju un aprīkojuma pieejamība.

Secinājums-Principā visas vecuma grupas ir atbildējušas, ka pats svarīgākais darba vidē ir saliedēts kolektīvs, izņemot Y paaudze, tai svarīgāks ir atbildīgi kolēģi. Atbildot uz jautājumu kas ir vismazāk svarīgs darba vidē, tad visām vecuma grupām ir vienādi uzskati- jaunāko tehnoloģiju un aprīkojuma pieejamība.

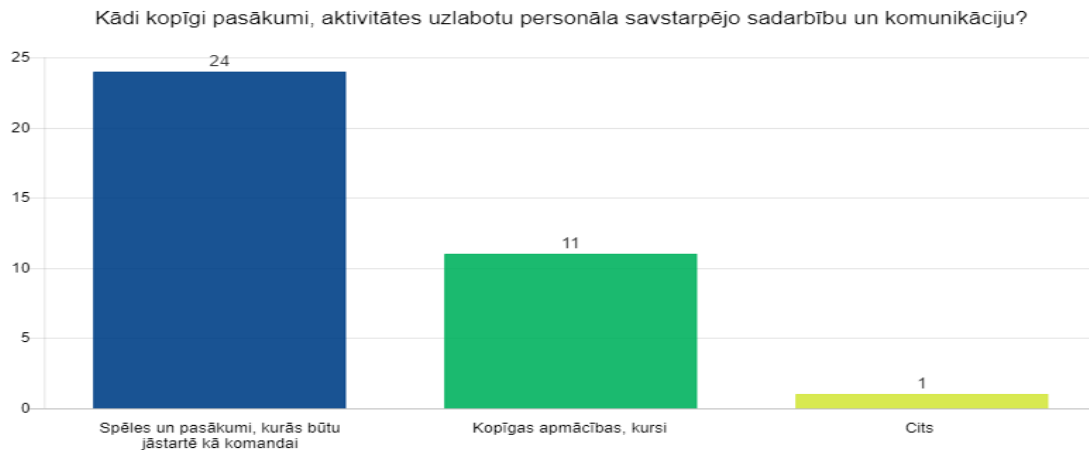


3.att. Aptaujas 3.jautājums (Avots: autores veidots)

- Vecuma grupā 18-26 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla sadarbību veicinātu kopīgi mērķi.
- Vecuma grupā 27-39 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla sadarbību veicinātu kopīgi mērķi.
- Vecuma grupā 40-54 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla sadarbību veicinātu kopīgi mērķi.

- Vecumā grupā 55+ gadi (3 respondenti) ,ir atbildējuši, ka labāku personāla sadarbību veicinātu kopīgas intereses. (divi no tiem)

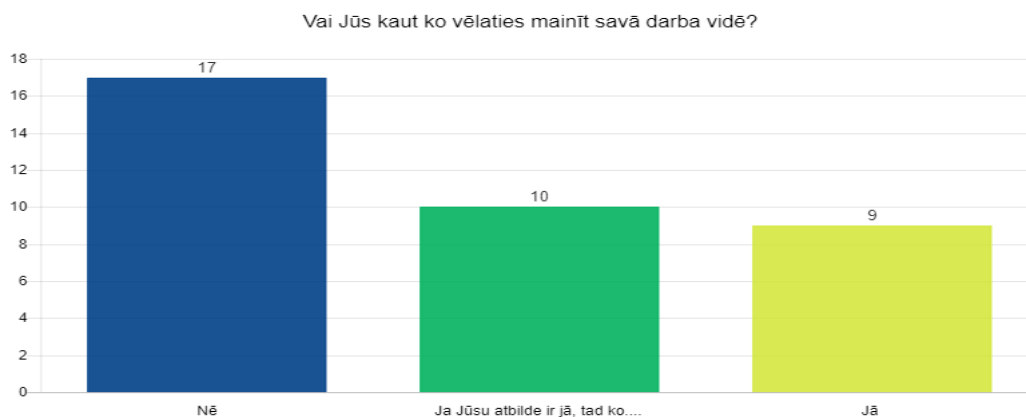
Secinājums- Principā visas vecuma grupas ir atbildējušas vienādi, ka labāku personāla sadarbību veicinātu kopīgi mērķi, šajā jautājumā nav paaudžu atšķirības uzskatos.



4.att. Aptaujas 4.jautājums (Avots: autores veidots)

- Vecuma grupā 18-26 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu spēles un pasākumi, kurās būtu jāstartē kā komandai.
- Vecuma grupā 27-39 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu kopīgas apmācības un kursi.
- Vecuma grupā 40-54 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu spēles un pasākumi, kurās būtu jāstartē kā komandai.
- Vecumā grupā 55+ gadi (3 respondenti) ,ir atbildējuši, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu spēles un pasākumi, kurās būtu jāstartē kā komandai.

Secinājums- uz šo jautājumu visiem respondentiem ir vienādi uzskati, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu spēles un pasākumi, kurās būtu jāstartē kā komandai, izņemot Y paaudzi, tai ir atšķirīgs viedoklis, ka labāku personāla savstarpējo sadarbību un komunikāciju uzlabotu kopīgas apmācības un kursi.



5. att. Aptaujas 5. jautājums (Avots: autores veidots)

- Vecuma grupā 18-26 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka nevēlas neko mainīt savā darba vidē.
- Vecuma grupā 27-39 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka nevēlas neko mainīt savā darba vidē.
- Vecuma grupā 40-54 gadi, lielākā daļa respondenti šajā vecuma kategorijā, ir atbildējuši, ka vēlas kaut ko mainīt, un tika minēts tas, ka vēlētos mainīt pārmaiņu kursu sev un kolēģiem, uzņemties pilnu atbildību par savu darbu, attieksmi, apdrošināšanu, labāku attieksmi un lielāku atalgojumu.
- Vecuma grupā 55+ gadi (3 respondenti), ir atbildējuši, ka divi no viņiem, vēlas mainīt apdrošināšanu, labāku attieksmi un lielāku atalgojumu.

Secinājums- Šajā jautājumā jaunākā un Y paaudze nevēlas neko mainīt, bet X paaudze un vecākā paaudze vēlas uzlabojumus savā darba vidē.

Secinājumi

Pētījumā ir nonākts pie secinājuma, ka nemaz nav tik liela paaudžu nesaderība, jo principā uz visiem aptaujas jautājumiem, pat tik atšķirīgām paaudzēm, domas sakrīt, tas liek domāt, ka laika gaitā cilvēki jau ir pielāgojušies viens otram un nav tik atšķirīgi pa vecuma grupām, protams, šo pētījumu varētu pētīt vēl smalkāk un būtu jāņem vērā arī citi faktori, piemēram, kāpēc tieši šīs paaudzes tieši tā ir atbildējušas, bet šādiem pētījumiem tad, būtu jāveic intervijas un ar katru respondentu jārunā personīgi un būtu jāņem vērā viņu darba vieta un apstākļi.

Tikai trijos jautājumos atšķīrās Y paaudzes viedoklis, atšķirībā no pārējām paaudzēm.

Interesanti šķiet tas, ka uz jautājumu kādas vērtības ir darba vidē, tieši jaunākā paaudze atbildēja, ka viņiem svarīga ir drošība un no citām paaudzēm neviens par to nerunāja, pēc autores domām, ka tieši vecākajai paaudzei tas liktos vissvarīgākais.

Priekšlikumi:

1. Katrā darba kolektīvā vajadzētu veikt šādas aptaujas, lai varētu sekmēt paaudžu sadarbību, kas paaugstinātu darba ražību;
2. Noskaidrot indivīdu vērtības;
3. Rīkot saliedēšanās pasākumus;

4. Ieteikumu politikas ieviešana darba vietā (piemēram, reizi nedēļā katrs izsaka savus ieteikumus);
5. Rīkot kopīgus apmācību kursus;
6. Piedāvāt karjeras izaugsmes iespējas;
7. Darba vidē ievērot cieņas pilnas attiecības;
8. Radīt patīkamu darba vidi;
9. Novērst konfliktus;
10. Katram darbiniekam pievērsties individuāli un uzdot katram piemērotākos darba uzdevumus.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Kas ir personāla vadība. Elektroniskais resurss [skatīts 10.11.2018.] Pieejams : <https://wellzone.lv/blogs/kas-ir-personala-vadiba/>

Kas ir paaudze . Elektroniskais resurss [skatīts 10.11.2018.] Pieejams: <https://lv.oxforddictionaries.com/definition/PAAUDZE>

Paaudžu iedalījums. Elektroniskais resurss [skatīts 10.11.2018.] Pieejams: <https://wellzone.lv/blogs/x-un-y-un-z-paaudzes/>

Ešenvalde, I., Personāla praktiskā vadība; 15.lpp.

Ginta Roščina. PROFESIONĀLĀ IZDEGŠANA UN TĀS PROFILAKSE TIRDZNICĪBAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, „Iestāžu darba organizācija un vadība”, ginta.roscina@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Profesionālā izdegšana mūsdienās kļūst arvien biežāk sastopama, jo ir paātrinājies dzīves ritms, pieaudzis informācijas apjoms, kas mums ik dienu ir jāapstrādā, tāpat arī ievērojami ir palielinājies darba temps un prasības profesionālo pienākumu izpildē. Darbinieku izdegšana tiek plaši pētīta profesijās, kur cilvēks palīdz cilvēkam, piemēram, pedagogi, mediķi u.c., taču tirdzniecība ir sfēra, kur šis jautājums ir skatīts ļoti maz. Tā kā tirdzniecība ir joma, kur darbiniekiem mēdz būt pastāvīgs stress saistībā ar to, ka uzņēmuma prece / pakalpojums jāpārdod arvien vairāk, jāizpilda uzliktais tirdzniecības plāns, autoresprāt, profesionālā izdegšana arī šīs jomas pārstāvjiem var būt aktuāls un nozīmīgs jautājums.

Pētījuma mērķis: Izpētīt profesionālās izdegšanas un tās profilakses teorētiskos aspektus un analizēt uzņēmuma praktisko pieredzi šajā jautājumā. Nobeigumā sniegt priekšlikumus profilaktisko pasākumu izveidē vai pilnveidē.

Pētījuma metodes: Literatūras analīze, SVID analīze, anketēšana, intervēšana, iegūto rezultātu analīze, grafiskā analīze un sintēze secinājumu un priekšlikumu formulēšanai.

Sasniegtie rezultāti: Pētījumā iegūtie dati liecina, ka tirdzniecības uzņēmuma darbinieki (nedaudz vairāk kā puse no respondentiem) saskaras ar profesionālās izdegšanas pazīmēm. Neskatoties uz to, intervijā ar tirdzniecības nodaļas vadītāju, pierādījās tas, ka šajā uzņēmumā nav izstrādāti un ieviesti konkrēti profilaktiski pasākumi pret darbinieku izdegšanu. Līdz ar to pētījuma nobeigumā tika izvirzīti priekšlikumi profilaktisku pretizdegšanas pasākumu ieviešanai tirdzniecības uzņēmumā X.

Atslēgas vārdi: profesionālā izdegšana, profilaktiski pasākumi, tirdzniecības aģenti.

Ievads

Mūsdienās izdegšanas sindroms ir būtisks jaunāko laiku fenomens, kas skar arvien lielāku cilvēku skaitu un arvien biežāk tam tiek pievērsta gan sabiedrības, gan mediķu un pat masu mediju uzmanība. Profesionālā izdegšana bieži tiek saistīta ar pastāvīgu stresu darba vietā un, laikus nepievēršot tai uzmanību, sekas var atstāt patiesi negatīvu iespaidu gan uz darba pienākumu veikšanu, gan personīgo dzīvi, gan veselību u.c. Šī iemesla dēļ būtu nepieciešami profilaktiski pasākumi darba vietās, tie ne tikai pasargātu darbiniekus no profesionālās izdegšanas, bet arī ļautu ātrāk un produktīvāk sasniegt uzņēmuma mērķus. Līdz ar to studiju darbam tiek izvēlēta tēma par profesionālo izdegšanu un tās profilaksi, lai apkopotu teoriju un veiktu tirdzniecības uzņēmuma reālās situācijas analīzi un saprastu vai šajā uzņēmumā darbinieki cieš no profesionālās izdegšanas un vai organizācijas vadība veic kādus pretizdegšanas profilakses pasākumus darbiniekiem. Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

1. analizēt teoriju par profesionālās izdegšanas jautājumiem un sagatavot pārskatu par analīzes rezultātiem;
2. veikt iestādes raksturojumu, izveidojot SVID analīzi;
3. veikt uzņēmuma darbinieku aptauju, lai noskaidrotu, vai un, ja jā, tad cik lielā mērā, tirdzniecības aģenti saskaras ar profesionālo izdegšanu;

4. sagatavot intervijas jautājumus un veikt interviju ar uzņēmuma struktūrvienības (tirdzniecības nodaļas) vadītāju, lai noskaidrotu, vai uzņēmumā tiek veikti un ja tiek, tad kādi profilaktiskie pasākumi pret darbinieku profesionālo izdegšanu;
5. analizēt iestādē veiktā pētījuma rezultātus, apkopojot, aptaujas anketu un intervijas rezultātus;
6. sagatavot secinājumus un sniegt priekšlikumus.

Pētījumā izmantotās pētījuma metodes: literatūras analīze, SVID analīze, anketēšana, intervēšana, iegūto rezultātu analīze, sintēze secinājumu un priekšlikumu formulēšanai.

Profesionālā izdegšana un tās profilakse

K. Maslača ar kolēģiem izdegšanu definē kā reakciju uz hronisku stresu, ko raksturo darba izpildes līmeņa pazemināšanās, fizisks vai emocionāls izsīkums, ciniska attieksme pret savu darbu un ar to saistītajiem cilvēkiem – pacientiem, klientiem, skolēniem, kolēģiem u.c. (Leiter & Maslach, 1988). Cilvēki kļūst apātiski, viegli aizkaitināmi un depresīvi. Darbā viņi ir neapmierināti ar visu, ieskaitot kolēģus, pret kuriem kļūst pārlietu prasīgi, negatīvi reaģē uz jebkuriem viņu ieteikumiem. Šādi cilvēki sāk zaudēt interesi pret savu darbu, sāk strādāt sliktāk, lai arī ne mazāk (Reņģe, 2007, 57.lpp.).

Sākumā jēdziens „izdegšana” tika izmantots, apzīmējot īpašu emocionālā bezspēka stāvokli, kas ir saistīts ar cinisku attieksmi, un novērojams cilvēkiem, kuru darbs saistīts ar palīdzības sniegšanu citiem (Maslach&Jackson, 1979). Taču mūsdienās šo jēdzienu saista ne tikai ar tām profesijām, kurās cilvēki sniedz palīdzību, to izmanto arī, lai apzīmētu tāda cilvēka stāvokli, kurš cītīgi strādājis un iztērējis visus savus spēkus un enerģiju, tiecoties uz gandrīz nesasniedzamu mērķi, un nesasniedzis to (Freudenberger&Richelson, 1980). Cilvēki, kuri „izdeg” darbā, parasti ir ideālistiski noskaņoti, kompetenti un ar augstu motivācijas līmeni, kuri galu galā apzinās, ka nav spējīgi kaut ko mainīt (Svence, 2003). Arī A.Painss un E.Aronsons (Pines&Aarons, 1988) uzskata, ka izdegšanas sindroms var rasties jebkurā profesijā un tas var būt pat aktuāls cilvēkiem, kuri netiek profesionāli nodarbināti (piemēram, māsasaimniecēm) (Kotova, 2013). Strādājošiem ražošanā izdegšana vairāk tiek saistīta ar nespēju ietekmēt savu darbu un nepietiekamu atalgojumu, savukārt darbiniekiem humānajā sfērā darba pārslodzi un lomu konfliktiem (Pines & Guendelman, 1995). Tomēr jāatzīst, ka vislielākais izdegšanas risks ir profesijās, kas ir orientētas uz darbu ar cilvēkiem: skolotājiem, bērnudārzu audzinātājiem, sociālajiem darbiniekiem, medmāsām un policistiem. (Reņģe, 2007). Taču neskatoties uz to, ka izdegšana visbiežāk tomēr tiek attiecināma uz humānajām profesijām, zinātniskajā literatūrā parādās arī termins „salesperson burnout” jeb pārdevēju izdegšana. Pārdevēju izdegšana ir daudzdimensionāls process, kas parāda kā pazeminās pārdevēja apmierinātība ar darbu (Mulki, Jaramillo un Locander, 2006), organizatoriskās saistības (Rutherford et al., 2009) un veikspēja (Babakus et al.1999). Ņemot vērā organizatoriskās un individuālās izmaksas, kas saistītas ar šāda veida sekām, vajadzība izprast ar profesionālo darbību saistīto izdegšanu ir sasniegusi kritisku līmeni (Leiter and Maslach 2001; Sand and Miyazaki 2000). Tas jo īpaši attiecas uz pārdevējiem, jo viņi veic uzdevumus, kuru rezultāti ir ļoti nozīmīgi gan klientiem, gan konkurentiem, gan piegādātājiem, gan pašai organizācijai (Rutherford et.al., 2009).

Nereti darba devēji mēdz uzskatīt, ka darbinieku izdegšana nav viņa atbildība, ka tā ir katra darbinieka individuāla problēma, turklāt darba devējs nav pārliecināts, vai viņš varētu lietās labā kaut ko līdzēt, pat, ja viņam priekš tā būtu laiks un finansiālie līdzekļi. Tāpat darba devēji bieži kļūdaini uzskata, ka darbinieku izdegšana nevar būtiski ietekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Taču ir ļoti nepareizi turēties pie šāda viedokļa un ignorēt darbinieku izdegšanu, jo tā nav individuāla problēma, bet gan kas daudz vairāk. Darba devējs ir atbildīgs par organizācijas uzlabošanu un izrādās, ka uzņēmums tiešām var paveikt daudz, lai darbinieki neizdegtu (Maslach & Leiter, 1997).

Preventīvi veicami pasākumi profesionālās izdegšanas risku novēršanai organizācijas līmenī:

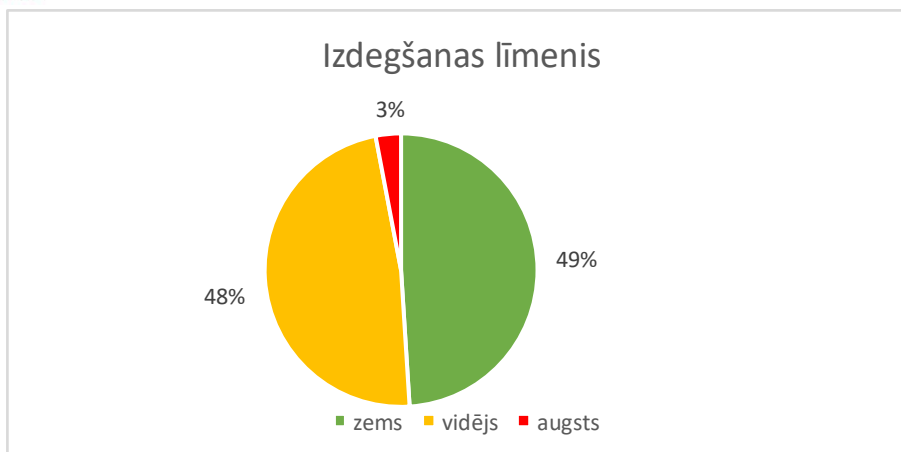
- 1) Vadītājam organizēt darba grupas ar mērķi noteikt problēmas saistībā ar stresu darba vietā un izanalizēt darba organizāciju, darba apstākļus, darba vidi, saziņu un subjektīvos faktorus;
- 2) Organizēt darbinieku apmācības, lai uzlabotu viņu sapratni par stresu un profesionālo izdegšanu, to iespējamajiem cēloņiem, kā arī profilaktiskajiem pasākumiem. Rīkot treniņus, izmantot dažādas tehnikas un profesionālās izdegšanas profilakses programmas;
- 3) Informēt darbiniekus par jaunumiem darbā, izmaiņām likumos un noteikumos, kas saistīti ar viņu darbu kopumā;
- 4) Radīt darbiniekiem iespēju izteikt priekšlikumus par nepieciešamajām izmaiņām;
- 5) Ja iespējams, organizēt darbinieku rotāciju. Pamainot darba saturu un apstākļus, tādējādi darbinieks gūst jaunas emocijas. Tas mazina profesionālās izdegšanas risku un vienlaikus nodrošina darbiniekam arī vertikālās karjeras izaugsmes iespējas;
- 6) Nozīmēt atbildīgo personu - personāla speciālistu vai darba drošības speciālistu, kas atbildēs par psiholoģisko klimatu organizācijā;
- 7) Darba devējam, pēc vajadzības, jāapmaksā psihoterapeita vai psihologa pakalpojumi darbiniekiem;
- 8) Klientu pieņemšanas vietās vajadzētu iekārtot atpūtas telpu, kur darbinieki var atpūsties (Čaika, 2012).

Pētījuma metodoloģija

Lai iegūtu datus par profesionālās izdegšanas rādītājiem vienā no uzņēmuma nodaļām, tika izmantota K.Maslačas izdegšanas aptauja. Aptaujās tika iegūta arī informācija par respondentu demogrāfiskajiem datiem - dzimumu, vecumu, izglītības līmeni un darba stāžu, lai pētījuma rezultātus varētu analizēt detalizētāk. Aptaujas tika elektroniski izsūtītas uzņēmuma tirdzniecības aģentiem (2018. gada oktobrī) un tās aizpildīja 31 tirdzniecības aģents. Savukārt, lai iegūtu informāciju par to vai uzņēmums ir izstrādājis un pielieto kādus profilaktiskus pasākumus pret darbinieku izdegšanu, tika intervēts tirdzniecības nodaļas vadītājs. Darba autore intervijai izvēlējās pašas veidotu daļēji strukturētu interviju.

Pētījuma rezultāti

Vērtējot aptaujas rezultātus kopumā, var secināt, ka gandrīz puse - 49% respondenti uzrāda zemu izdegšanas līmeni, tātad viņus būtiski neskar ne izsīkums, ne cinisms, ne zemi profesionālie rādītāji. Vērtējot darbiniekus ar zemiem izdegšanas rādītājiem, tiek konstatēts, ka tikai 33% no respondentiem ar zemiem izdegšanas rādītājiem ir ar darba stāžu 0-3 gadi, taču visi pārējie jeb 67% respondentu ir ar darba stāžu 3-9 gadi. Tas varētu būt saistīts ar to, ka darbinieki, kuri strādā šajā uzņēmuma nodaļā jau ilgāku laiku, ir veiksmīgi adaptējušies, ir apmierināti ar savu darbu un spēj izpildīt uzdotās prasības. 48 % respondenti lielākā vai mazākā mērā uzrāda atsevišķas pazīmes, kas ir saistītas ar izdegšanu, tātad paaugstinātus rādītājus izsīkuma vai cinisma skalās vai pazeminātus rādītājus profesionālo sasniegumu skalā. Šādi rādītāji nozīmē, ka persona saskaras ar atsevišķām izdegšanas pazīmēm, kam noteikti būtu jāpievērš uzmanība. Vērtējot visas trīs skalas kopumā, nākas secināt, ka respondentu vidū ir arī 3% respondentu, kas uzrāda tiešām augstu izdegšanas līmeni, par ko liecina augsti testa rādītāji izsīkuma un cinisma skalās un zemi rādītāji profesionālo sasniegumu skalā. Grafiski respondentu rādītājus saistībā ar profesionālo izdegšanu var apskatīt 1.att.



1.att. Respondentu izdegšanas līmenis procentos (Avots: autores veidots pēc pētījumā iegūtajiem datiem)

Vērtējot visus tos respondentus, kas saskaras ar izdegšanas pazīmēm, jāsecina, ka 62% respondenti ir sievietes un 38% respondenti ir vīrieši. Ņemot vērā to, ka sievietes šajā pētījumā ir divas reizes vairāk, tad jāsecina, ka vīriešu un sieviešu skaits, kas saskaras ar izdegšanas pazīmēm, būtiski neatšķiras, tādējādi netiek parādīta izteikta tendence. Arī pasaules pētījumi šajā jautājumā nav viennozīmīgi, jo daudzos tiek pierādīts, ka sievietes biežāk izdeg nekā vīrieši (Maslach & Jackson 1981), taču citos tieši pretēji, ka biežāk izdeg vīrieši (Burke, Greenglass & Schwarzer, 1996).

To respondentu, kas saskaras ar izdegšanas pazīmēm, vidējais vecums ir 30.6 gadi, kas būtībā arī sasaucas ar pasaulē veiktajiem pētījumiem, kas pierāda, ka visbiežāk izdegšana tiek novērota darbiniekiem vecumā 30-40 gadi (Cherniss, 1980).

71% respondenti, kuriem lielākā vai mazākā mērā uzrādās profesionālā izdegšana ir ar darba stāžu 0-3 gadiem, kas liecina par to, ka šajā uzņēmuma nodaļā izdeg tieši jaunie darbinieki. Tas var būt saistīts ar to, ka jaunie darbinieki ļoti cenšas sevi pierādīt profesionālajā darbībā un līdz ar to izdeg. Vai arī iespējams, ka šajā uzņēmuma nodaļā ir nepietiekoši izstrādāts adaptācijas periods jaunajiem darbiniekiem. Taču jāņem vērā arī fakts, ka tirdzniecības nodaļā gandrīz puse jeb 45% no visiem darbiniekiem ir ar darba stāžu 0-3 gadi.

Tāpat jāatzīmē tas, ka 75% no respondentiem, kas uzrādīja profesionālās izdegšanas pazīmes, ir iegūta augstākā (bakalaurs) vai augstākā (profesionālā) izglītība. Tas sasaucās ar teoriju, kas apliecina, ka cilvēki ar augstāko izglītību bieži vien ir prasīgāki pret sevi un izvirza augstākus mērķus, un tas var būt par iemeslu profesionālajai izdegšanai (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Vērtējot aptaujas rezultātus kopumā, autore secina, ka starp tirdzniecības aģentiem 3% darbinieki cieš no augsta līmeņa izdegšanas, 48% respondenti uzrāda kādu no izdegšanas pazīmēm, kas liecina par to, ka jautājums par profesionālo izdegšanu šajā uzņēmuma nodaļā ir aktuāls un tam ir jāpievērš darba devēja uzmanība.

Savukārt vērtējot interviju, var secināt, ka šajā uzņēmuma nodaļā vajadzētu vairāk domāt par darbinieku profilaksi izdegšanas jautājumā. Iespējams, darbinieku izdegšana ir saistīta ar to, ka uzņēmuma darbinieki ļoti koncentrējas uz pārdošanas rezultātiem un mazāk tiek domāts par darbinieku psiholoģiskajām vajadzībām. Varbūt iemesls ir cits – neviens nav aizdomājies par šādu profilaktisku pasākumu nepieciešamību. Taču būtiski ir saprast, ka tikai apmierināts darbinieks spēj uzrādīt tiešām labus darba rezultātus. Vērtējot aptaujas rezultātus, kas parāda, ka 3% nodaļas darbinieki saskaras ar augsta līmeņa izdegšanu un vēl 48% ar zināmām izdegšanas pazīmēm, autore uzskata, ka šajā uzņēmumā ļoti būtiski ieviest konkrētus profilaktiskus pretizdegšanas pasākumus.

Secinājumi

1. Profesionālā izdegšana ir aktuāla ne tikai profesijās, kur cilvēks palīdz cilvēkam (mediķi, pedagogi, sociālie darbinieki), bet tā ir sastopama arī tādās profesijās kā pārdevējs.
2. Pārdevēju izdegšana ir daudzdimensionāls process, kas parāda, kā pazeminās pārdevēja apmierinātība ar darbu, organizatoriskās saistības un veikspēja jeb darba produktivitāte.
3. Pārdevēji veic uzdevumus, kuru rezultāti ir ļoti nozīmīgi konkurentiem, piegādātājiem, klientiem un arī pašai organizācijai, tādejādi ikdienā uzturot augstu stresa līmeni.
4. Profesionālā izdegšana uzņēmuma pētāmajā nodaļā ir aktuāla, jo pētījums parāda, ka 3% respondentu cieš no augsta līmeņa izdegšanas un vēl 48% respondentu ir vērojamas zināmas izdegšanas pazīmes.
7. Darbinieki ar augstāko izglītību biežāk nekā citi saskaras ar profesionālo izdegšanu.
8. Darbinieki ar darba stāžu līdz 3 gadiem izdeg biežāk, nekā darbinieki, kuri uzņēmumā strādā jau ilgstoši.
9. Pētījuma rezultāti apstiprina teorētiskās nostādnes par izdegšanas saistību ar personas vecumu un izglītības līmeni.
10. Uzņēmuma pētāmajā nodaļā nav ieviesti konkrēti profilakses pasākumi pret darbinieku izdegšanu.

Izmantotās literatūras un informāciju avotu saraksts

Čaika, R. (2012). Profesionālā izdegšana. Facta et verba, (4), 28-35

Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). Truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. California: Jossey-Bass

Reņģe, V. (2007). Mūsdienu organizācijas psiholoģija. Rīga: Zvaigzne ABC

Rutherford, B.N., Hamwi, G.A., Friend, S.B., Hartmann, N.N. (2011). Measuring salesperson burnout: a reduced Maslach burnout inventory for sales researchers. Journal of Personal Selling & Sales Management, (31:4), 429-440

Svence, G. (2003). Pieaugošo psiholoģija. Rīga: Raka

Котова, Е.В. (2013). Профилактика синдрома эмоционального выгорания. [skatīts 10.08.2018.]. Pieejams:

<http://www.kspu.ru/upload/documents/2014/01/12/d5478cb846571c9d8e1844af240a75bb/kotova-ev-profilaktika-sindroma-emotsionalnogo-vyigoraniya-uchebnoe-posobie.pdf>

Laura Šnore. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ

Alberta koledža, Personāla darba organizācija, laurasnore@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Darba kolektīvos parasti ir dažādu paaudžu darbinieku grupas, kuras savā starpā ne vienmēr var atrast kopīgu valodu.

Pētījuma mērķis: Izpētīt paaudžu sadarbību kolektīvos un saprast kā darba vadītājam ir strādāt ar dažādām paaudžu grupas darbiniekiem.

Pētījuma metodes: Teorijas analīze, kvalitatīvā metode (intervija), sintēze.

Sasniegtie rezultāti: Intervēti 4 darba vadītāji, kuri ir dalījušies ar savām pieredzēm, strādājot ar dažādas paaudzes darbiniekiem, izanalizēta teorija. Katrai no paaudzēm piemīt konkrēts attieksmju, uzvedību, paradumu un motivāciju kopums. Lai dažādu paaudžu pārstāvji labāk saprastos, saziņā izvairītos no liekiem pārpratumiem un veidotu veiksmīgākas attiecības gan sadzīvē, gan darbā, ir svarīgi zināt, kādas ir katras paaudzes vērtības, uzskati un motivācija.

Atslēgas vārdi: personāls; paaudžu vērtības; paaudžu sadarbība.

Ievads

Katrai no paaudzēm piemīt konkrēts attieksmju, uzvedību, paradumu un motivāciju kopums. Lai sadarbotos, ir nepieciešams izprast paaudžu īpatnības un iemācīties izmantot to unikalitāti darbā ar ikvienu individu. Katrai paaudzei ir tendence akcentēt savu unikālo pieredzi, nevis domāt, ka citiem pirms vai pēc viņiem, var būt līdzīga pieredze, tikai atšķirīgos sociālos kontekstos. Mēs dzīvojam unikālā laikā, kad darba vietā satiekas jau četras dažādas paaudzes: no pieredzēs bagātiem senioriem līdz tikko augstskolu pabeigušiem jauniešiem. Protams, šāda dažādība var kļūt par auglīgu vidi konfliktiem: dažādu viedokļu un pārliecību sadursmēm. Jā, starp paaudzēm ir zināmas atšķirības, tomēr nekas nav balts un melns. Apzināti veicinot sadarbību paaudžu starpā, būs daudz vairāk ir ieguvumu nekā problēmu. Kļūstot iejūtīgākiem pret dažādo un atšķirīgo, ir iespēja gan izvairīties no konfliktiem paaudžu starpā, gan kļūt par saliedētāku komandu, kurai viss ir pa spēkam. Pētījuma laikā autore intervēja 4 tirdzniecības uzņēmuma vadītājus, kā arī tika anketēti darbinieki. Darbaspēks ir daudzveidīgs, tāpēc svarīgi samazināt kultūru atšķirības globālo komandu ietvaros un izmantot vairāku paaudžu darbaspēka priekšrocības. Neatkarīgi no tā, vai tas ir mazais uzņēmums, kas vēlas paplašināt savu komandu, vai liela korporācija, kas vēlas piesaistīt jaunus talantus, svarīgi apzināties, kāds ir katras unikālās grupas pienesums, vienlaikus saglabājot plūstošu savstarpējo saziņu.

Pētījuma mērķis bija izpētīt paaudžu sadarbību kolektīvos un saprast kā darba vadītājam ir strādāt ar dažādām paaudžu grupas darbiniekiem. Autore veica interviju četriem tirdzniecības vadītājiem, ar kuru palīdzību varēja izpētīt, cik viegli viņiem ir sastrādāties ar dažādam paaudzēm savā darba vietā. Pētījuma rezultāti parāda, ka var sastrādāties ar visām paaudzes darbiniekiem. Vienīgais jāņem vērā, ka katrai paaudzei ir savas vērtības un jāmeklē kādu kompromisu.

Literatūras apskats

Latvijas darba tirgū šobrīd darbojas 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.

Paaudžu iedalījums (1. att):

1.	Senioru paaudze (60+)	2.	Vidēja paaudze (43-59)
3.	Vidutāju paaudze (30-42)	4.	Pārmaiņu paaudze (16-30)

1.att. Paaudžu iedalījums

Jaunākas paaudzes darbinieki ir jauni, ar apbrīnojamām darba spējām un idejām apveltīti, viņi nebaidās no vispārdrōškajiem sapņiem, un viņi apzinās savas spējas – tie ir jaunie speciālisti, kas ir kā svaiga gaisa malks uzņēmumā. Pat, ja viņiem nav vēl vajadzīgo iemaņu un pieredzes, viņi ir pamanāmi un, šķietami apdraud jau pieredzējušos un sevi pierādījušos speciālistus. Jauno darbinieku un jaunās paaudzes vērtība nenoliedzami, ir erudīcija, pozitīvisms un fleksibilitāte. Viņi izceļas ar lielāku ticību sev un atvērtību apkārtējai pasaulei – cilvēkiem, jaunām idejām un pārmaiņām, kas ļauj vieglāk un ātrāk realizēt gan savas ieceres, gan arī uzņēmuma plānus.

Tāču “vecajiem” speciālistiem vienmēr paliek kāda būtiska priekšrocība, proti, viņu profesionalitāte un dzīves pieredze, ko neviens viņiem nekad neatņems. Iespējams jaunais speciālists uzņēmumā ienesīs jaunas vēsmas un būs ļoti labs radošu ideju, taču pēc padoma visdrīzāk vērsīsies pie pieredzējušiem speciālistiem, kas, balstoties uz savu pieredzi, palīdzēs apzināties iespējamos riskus, kā arī jautājumus, kas vēl būtu jāņem vērā. Jebkurš jauns darbinieks, ienākot uzņēmumā, izjauc ierasto kārtību un esošo sistēmu. Viņš nāk ar savām kompetencēm un pieeju, un, protams, esošajiem darbiniekiem tas var radīt satraukumu un nedrošību, kas ir tikai cilvēcīgi. Tomēr ir labi apzināties, kāda ir sākotnējā attieksme, ar kuru tiek sagaidīts jaunais kolēģis uzņēmumā, vai tās ir pozitīvas gaidas un patīkams satraukums pirms pārmaiņām vai arī bailes no tā, ka tiks apšaubīta mana kompetence, apdraudēts mans statuss vai arī bažas par to, ka man nāksies kaut ko mainīt savā ierastajā dienas kārtībā. Savas patiesās attieksmes identificēšana nereti var sniegt atbildi, kur ir meklējams problēmas cēlonis situācijās, kad ir radušies slēpti vai atklāti konflikti attiecībās ar jauniem kolēģiem.

Katrai no paaudzēm ir atšķirīgas vērtības un pieejas. Ja vienam vērtība ir pieturēties pie drošiem un kvalitatīviem risinājumiem, savukārt otram – radīt pēc iespējas vairāk inovatīvu ideju, tad jau pašos pirmsākumos tie ir divi radikāli pretmeti, kas var radīt vietu domstarpībām. Nespēja tolerēt šīs atšķirīgās pieejas, ir viens no iemesliem, kādēļ starp jaunās paaudzes speciālistiem un pieredzējušajiem darbiniekiem nereti rodas nesaskaņas un nespēja sastrādāties. Patiesībā kā viena, tā otra pieeja ir milzīgs resurss uzņēmumam, un savstarpēji sadarbojoties un papildinot vienu otru ir iespēja radīt jaunus un vienlaicīgi kvalitatīvus risinājumus. (zinās/aktualais-latvijas-darba-tirgu/)

Kas veicina sadarbību dažādu paaudžu starpā:

Apzinātas personiskās vērtības. Vērtības nav pareizas vai nepareizas, tās ir atšķirīgas, bet katram personīgi nozīmīgas. Atklātas sarunas par savām un kolēģu vērtībām palīdz uzlabot sadarbību komandā.

Sapratne, ka nepastāv viens pareizais viedoklis. Akceptējot savu ierobežotību un kļūstot atvērtākiem pret citu viedokli, mēs paplašinām savu redzes leņķi, un spējam ieraudzīt vairāk.

Cieņa pret atšķirīgo. Vairojot toleranci un cieņu pret atšķirīgo, mēs kļūstam iejūtīgāki un spējam labāk sadzirdēt sevi un citus.

Prasme paskatīties uz vienu un to pašu lietu no dažādām perspektīvām. Pētījumi norāda, ka prasme ieraudzīt vairākas perspektīvas, būtiski uzlabo gan lēmumu kvalitāti, gan komandas darba sniegumu. (Paaudžu īpatnības)

Pētījuma metodoloģija

Tika veikta teorētisko nostādņu izpēte. Pētījums tika veikts, intervējot 4 tirdzniecības vadītājus klātienē. Intervijas laikā viņi atbildēja uz autores uzdotiem jautājumiem, atbildes tika pierakstītas uz lapām. Katra intervija ilga apmēram stundu. Interviju rezultāti tika apkopoti un analizēti, lai iegūtu secinājumus.

Pētījuma rezultāti

Intervējot 4 tirdzniecības uzņēmuma vadītājus, autore var secināt, ka sadarbība ar dažādas paaudzes darbiniekiem ir atkarīga no paša darbinieka un no tā, kādas tad tam darbiniekam ir vērtības. Tirdzniecības uzņēmuma vadītāja, kura ir Vidējā paaudzē (43-59) atzinās, ka viņai vieglāk ir sastrādāties ar vecākās paaudzes darbiniekiem, jo viņas vērtības vairāk sakrīt ar vecākas paaudzes darbiniekiem nekā ar jaunākas paaudzes darbiniekiem.

Intervējot vadītājus iegūtie dati bija līdzīgi savā starpā. Autore uzzināja, ka jaunākas paaudzes darbinieki ir drošāki un vairāk vēlās riskēt un mēģināt ko jaunu iesakot jaunās idejas uzņēmuma attīstīšanā. Bet vecākas paaudzes darbinieki vairāk vēlās pieturēties pie veciem principiem. Ja vienam vērtība ir pieturēties pie drošiem un kvalitatīviem risinājumiem, savukārt otram – radīt pēc iespējas vairāk inovatīvu ideju, tad jau pašos pirmsākumos tie ir divi radikāli pretmeti, kas var radīt vietu domstarpībām.

Vecākas paaudzes un jaunākas paaudzes grupu darbiniekiem savā starpā rodās konflikti tikai paaudžu vērtības iemeslu dēļ. Divas vadītājas sacīja: "Paaudžu vērtību konfliktus var risināt komunicējot." Vadītāji atzīst, ka vēl nav saskaršies ar lieliem konfliktiem starp paaudzēm, kurus nebūtu spējuši komunicēt.

Darbiniekiem ir jāmāk mācīties vienam no otra un realizēt savus un cita idejas strādājot kopā, draudzīgi vienā kolektīvā. Šobrīd, strauji mainīgajā vidē, ir izteikta tendence veidoties līdzvērtīgākām attiecībām un mācīties vienam no otra (tā sauktais abpusējais mentorings).

Secinājumi

Darba devējam nākas strādāt ar dažāda vecuma grupas darbiniekiem, kas var apgrūtināt darba izpildi, ja paaudžu atšķirības neievēro.

Uzņēmumā ir jāprot sadarboties ar dažāda vecuma darbiniekiem.

Katra no paaudzēm piemīt konkrēts attieksmju, uzvedību, paradumu un motivāciju kopums, kas jāievēro.

Lai dažādu paaudžu pārstāvji labāk saprastos, saziņā izvairītos no liekiem pārpratumiem un veidotu veiksmīgākas attiecības gan sadzīvē, gan darbā, ir svarīgi zināt, kādas ir katras paaudzes vērtības, uzskati un motivācija.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Paaudžu īpatnības. Elektroniskais resurs. Pieejams: <http://armadillo.lv/lv/blogs/x-y-un-z-paaudzu-ipatnibas-ka-tas-ietekmeattiecibas-ar-socialajiem>

Bizness Dažādas paaudzes darba vidē. Elektroniskais resurs. Pieejams: <https://www.biznesam.lv/post/da%C5%BE%C4%81das-paaudzes-darba-vid%C4%93>

CVO RECRUITMENT (2016) Sastopāmakas problēmas paaudžu sadarbībā. Elektroniskais resurs. Pieejams: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/aktualais-latvijas-darba-tirgu/>

LMT (2016) Personāla vadības pieejas. Elektroniskais resurs. Pieejams: http://www.vdi.gov.lv/files/osha/2016%20zelta%20kivere/03_LMT.pdf

Baiba Kīna. DARBINIEKU MOTIVĀCIJA RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ

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

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Ražošanas uzņēmumā strauji paaugstinās personāla mainības līmenis un valstī esošā zemā bezdarba līmeņa dēļ, pieaug grūtības atrast jaunus darbiniekus, izraisot grūtības sasniegt uzņēmuma mērķus. Kā motivēt ražošanas uzņēmuma darbiniekus, lai noturētu tos uzņēmumā, veicinātu to apmierinātību ar darbu un paaugstinātu darbinieku motivāciju strādāt.

Pētījuma mērķis: Pētījuma mērķis bija izpētīt motivācijas teorijas, noskaidrot ražošanas uzņēmuma darbiniekus motivējošos faktorus, izdarīt secinājumus par faktoriem, kuri varētu paaugstināt darbinieku motivāciju.

Pētījuma metodes: Pētījuma veikšanai tika izmantota teorijas analīze, anketēšana, datu apstrāde, datu analīze, grafiskā analīze un sintēzes metode rezultātu iegūšanai.

Sasniegtie rezultāti: Ar anketu palīdzību tika iegūti dati par darbinieku motivētību ražošanas uzņēmumā. Veicot datu analīzi tika noskaidrots kādi pastāvošie faktori motivē un kādi demotivē darbiniekus strādāt. Tika iegūti dati par motivācijas faktoriem, kuri varētu uzlabot darbinieku motivāciju un, iespējams, samazināt personāla mainību ražošanas uzņēmumā.

Atslēgas vārdi: darbinieku motivācija; motivācija; personāla vadība; ražošanas uzņēmums.

Ievads

Ražošanas uzņēmumā pēdējā gada laikā ļoti strauji pieaug personāla mainība, līdz ar to svarīgs kļūst jautājums, kā šo personāla mainību samazināt un noturēt uzņēmumā esošos darbiniekus, jo šī uzņēmuma ražošanas specifika dēļ ir īpaši svarīgi noturēt apmācītos un kvalificētos darbiniekus pēc iespējas ilgāk. Līdz ar to aktuāli ir noskaidrot un novērst darbinieku aiziešanas iemeslus. Šī pētījuma mērķis ir veikt motivācijas teorijas izpēti, ar anketēšanas palīdzību noskaidrot darbinieku motivējošos faktorus uzņēmumā, izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus darbinieku motivēšanai. Lai šo mērķi sasniegtu tika veikti šādi uzdevumi: 1. Tika veikta motivācijas teorijas izpēte; 2. Ar anketu palīdzību tika noskaidroti darbiniekus motivējošie faktori; 3. pamatojoties uz iegūtajiem secinājumiem, tika sniegti priekšlikumi. Pētījuma veikšanai tika izmantota motivācijas teorijas analīze, anketēšana, no anketām iegūto datu apstrāde un datu analīze, kā arī iegūto datu grafiskā analīze un iegūto rezultātu iegūšanai tika izmantota sintēzes metode.

Literatūras apskats

Ir ļoti daudz un dažādas motivācijas teorijas, bet neviena no tām nespēj pilnībā definēt un izskaidrot dažādos motivācijas aspektus. "Motivācija ir dziņa, kas piespiež individu strādāt kādā noteiktā veidā. Tā ir enerģija, kas virza mūs strādāt smagāk, lai sasniegtu mērķus, pat tad, kad mūsu ceļā nostājas dažādi apstākļi." (Theories of Motivation, businessjargons.com) Katrā uzņēmumā ir svarīga darbinieku motivācija, jo no tās ir atkarīgs vai uzņēmums spēs darboties un sasniegt uzstādītos mērķus. Darbinieku motivācija ir cieši saistīta ar uzņēmuma vadību – uzņēmuma vadītāju un struktūrvienību vadītājiem, jo tiem ir ļoti liela ietekme uz pārējo uzņēmuma darbinieku motivāciju. "Motivācija nav kaut kas ko var viegli sajūst ienākot birojā. Tu vari pamanīt materiālas zīmes, bet parasti tās attēlo tikai momentuzņēmumu no tā kas notiek

dotajā brīdī. Tādēļ ir noderīgi mēģināt izmērīt darbinieku noskaņojumu un tas vislabāk paveicams, veicot aptauju.” (Baron, u.c., 2010, 94. lpp) “Motivēšana ir darbinieku stimulēšana (lietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus) izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personiskos mērķus. Darbinieka iekšējās vajadzības un ar tām saistītie personīgie mērķi tiek saukti par motivējošajiem faktoriem.” (Dombrovska, 2009, 120. lpp)

Pētījuma metodoloģija

Pētījums tika veikts ražošanas uzņēmumā, kurš nodarbojas ar specifisku stikla izstrādājumu ražošanu un apstrādi dažādām augstas precizitātes iekārtām. Uzņēmumā aptaujas veikšanas brīdī strādā 89 darbinieki. Aptauja tika veikta no 2018.gada 1. oktobra līdz 5.oktobrim. Anketa satur deviņus jautājumus, no kuriem pirmie seši ir vispārīgi jautājumi, lai noskaidrotu darbinieka vecumu, dzimumu, izglītības līmeni, darba stāžu, struktūrvienību un to cik ilgi darbinieks plāno strādāt uzņēmumā. Septītā jautājuma mērķis ir noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darbu un šis jautājums satur astoņus apakšpunktus. Astotā jautājuma mērķis ir noskaidrot darbiniekus motivējošos faktorus, kuri notur tos uzņēmumā, šis jautājums satur 17 apakšpunktus. Devītā jautājuma mērķis ir noskaidrot tos faktorus, kuri palīdzētu veicināt darbinieku motivāciju, vienlaicīgi atspoguļojot tos motivējošos faktorus, kuri darbiniekiem šobrīd pietrūkst, šis jautājums satur 16 apakšpunktus. Tika izdalītas 50 aptaujas anketas, no kurām 32 tika saņemtas atpakaļ aizpildītas. Četrās anketās netika atzīmēta atbilde uz vienu jautājumu, bet vienā no anketām netika sniegtas atbildes uz visu pēdējo jautājumu grupu, visas šīs anketas tika iekļautas pētījumā.

No aptaujātajiem dalībniekiem 17 bija vīrieši un 15 sievietes. Vidējais aptaujāto dalībnieku vecums ir 38 gadi amplitūdā no 21 līdz 67 gadiem. Aptaujas dalībnieki tika sadalīti četrās vecuma grupās - “baby boomers” vecumā no 54-72 gadiem - četri dalībnieki, “X” paaudze vecumā no 39 līdz 53 gadiem - astoņi dalībnieki, visvairāk aptaujāto darbinieku ir “Y” paaudzes cilvēki, vecumā no 24-38 gadiem- 18 dalībnieki un divi “Z” paaudzes dalībnieki līdz 23 gadiem. Aptaujāto darbinieku augstākais iegūtais izglītības līmenis setiņiem no aptaujātajiem darbiniekiem ir vidusskolas, sešiem – profesionālā izglītība, desmit – bakalaura grāds un deviņiem – maģistra grāds.

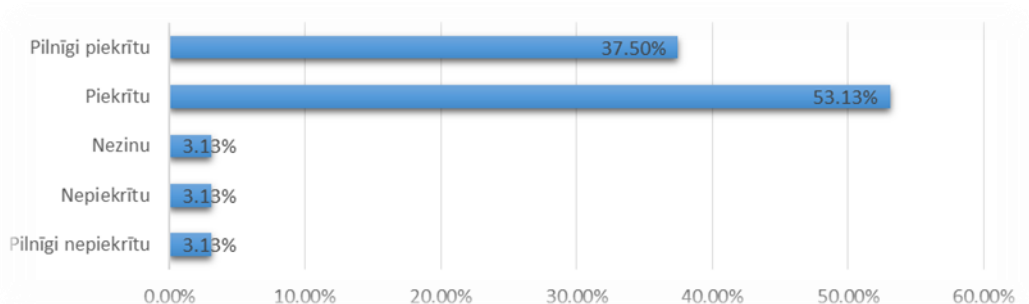
Veicot datu analīzi tika aprēķināta vidējā vērtība katram no jautājumu apakšpunktiem, tādējādi tika iegūts vidējais punktu skaitu vērtību skalā no 1 līdz 5, kur 1- pilnībā nepiekrītu, 2- visticamāk nepiekrītu, 3- nezinu, 4- drīzāk piekrītu un 5- pilnībā piekrītu. Iegūtajiem datiem no anketām tika veikta arī grafiskā analīze un tika salīdzināti dažādu motivējošo faktoru svarīgumus atkarībā no vecuma un izglītības līmeņa. Rezultāti tika iegūti ar sintēzes metodi.

Pētījuma rezultāti

Ar anketas septītā jautājuma palīdzību tika noskaidrots kā darbinieki šobrīd jūtas uzņēmumā- cik apmierināti viņi ir ar pastāvošajiem faktoriem. Analizējot datus tika secināts, ka vispārliciecinātāk darbinieki piekrīt apgalvojumam, ka viņu darbs ir patīkams un interesants- vidējā vērtība- 4.18, (skatīt 1.att.) savukārt darbinieki nav pārliecināti par to, ka viņu darba alga ir atbilstoša tam ko viņi dara- vidējā vērtība 3.13 un ka darba alga ir konkurētspējīga- vidējā vērtība 3.16. Par pārējiem septītā jautājuma apgalvojumiem tika iegūtas diezgan līdzīgas vidējās vērtības – darbinieki uzskata, ka strādā saliedētā komandā- 3.5, darbinieki jūtas stabili savā amatā un uzņēmumā- 3.56, darbiniekiem ir svarīgi šobrīd esošie kopīgie pasākumi- 3.66, ir patīkami uzturēt attiecības ar kolēģiem arī ārpus darba- 3.69, un ir saprotama uzņēmuma vīzija, misija un mērķi.

1. attēlā redzams uzņēmuma darbinieku atbilžu apkopojums jautājumam “Vai Jums darbs šķiet interesants?”. 37,5 procenti uzņēmuma darbinieku pilnīgi piekrīt šim apgalvojumam, 53,13

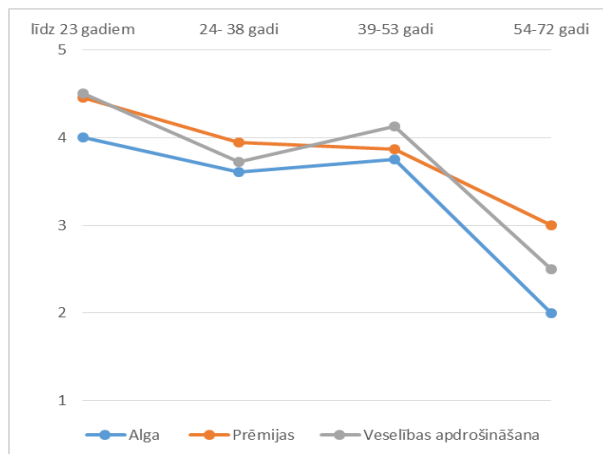
procenti darbinieku piekrīt, ka viņu darbs ir interesants un kopā tikai 9,39 procenti darbinieku nezina vai nepiekrīt, ka viņu darbs ir interesants.



1. att. Respondentu atbildes uz jautājumu "Cik lielā mērā uzņēmuma "A" darbinieki piekrīt ka viņu darbs ir patīkams un interesants", izteikts procentos no kopējā atbilžu skaita (Avots: autora veidots)

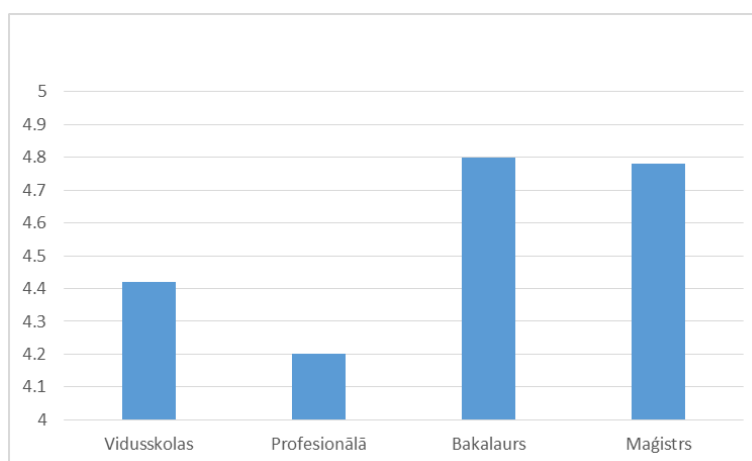
Anketas astotais jautājums atklāj tos faktorus, kuri šobrīd motivē darbiniekus strādāt. Darbinieki uzskata, ka šobrīd viņus visvairāk motivē strādāt sociālās garantijas uzņēmumā (vidējā vērtība 4.5) tas, ka par darbinieku kā darba ņēmēju, vienmēr tiek laikā samaksāti valstī noteikti nodokļi, kas darbiniekam sniedz iespēju saņemt valstī noteiktos pabalstus. Sociālās garantijas ražošanas uzņēmumā "A" ir visvairāk motivējošais faktors, kas izskaidrojams ar to, ka šobrīd Latvijā ļoti izplatīta ir ēnu ekonomika un "aploksņu algas" un daudzi uzņēmumi ir gatavi maksāt lielākas algas, bet nemaksāt nodokļus par darba ņēmējiem. Par gandrīz tik pat motivējošu faktoru šobrīd darbinieki uzskata interesanto darbu- 4.39. "A" ražošanas veids ir ļoti reti sastopams un Pasaulē ir ļoti neliels skaits šāda veida uzņēmumu. Darba process mainās, jo ir dažādi ražošanas materiāli, iekārtas un tehnoloģijas, kuras nepārtraukti jāmācās un pat tie darbinieki, kuri uzņēmumā strādā vairāk kā 20 gadus uzskata, ka darbs ir ļoti interesants.

Vismazāk darbiniekus satrauc tas, ka viņi varētu zaudēt darbu, kas ir ļoti labi saprotams šobrīd pastāvošā zemā bezdarba līmeņa dēļ, darbinieki ļoti labi apzinās, ka bez problēmām spētu atrast jaunu darbu. Veicot vidējās vērtības aprēķinu pa vecuma grupām redzams, ka bailes zaudēt darbu izteikti neatšķiras pa vecuma grupām- "babyboomers" vecuma grupā vidējā vērtība ir 2.75, "X" paaudzei tā ir 2.5, "Y" paaudzei- 2.33 un "Z" paaudzes darbiniekiem- 2.5. Neitrāla motivējoša ietekme ir kopīgajiem darbinieku pasākumiem un gaisotnei darba vietā- vidējās vērtībās- 2.97. 2. attēlā redzams, ka materiālie labumi šobrīd motivē trīs jaunākajās paaudzēs, bet pirmspensijas un pensijas vecumā esošajiem darbiniekiem alga, prēmijas un veselības apdrošināšana šobrīd nav spējīgi motivēt.



2. att. Materiālo motivējošo faktoru svarīgums pa vecuma grupām, pēc vidējās vērtības (Avots: Autora veidots)

Lai darbinieki gūtu lielāku motivāciju strādāt uzņēmumā, darbiniekiem šobrīd vissvarīgākais būtu atsaucīgs un kompetents uzņēmuma vadītājs, kuram var uzticēties, šeit neparādās atšķirība svarīgumā starp vecuma grupām, bet novērojama atšķirība starp izglītības līmeņiem (3. att) – vidusskolas un profesionālās izglītības ieguvušajiem darbiniekiem ir svarīgi, lai darba devējs būtu kompetents, bet bakalaura un maģistra grādu ieguvušajiem darbiniekiem, kompetents darba devējs ir ļoti augsti motivējošs faktors, līdz ar to, jo darbinieka izglītības līmenis augstāks, jo lielāku atgriezenisko saikni darbinieks vēlas saņemt no darba devēja vai tiešā vadītāja. Gandrīz tik pat svarīgi darbiniekiem ir saglabāt sociālās garantijas un prēmiju sistēmu, tāpat darbinieki uzskata, ka lielāka alga viņus spētu motivēt strādāt vairāk un paaugstināt savu darba produktivitāti.



3.att. Kompetents Darba devējs kā motivējošs faktors atkarībā no izglītības līmeņa, pēc vidējās vērtības. (Avots: Autora veidots)

Pie faktoriem kuri, iespējams, spētu vairāk motivēt darbiniekus ir: labāks darba vietas tehniskais nodrošinājums, karjeras izaugsmes iespējas un iespēja attīstīties profesionāli. No aptaujā iekļautajiem motivējošajiem faktoriem, par vismazāk svarīgajiem uzņēmuma darbinieki uzskata kopīgos darbinieku pasākumus un uzņēmuma darbības jomu. Neitrāla ietekme darbinieku motivēšanā ir arī uzņēmuma prestižam un elastīgam darba grafikam.

Uzņēmuma darbinieku vērtējums par faktoriem, kuri spētu viņus motivēt, apkopoti 1. tabulā, sākot ar vissvarīgāko- augstāko vidējo vērtību (kur 5- "ļoti svarīgi", 4- "svarīgi", 3 – "neitrāli"). Nevienam no aptaujā iekļautajiem faktoriem, pēc kopējā vērtējuma, nav nesvarīgu- vērtības 1 un 2.

1. tabula. Motivējošo faktoru svarīgums ražošanas uzņēmumā sakārtots secībā sākot ar svarīgāko (Avots: Autora veidota)

Motivējošie faktori	Vidējā vērtība
Atsaucīgs, kompetents darba devējs	4.61
Prēmijas u.c. piemaksas	4.52
Sociālās garantijas	4.52
Lielāka alga	4.48
Interesants darbs	4.48
Uzņēmuma stabilitāte	4.45

Karjeras izaugsmes iespējas, iespēja attīstīties profesionāli	4.32
Draudzīgs un saliedēts kolektīvs	4.32
Darba vietas tehniskais nodrošinājums	4.23
Gaisotne un darba apstākļi darba vietā.	4.16
Uzņēmuma atrašanās vieta (lokācija)	4.1
Elastīgs darba grafiks	3.94
Uzņēmuma tēls- prestižs	3.72
Uzņēmuma darbības joma	3.65
Kopīgi darbinieku pasākumi	3.39

Secinājumi

1. Ražošanas uzņēmumā darbinieki, neatkarīgi no vecuma, kā visvairāk motivējošo faktoru, uzskata darba devēja kompetenci un attieksmi pret darbiniekiem, šobrīd lielākajai daļai darbinieku šis ir faktors, kas samazina darba produktivitāti.
2. Ražošanas uzņēmumā prēmijas ir augsti motivējošs faktors gados jaunākiem darbiniekiem, bet prēmiju motivējošā ietekmes samazinās darbiniekam kļūstot vecākam.
3. Interesants darbs ražošanas uzņēmumā ir darbiniekus motivējošs faktors un tādēļ darba specifika dēļ uzņēmums spēj ilgstoši noturēt daļu ražošanas nozares speciālistu.
4. Lai darbinieki gūtu lielāku motivāciju strādāt ražošanas uzņēmumā, uzņēmuma vadītājam būtu jārada darbiniekos uzticēšanās un jāizrāda atzinība un novērtējums par darbinieku darbu.
5. Ražošanas uzņēmumā jāizstrādā caurredzama un darbiniekiem saprotama prēmiju sistēma, kura spētu motivēt darbinieku produktivitātes paaugstināšanos, nosakot piemaksas pamatojoties uz darbinieka darba rezultātiem un sasniegumiem.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Baron, E., u.c. (2010). The book of management. Lielbritānija: Dorling Kindersley Limited, 94.
- Dombrovska L. R. (2009) Cilvēkresursu kapitāla vadība. Teorija un prakse. – Rīga: Zvaigzne ABC, 120.
- Business jargons. (2018) Theories of Motivation. Elektroniskais resurss [skatīts 23.04.2019]. Pieejams: <https://businessjargons.com/theories-of-motivation.html>

Gunta Laura Brunovska¹, Kristīne Ahunzjānova². DARBA DEVĒJU PRASĪBAS VADĪTĀJU PROFESIJAI NEPIECIEŠAMAJĀM PROFESIONĀLAJĀM KOMPETENCĒM UN PRASMĒM

¹Alberta koledža, Uzņēmējdarbība: Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija, guntalaura@gmail.com

²Alberta koledža, Uzņēmējdarbība: Mazo uzņēmumu ekonomika un organizācija, cipe1980@gmail.com

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Mūsdienās reti kurā darba sludinājumā nebūs minētas dažādas prasības kandidātiem – gan rakstura, gan prasmju. Autores izvēlējās izpētīt vai šīs prasības ir kompetentas un nepieciešamas attiecīgajai profesijai, un vai darba devēji prasa vairāk nekā tie drīkst, vadoties no noteiktā standarta.

Pētījuma mērķis: Mērķis ir izpētīt darba devēju prasības vadītāja profesijai, to atbilstību profesijas standartam.

Pētījuma metodes: Teorijas izpēte, aptauja (anketēšana), anketēšanas datu analīze, grafiskā metode (anketas rezultātu grafisks atspoguļojums), sintēzes metode.

Sasniegtie rezultāti: Aptaujāti vairāki respondenti par konkrētām kompetencēm, prasmēm un darba devēju prasībām. Anketu atbildes salīdzinātas ar vadītāja profesijas standartu. Balstoties uz anketu rezultātiem, veikti secinājumi. Secināts, ka darba devēju prasības lielākoties atbilst vadītāja profesijas standartam, un ir minimāls skaits prasību, kurām atbilstošas prasības standartā atrast nevarēja.

Atslēgas vārdi: profesijas standarts; vadītājs; kompetences; darba devējs

Ievads

Temats tika izvēlēts, lai mēs iegūt izpratni par to, kādas prasības nosaka vadītāja amata profesijas standarts, ņemot vērā, ka nākotnes mērķis ir pašam būt darba devējiem. Mūsdiā, ir ne tikai interesanti, bet arī noderīgi izpētīt reālo situāciju darba tirgū, un kā esošie darba devēji formulē darba pienākumus gan sludinājumos internetā vai avīzēs, gan darba intervijās, un kādi darba pienākumi ir reāli jāpilda, esot pieņemtam amatā. Domājams, ka cilvēki meklējot darbu, nesalīdzina prasītās prasmes ar profesijas standartu, un šim standartam netiek pievērsta nekāda uzmanība, vai nu tāpēc, ka paļaujas uz darba devēju, vai tāpēc, ka tas konkrētajiem indivīdiem nav svarīgi. Tomēr ir pilnīgi pareizi pastāvēt uz to, kā ir noteikts profesijas standartā, jo mūsdiā, tas ir paredzēts tam, lai cilvēki zinātu, kādiem jābūt viņu pienākumiem, un vai viņiem netiek prasīts daudz vairāk par noteikto. Darba gaitā apņēmāmies izprast, kas ir profesijas standarts un ko tas sevī ietver. Nolēmām veikt pētījumus, gan veicot anketēšanu un aptaujājot profesijas pārstāvjus, tādējādi gūstot secinājumus no viņu atbildēm, gan analizēt dažus sludinājumus, pētot vai tajos darba devēji min nepieciešamās kompetences un prasmes. Protams, darba gaitā izpētījām ko nozīmē katrs no jēdzieniem un cik tas ir nozīmīgs sabiedrībā. Pētījuma galvenais jautājums, uz kuru mēs meklējam atbildes, ir, vai darba devēju prasības atbilst profesijas standartā noteiktajam?

Literatūras apskats

Izglītības un zinātnes ministrijas mājas lapā profesijas standarts tiek definēts kā profesiju klasifikatora daļa, kas nosaka profesijai atbilstošos profesionālās darbības pamatuzdevumus un pienākumus, profesionālās kvalifikācijas pamatprasības, to izpildei nepieciešamās vispārējās un profesionālās zināšanas, prasmes, attieksmes un kompetences. [Izglītības un zinātnes ministrija]. Lai izprastu sīkāk, kas ir profesijas standarts, ir jāizprot, ko nozīmē “kompetence” un “prasme”. Kompetences jēdziens mūsdienu personāla vadībā visbiežāk tiek lietots, lai raksturotu nodarbinātā uzvedības jeb rīcības modeļus tipiskās darba situācijās. Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, kā (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jādara. Latvijas Zinātņu Akadēmijas (Turpmāk tekstā, LZA) Terminoloģijas komisijas lēmums norāda, ka kompetence ir:

1. Nepieciešamās zināšanas, profesionālā pieredze, izpratne kādā noteiktā jomā, jautājumā un prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā. Personas (darbinieka) kompetenci vērtē apkārtējie cilvēki, sadarbības partneri, sabiedrība.
2. Piekritība, tiesīgums (kādā jautājumā), pilnvaru kopums; sfēra, par ko ir uzdota atbildība, ņemot vērā personas izglītību, spējas, zināšanas un pieredzi attiecīgajā jomā.” [LZA Terminoloģijas komisija]

Savukārt prasme tiek definēta kā strukturēta spēju komplekta kompleksās dinamikas formalizācija (pamatzināšanas, zināšana ko darīt, kultūras un sociālā apziņa, pieredzē balstītas zināšanas), kas visas ir savestas kopā pilnīgā un izmantojamā veidā konkrētā kontekstā. Prasme ir sociāli atzīts sadarbības rezultāts starp indivīdu un vidi; citiem vārdiem, prasme ir darbībā atzīta spēja. [European Commission (2017)] LZA Terminoloģijas komisijas mājas lapā tiek piedāvāti sinonīmi vārdam “prasme” - spēja, māka, māksla, meistarība, kvalifikācija. Ikdienā mēs lietojam vienkāršinātus, visiem saprotamus terminus ar šo jēdzienu – runas prasme, prasme klausīties, valodas prasme u.c. Tā kā darba gaitā tiek pievērsta uzmanība arī sludinājumiem, tad apskatījam arī, ko nozīmē jēdziens “sludinājums”. Atsaucoties uz uzdevumi.lv mājas lapu, sludinājums ir īss paziņojums ar mērķi konkrēti un skaidri pavēstīt par sludinājuma autora vajadzību vai kādu īpašu notikumu sludinājuma autora dzīvē. Darba sludinājumā vēsta par uzņēmuma brīvo vakanci, vai tieši otrādi, darba meklētāji sludina, ka ir darba meklējumos.

Pētījuma metodoloģija

Kā vienu no metodēm, autores izvēlējās kontentanāli jeb satura analīzi, un pētījām sludinājumu tekstus. Sludinājumu analīze tika veikta, koncentrējoties uz to vai sludinājuma tekstā ir minētas nepieciešamās kompetences un prasmes, jo likumā netiek minēts, ka sludinājumā tas ir jānorāda, tādēļ vēlamies uzzināt, vai darba devēji tam pievērš uzmanību. Nav vērsta uzmanība uz citiem punktiem, kuriem jābūt norādītiem sludinājumā, piemēram, darba algas apjoms. Izvēlēti 4 sludinājumi, nejaušā kārtībā, kas attiecas uz vadītāja profesiju, tai skaitā arī pārdošanas vadītāji un vietnieki. Analizējot katru sludinājumu, tieši darba apraksta un prasību punktus, mēģinājām tos salīdzināt ar profesijas standartu. Ievietojām paraugu, kurā minēts gan sludinājuma teksts, un tālāk mūsu novilktā paralēle ar profesijas standartu, ja tāda tika atrasta. Tika salīdzinātas sludinājuma tekstā minētās prasības un darba apraksta punkti ar profesijas standartu un mēģināts atrast atbilstošu punktu profesijas standartā. Pētījumā tika arī izvēlēta kvantitatīvā metode - anketa tika ievietota mājaslapā visidati.lv un izsniegta papīra formātā. Respondentu skaits, kas aizpildīta aptauju bija 12. Portālā visidati.lv anketa tika ielikta ar domu, ka interneta vidē aizpildīs vairāk interesentu, taču tā nebija. Daudz lielāka atsaucība tika gūta dalot anketas papīra formātā. Starp 12 respondentiem, tikai divi bija vīriešu dzimuma, savukārt sievietes bija atsaucīgākas. Respondenti bija vecumā no 20 līdz 62 gadiem, kas veido vidējo vecumu respondentu vidū – 45,3.

Pētījuma rezultāti

Kā piemērs, sludinājuma analīzei nejauši izvēlēts amats - veikala direktora vietnieks/ce.

Darba apraksts:

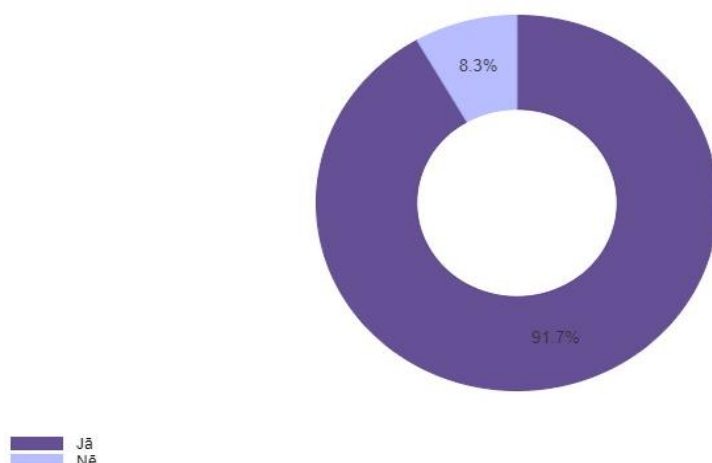
- vadīt un optimizēt veikala iekšējos procesus, - Pamatuzdevumu prasmes – “Izprast uzņēmuma finanšu un tehnoloģiskās darbības rādītājus, un pieņemt lēmumus, lai veicinātu uzņēmuma darbības optimizāciju un pelnītspējas uzlabošanu.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- ievērot LR tiesību normas, - Kompetences – “Spēja nodrošināt darba tiesisko attiecību normu ievērošanu uzņēmumā.” Pamatuzdevumu prasmes – “Ievērot normatīvos aktus un ētikas normas.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- nodrošināt tirdzniecības procesus, - Kompetences – “Spēja organizēt uzņēmuma racionālu darbību atbilstoši noteiktajiem mērķiem, ekonomiskajai videi un darba tirgus situācijai.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- pārraudzīt veikala personāla darba izpildi, - Pamatuzdevumu prasmes – “Organizēt un vadīt personāla darbu, prast risināt konflikta situācijas.” un “Strādāt komandā/grupā, deleģēt un koordinēt pienākumu izpildi.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- veikt veikala personāla apmācību, - Pamatuzdevumu prasmes – “Izvēlēties, novērtēt un motivēt personālu.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]

Prasības:

- latviešu valodas zināšanas atbilstoši C1 līmenim, - Kompetences – “Spēja sazināties valsts valodā un vismaz divās svešvalodās.” Pamatuzdevumu prasmes – “Pārvaldīt valsts valodu” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- labas datorprasmes (MS Office), - Pamatuzdevumu prasmes – “Lietot modernās informācijas iegūšanas, apstrādes un sistematizēšanas tehnoloģijas.” Kompetences – “Spēja lietot informācijas tehnoloģijas savas darbības veikšanai.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- tirdzniecības reglamentējošo dokumentu pārzināšanu, - Pamatuzdevumu prasmes – “Orientēties uzņēmumu darbību reglamentējošajos dokumentos un normatīvajos aktos.” [cvmarket.lv, Izglītības un zinātnes ministrija]
- labas organizatoriskās iemaņas. –Standartā netika atrasts [cvmarket.lv]

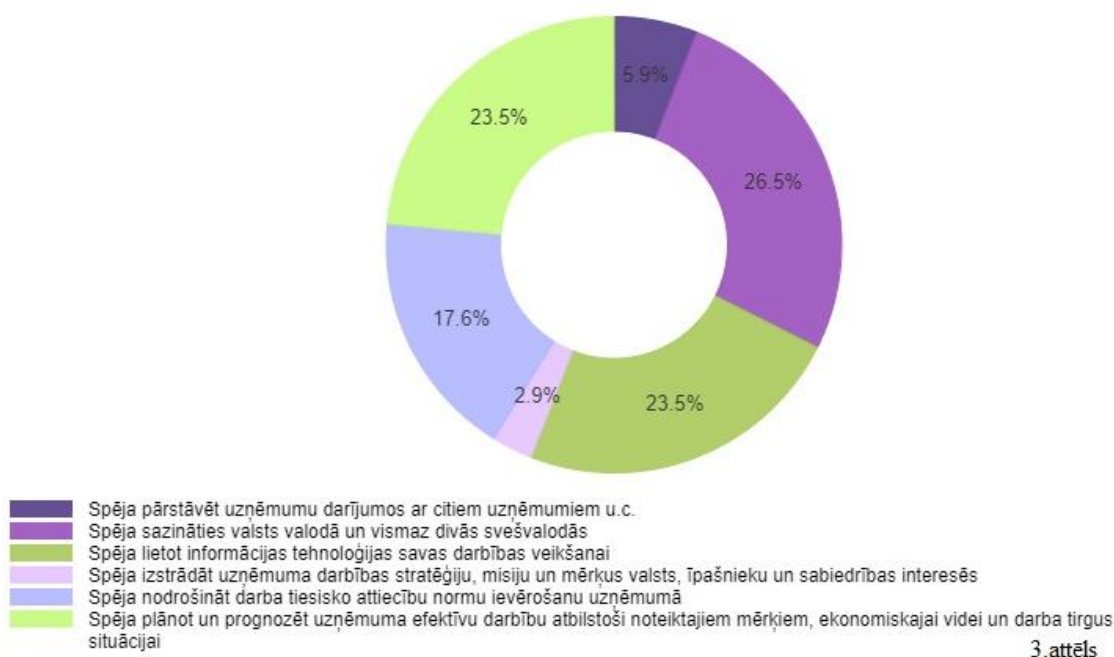
Aptaujas rezultāti “Darba devēju prasības vadītāja profesijai nepieciešamajām kompetencēm un prasmēm”. [Visidati.lv]

Viens no jautājumiem atklāja, ka 100% aptaujāto prasītās prasmes un kompetences izmanto darbā arī šobrīd. Kas nozīmē, ka prasītās prasmes tika prasītas pamatoti un atbilstoši šī brīža darba pienākumiem. Bija brīvā formāta jautājums, kurā jāatbild saviem vārdiem uz jautājumu - Kādas prasības (prasmes, noteiktie darba pienākumi) tika prasītas darba sludinājumā? Respondenti atbildēja, ka tika prasīta, piemēram, atbildība, darbam vajadzīgās sistēmas pārzināšana un pieredze darbā ar to, cilvēku resursu vadīšanas un motivēšanas spējas. Kā arī spēja patstāvīgi pieņemt pareizos lēmumus. Tika prasīta prasme komunicēt un atbildība pret uzticēto, spēja vadīt komandu, prasme darboties ar tehnoloģijām. [Visidati.lv]



1.att. Prasmju un kompetenču nepieciešamība stājoties darbā. (Avots: Darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

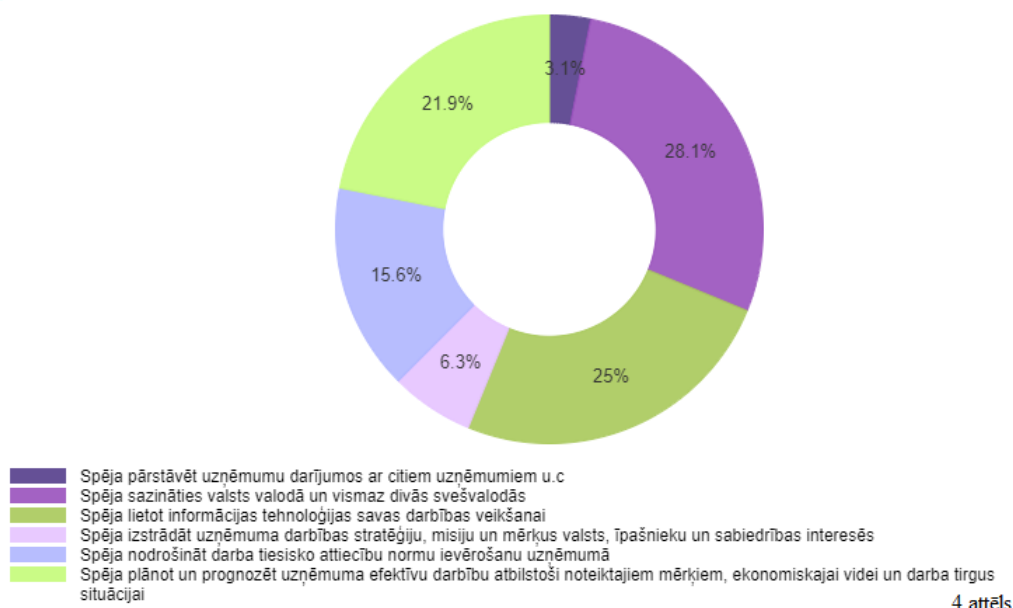
Diagramma 1.attēlā atspoguļo atbildi uz anketas pirmo jautājumu, kas norāda, ka lielākajai daļai respondentu (91,7% jeb 11 respondentiem) tika prasītas prasmju prasības pirms darba uzsākšanas.



3.attēls

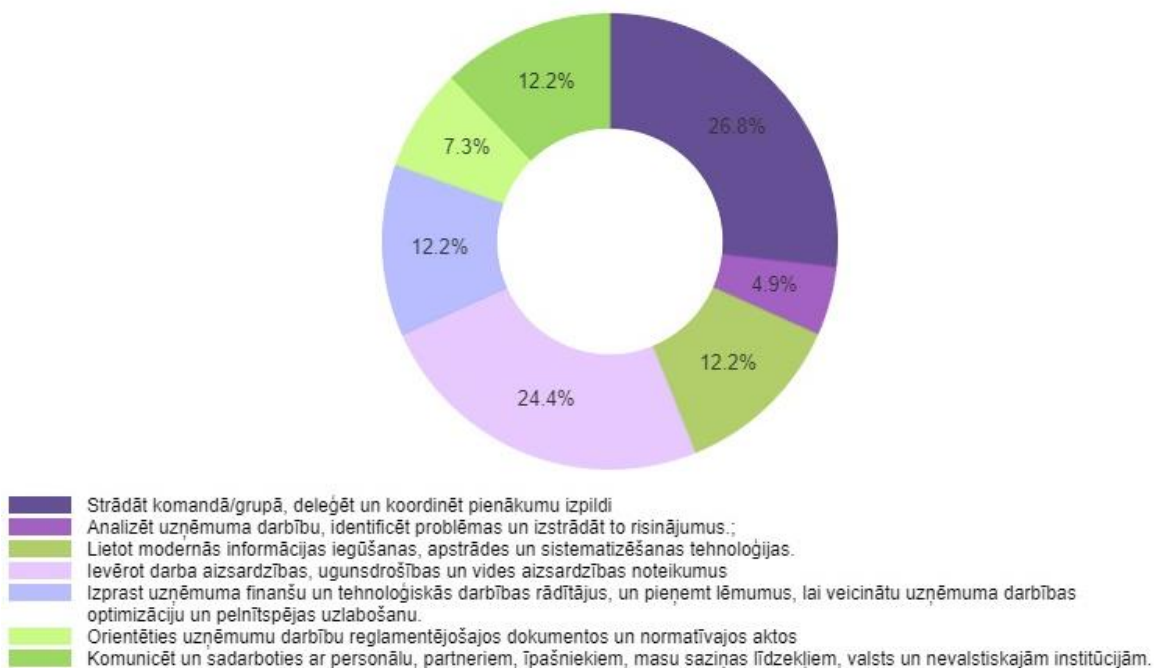
3.att. Konkrētas kompetences, kas prasītas pirms darba uzsākšanas. (Avots: darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

Diagramma 3.attēlā norāda, ka 26.5% jeb 9 respondentiem pirms darba uzsākšanas tika prasīta spēja sazināties valsts valodā un vismaz divās svešvalodās. Mūsuprāt, šo atzīmējuši tikai 9 respondenti, jo punktā ir minētas vismaz divas svešvalodas, kas visticamāk netiek prasītas daudzos uzņēmumos.



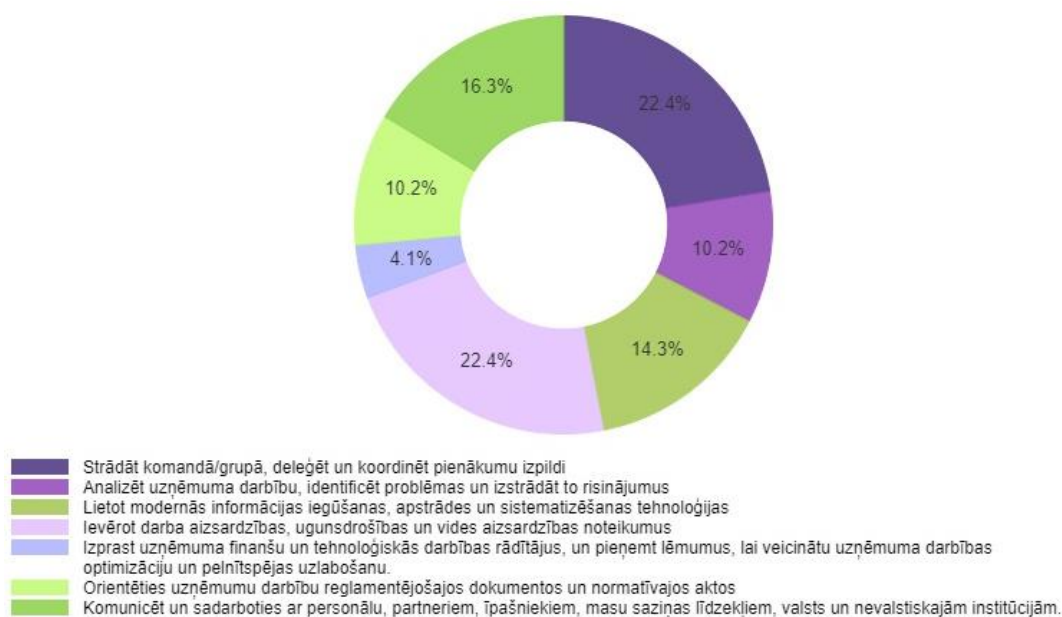
4.att. Šobrīd pielietotās kompetences darba vietā. (Avots: darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

Diagramma 4.attēlā norāda, ka ir ļoti nelielas izmaiņas salīdzinot ar to, kas tika prasīts no šiem kritērijiem, pirms darba uzsākšanas. Piemēram, Spēja izstrādāt uzņēmuma darbības stratēģiju, misiju un mērķus valsts, īpašnieku un sabiedrības interesēs, tika prasīta vienam respondentam pirms darba uzsākšanas, bet darba gaitā tas jāveic tomēr vēl kādam. Savukārt spēja pārstāvēt uzņēmumu darījumos ar citiem uzņēmumiem tika prasīta 2 respondentiem, bet turpmākā darba gaitā, uzņēmumu darījumos pārstāv tikai viens respondents.



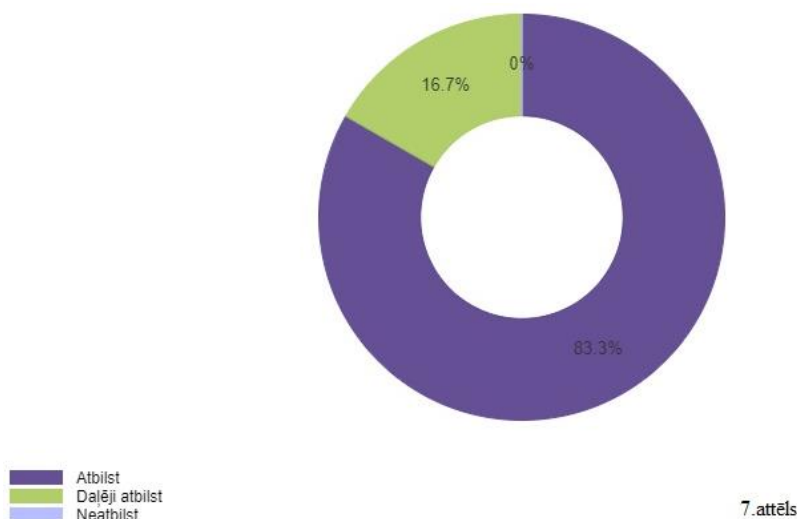
5.att. Konkrētas pamatuzdevumu prasmes, kas prasītas pirms darba uzsākšanas. (Avots: darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

Diagramma 5.attēlā redzams, ka visbiežāk tika prasīts strādāt komandā/grupā, bet vismazāk - analizēt uzņēmuma darbību.



6.att. Šobrīd pielietotās pamatuzdevumu prasmes darba vietā. (Avots: darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

Diagramma 6.attēlā norāda, ka arī šobrīd darot darbu visvairāk respondentiem ir jāstrādā komandā, kaut gan rādītājs procentuāli ir sarucis, bet toties vismazākais rādītājs ir, ka jāizprot uzņēmuma finanšu un tehnoloģiskās darbības rādītāji, ko šobrīd dara 4,1%, bet pirms darba uzsākšanas tas tika prasīts 12,2% respondentu.



7.att. Darba pienākumu atbilstība profesijas standartam. (Avots: darba autora sagatavots pamatojoties uz anketas rezultātiem)

Diagramma 7.attēlā norāda, ka 83.3% jeb 10 respondentu atzīst darba pienākumu atbilstību profesijas standartam, 16.7% jeb 2 respondenti uzskata, ka daļēji atbilst standartam. Tiesa neviens neuzskata, ka neatbilst.

Secinājumi

Pētījuma laikā mēs secinājām, ka darba devēji norāda informāciju par darba pienākumiem gan sludinājumos, gan min to darba ņēmējam pirms darba uzsākšanas.

1. Atbilstība profesijas standartam nav simtprocentīga.
2. Ir punkti, kas tiek minēti un ir punkti, kas neatbilst standartam.
3. Minētie darba pienākumi, par kuriem brīdināts pirms darba uzsākšanas, vai nu ir bijuši nosaukti lieki, un turpmākajā darba laikā tie nav jādara, vai arī darba pienākumi un nepieciešamās prasmes ir nosauktas nepilnīgi un darba gaitā nākas darīt ko jaunu, visdrīzāk arī iemācīties jaunas prasmes.
4. Profesijas standarts ir liels palīgs vadītāja vai vadītāja vietnieka amata darba pienākumu noteikšanā, jo tajā ir saprotami izklāstīti, kas ir jāprot un jāspēj šī amata kandidātam.
5. Darba devēji sludinājumos norāda ne tikai apstiprinātos profesijas standarta punktus, bet arī citus pienākumus, kas nav apstiprināti, bet gan ir pašu izdomāti.
6. Darba devēji informē darba ņēmējus par darba pienākumiem, taču dažos gadījumos šie pienākumi nemaz darba gaitā nav jādara, vai tieši otrādi, ir jauni pienākumi. Protams, uzņēmumam attīstoties ir iespējams, ka būs jauni pienākumi, bet ja pienākumi, kas minēti pirms darba uzsākšanas, darba uzsākšanas laikā nav jāpilda, tas gan ir nepareizi un tādā gadījumā nav nepieciešams minēt darba ņēmējam pienākumus, kurus tas nepildīs strādājot uzņēmumā.
7. Visvairāk respondentu atzīmēja "Strādāt komandā/grupā, deleģēt un koordinēt pienākumu izpildi" un "Ievērot darba aizsardzības, ugunsdrošības un vides aizsardzības noteikumus", gan prasības pirms darba uzsākšanas, gan jau uzsākot darbu.
8. Ļoti maz respondentu atzīmējuši "Lietot modernās informācijas iegūšanas, apstrādes un sistematizēšanas tehnoloģijas.", kas likās interesants rezultāts.
9. Respondenti paši min punktus no profesijas standarta, stāstot, kas tika prasīts darba sludinājumā, kas apstiprina, ka darba devēji sludinājumos iekļauj punktus no profesijas standarta.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Cvmarket.lv. Elektroniskais resurss [skatīts 06.01.2019] Pieejams: <https://www.cvmarket.lv/>

European Commission(2017) *Prasmes un kā tās saprast*. Elektroniskais resurss [skatīts 20.11.2018.] Pieejams: <https://ec.europa.eu/epale/lv/blog/skills-and-how-understand-them>

Izglītības un zinātnes ministrija. *Profesiju standarti*. Elektroniskais resurss [skatīts 05.01.2019]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/lv/izglitiba/augstaka-izglitiba/profesiju-standarti>

LZA Terminoloģijas komisijas lēmums Nr.84 "Par termina kompetence izpratni un lietošanu latviešu valodā" (spēkā esošā redakcija) *Latvijas Vēstnesis*, 9 (4201), 19.01.2010. Elektroniskais resurss [skatīts 20.12.2018.] Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=203798>

Valsts izglītības satura centrs. (2011) *Uzņēmuma vadītāja/vadītāja vietnieka profesijas standarts*. Elektroniskais resurss [skatīts 06.01.2019] Pieejams: <https://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/standarti/ps0470.pdf>

Visidati.lv (2018) *Aptauja Darba devēju prasības vadītāja profesijai nepieciešamajām kompetencēm un prasmēm*. Elektroniskais resurss [skatīts 06.01.2019] Pieejams: <https://www.visidati.lv/aptauja/1410827102/>

Laura Gulbe. PAAUDŽU SADARBĪBA PERSONĀLA VADĪBĀ

Alberta koledža, Iestāžu darba organizācija un vadība, lagul@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Šis temats ir aktuāls, jo mūsdienās uzņēmumos strādā dažādu paaudžu pārstāvji un darba devējiem ir svarīgi zināt, kā risināt konfliktus starp paaudzēm. Pētījumā īpaša uzmanība pievērsta attiecībām starp jaunākām paaudzēm, kas izriet no uzņēmuma specifikas

Pētījuma mērķis: izpētīt paaudžu sadarbības teorētiskās nostādnes un sadarbības praksi ēdināšanas uzņēmumā.

Pētījuma metodes: Teorijas analīze, kvantitatīvā (aptauja), grafiskā (iegūto datu atspoguļošana grafikos), SVID analīze, sintēze, lai iegūtu secinājumus

Sasniegtie rezultāti: Kopumā uzņēmuma darbiniekiem nav problēmu sadarboties ar jaunāku vai vecāku kolēģi. Uzņēmuma vadītājam ieteiktu rīkot vairāk komandas saliedēšanas pasākumus darbiniekiem.

Atslēgas vārdi: paaudze; paaudžu maiņa; konflikts; sadarbība; paaudžu sadalījums.

Ievads

Mūsdienās, uzņēmumos strādā dažāda vecuma pārstāvji, no dažādām paaudzēm. Katrai paaudzei no darba devēja ir jābūt atšķirīgai pieejai. Paaudzēm varbūt dažādi uzskati par situāciju, piemēram, konflikta laikā. Šī tēma ir aktuāla, jo, mūsdienās, uzņēmumos strādā dažāda vecuma pārstāvji, ir svarīgi, lai šīs dažādās vecuma paaudzes varētu sadarboties savā starpā. Pētījuma mērķis ir izpētīt paaudžu sadarbības teorētiskās nostādnes un sadarbības praksi ēdināšanas uzņēmumā. Uzdevumi: 1. Atrast un izpētīt literatūru un avotus par tematu; 2. Sagatavot aptaujas jautājumus un veikt aptauju; 3. Apkopot rezultātus un veikt secinājumus. Aptauju veicu uzņēmumā SIA "Lido Origo". Pētījumā izmantotas tādas metodes kā: teorijas analīze; kvantitatīvā (aptauja); grafiskā (iegūto datu atspoguļošana grafikos); SVID analīze; sintēze, lai iegūtu secinājumus. Kopumā uzņēmuma darbiniekiem nav problēmu sadarboties ar jaunāku vai vecāku kolēģi.

Turpmāk rakstā autore izklāstīs jautājumus par paaudžu iedalījumu un konfliktu risināšanu.

Literatūras apskats

Paaudzes var iedalīt: senioru paaudzē, vidējā paaudzē, vidutāju paaudzē, pārmaiņu paaudzē. Senioru paaudzē ietilpst cilvēki, kuriem ir 60 vai vairāk gadi. Šīs paaudzes pārstāvji ir ar bagātu cilvēcisko un profesionālo pieredzi. Raksturīga godprātīga attieksme pret paveikamo. Paaudze pieradusi pie noteiktas struktūras. Senioru paaudzei ir svarīga cieņpilna attieksme pret viņu pieredzi un zināšanām. Paaudze ir lieliska klientu apkalpošanā. Senioru paaudzi būtu labi iesaistīt jaunākās paaudzes darbinieku mācību procesā. Šī paaudze pieradusi mācīties darot, paaudzes attīstību var sekmēt, parādot, kādam nolūkam nepieciešamas jaunas iemaņas. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Vidējā paaudzē ietilpst cilvēki, kas ir vecumā no 43-59 gadiem. Šī paaudze vislabāk spēj pielāgoties mainīgiem apstākļiem. Padomju laikos iegūto izglītību, šī paaudze papildināja ar augstskolas diplomu. Vidējās paaudzes pārstāvji ir pārliecināti, ka paši ir savi veiksmes kalēji. Viņi ir čaki un neatlaidīgi, pieraduši strādāt smagi un daudz. Svarīga ir piederības sajūta. Paaudzes pārstāvji ir galvenā vadītāju un vidējā līmeņa vadītāju grupa uzņēmumos Latvijā. No darba devējiem ir nepieciešama īpaša pieeja, lai motivētu šo paaudzi tālākai profesionālai

izaugsmei. Šī paaudze apzinās savas plašās zināšanas, labprāt kļūst par mentoriem, skolotājiem un konsultantiem. No šīs paaudzes atkarīgs nākotnes darba tirgus. Vidējās paaudzes atbildībā ir darbs ar jauniešiem- ievirzīt darba tirgū, darba audzināšana. Ir svarīgi pievērst uzmanību vidējās paaudzes kompetenču attīstībai. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Vidutāju paaudzē ietilpst cilvēki, kas ir vecumā no 30-42 gadiem. Šī paaudze ir pirmā, kura iegūst modernu izglītību. Viņi vēlas aktīvi iesaistīties un paši veidot savu nākotni. Šai paaudzei ir vēlme meklēt jēgpilnu darbu, kas saistīts ar personiskajām vērtībām. Darba attiecībās vēlas būt partneri, nevis izpildītāji. Šī paaudze labi saprot un komunicē ar vecāko paaudzi. Vidutāju paaudze spēj labi uzrunāt jaunāko paaudzi. Vidutājiem ir svarīga loma organizācijās. Vidutāju paaudzei jāļauj sniegt savu ieguldījumu organizācijai. Paaudze ir čakla, ja tic savam darbam un mērķim, tad strādās ar pilnu atdevi. Ja mērķis būs zudis, vidutāji var pārtraukt darba attiecības. Šī paaudze uzdod daudz jautājumu, tāpēc darba devējam ir svarīgi atbildēt uz jautājumiem. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Pārmaiņu paaudzē ietilpst cilvēki vecumā, kas ir no 16-30 gadiem. Dzimuši un/vai bērnību piedzīvojuši pārmaiņu laikā, kad vecākiem dažreiz svarīgāka bija karjera. Dzīvo ar pārliecību, ka robežas praktiski neeksistē. Darba devēji šo paaudzi raksturo kā nelojālu, uz sevi tendētu paaudzi. Pašsaprotamas ir ērtības, ceļojumi, materiālās vērtības, naudas pieejamība, tāpēc darba devējam izvirzītas augstas finansiālas prasības. Paaudze darbu maina vieglāk un biežāk nekā vecākā paaudze. Viņi uzreiz gaida atbildi un aplausus pēc jaunas idejas prezentēšanas. Darba devējiem jāsaprot, ka viņi veido šo paaudzi šos cilvēkus- kā personības un nākotnes profesionāļus. Darba devējiem vajadzīga jauna pieeja, lai noturētu un motivētu šo paaudzi. Pārmaiņu paaudze alkst pēc tiešās komunikācijas. Darba saturu un mērķus ieteicams vizualizēt. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Konfliktu risināšana starp dažādām paaudzēm ir svarīga lieta mūsdienās. Paaudžu maiņa ir neatgriezeniska parādība, darba devējiem ir jābūt gataviem paaudžu maiņai uzņēmumā. Paaudžu maiņa notiek pakāpeniski, tomēr ir jāzina kā risināt konfliktus jauktajā vidē. Konflikta risināšana starp dažādām paaudzēm ir aktuāla, jo uzņēmumos rodas konflikti starp dažādu paaudžu darbiniekiem, darba devējiem ir jāzina kā risināt šos konfliktus. Piemēram, transporta uzņēmums Fortune 500 veic apmācību, kas palīdz atrisināt konflikta situācijas, tas ļauj vienoties ar kolēģiem emocionāli nozīmīgās situācijās bez kliegšanas. Zinātnieki noteica 5 uzvedības stilus konflikta situācijās: neatlaidība, sadarbība, kompromiss, izvairīšanās. Neatlaidības uzvedības modelis nozīmē nepārvaramību, pašpārliecību.

Cilvēka mērķis šajā uzvedības stilā ir uzvarēt par katru cenu. Sadarbība ir risinājuma izvēle, kas izdevīga abām pusēm, kas iesaistītas konfliktā. Pieņemta atklāta viedokļu apmaiņa, visu konfliktā iesaistīto pušu interese par kopēja risinājuma izstrādi. Šī pieeja nozīmē pozitīvu darbu un visu pušu līdzdalību. Ja problēmas risinājums ir svarīgs, tad ar šo pieeju ir iespējama visaptveroša diskusija, domstarpības un kopīga lēmuma pieņemšana, ievērojot pušu intereses. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Kompromisa būtība- ņem vērā viedokļus, lai izstrādātu kompromisa risinājumu, kas ir piemērots visiem konflikta dalībniekiem. Pretiniekiem ir jābūt savstarpēji izslēdzošām, nevis fundamentālām atšķirībām. Konflikta pusēm ir ierobežots laiks, kas nav pietiekams, lai atrastu konflikta risinājumu. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Izvairīšanās nav labākais uzvedības stils, kas apmierina konfliktā iesaistītās puses. Izvairīšanās mērķis ir "iesaldēt" konflikta situāciju. Izvairīšanās ir iespējama, ja cilvēkam nav svarīgs konflikta iznākums vai situācija ir sarežģīta. Konflikts ne vienmēr liecina par gaidāmajām domstarpībām. Ja pastāv konflikti, pastāv viedokļi, ja viedokļu nav, tad puses ir maz ieinteresētas vai vienlīdzīgas. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

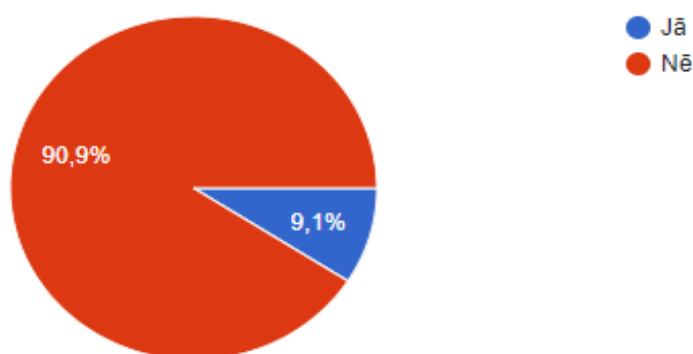
Ir dažādi veidi kā risināt konfliktus, pastāstīšu 3 veidus. Ir jānovērtē problēmas nozīmīgums. Ja problēma ir jutīga, lai to atrisinātu, jāpārvietojas uz noturīgām darbībām. Jāveic rūpīga problēmas analīze, jo sākotnēji tas var šķist nozīmīgs, bet vēlāk nenozīmīgs. Pamatojoties uz to, var tikt piemērota mazāk radikāla rīcība, piemēram, kompromiss. Jānovērtē, cik ilgs laiks būs nepieciešams, lai sasniegtu rezultātu. Sadarbības modelis nav piemērots, ja ir svarīgs, sasniegšanas ātrums. Ja rīcība balstīta ar argumentiem, ir pārliecība, ka ir taisnība - būt noturīgam. Ja ir šaubas, piekrist kompromisam laicīgi, piekrītot otras puses vēlmēm. Pirms problēmas risināšanas nosvērt plusus un mīnus. Konflikti, kas rodas starp dažādām paaudzēm var tikt veiksmīgi atrisināti. (Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, 2017)

Pētījuma metodoloģija

Darbā tika izmantota teorijas izpēte: analīze, sintēzes metode. Izmantota kvantitatīvā metode- darbinieku anketēšana un arī grafiskā metode iegūto datu atspoguļošanai grafikos. Pētījumā aptaujāti 11 uzņēmuma darbinieki. Aptauja sastāvēja no 10 jautājumiem. Pārsvārā jautājumi bija par dažāda vecuma pārstāvju sadarbību, bet bija jautājums arī par apmierinātību kolektīvā.

Pētījuma rezultāti

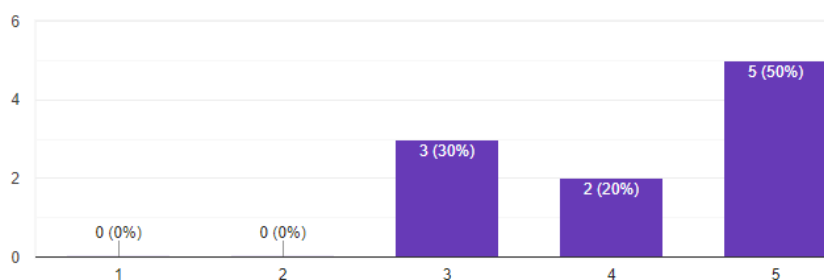
Par pētījuma metodi tika izmantota darbinieku anketēšana. Autore raksturo iegūtos aptaujas rezultātus. Anketā tika uzdoti šādi jautājumi, kā: Vai Jūs varētu teikt, ka Jums ir grūti sadarboties ar kolēģi, kas ir jaunāks par Jums? Atbildes uz šo jautājumu atainotas 1.attēlā.



1. att. Respondentu atbildes uz jautājumu „Vai Jūs varētu teikt, ka Jums ir grūti sadarboties ar kolēģi, kas ir jaunāks par Jums?”, %(Avots: autora rezultāti pēc darbinieku anketēšanas)

Pārsvārā šī uzņēmuma darbiniekiem nav problēmu sadarboties ar kolēģi, kas ir jaunāks.

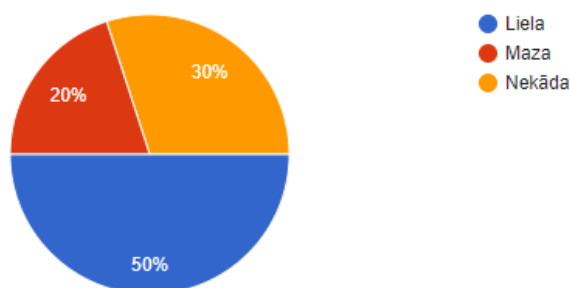
Atbilde uz jautājumu “Kā Jūs šobrīd jūtaties kolektīvā?”, atainota 2. attēlā.



2. att. Respondentu atbilde uz jautājumu "Kā Jūs šobrīd jūtaties kolektīvā? Atbildi atzīmējiet lineārajā skalā", % (Avots: autora rezultāti pēc darbinieku anketēšanas)

Lielākā daļa no darbiniekiem labi jūtas kolektīvā.

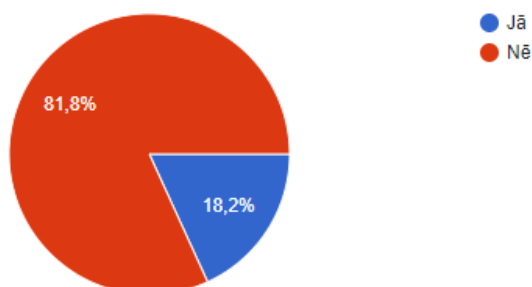
Atbilde uz jautājumu "Kāda nozīme Jūsprāt ir darbinieka vecumam, kuru pieņem darbā?", atainota 3. attēlā.



3. att. Respondentu atbilde uz jautājumu "Kāda nozīme Jūsprāt ir darbinieka vecumam, kuru pieņem darbā?", % (Avots: autora rezultāti pēc darbinieku anketēšanas)

Darbiniekiem ir dažādi viedokļi par to, kāda nozīme ir darbinieka vecumam, kuru pieņem darbā.

Atbilde uz jautājumu "Vai Jūs varētu teikt, ka Jums ir grūti sadarboties ar kolēģi, kas ir vecāks par Jums?", atainota 4. attēlā.



4. att. Respondentu atbilde uz jautājumu "Vai Jūs varētu teikt, ka Jums ir grūti sadarboties ar kolēģi, kas ir vecāks par Jums?", % (Avots: autora rezultāti pēc darbinieku anketēšanas)

Kopumā, uzņēmuma darbiniekiem nav grūtību sadarboties ar kolēģiem, kas ir vecāki.

Secinājumi

Uzņēmuma darbiniekiem nav grūtību sadarboties ar kolēģi, kas ir jaunāks.

Pārsvārā darbinieki kolektīvā jūtas labi.

Respondentu viedokļi par darbinieka vecumu, kuru pieņem darbā ir dažādi, tomēr lielākā daļa uzskata, ka ir liela nozīme darbinieka vecumam, kuru pieņem darbā.

Kopumā uzņēmuma darbiniekiem nav grūtību sadarboties ar kolēģi, kas ir vecāks.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Izmaiņas paaudzē - pareiza uzvedības stratēģijas izvēle konflikta situācijās, (2017). [skatīts 01.01.2019], pieejams:<https://www.itweek.ru/management/article/detail.php?ID=198502><https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/aktualais-latvijas-darba-tirgu/>

Vārda paaudze definīcija. [skatīts 01.01.2019], pieejams:<https://lv.oxforddictionaries.com/definition/PAAUDZE>

Paaudžu teorija. [skatīts 01.01.2019], pieejams:<https://hr-portal.ru/blog/teoriya-pokoleniy-kak-hr-instrument>

Einārs Kuzmins. PERSONĀLA MAINĪBAS MAZINĀŠANAS IESPĒJAS RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ

Alberta koledža, "Iestāžu darba organizācija un vadība", einars.kuzmins@inbox.lv

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

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Jaunu darbinieku atrašana un apmācība ir ilgstošs process, kas prasa papildus resursus. Personāla mainības iemeslu noskaidrošana ļautu saprast, kāpēc uzņēmumā ir tik augsta darbinieku kustība un kādi pasākumi jāveic, lai mazinātu darbinieku mainību uzņēmumā.

Pētījuma mērķis: Pētījuma mērķis ir veikt teorijas analīzi par personāla mainību ietekmējošiem faktoriem, aptaujāt uzņēmuma darbiniekus, lai noskaidrotu personāla mainības ietekmējošo faktoru nozīmi uzņēmumā, un ieteikt risinājumus, lai novērstu darbinieku mainības iemeslus uzņēmumā.

Pētījuma metodes: Pētījuma veikšanā izmantotas vairākas metodes: literatūras analīze, SVID analīze, aptaujas, iegūto datu analīze un sintēze, grafiskā analīze rezultātu attēlošanai – grafiku un tabulu veidošana.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka būtiskākie faktori, kas ietekmē darbinieku aiziešanu ir komunikācijas problēmas ar vadītājiem, nemotivējoša atalgojuma sistēma un veicamā darba apjoms. Lai mazinātu personāla mainību, uzņēmumā jāuzlabo cilvēkresursu vadības stratēģija, jāpārveido ražošanas plāni un jāizstrādā jauna atalgojuma sistēma.

Atslēgas vārdi: personāla mainība; cilvēkresursu vadība uzņēmumā; darbs ražošanas uzņēmumā.

Ievads

Mūsdienu pasaules attīstības tendences rada pārmaiņas jebkura uzņēmuma darbībā, uzņēmumiem jāmāk pielāgoties un jāspēj darboties jaunos tirgus apstākļos, jāseko līdzi tehnoloģiju attīstībai un jāņem vērā sabiedrībā notiekošās pārmaiņas. Pētījuma objekts ir ražošanas uzņēmums, kas ražo stikla šķiedras produktus, tam ir filiāles Anglijā un Amerikas Savienotajās valstīs, uzņēmums lielāko daļu savas produkcijas eksportē. Viena no uzņēmuma aktuālākajām problēmām ir personāla mainība, jaunie darbinieki nevēlas ilgstoši strādāt savās darbavietās, kā arī uzņēmumam ir grūtības piesaistīt jaunus darbiniekus. Ražošanas uzņēmumā svarīgi ir uzticami darbinieki, kas spēj pielāgoties darba specifikai. Darbinieku mainība rada problēmas ražošanā, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma darbību, jo jaunu darbinieku atlase un apmācības ir laikietilpīgs process, kas kavē produkcijas ražošanu un realizāciju. Personāla mainības iemeslu noskaidrošana ļautu saprast, kāpēc uzņēmumā ir tik augsta darbinieku kustība un kādi pasākumi jāveic, lai mazinātu darbinieku mainību uzņēmumā.

Pētījuma mērķis ir veikt teorijas analīzi par personāla mainību ietekmējošiem faktoriem, aptaujāt uzņēmuma darbiniekus, lai noskaidrotu personāla mainības ietekmējošo faktoru nozīmi uzņēmumā, un ieteikt risinājumus, lai novērstu darbinieku mainības iemeslus uzņēmumā. Mērķa sasniegšanai izvirzītie darba uzdevumi:

1. Izpētīt literatūras avotus par personāla mainības ietekmējošiem faktoriem, cilvēkresursu plānošanu, vadīšanu, darbinieku adaptāciju darba vietā un darbinieku motivāciju
2. Izveidot uzņēmuma raksturojumu un SVID analīzi
3. Sagatavot aptaujas uzņēmuma darbiniekiem, lai noskaidrotu darbinieku mainības iemeslus;
4. Apkopot un analizēt pētījumā iegūtos rezultātus

5. Izstrādāt secinājumus par darbinieku mainības iemesliem un izvirzīt priekšlikumus, kas mazinātu darbinieku mainību uzņēmumā

Pētījuma veikšanā izmantotas vairākas metodes: literatūras analīze, SVID analīze, aptaujas, iegūto datu analīze un sintēze, grafiskā analīze rezultātu attēlošanai – grafiku un tabulu veidošana. Pētījuma ietvaros noskaidrota ražošanas darbinieku apmierinātība, motivācija un viedoklis par savu darbavietu, lai noteiktu iemeslus, kāpēc darbinieki izvēlas meklēt citu darbu. Galvenokārt, šie iemesli ir saistīti ar komunikācijas problēmām ar vadību, ar darba specifiku un ar atalgojuma sistēmu.

Personāla mainības un to ietekmējošo procesu apraksts

Katrā uzņēmumā ir atšķirīgi darbinieku mainības iemesli, kas rada dažādas sekas uzņēmuma darbībā, tāpēc būtiski apzināt šos iemeslus, lai novērstu cilvēku aiziešanu. M. Armstrongs personāla mainību raksturo kā konkrētā periodā aizgājušo darbinieku skaitu attiecībā pret uzņēmumā vidējo strādājošo skaitu šajā periodā, norādot, ka iespējamie mainības iemesli var būt attieksme darbā, neapmierinātība ar darbu un iespējas atrast citu darbu (Armstrong, 2006). Iemesli, kāpēc cilvēki izvēlas meklēt jaunu darbavietu, var būt vairāki, tā ir neapmierinātība ar atalgojumu, karjeras izaugsmes iespēju neesamība un sliktas savstarpējās attiecības ar kolēģiem. Citi iemesli, kas ir nesaistīti ar uzņēmumu, ir dzīvesvietas maiņa un veselības problēmas. Tāpat bieži kā mainības iemesli tiek minētas sliktas attiecības ar tiešajiem vadītājiem, nespēja savienot darbu ar ģimenes dzīvi, lielais darba apjoms un zems uzticības līmenis darbavietā (Beardwell, Claydon, 2007). Vairāku autoru darbos tieši cilvēka sajūtas darbavietā, viņu garīgā labsajūta ir ļoti būtisks faktors, kas nosaka viņa izvēli palikt šajā darbavietā vai nepalikt.

Cilvēka labsajūtai darbā ir liela nozīme, jo tā ietekmē cilvēka darba izpildījumu un vēlmi darīt attiecīgo darbu, svarīgs ir darba temps, tā izmaiņas, darba ilgums, uzdevumu sarežģītība, koncentrēšanās, precizitāte, spēja paredzēt kļūdas, atbildības līmenis, autoritātes līmenis un cilvēka iespējas darboties patstāvīgi. Svarīgi ir vadītāja darba metodes, kā viņš plāno, organizē un veic norādījumus, tāpat liela nozīme ir kāda veidojas sadarbība ar kolēģiem, kāda ir viņu attieksme pret citiem un darbu, kādas ir viņu vērtības un uzskati par dzīvi (Drafke, Kossen, 1998). Katram cilvēkam ir savs psiholoģiskās sagatavotības līmenis, pašmotivācija, savas rakstura iezīmes, un katram jāveic tāds darbs, kurā viņš jūtas piederīgs, motivēts. Ja darbavietā nespēj nodrošināt cilvēka garīgo vajadzību apmierināšanu, tad cilvēks nevarēs iejusties šajā darbā un viņš visticamāk meklēs jaunu darbu.

Autores Ozoliņas – Ozolas I. 2017. gada pētījumā par personāla mainības iemesliem Latvijā norādīts, ka personāla mainības līmenis ir cieši saistīts ar uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju, ar personāla meklēšanas un atlases procesiem, ar personāla attīstību un apmācībām, tāpat ar darba rezultātu regulāru novērtējumu un iekšējās komunikācijas norisi, un personālam piedāvātajiem labumiem. Svarīgi katra līmeņa darbiniekiem piemērot atbilstošu personāla vadības praksi. Kā galvenie iemesli personāla mainībai norādīts labāka darba meklēšana, kas saistīta ar cilvēka ekonomisko statusu (Ozoliņa-Ozola, 2017). Tātad veiksmīga cilvēkresursu politika ir pamatā darbinieku kustības ietekmēšanai uzņēmumā.

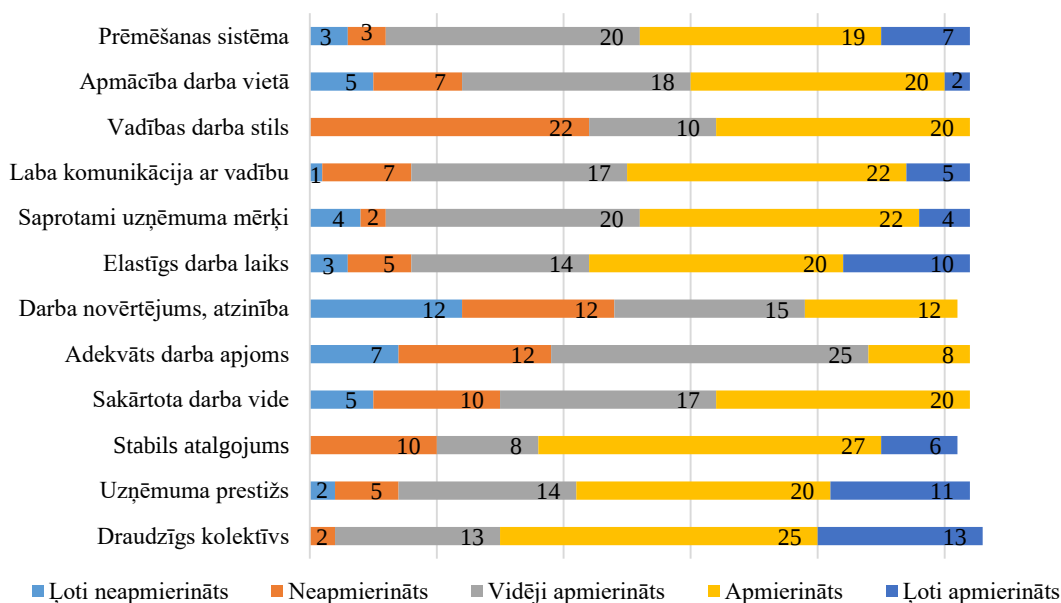
Efektīva cilvēkresursu vadība ir nozīmīga vairākām ieinteresētajām pusēm, gan akcionāriem, vadībai, darbiniekiem, valdībai un sabiedrībai, jo personāla politikas rezultātā uzņēmumā ir zinoši, apmierināti darbinieki, kas nevēlas mainīt savu darba vietu, jo uzņēmums nodrošina labus darba apstākļus, atalgojumu un bonusus. Galvenie ilgtermiņa rezultāti ir individuālā labsajūta, uzņēmuma darbības efektivitāte un sabiedrības labsajūta, darbinieku motivācija, darbinieku iesaiste, sociālais klimats. Šo visu nodrošina tādas personāla vadības aktivitātes kā personāla atlase, plānošana, pateicības izteikšana, mācības, karjeras izaugsmes iespējas, lielākas patstāvības došana darbiniekiem, iekšējās procedūras, apmācības. Savukārt, uzņēmumam stabils darbaspēks nozīmē arī tādu izmaksas samazinājumu, kas rodas darbaspēka atlases un apmācību procesos (Beardwell, Claydon, 2007).

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma ietvaros veikta teorētiskā analīze, lai noskaidrotu personāla mainības ietekmējošos faktorus un procesus. Teorijas analīzē izmantoti M. Armstronga, Dž. Berdvela, I. Dalibas, L. Dombrovskas, I. Ešenvaldes un citu autoru darbi, izmantots arī I. Ozolas – Ozoliņas pētījums par personāla mainības problēmām Latvijā. Lai novērtētu uzņēmuma darbību un attīstības iespējas, veikta uzņēmuma SVID analīze. Lai noskaidrotu uzņēmuma darbinieku viedokli, apmierinātības līmeni un motivāciju, veikta ražošanas darbinieku anonīma aptauja. Anketu rezultāti apkopoti, analizēti un attēloti grafiku veidā.

Pētījuma rezultāti

Personāla mainības faktoru noskaidrošanai, tika izveidota anketa ar jautājumiem par savstarpējām attiecībām kolektīvā, vadības attieksmi, uzņēmuma tēlu, un kā uzņēmums rūpējas par darbiniekiem, kā arī par veicamā darba īpašībām. Aptaujā piedalījās 52 uzņēmuma ražošanas darbinieki. Aptaujas ietvaros darbiniekiem bija jānovērtē darba vides faktori, kas raksturo darba vidi, ļauj novērtēt attiecības ar vadītājiem un kolēģiem, ļauj noskaidrot darbinieku viedokli par atalgojuma sistēmu, apmācībām un uzņēmuma mērķu nozīmīgumu katram no aptaujātajiem. Visvairāk darbinieki ir neapmierināti ar vadības darba stilu, 22 ir neapmierināti, 10 vidēji apmierināti, kas norāda uz problēmām vadītāju darba metodēs un komunikācijā ar padotajiem. Tāpat liela daļa darbinieku ir neapmierināti ar darba novērtējumu, kas vērtējams kā neatbilstošs vai netiek izteikts vispār. Liela neapmierinātība redzama jautājumā par veicamā darba apjomu, 25 darbiniekus tas vidēji apmierina, 12 darbiniekus tas neapmierina un 7 ļoti neapmierina, pēc autora domām, tas varētu būt saistīts ar darba apjoma pieaugumu, lai celtu ražību uz vienu darbinieku, un ar darbinieka veselības un fizisko izturību. Maiņas ilgums ir 12 stundas, un, ja darba intensitāte ir augsta, darbinieki ļoti nogurst gan fiziski, gan morāli. Vairums darbiniekus neapmierina apmācības darba vietā, kas norāda uz problēmām mācību procesā, apjomā un komunikācijā ar darbaudzinātāju un kolēģiem. Visu darba vides faktoru novērtējums redzams zemāk esošajā attēlā (1.att.).

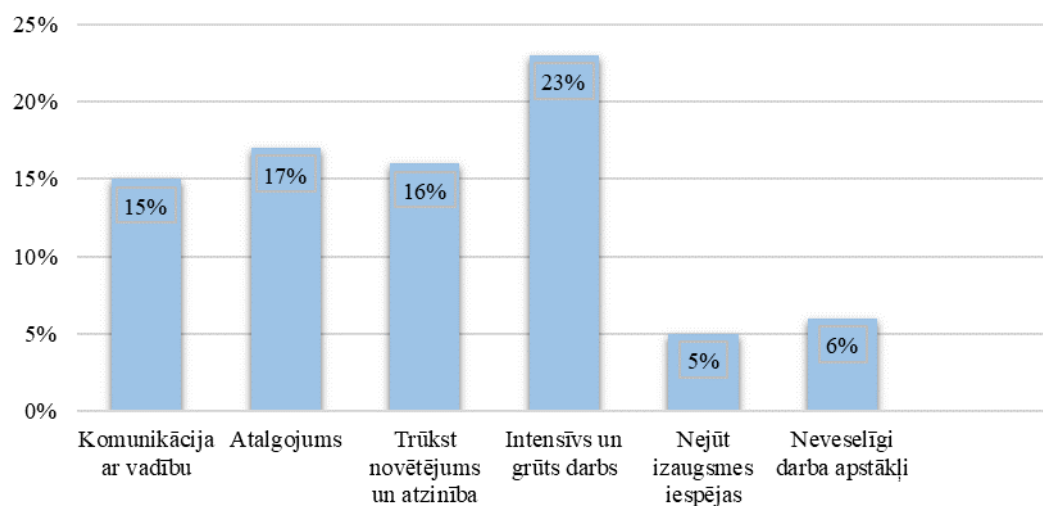


1.att. Darba vides faktoru novērtējums, skaits (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Pētījuma ietvaros noskaidrots darbinieku apmierinātības līmenis, 70% darbinieku apgalvo, ka ir apmierināti ar savu darbu, 23% nevar atbildēt un 6 % nav apmierināti. Savstarpējās attiecības ar

kolēģiem 63% respondentu vērtē pozitīvi, taču 14% ir neapmierināti ar tām. Liela daļa darbinieku jeb 33% respondentu norāda, ka ir neapmierināti ar komunikāciju ar tiešo vadītāju. Raksturojot savu darbu, visi darbinieki to vērtē kā atbildīgu, 67% kā interesantu, 52% kā grūtu un sarežģītu, 52% kā stresa pilnu, 23% kā monotonu un 10% darbinieku norāda, ka darba izpilde viņiem sagādā grūtības.

Tiem respondentiem, kuri norādīja, ka plāno mainīt darbu, tika lūgts norādīt darba maiņas apsvēršanas iemeslus. Vairākums respondentu norādījuši, ka darbs ir pārāk grūts un intensīvs, daļai respondentu neapmierina esošais atalgojums, kas ir neatbilstošs veicamā darba apjomam. 16% darbinieku trūkst darba novērtējums un atzinība, un 15% norāda, ka komunikācija ar vadību ir iemesls, kāpēc nevēlas turpināt strādāt esošajā darba vietā. 6% respondentu mainītu darbu neveselīgās darba vides dēļ, kas skaidrojams ar to, ka ražošanas telpās ir augsta stikla šķiedras putekļu koncentrācijā gaisā un augsts trokšņu līmenis. 5% respondentu izvēlētos citu darbu, jo esošajā neredz izaugsmes iespējas. Darbinieku atbildes grafiski apkopotas nākamajā attēlā (2.att.).



2.att. Darba maiņas apsvēršanas iemesli, % (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Uzņēmuma personāla mainības ietekmējošo faktoru noteikšanā pētījuma rezultātā redzami vairāki faktori, kas būtiski ietekmē darbinieku kustību uzņēmumā, kam uzņēmuma personāla nodaļas darbiniekiem jāpievērš uzmanība. Uzņēmumā būtu jāveic uzlabojumi, lai radītu sakārtotu darba vidi, būtu veiksmīga savstarpējā komunikācija un būtu tādi darba apstākļi, kas ir atbilstoši veicamā darba apjomam.

Secinājumi

Literatūras un informācijas avotos kā galvenie iemesli, kāpēc cilvēki vēlas mainīt darbu, ir minēti neapmierinātība ar atalgojumu, neapmierinātība ar darba apstākļiem un apjomu, sliktas attiecības ar kolēģiem un vadību, profesionālās pilnveides iespēju trūkums, dzīvesvietas maiņa un citi personīgie iemesli.

Ražošanas uzņēmums, kura personāla mainība analizēta šajā darbā, ir starptautisks uzņēmums, ar skaidru darbības politiku un sakārtotu pārvaldes struktūru, tas nodrošina stabilas darbavietas, regulāru atalgojumu un bonusus, taču darbs ražošanā ir ar vairākiem riskiem veselībai, vienveidīgs un prasa fizisku noturību.

Visvairāk personāla mainību uzņēmumā ietekmē komunikācijas problēmas ar tiešajiem vadītājiem, jo darbiniekiem trūkst novērtējuma, atzinības, un darbinieki netiek pietiekami uzklauti. Personāla vadības nodaļai kopā ar ražošanas nodaļas vadītāju rūpīgāk jāizvērtē tiešo vadītāju piemērotība šim amatam, lai novērstu problēmas, kas rodas komunikācijā ar tiešajiem vadītājiem, jo šim cilvēkam ir jābūt labām saskarsmes prasmēm, jānāk uzklaut un objektīvi norādīt uz kļūdām, kā arī jānovērtē sasvstarpējās attiecības darba kolektīvā.

Uzņēmuma darbinieki nav apmierināti ar veicamā darba apjomu, darbs ir ļoti atbildīgs, taču monotons, sarežģīts, ar iespējām kļūdīties un sabojāt saražoto produkciju. Vadītājiem, plānojot darba apjomu, jāveido tādi izpildes termiņi, lai darbinieku varētu paveikt savus pienākumus piemērotā tempā, darba vieta jāierīko, lai ir pieejami visi materiāli un tajā ir ērti strādāt, lai nebūtu jāveic liekas darbības.

Aptauju rezultātu izvērtējums ļauj secināt, ka darbinieki ir neapmierināti ar esošo atalgojuma sistēmu, jo prēmēšanas sistēma ir neatbilstoša darba apjomam un neietekmē darba izpildījumu.

Uzņēmuma cilvēkresursu vadības politika un pieņemtie lēmumi ietekmē personāla kustību, jauno darbinieku ievadīšanu darbā, darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu. Personāla vadības nodaļai jāveido tāda personāla politika, kas ietver vairāk novērtējumu, sadarbību ar nodaļu vadītājiem, lai darbinieku atlases procesos varētu atrast piemērotus kandidātus, kas neizvēlētos mainīt savu darbavietu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition.* London and Philadelphia: Kogan Page

Beardwell, J., Claydon, T. (2007). *Human Resource Management. A Contemporary Approach. Fifth Edition.* Harlow, England: Pearson Education Limited.

Drafke, M.W., Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organizations. Seventh Edition.* United States: Addison Wesley Longman, Inc.

Ozoliņa – Ozola, I. (2017). *Personāla mainības problēmas un vadīšanas risinājumi uzņēmumos. Promocijas darba kopsavilkums.* Rīga: RTU Izdevniecība