

PERSONĀLVADĪBAS PROBLĒMAS LATVIJAS UZŅĒMUMOS

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROBLEMS IN LATVIAN COMPANIES

Elīna Saifullina, Rebeka Elīna Puce

Biznesa augstskola Turība, Latvija

Abstract

Humans are the only resource in the long term ensure the company's smooth functioning. The need for an accurate assessment of human resources as an essential component of future personnel considers the Euro Personnel Board Member Natālja Lāce. She also emphasizes the importance of loyalty, "Personnel and the entire business challenge will be loyalty, which will cease to exist in the modern sense, because they are the concept of transformation and promote technological development and globalization and remote working opportunities. Businesses projects will have to be a whole team to remain loyalty to people, not organizations." Human resource management is increasingly dependent on the endless talent attraction. Selection may no longer be a formal process, as is sometimes common. It is a creative process! An increasing role in the search employee is not education or experience, which can be obtained by anyone, but a character that a person inherits from their parents genetically and skills which develops in the first years of life.

Ievads

Cilvēki ir vienīgais resurss, kas ilgtermiņā nodrošina uzņēmuma sekmīgu darbību. Nepieciešamību precīzi novērtēt cilvēkresursus par būtisku nākotnes personālvadības sastāvdaļu uzskata arī Eiro Personāla valdes locekle Natālja Lāce. Viņa uzsvēr arī lojalitātes nozīmi: «Personālvadības un arī visa biznesa izaicinājums būs lojalitāte, kas vairs nepastāvēs mūsdienā izpratnē, jo tās jēdziena transformāciju veicina gan tehnoloģiju attīstība, gan globalizācija, gan attālināta darba iespējas. Uzņēmumiem projektos būs jāpiesaista veselas komandas, saglabāsies lojalitāte cilvēkiem, bet ne organizācijām.» (Dienas Bizness, 2013)

Personālvadība arvien vairāk ir atkarīga no nebeidzamas talantu piesaistes. Atlase vairs nedrīkst būt formāls process, kā tas reizēm notiek. Tas ir radošs process! Arvien lielāka loma darbinieku meklēšanā ir nevis izglītībai vai pieredzei, kuru var iegūt ikviens, bet gan personiskajām īpašībām, kuras cilvēks pārmanto no saviem vecākiem ģenētiski, un prasmēm, kuras attīstās jau pirmajos dzīves gados. Pēdējo dažu desmitu gadu laikā personāla vadība kā biznesa funkcija ir sevi izsmēlusi un kļuvusi nerentabla, jo darba metodes, neskatoties uz tehnoloģiju straujo attīstību, šajā jomā joprojām ir samērā intuitīvas.

Aktualitāte – darba tirgū aizvien spilgtāk iezīmējas darbinieku “pārvietošanās” no vienas vietas uz citu vai pat došanās strādāt uz ārzemēm, jo mūsdienās pieaug ne tikai darba piedāvājumu klāsts, bet arī cilvēku prasības pret darba devēju, darba vidi, veicamo darbu utt. Darbā tiks atklātas personālvadības problēmas, ar kurām šodien saskaras Latvijas uzņēmumi.

Darba mērķis - izmantojot ekspertu intervijas, noskaidrot personālvadības problēmas Latvijas uzņēmumos.

Lai sasniegtu mērķi darbā tika izmantotas vispārteorētiskā pētīšanas metode - zinātniskās literatūras analīze un empīriskā - datu vākšanas metode.

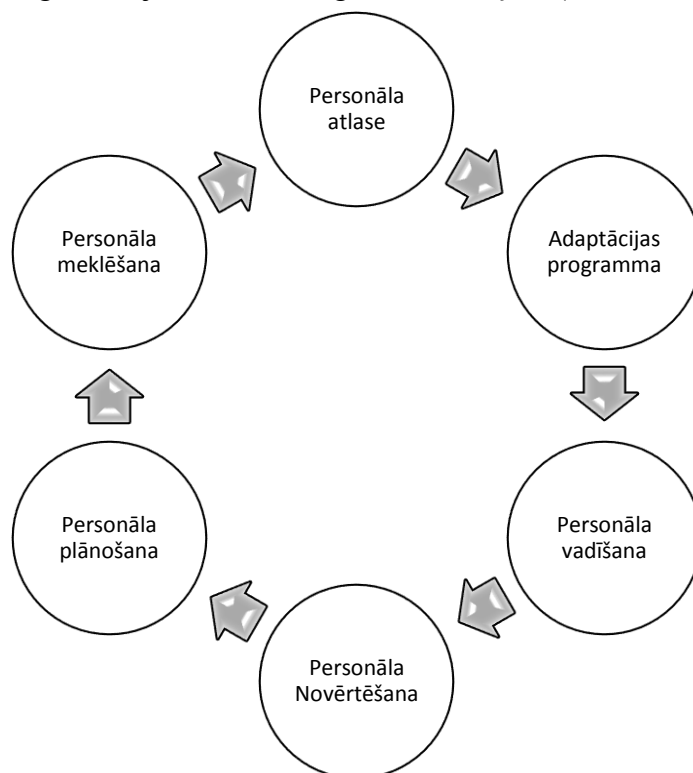
Darbā tika apskatīts personālvadības jēdziens, funkcijas un metodes, ietekmējošie faktori, jaunākās tendences un darbinieku motivēšanas īpatnības, personālvadības vadītāja būtība, tā kompetences un problēmas, ar kurām viņi saskaras, kā arī veiktas ekspertu intervijas ar darbiniekiem un vadītājiem no uzņēmumiem: A/S “Madara Cosmetics”, A/S “LNK Industries”, SIA “Golf Estate International”, SIA “Stockamnn”, Lielvārdes novada pašvaldība, SIA “Hromets poligrāfija” un Valsts Policijas Rīgas reģiona pārvaldes, kuri sniedza atbildes uz jautājumiem par personālvadību uzņēmumā.

1. Personālvadības būtība, funkcijas un metodes

Personāla vadīšana ir paņēmieni kopums (*skat.1.att.*), ar kādiem ikviens vadītājs mēģina ietekmēt savu darbinieku rīcību konkrētu mērķu sasniegšanai.

Personālvadības būtība ir orientēta uz personāla potenciāla iespējamo paaugstināšanu, lai nodrošinātu uzņēmuma nākotnes mērķu sasniegšanu. (Kehre, 2004, 10 lpp)

Personālvadība ir pati nozīmīgākā vadības joma. Bez cilvēka nav organizācijas. Bez atbilstoša personāla organizācija nevar sasniegt savus mērķus. (Zilīte, 2013, 5 lpp)



1.att. “Personālmenedžmenta jautājumu loks” (Kehre, 2004, 12 lpp)

Organizācijās pastāv triju veidu personālvadības metodes:

- **Personāla operacionālās vadības** uzdevums ir veikt personāla vadības ikdienas funkcijas un uzturēt personāla darbību esošajā attīstības pakāpē. Šajā personāla vadības līmenī netiek būtiski ietekmēta biznesa attīstība vai plānošana, kā arī organizācijas augstākās vadības lēmumu pieņemšana (darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana un pārtraukšana; iekšējās aprites dokumentu sagatavošana un koordinēšana; darba sludinājumu sagatavošana un izvietošana medijos; darba laika uzskaitē un administrēšana u.c.);

- **Personāla taktiskā vadība** ir personāla darbības uzturēšana un attīstīšana, veicot plānotas aktivitātes darbinieku kompetences pilnveidošanai un motivācijas uzlabošanai. Šajā līmenī personāla vadībai jau ir reāla ietekme uz organizācijas biznesa attīstību un lēmumu pieņemšanu vadības augstākajā līmenī (mācību nepieciešamības noteikšana; amatu novērtēšana; personāla kompetences modeļu izstrādāšana; amatu aprakstu veidošana un uzturēšana u.c.);

- **Personāla stratēģiskā vadība** tieši ietekmē organizācijas biznesa vadību un attīstību, izstrādājot jaunus motivācijas instrumentus un pilnveidojot esošos saskaņā ar uzņēmuma mērķiem produktu vai pakalpojumu izstrādē un pārdošanā, kā arī cilvēku resursu skaita, kompetences, novērtēšanas un apmācības plānošanā atbilstoši kompānijas attīstības stratēģijai. Personāla vadība šajā stratēģiskajā līmenī ir būtiska un nepieciešama biznesa stratēģijas sastāvdaļa, kas pievieno reālu vērtību biznesam, ietekmējot darbinieku uzvedību un līdz ar to uzņēmuma darba efektivitāti (jaunu motivācijas instrumentu izstrāde; cilvēka

resursu plānošana un optimizācija; līdzdalība pārmaiņu vadībā; personāla atlase u.c.). (Ešenalde, 2008, 18 lpp)

2. Personālvadības ietekmējošie faktori, jaunākās tendences un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā

Latvijā ir daudz mazo un vidējo uzņēmumu, kas veidojušies stihiski, lielākoties balstoties uz dibinātāju personīgo uzņēmību, talantu, pieredzi un korporatīvajām saitēm. Tāpat ir daudz lielo uzņēmumu, kuru vadītāji (īpašnieki) domā, ka personālvadības jautājumus var atrisināt, tikai nodibinot Personālnodaļu vai pārvaldi, vai arī laiku pa laikam pieaicinot konsultantus. (Kehre, 2004, 7 lpp)

Pastāv dažādi faktori, kas ietekmē personāla vadības funkcijas izpildi gan ārēji (sabiedrība un apkārtējā vide; politika un tās diktāts; konkurenti; klienti; akcionāri; ekonomika; demogrāfiskie un darbaspēka rādītāji; tehnoloģijas), gan iekšēji, piemēram, zems vadītāju kompetences līmenis. (Ešenalde, 2008, 20 lpp)

Interneta vietne www.elvabaltic.lv ir apkopojusi dažas no personālvadības tendencēm, kuras laika gaitā ir mainījušās un būtu jāņem vērā ikvienam personāla vai uzņēmuma vadītājam.

1. Personāla atlase mainās:

Attīstās ne tikai tehnoloģijas, inovatīvas pārmaiņas skar arī personāla atlasī. Arvien vairāk uzņēmumu atsakās no darbinieku izvērtēšanas pēc formālām zināšanām, jo darba tirgū samazinās cilvēku skaits ar specifiskām zināšanām, tajā ienāk t.s. Alpha paaudze, kuras pamatvērtības ir socializēšanās, komunikācija, vides problēmas, brīvība, līdztiesības u.c., – paaudze, kura ir viena no visvairāk zinošajām, bet vismazāk akadēmiski izglītotajām. Un galvenais vadītāju izaicinājums, izprotot paaudžu īpatnības, ir veidot un radīt darba vidi un komandu, kurā labi jūtas gan cilvēki, kas nāk uz darbu, lai socializētos, gan cilvēki, kam darbs ir pienākums.

2. Tehnoloģijas un personālvadība:

Mūsdienīgs vadītājs izmanto tehnoloģijas pārmaiņas un risinājumus savā labā, jo ar dažādu klientu attiecību vadības sistēmu (CRM) un personālportālu palīdzību var efektīvāk izmantot laiku, automatizēt procesus, deleģēt darba uzdevumus un saņemt informāciju attālināti.

Tāpat tehnoloģijas palīdz apkopot un analizēt datus, ļaujot bez emocijām paskatīties un salīdzināt, vai tiešām ir nepieciešams pieņemt jaunus darbiniekus, savukārt informācijas uzkrāšana ļauj strādāt ar potenciālajiem darbiniekiem, tādējādi radot savam uzņēmumam pozitīvu publisko tēlu.

3. Uzvaras kultūra – konkurences priekšrocība:

Lai radītu iesaistošu un attīstību veicinošu darba vidi, uzņēmumiem ir jāspēj nodrošināt vienotu platformu, kura ir vienkārša, saprotama un pārbaudīta, jābūt vienotai valodai par to, ko un kā lietas tiek darītas un virzītas, un vadītājs ir galvenais un nesošais spēks. Uzvaras kultūru uzņēmumā nodrošina atbildīgi un uz sadarbību vērsti cilvēki. Vadītājam būtu jāmeklē veidi un iespējas, lai savus darbiniekus motivētu un veidotu kā profesionāļus, kas prot vadīt ne tikai sevi, bet sadarboties arī ar citiem, nodrošinot iesaistošu un attīstību veicinošu vidi. Veids, kā mēs uztveram, saprotam un izskaidrojam pasauli, ir mūsu prāta karte, un labam rezultātam bieži vien pietiek ar skatījuma maiņu uz rīcību (vai darbiem).

4. Iepazīsti savu komandu:

Vadītājam ir svarīgi iepazīt savus darbiniekus, veicot attīstības pārrunas un motivējot un tādējādi iezīmējot nākotnes vīzijas un kompetenci, kas ļauj šo vīziju sasniegt un plānot. Un visvieglāk noskaidrot motivāciju uzzināt ir: jautājot – kāpēc? Kāpēc Tu strādā? – Lai nopelnītu naudu. Kāpēc vēlies nopelnīt naudu? – Lai varētu izskolot bērnus u.tml. Jautājot atklājas, ka galvenā motivācija darbam ir nevis naudas pelnīšana, bet ģimene un mīlestība.

Izzinot darbinieka vērtības un motivāciju, ir iespējams to virzīt uz vīziju, kas katram ir svarīga.

5. Stress ir pozitīvs:

Bieži vien mūsu garastāvokli mēdz ietekmēt no rīta dzirdēta sliktā laika prognoze un darbā ierodamies sliktā garastāvoklī, kas neizbēgami novedīs pie saspīlētām situācijām. Nav iespējams kontrolēt laikapstākļus, taču ir iespējams mainīt attieksmi. Dzīve un darba vide bez stresa un konfliktiem nav iedomājama, taču jāskatās uz to pozitīvi, jo mēs varam kontrolēt tikai savas emocijas, bet nevaram kontrolēt citus. Ko mēs darām, lai kontrolētu savas emocijas, un vai mēs no tām mācāmies. Ir jākrāj dažādas stresa situācijas, lai tās izvērtētu un veidotu attīstības kustību. Dažreiz nav nemaz tik slikti būt sliktā garastāvoklī, ja tas palīdz un tālāk virzība notiek uz pozitīvo un saulaino pusi (tikai nedrīkst pārāk aizkavēties mākoņu tumšajā pusē).

Ievērojot tikai dažus pamatprincipus, ir iespējams mazināt konfliktsituācijas darbā (un ne tikai) – atzīstī notiekošo un nemeklē vainīgos, runā atklāti un izproti konflikta cēloni (jo jebkurš konflikts ir personisks), klausies un pieņem atšķirīgus viedokļus un neiesaisti emocijas.

Tas, kā mēs raugāmies uz lietām, nosaka mūsu rīcību un veido uzņēmuma kultūru. Svarīgi, lai katrā uzņēmumā darbinieki būtu motivēti un profesionāli. Un tikai vadītājs ir tas, kurš var atzīmēt visu ar sarkanu pildspalvu, norādot uz kļūdām un nepilnībām, vai tomēr, izmantojot zaļo pildspalvu, uzsvērt pozitīvo un veicināt uzvarētāja domāšanu. (Elva Baltic, 2015)

Motivācija ir atslēgas elements, kas rosina cilvēku izvirzīt mērķi un pielikt pūles, lai to sasniegtu visdažādākajās jomās – kā profesionālajā darbībā, tā personīgajā dzīvē. Šim jēdzienam radnieciski: iedvesma, pamudinājums, cēlonis, impulss. Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk par prasīto, ieguldīt uzņēmuma izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju iniciēšanai. Tas ir iemesls darbinieka aktīvai klātesamībai uzņēmumā un rūpēm par tā izaugsmi. Lai saprastu savu darbinieku motivāciju un stimulētu to, primāri atbilde uz jautājumu „kāpēc es šeit esmu?” primāri rodama pašam uzņēmuma īpašniekam, vadītājam, personāla un komandu vadītājiem.

Šodien visbiežāk tiek lietots dalījums kategorijās: apzinātie un neapzinātie faktori (citur – neraksturīgā un patiesā motivācija). Apzinātie faktori: atlīdzība, darba apstākļi, veselības un dzīvības apdrošināšana, sporta un atpūtas iespējas, transporta izdevumu apmaksā u.c. Šie tiek dēvēti arī par higiēnas faktoriem.

Neapzināto motivatoru kategorijas:

- Uzņēmuma kultūra, vērtības un mērķi;
- Vadības spējas pārstāvēt vērtības, izvirzīt mērķus, motivēt un attīstīt komandu;
- Darbinieka iesaiste uzņēmumā, dalība lēmumu pieņemšanas procesā, piederības sajūta;
- Profesionālās attīstības, karjeras (horizontālās un vertikālās) izaugsmes iespējas, ieskaitot apmācības un spēju attīstības programmas;
- Darba un personīgās dzīves integrācija, to savstarpējās sasaiste, profesionālā darbība kā pašizpaušme.

Motivatori ir mainīgi, un attīstās līdz ar ekonomisko un sabiedrības izaugsmi. Šodien darbiniekiem motivācijas centrā ir darba mērķis, misija, un darba un personīgās dzīves integrācija.

Šobrīd Latvijas darba tirgū „motivācija” gluži kā karsts kartupelis veļas gan darba devēju, gan darba ņēmēju mutēs: pirmie runā par pašmotivētiem darbiniekiem, savukārt otri salīdzina dažādus piedāvājumus un izvēlas īsto pēc sev vien zināmiem kritērijiem. Esam nonākuši pie bīstamas robežas – kā daudzi darba devēji, tā darbinieki galvenokārt operē ar finanšu un citiem materiāliem motivatoriem. Darba tirgū atgriežas tie paši procesi, ko novērojām 2005.- 2007. gadā: nepamatots un straujš atalgojuma pieaugums atsevišķās amatu

grupās, atalgojuma pārsolīšana un darbinieku pārpirkšana. Indikatori, kas liecina par aplamu pieeju:

- Par motivācijas jautājumiem netiek domāts vispār vai uzskats, ka motivācija ir darbinieka paša ziņā. Jā – vadītājiem, jā – nobriedušiem profesionāļiem un līderiem; pārējiem darbiniekiem tā ir jāpalīdz atrast, ieraudzīt un uzturēt, lai par motivatoru kļūst darba saturs, ne blakus faktori.

- Par motivāciju tiek uzskatīti dažādi taustāmi/ baudāmi/ lietojami labumi, un darba devēji sacenšas radošumā, lai tos nodrošinātu. Šajā gadījumā riskējam vienā dienā zaudēt labu darbinieku, ja viņš konstatēs, ka virtuvē nav viņa iemīļotās zemeņu tējas. Jo tā taču ir visas viņa motivācijas pamatā. Pārspīlēti, protams, tomēr tendenci raksturojoši.

- Virspusēja pieeja motivācijas jautājumiem bez individuālas pieejas. Ja mūsu reklāmas aģentūrā valda dinamiska un radoša atmosfēra, vai tas būs motivējoši jaunajai grāmatvedei, kurai profesionālo gandarījumu nebūt nesniedz uzņēmuma uzvara “Golden Hammer”?

- Darba devēji īpaši naski meklē pašmotivētus darbiniekus, tomēr, kā jebkurās attiecībās, arī darba devēja un darba ņēmēja attiecībās vienlīdz nozīmīga ir abu pušu iesaistīšanās. Arī mēs savā ikdienas darbā personāla piesaistē varam novērot, kā pat īpaši augsti motivēti kandidāti pēc sarunas ar potenciālo darba devēju šo motivāciju zaudē neatbilstošas darba devēja pārstāvja attieksmes dēļ. Tāpat otrādi – gudri darba devēji pat pirmajās darba pārrunās aktīvi strādā pie sava potenciālā darbinieka motivācijas stiprināšanas.

Sapīnušies bonusu paketēs un meklējot darbiniekos to, kā trūkst pašiem, mēdzam aizmirst par galveno motivatoru – darba saturu. (CVO Recruitment, 2015)

3. Personālvadības vadītājs, tā kompetences un problēmas, ar kurām tie saskaras

Būt par labu vadītāju ir māksla. Vadītājam jāprot sabalansēt attiecības ar ārējiem, uzņēmuma attīstībai nozīmīgiem klientiem un ar personālu, kas ir viens no būtiskākajiem faktoriem, lai uzņēmuma vārds vai nu tiktu slavēts vai arī pelts. (Naumova, 2004)

Vadītājam nepieciešamās kompetences:

- Personīgās kompetences (augsta identificēšanās spēja ar uzņēmumu un tā mērķiem; izcila gatavība darbam; optimistiska domāšana; gatavība mācīties un prieks eksperimentēt; personīgais imidžs – veiksmnieks);

- Speciālās kompetences (izcilas attiecīgās zināšanas specialitātē; plašas vispārīgās zināšanas);

- Sociālās kompetences (brīva, atsaucīga un nepiespiesta komunikācija; spēja novērtēt darbinieku potenciālu un gatavību to sekmēt un attīstīt; spēja atsevišķus darbiniekus integrēt grupā; spēja atbalstīt; spēja un prasme risināt konfliktus; spēja citus pārliecināt un iedvesmot; spēja pašam integrēties grupā; spēja vadīt sarunas un diskusijas, uzklusot un apkopojot visus viedokļus);

- Menedžmenta metožu kompetence (prasmes izvirzīt un skaidri formulēt mērķus; prasmes izstrādāt politikas un stratēģijas; prasmes problēmas risināšanā un lēmumu pieņemšanā; prasme un gatavība deleģēt uzdevumus, atbildību un kompetences; prasme organizēt pārmaiņas). (Kehre, 2004, 82 lpp)

Šobrīd vadītājiem ir jābūt spējīgiem ieraudzīt darbiniekus kā personības – ar sirdi, prātu, ķermeni un garu – un jāspēj viņus attiecīgi vadīt. Vadītāja uzdevums ir radīt vidi, kurā darbiniekiem ir patīkami uzturēties un kurā viņi pastāvīgi ir gatavi ieguldīt vislabāko.

Pāreja no industriālā uz zināšanu un informācijas laikmetu ir radījusi četras hroniskas problēmas, ar kurām saskaras vadītāji:

- Zems uzticības līmenis vadītājiem. Tā kā uzticības līmenis nekad nav bijis augsts, daudzi klienti ir piesardzīgi, partneri ir rezervēti, sabiedrība ir ciniska un darbinieki aizdomīgi.

- Stratēģiska nenoteiktība. Agrāk izaicinājumu realizēšanai bija nepieciešami gadi, bet šobrīd – tikai viena nakts. Valdības cīnās par kapitālu un talantiem. Hiperaktīvās pārmaiņas tehnoloģiju jomā nozīmē to, ka kāds otrā pasaules malā tikko apgrieza jūsu biznesu ar kājām gaisā.

- Pieredzējušu vadītāju trūkums. Daudzviet pieredzējušie vadītāji aiziet pensijā, citviet strauji augošos uzņēmumos izjūt kvalificētu vadītāju trūkumu. Ko tas nozīmē? Nekonsekventu darba izpildi, neprofesionālus lēmumus, zaudētas iespējas un neapmierinātus darbiniekus.

- Cīņa par talantīgiem darbiniekiem. Kad pareizā ideja var mainīt industriju, zināšanām un kreativitātei ir vislielākā nozīme. Cilvēkiem nepietiek ar to, ka viņi atrodas savā darba vietā noteiktas stundas, viņi ir gatavi sniegt vairāk. Vislabākie darbinieki algo savus darba devējus, nevis otrādi, un ieguldījums, ko viņi var sniegt, ir daudz motivējošāks nekā ikmēneša alga.

Vadītāji atraisa talantus, īstenojot četrus pamatprincipus un ņemot vērā darbinieku personības. Pamatprincipi secīgi izriet viens no otra, tajā pašā laikā tie ir jāievēro vienlaicīgi, lai nodrošinātu izcilu darba sniegumu.

Lielisku vadītāju ikdiena balstās uz sekojošiem pamatprincipiem:

1. uzticība – radīt pašļāvību cilvēkos, ka līderim var nešaubīgi uzticēties.
2. misija – definēt skaidru un saistošu mērķi, lai cilvēki vēlētos sniegt maksimālo tā sasniegšanai.
3. sistēmas – izveidot veiksmīgu sistēmu, kas atbalsta organizācijas mērķus, palīdz cilvēkiem sniegt maksimālo ieguldījumu, turpina darboties vadītāja prombūtnes laikā un ir pastāvīga ilgā laika periodā.
4. talanti – attīstīt uzvarētāju komandu, kurā ikviena talanti ir savienoti ar ekspektācijām tā, lai nodrošinātu atbildību un izaugsmi. (FranklinCovey, 2014)

4. Interviju analīze

Lai noskaidrotu personālvadības problēmas Latvijas uzņēmumos, darbā tika izmantota kvalitatīvā pētniecības metode – strukturētā intervija.

Intervijās piedalījās dažādu Latvijas uzņēmumu darbinieki un vadītāji: A/S “Madara Cosmetics”, A/S “LNK Industries”, SIA “Golf Estate International”, SIA “Stockmann”, Lielvārdes novada pašvaldība, SIA “Hromets poligrāfija”, Valsts Policijas Rīgas reģiona pārvalde – Ogres iecirknis (VP RRP OI).

A/S “Madara Cosmetics” ražo dabīgu, Latvijā sertificētu kosmētiku, kuras sastāvā ir dabas augi. To pārdod gan Latvijā, gan citos tirgos Eiropā un Āzijā, šobrīd kosmētika tiek pārdota vairāk nekā 30 pasaules valstīs.

A/S “LNK Industries” ir līderis vērienīgu ražošanas un būvniecības projektu plānošanā un īstenošanā Baltijas valstīs, kas specializējas daudzfunkcionālu objektu – termināļu, infrastruktūras un ražošanas, hidrotehnisko un civilo objektu – būvniecībā, kā arī šo objektu aprīkošanā ar projektētām un izgatavotām transportēšanas tehnoloģiskajām sistēmām.

SIA “Golf Estate International” piedāvā aktīvās atpūtas un sporta pakalpojumus, piemēram, golfa spēles un apmācības.

SIA “Stockmann” ir universālveikals, kas piedāvā saviem klientiem aizraujošu iepirkšanos un iedvesmo vislabākajiem pirkumiem.

Lielvārdes novada pašvaldība nodarbojas ar iedzīvotāju labklājības uzlabošanu Lielvārdes novadā.

SIA “Hromets poligrāfija” ir uzņēmums ar vairāk nekā 15 gadu pieredzi. Hromets apdrukas darbnīcai ir nenovērtējamams ieguldījums profesionalitātes un kvalitātes izaugsmē, kas ir ļāvis no neliela uzņēmuma izaugt līdz nozīmīgam poligrāfijas spēlētājam.

Valsts Policijas Rīgas reģiona pārvalde ir lielākā teritoriālā pārvalde Valsts policijā. Tās struktūra ir līdzīga Valsts policijai ar savu Kriminālpolicijas, Kārtības policijas pārvaldi un teritoriālajiem iecirkņiem.

Visiem respondentiem tika uzdoti 13 vienādi jautājumi (*skat.1.Pielikums*). Lai atbildētu uz visiem jautājumiem godīgi, daļa respondentu nevēlējās publiskot savu vārdu un ieņemamo amatu.

4.1. Anketēšana uzņēmumos

Respondentiem tika uzdoti 3 jautājumi, lai uzzinātu, vai uzņēmums veic iekšējo anketēšanu un, ja veic, cik bieži tā notiek, kāds ir anketēšanas mērķis un saturs, taču, ja anketēšana uzņēmumā nenotiek, vai pastāv cits veids kā uzņēmuma vadība iegūt atgriezenisko saiti no darbiniekiem.

Analizējot intervijas, noskaidrojās, ka 5 no 7 aptaujātajiem uzņēmumiem veic iekšējo anketēšanu. Šie uzņēmumi bija A/S “LNK Industries”, A/S “Madara Cosmetics”, Lielvārdes novada pašvaldība, VP RRP OI, SIA “Hromets Poligrāfija”. Tika novērots, ka katrā uzņēmumā ir savas anketēšanas īpatnības, piemēram, dažviet anketas ir regulāras (SIA “Hromets Poligrāfija” anketēšana notiek vidēji 3 reizes mēnesī), bet citos uzņēmumos tikai reizi gadā (A/S “LNK Industries”, Lielvārdes novada pašvaldība). Tāpat dažos uzņēmumos anketas bija anonīmas (A/S “Madara Cosmetics”, VP RRP), bet citos pēc anketas aizpildīšanas darbinieks to apsprieda kopā ar vadītāju (SIA “Stockmann”, A/S “LNK Industries”).

Uzņēmumi, kuri neveic iekšējo anketēšanu, izmanto citus veidus kā iegūt atgriezenisko saiti ar darbiniekiem, noskaidrot to apmierinātības līmeni un galvenos motivatorus. Divi uzņēmumi, kuri neveic anketēšanu (SIA “Golf Estate International” un SIA “Stockmann”), izmanto iknedēļas sapulces ar darbiniekiem un individuālās pārrunas ik pēc 6 mēnešiem, lai noskaidrotu to, kā darbinieks jūtas darbā, kas viņu motivē vai tieši otrādi nemotivē, ko vajadzētu uzlabot, atvieglot, pielāgot darbinieka vajadzībām.

Lielākajā daļā no aptaujātajiem uzņēmumiem noskaidrojās, ka pēc anketēšanas izmaiņas uzņēmumā netiek ieviestas un darbinieku viedoklis netiek ņemts vērā, principā anketēšana notiek vien *ķeksīša pēc* (SIA “Golf Estate International”, A/S “Madara Cosmetics”, Lielvārdes novada pašvaldība, VP RRP OI). Šajos uzņēmumos priekšroka tiek dota vadītāju vēlmēm un uzskatiem par to, ko darbinieki vēlētos, piemēram, uzņēmumā “Madara Cosmetics” darbinieku vēlmes parasti netiek ņemtas vērā, bet uzņēmums ik pēc 6 mēnešiem rīko korporatīva balles (Ziemassvētku, Līgo – Jāņu u.c.), kas ir kā galvenais motivators uzņēmuma izpratnē, kaut gan darbinieku vēlmes ir citādas.

Pēc anketēšanas veikšanas, izmaiņas tiek veiktas uzņēmumos – SIA “Hromets Poligrāfija” un SIA “LNK Industries”. Šajos uzņēmumos darbinieku viedoklis tiek vērtēts kā ļoti svarīgs, ja ieteikumi ir argumentēti un pamatoti, uzņēmums nekavējoties strādā pie darba vides uzlabošanas un ieteikumu izpildes.

Uzņēmumā “Stockmann” anketēšanas rezultātus darbinieks izskata kopā ar vadītāju un, ja šis tikšanās beigās, attiecīgais vadītājs gūst iespaidu, ka darbinieka vēlmes un idejas ir nepieciešams īstenot uzņēmumā, viņš dodas pie augstāka līmeņa vadītāja, lai noskaidrotu iespējas ieviest uzņēmumā izmaiņas.

Analizējot atbildes, noskaidrojās, ka lielākajā daļā uzņēmumu tiek veikta anketēšana vai tiek izmantotas citas metodes, lai noskaidrotu darbinieku apmierinātību uzņēmumā, mērķus un motivāciju darboties, kā arī uzzinātu, ko darbinieks savā darba vidē labprāt uzlabotu. Veicot analīzi iezīmējās nopietna problēma - lielā daļā gadījumu šīs anketas tika veiktas vienīgi *ķeksīša pēc*, un to rezultāti netika ņemti vērā, darbinieku individuālie mērķi un vēlmes netika apmierinātas, vai arī uzņēmums veido motivācijas sistēmu, paļaujoties tikai uz vadītāja viedokli.

4.2. Darbinieku lojalitāte uzņēmumos

Respondentiem tika uzdoti 2 jautājumi, lai noskaidrotu vai uzņēmums veicina darbinieku lojalitāti pret darba vietu, kā tas notiek un kā respondents vērtētu savu darbinieku lojalitāti konkrētajā uzņēmumā.

Trīs uzņēmumos (SIA "Golf Estate International", A/S "Madara Cosmetics", Lielvārdes novada pašvaldība) netiek veicināta darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu, kas izpaužas kā darbinieku vēlmju un vajadzību neizzināšana un neņemšana vērā, darbinieku mainība, un tas, ka uzņēmums neiegulda darbinieku attīstībā.

Vairākos uzņēmumos (SIA "Hromets Poligrāfija", SIA "LNK Industries", SIA "Stockmann", VP RPP OI) darbinieku lojalitāte pret uzņēmumu tiek nepārtraukti veicināta un stiprināta, rīkojot dažādus saliedēšanās pasākumus, apmaksājot telefona rēķinus, piešķirot darba auto, apmaksājot medicīnas pakalpojumus, apdrošināšanu, piedāvājot konkurētspējīgu atalgojumu, pozitīvu attieksmi pret darbiniekiem, izstrādājot individuālas bonusu sistēmas.

Pateicoties lojalitātes veicināšanas faktoriem, četri uzņēmumu pārstāvji norādīja, ka darbinieki pret uzņēmumu ir lojāli (SIA "Stockmann", SIA "LNK Industries", SIA "Hromets Poligrāfija", VP RPP OI). Uzņēmuma "Madara Cosmetics" pārstāvis norādīja, ka uzņēmuma darbinieki nav lojāli pret uzņēmumu, jo vienīgais, kas darbiniekus notur, ir alga, un bailes, ka būs grūtības atrast jaunu darbu, kā arī lojalitāti negatīvi ietekmē iekšējās komunikācijas trūkums un vadības neieinteresētība darbinieku attiecību stiprināšanā.

Analizējot iegūtos datus, tika secināts, ka uzņēmumos, kuros ir izstrādāta lojalitātes veicināšanas faktori, darbinieki tiešām ir lojāli pret uzņēmumu un nemainītu to, pat cita darba piedāvājuma gadījumā. Šo informāciju pamato arī tas, ka darbinieku mainība ir zema un esošie darbinieki strādā jau vairākus gadus. Tāpat tika saskatīta arī problēma – darbinieki nav lojāli pret uzņēmumu, ja uzņēmumā nenotiek komunikācija ar darbiniekiem un vadību, ja netiek izzinātas darbinieku vēlmes un vajadzības, personīgie mērķi un netiek apskatītas izaugsmes iespējas. Vienīgais, kas darbiniekus notur uzņēmumos, ir fakts, ka viņiem ir darbs, bailes to pazaudēt un neatrast citu (vai atrast sliktāku – ar zemāku algu u.c.).

4.3. Personāla vadības stratēģija uzņēmumos

Personālvadības stratēģija ir pasākumu kopums, kas vērsts uz investīcijām cilvēkkapitālā, ar mērķi noturēt un stabilizēt kolektīvu. Respondentiem tika uzdots viens jautājums, lai noskaidrotu vai uzņēmumā ir izstrādāta vienota personāla vadības stratēģija, un vai ar to ir iepazīstināti visi uzņēmuma darbinieki.

Četros aptaujātajos uzņēmumos (SIA "Stockmann", A/S "Madara Cosmetics", Lielvārdes novada pašvaldība, VP RPP OI) ir izstrādātas personāla vadības stratēģijas, taču lielākajā daļā šo uzņēmumu (SIA "Stockmann", A/S "Madara Cosmetics" un Lielvārdes novada pašvaldība) ar šīm stratēģijām visi darbinieki nav iepazīstināti. Informācija par stratēģijas virzienu un būtību darbiniekiem tiek sniegta vienīgi gadījumos, kad darbinieks individuāli dodas pie personāla daļas vadītāja ar vēlmi uzzināt par stratēģiju ko vairāk.

Uzņēmumos "LNK Industries", "Hromets poligrāfija" un "Golf Estate International" nav izstrādāta vienota personāla vadības stratēģija, jo nav atsevišķas personālvadības nodaļas. Uzņēmumā "Hromets poligrāfija" nav personālvadības stratēģijas, taču uzņēmums nesaskata vajadzību pēc tās, jo uzņēmumā ir ļoti attīstīta iekšējā komunikācija, cieņa vienam pret otru, kā arī, ja gadās problēmas, tās tiek izrunātas individuāli vai sapulcēs. Jau darbinieki atlasī veicot, potenciālie darbinieki tiek izvēlēti tādi, kuru domāšana ir līdzīga uzņēmuma darbiniekiem un vērtībām – ģimenei, mīlestībai, godīgumam.

Analizējot datus, tika secināts, ka aptaujātajos uzņēmumos personālvadības stratēģijai nav būtiskas nozīmes, jo, uzņēmumos, kuros tā ir izstrādāta, darbinieki nav iepazīstināti ar stratēģiju, savukārt citos uzņēmumos šī stratēģija vispār nav izstrādāta, kas noved pie problēmas, ka uzņēmumā nav vienotas sistēmas, kā norit personālatlase, motivēšana, komunikācija starp vadību, darbiniekiem, u.c. būtiskas lietas, kas stratēģijas neesamības gadījumā *aiziet pašplūsmā*.

4.4. Motivācijas sistēmas uzņēmumos

Analizējot dažādus jau izstrādātus pētījumus par personālvadību, tika secināts, ka viena no personālvadības problēmām ir nestimulējoša motivācijas sistēma. Lai pārbaudītu, vai uzņēmumu motivācijas programmas atbilst darbinieku personīgajiem mērķiem un vajadzībām, respondenti atbildēja uz 4 jautājumiem par motivācijas sistēmu uzņēmumā, izaugsmes iespējām un motivatoru atbilstību personīgajām interesēm.

Lielākajā daļā uzņēmumu (SIA "Stockmann", SIA "LNK Industries", SIA "Golf Estate International", SIA "Hromets poligrāfija") tika izmantoti visi sekojošie motivatori:

- Psiholoģiska rakstura motīvi (uzslavas, informācija, uzklausišana, savstarpējās attiecības, vadītāja vēlme risināt konfliktus u.c.);
- Sociāla rakstura motīvi (darba laika jautājums, ēdināšana, drošība u.c.);
- Ekonomiska rakstura motīvi (darba alga, prēmijas u.c.);
- Tiesiskie motīvi (juridiski noformētas darba attiecības, DL (Darba likums) ievērošana u.c.)

Lielvārdes novada pašvaldībā ir tikai psiholoģiska rakstura motīvi un tiesiskie motīvi, kas motivē darbiniekus, savukārt VP RRP OI galvenie motīvi ir sociāla un ekonomiska rakstura. Uzņēmumā "Madara Cosmetics" motivatori ir vienīgi ekonomiska rakstura.

Motivācijas sistēma strādā uzņēmumos "Stockmann", "Hromets poligrāfija" un "LNK Industries", kas pamatojama ar faktu, ka ir maza darbinieku mainība, laba vadības attieksme pret darbiniekiem, motivācijas sistēma ir efektīva.

Motivācijas sistēma nestrādā uzņēmumā "Madara Cosmetics" – respondents norādīja, ka motivācijas sistēma ir novecojusi un nav pielāgota darbinieku individuālajiem mērķiem un vajadzībām. Tāpat motivācijas sistēma nav efektīva Lielvārdes novada pašvaldībā un uzņēmumā "Golf Estate International". Iemesli neefektīvai motivācijas sistēmai ir:

- tā nav izstrādāta;
- tā ir izstrādāta nepilnvērtīgi;
- tā ir izstrādāta balstoties uz viena cilvēka (vadītāja) viedokli, neņemot vērā darbinieku vēlmes un vajadzības.

Uzņēmumos "Hromets poligrāfija" un "LNK Industries" motivācijas sistēma atbilst un ir pielāgota darbinieku individuālajām vēlmēm un mērķiem, kas veicina darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu. Savukārt uzņēmumos "Madara Cosmetics", "Golf Estate International" un Lielvārdes novada pašvaldībā, motivācijas sistēma nav pielāgota darbinieku individuālajām vēlmēm, uzņēmums piedāvā vienotu motivācijas sistēmu visiem darbiniekiem, neatkarīgi no viņu personīgajiem mērķiem, vēlmēm pēc izaugsmes iespējām un arī neatkarīgi no vecuma, jo arī vecuma grupās motivatori var krasi atšķirties (varbūt gados jaunākiem cilvēkiem motivators būtu izaugsmes iespējas, bet vecākiem cilvēkiem papildus apmaksātas brīvdienas, savukārt uzņēmums visiem piedāvā vienu motivatoru, kas neieinteresē nevienu darbinieku).

Uzņēmumi saviem darbiniekiem piedāvā dažādas izaugsmes iespējas, piemēram, dažādas apmaksātas mācības, kursus, seminārus un apmaksātu sertifikātu atjaunošanu/pagarināšanu (SIA "LNK Industries", Lielvārdes novada pašvaldība, SIA "Hromets Poligrāfija"), kā arī piedāvā saņemt paaugstinājumu un *kāpt pa karjeras kāpnēm* (SIA "Stockmann"). Savukārt "Madara Cosmetics" nepiedāvā izaugsmes iespējas, jo uzņēmumam tas nav finansiāli izdevīgi, lētāk ir atrast un piesaistīt jaunu darbinieku, nevis paaugstināt jau esošo, kurš tādā gadījumā vēlētos saņemt lielāku atalgojumu un citus papildu bonusus. Tāpat izaugsmes iespējas nepiedāvā VP RRP Ogres iecirknis saviem darbiniekiem, jo trūkst darba vietu skaists *augstajos* amatos, savukārt "Golf Estate International" nepiedāvā izaugsmes iespējas, jo uzņēmums ir mazs, darbojas sezonāli un arī tam trūkst vietu, kur darbinieks varētu paaugstināties.

Analizējot iegūtos datus, tika secināts, ka uzņēmumos ir pilnīgi vai daļēji izstrādātas motivācijas sistēmas, taču tika saskatīta nopietna problēma – motivācijas sistēmas nav

efektīvas! Tās ir izstrādātas balstoties uz vadītāja viedokli, tās ir nestimulējošas un darbiniekiem neinteresantas, jo neatspoguļo darbinieka vēlmes un mērķus, kurus tas vēlas sasniegt. Bieži šīs sistēmas nepilda savu galveno pienākumu – nemotivē darbinieku sasniegt vairāk, izdarīt vairāk uzņēmuma labā, kā arī tās neveicina darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu.

4.5. Darbinieku saliedētība uzņēmumos

Lai izvērtētu darbinieku iekšējās attiecības uzņēmumā, respondenti atbildēja uz trīs jautājumiem, kuru mērķis bija noskaidrot: cik saliedēti ir darbinieki, kādi faktori tos saliedē vairāk, bet kādi mazāk.

Lielākajā daļā uzņēmumu (SIA “Stockmann”, SIA “LNK Industries”, SIA “Golf Estate International” un SIA “Hromets poligrāfija”) darbinieki ir saliedēti un jūtas novērtēti, jo ikdienu darbinieki no dažādiem līmeņiem komunicē savā starpā kaut vai vienkārši apvaicājoties par ikdienas sīkumiem, izrādot neviltotu interesi par otra cilvēku teikto. Tāpat darbinieki atbalsta viens otru un izpalīdz, kad tas ir nepieciešams, pat ja tas nozīmē, ka jāstrādā virsstundas.

Lielos uzņēmumos kā “Madara Cosmetics” darbinieku saliedētība novērojama pa nodaļām vai darba izpildes komandām. Nodaļa/komanda parasti 5-7 cilvēku sastāvā ir saliedēta, taču darbinieki nelabprāt sadarbojas ar citu nodaļu darbiniekiem un komunikācija starp nodaļām ir apgrūtināta.

Uz jautājumu: Kādi faktori saliedē darbiniekus vairāk? – Respondenti norādīja sekojošus faktoros:

- Kopīgas intereses un mērķu sasniegšana;
- Kopīgi apmeklēti uzņēmuma korporatīvie pasākumi;
- Iekšējā komunikācija;
- Dažādas aktivitātes un konkursi;
- Mierīga darba vide;
- Pozitīva savstarpējā attieksme, cieņa vienam pret otru;
- Kopīgas sapulces.

Uz jautājumu: Kādi faktori traucē darbiniekiem sadarboties, komunicēt un saliedēties? – Respondenti norādīja sekojošus faktoros:

- Komunikācijas trūkums;
- Slikts mikroklimats (steiga, stress u.c.);
- Informācijas trūkums (nedalīšanās ar informāciju);
- Dažādi viedokļi atsevišķās situācijās;
- Personīgās ambīcijas;
- Iekšējie konflikti, apslēpti apvainojumi.

Analizējot iegūtos datus, tika secināts, ka lielākajā daļā uzņēmumu darbinieki ir saliedēti un saliedētību vairo tieši savstarpējās attiecības, palīdzīgas rokas sniegšana brīžos, kas tas ir nepieciešams, kā arī kopīgas intereses un kopīgi apmeklēti pasākumi. Uzņēmumos, kuros darbinieku skaits ir lielāks, darbiniekiem ir grūtāk saliedēties uzņēmuma mērogā, jo darbinieku skaits ir ļoti liels un ir grūti iepazīt visus kolēģus, tāpēc darbinieki sadraudzējas savas nodaļas, komandas ietvaros, līdz ar to iezīmējas problēma – grūtības veidot sadarbību ar citas nodaļas darbiniekiem. Lai atrisinātu šādu problēmu, būtu vēlams ik pa laikam rotēt darba komandu/nodaļu darbiniekus savā starpā, lai tiem būtu iespēja iepazīt un sadarboties ar citiem darbiniekiem no uzņēmuma, tāpat kooperatīvajos pasākumos būtu jāpievērš uzmanība, lai tie cilvēki, kuri ikdienā strādā kopā, būtu sadalīti un iemācītos saliedēties ar citiem darbiniekiem.

Secinājumi

1. Anketēšana uzņēmumos tiek veikta vienīgi *ķeksīša pēc*, un to rezultāti netiek ņemti vērā, darbinieku individuālie mērķi un vēlmes netiek apmierinātas, uzņēmums veido motivācijas sistēmu, paļaujoties tikai uz vadītāja viedokli.
2. Darbinieki nav lojāli pret uzņēmumu, ja uzņēmumā nenotiek komunikācija ar darbiniekiem un vadību, ja netiek izzinātas darbinieku vēlmes un vajadzības, personīgie mērķi un netiek apskatītas izaugsmes iespējas.
3. Vienīgais, kas darbiniekus notur uzņēmumos, ir fakts, ka viņiem ir darbs, bailes to pazaudēt un neatrast citu (vai atrast sliktāku – ar zemāku algu u.c.).
4. Uzņēmumos personālvadības stratēģijai nav būtiskas nozīmes, jo, uzņēmumos, kuros tā ir izstrādāta, darbinieki nav iepazīstināti ar stratēģiju, savukārt citos uzņēmumos šī stratēģija vispār nav izstrādāta.
5. Uzņēmumā nav vienotas sistēmas, kā norit personālatlase, motivēšana, komunikācija starp vadību, darbiniekiem, u.c. būtiskas lietas, kas stratēģijas neesamības gadījumā *aiziet pašplūsmā*.
6. Motivācijas sistēmas nav efektīvas. Tās ir izstrādātas balstoties uz vadītāja viedokli, tās ir nestimulējošas un darbiniekiem neinteresantas, jo neatspoguļo darbinieka vēlmes un mērķus, kurus tas vēlas sasniegt. Bieži šīs sistēmas nepilda savu galveno pienākumu – nemotivē darbinieku sasniegt vairāk, izdarīt vairāk uzņēmuma labā, kā arī tās neveicina darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu.
7. Lielākajā daļā uzņēmumu darbinieki ir saliedēti un saliedētību vairo tieši savstarpējās attiecības, palīdzīgas rokas sniegšana brīžos, kad tas ir nepieciešams, kā arī kopīgas intereses un kopīgi apmeklēti pasākumi.
8. Uzņēmumos, kuros darbinieku skaits ir lielāks, darbiniekiem ir grūtāk saliedēties uzņēmuma mērogā, jo darbinieku skaits ir ļoti liels un ir grūti iepazīt visus kolēģus, tāpēc darbinieki sadraudzējas savas nodaļas, darba komandas ietvaros, līdz ar to iezīmējas problēma – grūtības veidot sadarbību ar citas nodaļas darbiniekiem.

Priekšlikumi

1. Anketēšanu veikt regulāri, piemēram, ik pēc 3 mēnešiem. Vadītājam būtu jāveic anketu analīze, lai noskaidrotu darbinieka vēlmes un vajadzības, nākotnes mērķus, kā arī informāciju par darba vidi, kas palīdzētu darbu uzlabot, kādā veidā darbinieks spētu izdarīt vairāk, un šie priekšlikumi jāņem vērā, lai palielinātu darbinieku efektivitāti un uzņēmuma konkurētspēju kopumā.
2. Jāveido sistemātiska un regulāra komunikācija ar darbiniekiem, vadībai būtu jāzin katra darbinieka individuālās vēlmes, ko viņš vēlas sasniegt un cik ilgā laika posmā viņš to vēlas paveikt, un jāpalīdz darbiniekam sasniegt savus mērķus.
3. Uzņēmumiem, kuros ir izstrādāta personālvadības stratēģija, būtu jāiepazīstina savi darbinieki ar šo stratēģiju, jāpaskaidro tās nozīmība uzņēmuma darbībā un attīstībā.
4. Uzņēmumiem, kuros nav izstrādāta personālvadības stratēģija, būtu tā jāizstrādā un tajā jāiekļauj: personālatlases kritēriji, motivēšanas sistēma un faktori, veids kā noris komunikācija starp darbiniekiem un vadību u.c. uzņēmumam būtiskas lietas.

5. Motivācijas sistēmas jāveido, balstoties uz darbinieku vēlmēm un vajadzībām. Tās jāveido ar nolūku motivēt darbinieku sasniegt labākus rezultātus, kā arī veicinot darbinieka lojalitāti pret uzņēmumu.

6. Lai saliedētu lielu darbinieku skaitu, ik pa laikam būtu nepieciešams veidot jaunas darba komandas, kā arī, rīkojot saliedēšanās pasākumus, maksimāli iesaistīt visus darbiniekus un veidot komandas no cilvēkiem, kas ikdienā strādā atšķirīgās sfērās, piemēram, apvienot komandā ražošanas darbiniekus ar mārketinga un finanšu virziena darbiniekiem.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Ešenvalde, I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Merkūrijs LAT, 349 lpp.
2. Kehre, M. (2004). *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 230 lpp.
3. Zīlīte, L. (2013). *Personāla vadība un socienika*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 304 lpp.
4. *CVO Recruitment*. (2015. gada septembris). Ielādēts no Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā: <http://cvo.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija>
5. *Dienas Bizness*. (2013. gada 24. aprīlis). Ielādēts no Prognozes: kāda būs personālvadība 2030.gadā?: <http://www.db.lv/darbs/prognozes-kada-bus-personalvadiba-2030-gada-392538>
6. *Elva Baltic*. (2015. gada 17. jūnijs). Ielādēts no Jaunākās tendences personālvadībā: <http://www.elvabaltic.lv/blogs/jaunakas-tendences-personalvadiba/>
7. *FranklinCovey*. (2014. gada 25. novembris). Ielādēts no Līderis: izcili līderi, izcilas komandas, izcili rezultāti: <http://www.franklincovey.lv/tuvakie-pasakumi/lideris-izcili-lideri-izcilas-komandas-izcili-rezultati/>
8. Naumova, E. (2004. gada 15. jūlijs). *Apollo*. Ielādēts no Kas ikdienā jāatceras labam vadītājam: <http://apollo.tvnet.lv/zinas/kas-ikdiena-jaatceras-labam-vaditajam/286101>

PIELIKUMS

Vārds, Uzvārds:

Uzņēmuma nosaukums:

Ieņemamais amats:

Personālvadības problēmas Latvijas uzņēmumos

1. Vai un kā uzņēmumā tiek veikta iekšējā anketēšana, piemēram, darbinieki aizpilda anketas par vadītāja kompetenci, uzņēmuma darbību, apmierinātību (motivātoriem), darba procesu, nākotnes plāniem utt., tās iemetot kastītē vai, atdodot kādam, vai aizpildot elektroniski? Ja anketēšana nenotiek, tad vai ir cits veids, kā vadība iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem?

2. Cik regulāri notiek anketēšana?

3. Vai pēc anketēšanas uzņēmumā ir novērojamas izmaiņas uzņēmuma darbībā, attieksmē pret darbiniekiem? Varbūt tiek ņemti vērā darbinieku ieteikumi darba procesa uzlabošanai un attīstībai, vai arī anketēšana notiek vien *ķeksīša pēc*?

4. Vai uzņēmums notur savus darbiniekus un stiprina to lojalitāti? Kā tas notiek?

5. Kā Jūs vērtētu darbinieku lojalitāti pret savu uzņēmumu. Kas to ietekmē?

6. Kāda ir motivācijas sistēma uzņēmumā? Kuri no šiem motīviem tiek izmantoti uzņēmumā:

- Psiholoģiska rakstura motīvi (uzslavas, informācija, uzklausišana, savstarpējās attiecības, vadītāja vēlme risināt konfliktus u.c.);

- Sociāla rakstura motīvi (darba laika jautājums, ēdināšana, drošība u.c.);

- Ekonomiska rakstura motīvi (darba alga, prēmijas u.c.);

- Tiesiskie motīvi (juridiski noformētas darba attiecības, DL (Darba likums) ievērošana u.c.?)

7. Vai motivācijas sistēma strādā? Ja jā, tad kā tā darbojas? Ja nē, tad kādi ir iemesli kāpēc tā nestrādā?

8. Vai motivācijas sistēma atbilst darbinieku personīgajām interesēm un mērķiem? Kā tas izpaužas?

9. Vai uzņēmums ne tikai piedāvā izaugsmes iespējas, bet tās arī reāli sniedz? Ja, jā kā tas izpaužas – kā paaugstinājums, papildus apmācības u.c? Ja nē, tad kāpēc nepiedāvā reālas

izaugsmes iespējas – nav ieinteresēts darbinieku attīstībā, nav nepieciešami papildu speciālisti vai citi iemesli?

10. Vai uzņēmumā ir izstrādāta personāla vadības stratēģija? Ja, jā, tad kāda tā ir un vai tā ir zināma visiem darbiniekiem? Ja nē, tad kā tas tiek vai netiek kompensēts?

11. Kā Jūs vērtētu darbinieku sadarbību un saliedētību savā starpā uzņēmumā?

12. Kādi faktori uzņēmumā, Jūsaprāt, saliedē darbiniekus vairāk?

13. Kas, Jūsaprāt, uzņēmumā traucē darbiniekiem sadarboties, komunicēt un saliedēties?