

Uzņēmējdarbības pamati

15



Z. BOKUMS

I. FORANDS

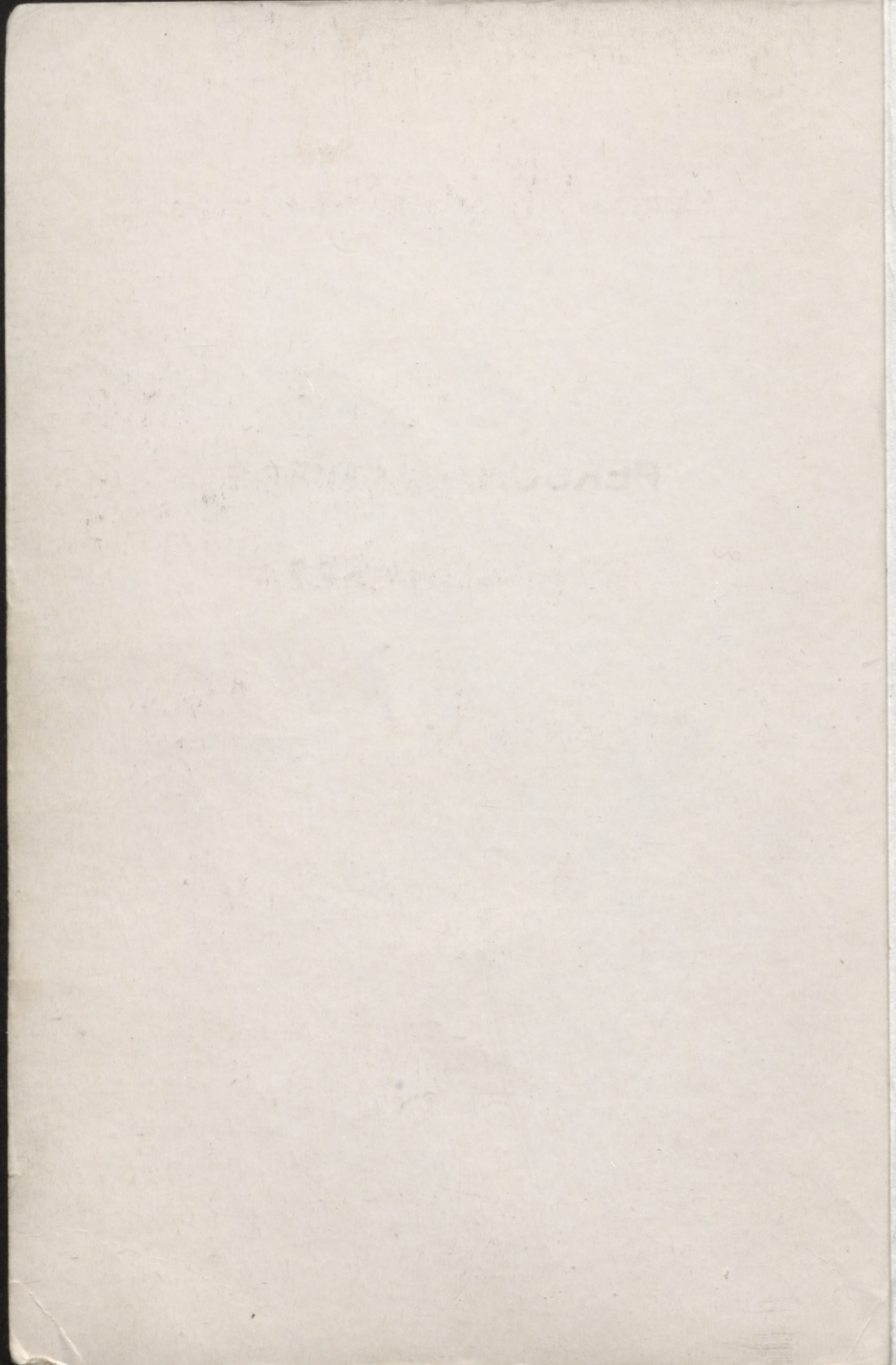
Personālvadības  
rokasgrāmata

Ls

DM



% £



L 2000-3  
L 460

L  
3

Zigfrīds Bokums \* Ilgvars Forands

# PERSONĀLVADĪBAS ROKASGRĀMATA

KAMENE  
Rīga, 2000

ISBN 9984-038-31-3

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

0300033788

Ziņrāda Būkums + Iļģvārs Pārūnds

PERSONĀLVADĪBAS  
ROKASGRĀMATA

Izdevējs: Birznieka SIA "Kamene"  
Iespiests: izdevniecībā "Kamene"  
Duntē Ielā 12/22, Rīga, LV – 1005  
Tāl. 7821366

KAMENE  
Rīga, 2000

ISBN 9984 – 636 – 31 – 3

## **ievads**

Personālvadības rokasgrāmata paredzēta visiem speciālistiem un arī vadītājiem, kuriem ikdienā jāveic personālvadības funkcijas un jākārt personāla lietvedība. To var izmantot studenti un maģistranti, apgūstot menedžmenta kursu.

Grāmatas teorētiskajā daļā pamatoti personālvadības galvenie uzdevumi un etapi, ietverti praktiski padomi un testi. Speciāli akcentēti personāla atlases veidi un metodes.

Grāmatas nodaļa "Personālvadības lietvedība" sniedz konkrētus piemērus un paraugus, kā kārtot dokumentāciju, un dod personālvadības darbības tiesisko pamatojumu.

Grāmatas 1. un 2. daļu uzrakstījis I. Forands, 3. daļu Z. Bokums.

**Ilgvars Forands** – pedagoģijas doktors, profesors, kura darba mūžs saistīts ar sporta, izglītības un uzņēmējdarbības vadību. Bijis Latvijas Fiziskās kultūras institūta rektors, Latvijas Republikas izglītības ministra 1. vietnieks. Piedalījies vairāku augstskolu dibināšanā, vada Latvijas Izglītības fondu. Nodod savas zināšanas menedžmentā valsts ierēdņu kandidātiem, studentiem, maģistrantiem. Dažādās zinātņu nozarēs publicējis turpat divi simti publikāciju. Vairāku grāmatu līdzautors. Sarakstījis grāmatas "Personālvadība" un "Vadītājs un vadīšana".

**Zigfrīds Bokums** – jurists, bijis ilggadējs LR Labklājības ministrijas personāldaļas vadītājs, šobrīd ministrijas valsts sekretāra padomnieks. Aktīvi piedalījies valsts ierēdņu kandidātu atestācijā, personāldaļu darbinieka modeļa izstrādāšanā. Izglīto personāldaļu darbiniekus LU organizētosursos.

# 1. Cilvēkresursu vadības pamatnosacījumi

Menedžments ir uzņēmuma (organizācijas) darbības mērķtiecīga virzība, lai, izmantojot esošos, kā arī piesaistot papildu resursus, izvēlētos optimālo stratēģiju un taktiku un panāktu plānoto rezultātu.

Uzņēmumā menedžments attiecināms uz:

- iekšējo pārvaldi;
- ražošanas pārvaldi;
- personāla pārvaldi.

*Iekšējā pārvalde* ietver principus, metodes un funkcijas – plānošanu, organizāciju, motivāciju un kontroli.

*Ražošanas pārvalde* ietver jauna produkta ieviešanu, darbības procesa tehnoloģisko, materiālo nodrošināšanu, kvalitātes un konkurētspēju paaugstināšanu, tirgus politikas izstrādi un īstenošanu, uzņēmuma vadības organizatoriskās struktūras izveidi.

*Personāla pārvalde* ietver personāla politikas un sistēmas izstrādi un īstenošanu.

Personālvadības sistēma ir daudzpusīga un iekļauj vairākas apakš-sistēmas:

- ⇒ 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 (bērnodārzs, skola, transports utt.);

- ⇒ tiesiskie aspekti – uzņēmumu 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.

### **Vispārpieņemtās un ieteicamās cilvēkresursu vadības procedūras un secība**

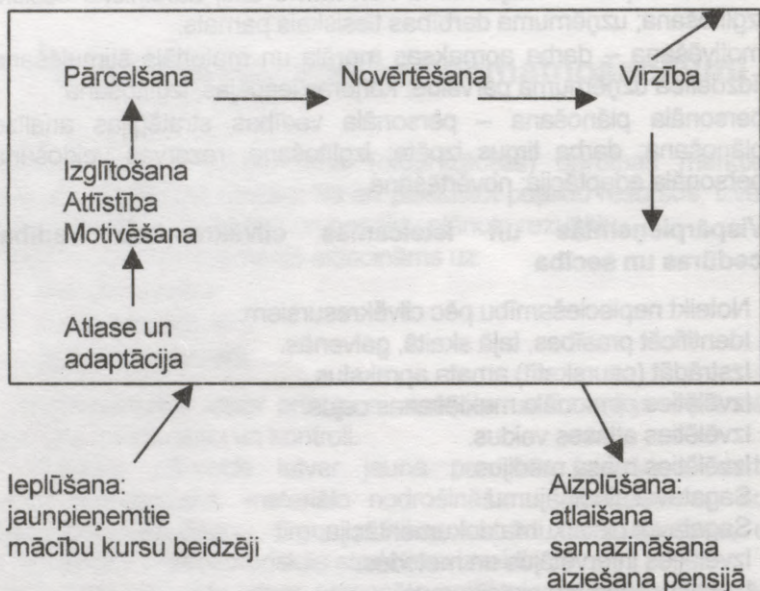
1. Noteikt nepieciešamību pēc cilvēkresursiem.
2. Identificēt prasības, tajā skaitā, galvenās.
3. Izstrādāt (caurskatīt) amata aprakstus.
4. Izvēlēties personāla meklēšanas ceļus.
5. Izvēlēties atlases veidus.
6. Izvēlēties masu medijus.
7. Sagatavot sludinājumu.
8. Sagatavot pieteikuma dokumentāciju.
9. Izvēlēties intervētājus un metodes.
10. Izskatīt saņemtos pieteikumus.
11. Uzaicināt atlasītos pretendentes.
12. Uzaicināt atkārtoti atbilstošos pretendentes.
13. Iegūt papildu informāciju par pretendentiem.
14. Organizēt lietišķās un/vai medicīnas pārbaudes.
15. Analizēt un izvērtēt atlases rezultātus.
16. Apstiprināt darba piedāvājumu.
17. Sagatavot atteikuma vēstules.
18. Veikt personāla darbā pieņemšanas procedūru.

Atsevišķus procedūras pasākumus var neveikt, ja mainās situācija vai tiek veikti citi pasākumi.

## **1.1. Cilvēkresursu plānošana**

*Plānošana* ir esošā personāla nodrošinājuma un lietderības izpēte, nepieciešamības noteikšana nākotnē, pamatojoties uz izstrādāto stratēģiju un cilvēkresursu iespējām, personāla izmaiņu un virzības prognozēšanu, vajadzīgo darbinieku pilnīgu izmantošanu un paturēšanu.

Cilvēkresursu plānošanai jānotiek pēc noteiktas shēmas, kura pamatojas uz resursa procesa plūsmu (1. att.).



1. att. Cilvēkresursu plūsmas process

Par svarīgākajiem cilvēkresursu plānošanas aspektiem uzskatāmi:

- sistemātiskums, lai process nebūtu nejaušs;
- nepārtrauktība, lai savlaicīgi reaģētu uz ārējo faktoru un iekšējās vides pārmaiņām, mērķiem;
- ilgtermiņa plānošana, lai process atbilstu izstrādātās stratēģijas periodam;
- integrācija, lai plānošana iekļautos gan uzņēmuma kopējā, gan atsevišķu struktūru plānā;
- kvalitāte un kvantitāte, proti, cilvēkresursu vajadzību noteikšana abās izteiksmēs;
- atbilstība resursiem, lai darbaspēka izmaksas būtu sabalansētas ar iespējām, ko uzņēmums var atļauties tagad un nākotnē.

## 1.2. Rezervju veidošana

Uzņēmuma personālo rezervi var veidot no esošo darbinieku vidus vai cilvēkresursiem ārpus uzņēmuma. Kā vienam, tā otram variantam ir gan pozitīvas, gan negatīvas iezīmes. Arī darbinieku rezervju veidošanai no savējo vidus ir priekšrocības un trūkumi.

Priekšrocības	Trūkumi
1. Iespēja augt profesionālā un karjeras jomā	1. Ierobežota izvēle
2. Darba un kolektīva pārzināšana	2. Varbūtēji lielāki izdevumi straujai pārkvalifikācijai
3. Esošās uzņēmuma kultūras atzīšana	3. Iekšējā konkursa radīta spriedze
4. Iespējamība īsā laikā iesaistīt jaunā amatā	4. Subjektīvisms rezervju izvēlē
5. Mazāki izdevumi lēnai pārkvalifikācijai	

Darbinieku piesaiste no ārpusuzņēmuma cilvēkresursiem dod plašākas iespējas atrast noderīgāko un visvairāk nepieciešamo speciālistu, iekļaut uzņēmumā darbiniekus ar jaunām, netradicionālām idejām, radīt darbinieku vidū konkurenci, iegūt un apgūt citu, tajā skaitā konkurentu, uzņēmumu pieredzi.

## 1.3. Atlase

Amata apraksta sastādīšana, nepieciešamības izziņošana, pirmreizēja kandidātu atlase, atbilstošā darbinieka pamata izvēle, līguma noslēgšana ir atlases pamata procedūras.

Atlase ir sarežģīta, darbietilpīga un būtiskākā cilvēkresursu vadības procesa sastāvdaļa. Atlases procesā piedalās divas puses – darba devējs un darba ņēmējs, pēdējais sākumā kā pretendents. Darba devēja mērķis ir iegūt piemērotāko darbinieku, kura kvalifikācija un prasme nodrošinātu konkrētā uzdevuma veikšanu un uzņēmuma funkcionēšanu kopumā. Bez atbilstošām profesionālām zināšanām un prasmēm darba devējam jāapzina cilvēka iespējamā rīcība, viņa spējas, dotības un vajadzības.

Individuālo rīcību nosaka viņa *Es*, kurš ietver vairākus raksturojošus kritērijus, arī lomu izvēli. *Es* raksturo priekšstatu par sevi, kas reizē ir neapzināts un apzināts. *Es* atklājas saskarsmē ar citiem cilvēkiem vai arī

vienatnē – pārdomās, pašnovērtējumos, savas rīcības izpratnē. Tātad *Es* izpratnē ietilpst sevis iezīmēšana un papildināšana ar citu cilvēku idejām, vērtībām utt. Lomas izvēli nosaka ārēju apstākļu (kultūra, tradīcijas), lomu apgūšanas pakāpe (potenciāls) un sagatavotība.

*Es* nozīmē atbildības apzināšanos, iekšējo kontroli un iekšējo regulāciju (pašregulāciju). Cilvēks rīkojas savas atbildības apzināšanas robežās.

Otrs rādītājs ir lomas pievilcīgums. To nosaka lomas prestižs, izpildes grūtību pakāpe, nepieciešamās zināšanas un prasmes. Lomu pievilcību ietekmē arī:

- panākumi;
- pašcieņa;
- iepriekšējā pieredze;
- izpildes veiksmes un neveiksmes;
- individuālās īpatnības (dzimums, vecums, raksturs, spējas, dotības, t.sk. iedzimtās, utt.).

Svarīgs faktors lomu izpildē ir pašapzināšanās – specifisks apziņas veids, kurš izpaužas sevis izzināšanā, attieksmē pret sevi, savas rīcības vadīšanā. Sevis izzināšana saistīta ar apkārtējo cilvēku izzināšanu, jo apkārtējie ietekmē pašapzināšanos.

Cilvēks sevi izzina pašnovērtēšanas procesā. Pašnovērtēšana var būt adekvāta, paaugstināta vai pazemināta. Bieži vien cilvēki neprot sevi novērtēt vai to nedara, ļaujoties, ka to veiks citi. Šādi cilvēki nepilnīgi izmanto savu potenciālu. Pretēji ir cilvēki, kuri paaugstina savu vērtējumu. Viņi ir pašpārliecināti, viņiem šķiet, ka tie var visu, bet neveiksmes gadījumā vainu uzvel citiem vai neparedzētiem apstākļiem.

Personāla vadībā iespējams veiksmīgi sadarboties ar cilvēkiem, kuri sevi novērtē reāli. Šādi cilvēki ir pārliecināti par savām spējām, var savus spēkus pareizi sadalīt un gūt efektīvus darba rezultātus.

Atlases procesā jācenšas izzināt cilvēka potenciālu.

Cilvēka psiholoģiskais potenciāls pamatā ir iedzimts, tomēr to var veidot, izmantojot vai radot labvēlīgus apstākļus. Visvairāk var veidot fiziskās īpašības, kuras nosaka darba spējas.

Darba potenciāls ir potenciālo zināšanu, prasmju un iemaņu komplekss. Prasmes aktivizējas uz zināšanu bāzes, protams, tās var iegūt ilgstošā laikā, ejot mēģinājumu un kļūdu ceļu. Iemaņas ir augsti attīstītas prasmes, kad, apgūstot prasmes, tās tiek noslīpētas līdz automātiskumam. Darba potenciāls veidojas jau mācību iestādē, bet pamatā darbā, kad prasmes un iemaņas nosaka darbinieka profesionālo meistarību.

Darba potenciāls ir cieši saistīts ar radošo potenciālu – intelektu, personības īpašībām, pašrealizācijas nepieciešamību. Darba tikums nosaka vēlēšanos apgūt zināšanas un prasmes. Darbinieka potenciāla attīstība notiek individualizācijas un socializācijas procesā, jo cilvēks ir gan bioloģisks, gan sociāls veidojums, tāpēc vadības saturs, formas un metodes jāizvēlas, ņemot vērā cilvēku kā individu, kurā bioloģisko un sociālo faktoru ietekmē izveidojušās un nostiprinās tikai viņam vienam piemītošās īpašības.

Cilvēka bioloģiskā sfēra vairāk vai mazāk darbojas pēc objektīviem dabas likumiem.

Socializācijas objektīvo faktoru vidū minama apkārtējā vide, kalendārais vecums, audzināšanas procesā iegūtās īpašības un indivīdam piemītošās atšķirības.

Sociālās vides ietekmi nedrīkst pārvērtēt, kaut arī tā ir būtiska. Bez tam indivīda psihofizioloģiskie mehānismi (nervu tips, smadzeņu darbība, bioloģiskais vecums utt.) var paātrināt vai kavēt sociālās vides ietekmi, apzinoties tās lietderību, kā arī daļēji vai pilnībā noraidot. Cilvēks var pieņemt vai nepieņemt piedāvāto lomu.

Socializācijas process notiek pakāpeniski, noteiktu dzīves posmu robežās, kurus raksturo kalendārais vai bioloģiskais vecums, un tie var būt savstarpēji visai atšķirīgi. Indivīds dabiskās un iegūtās atšķirības un tam vienīgajam piemītošās īpašības nevar mainīt, balstoties tikai uz kolektīva, grupas vai varas ietekmi. Šī ietekme var būt gan īslaicīga, gan ilgstoša un cilvēks dažādu iemeslu dēļ var pieņemt piedāvātās pārmaiņas, taču tas var arī nebūt pašvērtības rezultāts. Pārvērtības apziņā, interesēs, nostājā, indivīda personībā un darbībā ir dimensijas, kuras veidojas socializācijas procesā, mijiedarbībā ar individualizācijas procesu. Būtiska ir cilvēka dzīves pieredze, tās analīze un izvērtēšana, kas dod pamatu pašattīstībai. Tāpēc nevar pilnībā pieņemt to, ka socializācija ir tikai darbība, ņemot vērā individualizācijas procesu, visu dimensiju kopsakarību. Dažkārt indivīds piedalās sev uzspiestā darbībā vai arī to veic neizvērtētu, nepamatojot to savā apziņā, neizzinot savu nostāju.

Individualizācija ir indivīda atšķiršana no pārējo cilvēku vidus, sevis apzināšana kā atšķirīgu personību, kaut arī viņam piemīt kopsapziemes. Tādējādi konkrēta personība ir socializācijas un individualizācijas procesa kopprodukts, rezultāts, un personības attīstības izpēte nav iespējama, tikai iepazīstot ietekmējošos subjektīvos un objektīvos faktorus, bet gan indivīda atšķirīgās pazīmes un īpašības. Ne visas īpašības indivīds var vienpersoniski pārveidot vai noraidīt, tas īpaši attiecas uz bioloģisko struktūru. Indivīds var attīstīt savas spējas, izmantojot dabiskās un

iegūtās bioloģiskās un sociālās dotības un īpašības, izmantojot socializācijas procesus un ar to saistītos objektīvos un subjektīvos faktorus.

## 1.4. Adaptācija

Adaptācija konkrētā vidē sākas, iepazīstoties ar atbilstošu amata aprakstu, kurā noteikta kompetence (pienākumi, tiesības), atbildība, padotība. Adaptāciju veicina un nodrošina informācija par uzņēmuma vēsturi, misiju, mērķiem, stratēģiju, sasniegumiem, problēmām, kolektīvu, darba vietu. Adaptācijas mērķis ir saīsināt pielāgošanās un iestrādes periodu, pēc iespējas ātrāk izmantot darbinieka zināšanas un prasmes. Tas ir pirmais, bet svarīgākais solis darbinieka darbības atdeves un rezultātu nodrošināšanai.

Adaptācijai izmanto šādus informācijas un praktiskās rīcības veidus:

- vispārējo informāciju par uzņēmumu;
- detalizētu informāciju par darbinieka lomu un uzdevumiem uzņēmumā;
- pirmās darba dienas ievadīšanu, iepazīstinot ar darba kolēģiem, apsveicot un ierādot konkrēto darba vietu.

Svarīgi, lai darbinieks iekļautos konkrētajā darba grupā un savukārt grupa pieņemtu jauno darbinieku. Adaptācijas process koordinē grupas apvienošanas.

Grupa var ietekmēt cilvēku divos aspektos:

- ar attiecīgo formālo varu;
- ar neformālām attiecībām.

Grupā:

- darbinieki ir savstarpēji pazīstami;
- darbinieku vidū pastāv neformālās attiecības;
- iedarbīgāka var būt psiholoģisko metožu lietošana;
- vadītājs pārzina darbinieku pozitīvās un negatīvās īpašības.

Īpašnieki izveido uzņēmumu, līdz ar to – cilvēku grupas pēc sava ieskata. Šādas grupas ir **formālas**, tajās pastāv noteikta padotība un struktūra. Laika gaitā un darbībā formālā grupa kļūst par sociālu vidi, kurā cilvēki sadarbojas ne tikai vadītāju ietekmēti, bet gan savu interešu saistīti, proti, rodas **neformālas** grupas.

Neformālo grupu veidošanās iemesli:

- sociālā vajadzība piederēt kādai interešu kopai;
- palīdzības meklēšana starp cilvēkiem, kuri izprot cits citu;

- aizsardzības vajadzības apmierināšana, lai novērstu dažāda veida terorizēšanu, varbūt pat fizisku iespaidošanu, nelabvēlīgus darba apstākļus;
- saskarsmes nepieciešamība, lai iegūtu informāciju, apmainītos ar domām un viedokļiem;
- savstarpējas simpātijas – ārējās, kopīgas lomas, analogs darba process.

Neformālās grupas rīcību un pastāvēšanu nosaka grupas locekļu kontrole pār normu un vērtību ievērošanu. Neformālā grupa var aktīvi piedalīties uzņēmuma pārmaiņu īstenošanā vai arī pretoties nepārdomātām pārmaiņām. Diemžēl uzņēmuma vadītāji bieži vien nelabprāt atzīst neformālās grupas, tomēr, būtiski un mērķtiecīgi sadarbojoties, neformālā grupa var būt nozīmīgs atbalsts personāla un visa uzņēmuma vadībai.

Efektīvu darba komandu raksturo daudzi parametri, kuru vidū būtiskākie ir šādi.

⇒ *Piemērots vadītājs,*

kurš prot apvienot komandu kopējam mērķim, veltīt tai pietiekami daudz laika. Jebkurš no komandas var trenēties vadīšanā, ja tam ir pietiekami piemērota prasme.

⇒ *Atbilstoši komandas dalībnieki.*

Katram komandas dalībniekam ir kvalifikācija un spēja darboties prasmju un komandas dalībnieku raksturu saliedēšanā, kas nodrošinātu līdzsvaru komandā.

⇒ *Komandas sajūta.*

Katrs komandas loceklis jūt grupas kopīgo garu, mērķus un centienus. Viņš ir gatavs veltīt personisko enerģiju komandas stiprināšanai un citu atbalstīšanai. Strādājot ārpus grupas, komandas dalībnieks nepazaudē savas grupas izjūtu, piederību pie tās, neaizmirst, ka pārstāv to un reprezentē.

⇒ *Konstruktīva gaisotne.*

Komanda ir attīstījusi tādu atmosfēru, kur katrs var justies brīvs, atklāts, kā arī gatavs uzņemties risku.

⇒ *Kopīgs mērķis.*

Komandai ir skaidri mērķi un tie ir visiem zināmi. Komanda gatava pieņemt uzdevumus, kas šķiet grūti, bet izpildāmi. Visa enerģija tiek veltīta rezultāta sasniegšanai, "šauro vietu" identificēšanai un likvidēšanai.

⇒ *Patstāvīga plānošana.*

Komandā tiek veicināta patstāvīga plānošana un tai ir noteikta, produktīva loma visas organizācijas kopstruktūrā.

⇒ *Efektīvas metodes.*

Komandas attīstās sistemātiski un meklē visefektīvākos veidus un metodes, lai risinātu problēmas kopā.

⇒ *Komandas darbība.*

Komandā ir skaidri definētas lomas, izstrādāta komunikācija un administratīvās procedūras, kas veicina komandas kopīgu attīstību.

⇒ *Kritika.*

Komandas un individuālās kļūmes un "šaurās vietas" tiek pārbaudītas un atklātas bez personiskiem apvainojumiem, lai tās labotu un gūtu pieredzi.

⇒ *Līdzsvarotas personības.*

Komandas dalībnieku raksturi ir apzināti, un komanda var tikt galā ar atsevišķām individualitātēm, ja tās traucē kopīgam darbam.

⇒ *Radošums.*

Komanda var radīt jaunas idejas, pamatojoties uz kopdarbību, tai tiek sniegts atbalsts ideju īstenošanai. Riska uzņemšanās tiek atalgota, un labas idejas tiek izmantotas.

⇒ *Starpgrupu attiecības.*

Attiecības ar citām grupām nodrošina atklātu un tiešu personisko kontaktu, kas var dot labumu grupas darbībai.

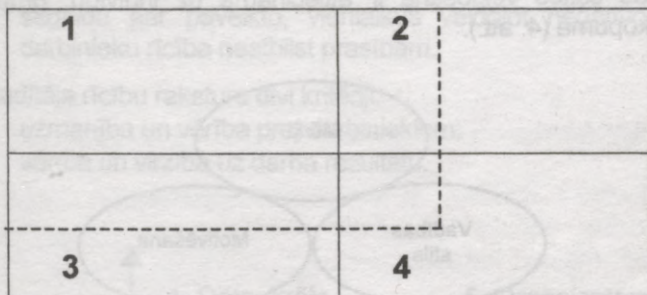
Nenoliedzami, ka adaptācija ietekmē emocijas – organisma psiholoģiskā aktivizācija. To raksturu un intensitāti nosaka ārējo signālu atšifrēšanas spējas un organisma aktivizācijas līmenis. Signālu atšifrēšana savukārt ir atkarīga no cilvēka intelektuālās attīstības un no spējas integrēt un pārstrādāt dažādu informāciju. Emocijas ir nepieciešamās informācijas attiecība pret saņemto informāciju. Negatīvās emocijas rodas, cilvēkam nesaņemot pietiekamu informāciju vai saņemot nepatīkamu informāciju. Pozitīvās emocijas veido pretēja informācija. Ne katrs indivīds var sevi kontrolēt un saglabāt mieru, līdzsvaru, adaptēties konkrētā un mainīgā vidē.

Adaptācija būs veiksmīgāka, ja tiks ievērots, ka katrs cilvēks atbilst savas personības izpratnes vienam no četriem variantiem, proti, viņš var būt atklātas vai slēgtas zonas personība. Lai to izprastu, lieto *Džohari* moduli (2. att.).

<b>1. Atvērta zona</b>	<b>2. Akla zona</b>
Atvērta, zināma man un citiem	Slēgta man, bet atvērta citiem
<b>3. Slēgta zona</b>	<b>4. Nezināma zona</b>
Atvērta man, bet slēgta citiem	Slēgta man un citiem

2. att. Džohari modulis

Saskarsmes kontakti atkarīgi no atvērtības palielināšanas un slēgtās zonas samazināšanas (3. att.).



3. att. Džohari moduļa labvēlīgās izmaiņas

Saskarsmē būtiska nozīme ir atgriezeniskai saitei, t.i., informācijai, kura virzās no vadības uz padotajiem un starp partneriem. Tās mērķis ir izprast uzdevumu un vienoties mērķtiecīgi rīkoties. Atgriezeniskās saites nodrošināšanai nepieciešams ievērot šādus nosacījumus:

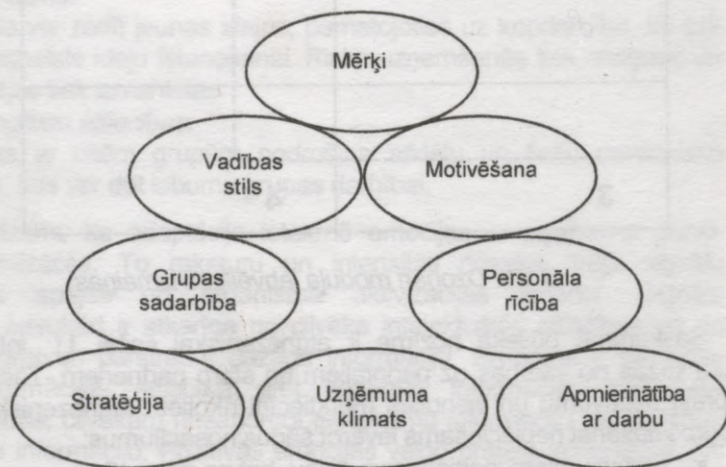
- norādījumiem jāattiecas uz rīcību, bet ne personību;
- vairāk jārunā par novērojumiem, bet ne galīgo vērtējumu. Novērojums – tas, ko redz un dzird, vērtējums – interpretācija, kura balstās uz faktiem;
- nevajadzētu bieži piemērot vērtējuma formu. Ja tiek izteikts vērtējums, būtu jālieto vienkāršotas kategorijas: labais un ļaunais, pareizais un nepareizais, patīkamais un nepatīkamais utt. Situāciju analīzei jāpamatojas uz esošajiem faktiem, bet ne tālas pagātnes notikumiem;

- jācenšas mazāk dot padomu, bet izteikt savus vērojumus, daloties domām un pieredzē, informācijā;
- nav lietderīgi kritizēt notikumus, kurus nevar ietekmēt;
- nepieciešamās informācijas nodošanai partnerim jāizvēlas atbilstoša situācija, saturs un adekvāta forma.

Lai savukārt nodrošinātu atgriezenisko saiti ar padotajiem, vadībai jāievēro specifiski ieteikumi:

- partnera izteikumi uzmanīgi jāuzklausā, lai pareizi izprastu to, ko viņš vēlas izteikt;
- atgriezeniskā saite rada subjektīvu priekšstatu partnerim par vadītāju, tāpēc tā jāpastiprina, jāpapildina, lai novērstu pārpratumus.

Adaptācijas procesu sekmē prasmīga kolektīva vadītāja rīcība. Atgriezeniskās saites veidošana ir attiecināma uz individu, grupu vai uzņēmumu kopumā (4. att.).



4. att. Mērķu sasniegšana, iedarbojoties uz personālu

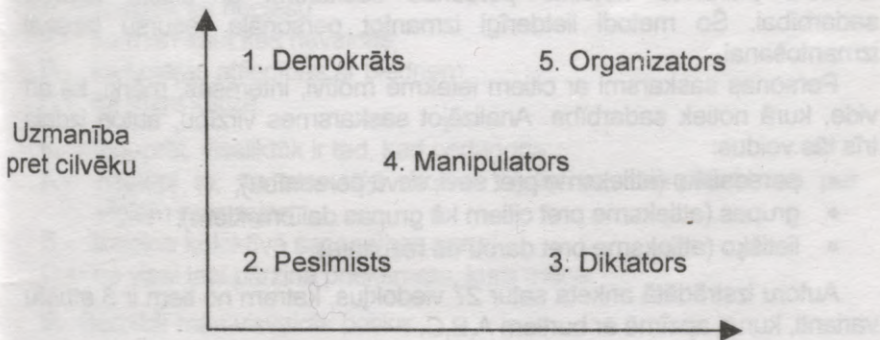
Vadītājam saskarsmē ar padotajiem jāievēro šādi ieteikumi:

- jāprot paredzēt padoto rīcība. Tāpēc nepieciešams pārzināt savu darbinieku rīcības pamatnosacījumus. Uzmanība jāpievērš cilvēku vajadzībām un interesēm, individu vērtībām, ideāliem, motivācijai;
- jāiegūst ticama informācija;

- vadītājam vairumā gadījumu ir objektīva un plaša informācija. Tomēr vadībai var rasties arī informācijas trūkums vai tā ir nepilnīga, jo ne vienmēr cilvēki pasaka to, ko domā;
- jāpārvalda emocijas. Vadības pašu emocijas atsevišķos gadījumos var sarežģīt saskarsmi ar padotajiem. Tāpēc vadītājam jākontrolē savas emocijas, radusies situācija jāizvērtē pēc iespējas objektīvi;
- jāizvirza padotajiem saprotamas un konkrētas prasības, lai viņi saprastu uzdevumu, situāciju;
- jā rūpējas par atgriezenisko saiti, tā var būt arī negatīva;
- jāveicina interese par darbu, proti, izmantojot motivācijas iespējas, jāveido padotajiem pozitīvs emocionālais stāvoklis un attieksme pret darba procesu. Šajā jautājumā svarīgi uzturēt padotajiem personisko godkāri, pašcieņu un lepnumu par savu uzņēmumu un darbu. Jāveic pozitīva stimulācija, lai darbinieki saņemtu to, ko viņi sagaida par paveikto, vienlaikus veidojot negatīvo reakciju, ja darbinieku rīcība neatbilst prasībām.

Vadītāja rīcību raksturo divi kritēriji:

- uzmanība un vērtība pret darbiniekiem;
- vērtība un virzība uz darba rezultātu.



5. att. Virzība uz darba rezultātu

**Demokrāts** rūpējas par saskarsmi un grupas attiecībām. Darbinieku potences pārzina nepilnīgi, līdz ar to ne vienmēr tiek sasniegts labākais darba rezultāts.

**Pesimists** maz vērtības velta darba rezultātam, kā arī nepietiekami interesējas par cilvēku vajadzībām. Grupas vadība ir nepārliecinoša, netiek ievērotas kolektīva iespējas.

**Diktators** panāk, ka darba uzdevumi tiek sasniegti savlaicīgi. Šādu vadītāju maz interesē cilvēku problēmas, vajadzības. Galvenā vērtība tiek veltīta profesionālai sagatavotībai.

**Manipulators** cenšas nogludināt attiecības, novērst asākas situācijas. Radot kompromisu, vadītājs cenšas panākt labu saskarsmi un gūt plānoto rezultātu.

**Organizatoram** ir nepieciešamās īpašības, lai radoši vadītu uzņēmumu, dotu iespēju katram darbiniekam parādīt iniciatīvu. Visi lēmumi tiek pieņemti racionāli, mērķtiecīgi.

Vadītāja uzdevums ir atrisināt konfliktus, izpētīt to cēloņus un pieņemt pareizāku lēmumu.

Saskarsmes iespēju izpētei var lietot testa metodi (1. pielikums).

1. pielikums

### Attieksmes un saskarsmes noteikšanas metode

Čehu zinātnieki I. Smeikls un M. Kučers izstrādājuši metodi, lai ar anketas palīdzību noteiktu personas saskarsmi ar citiem kopīgai sadarbībai. Šo metodi lietderīgi izmantot personāla resursu labākai izmantošanai.

Personas saskarsmi ar citiem ietekmē motīvi, intereses, mērķi, kā arī vide, kurā notiek sadarbība. Analizējot saskarsmes virzību, autori izdala trīs tās veidus:

- personisko (attieksme pret sevi, savu personību);
- grupas (attieksme pret citiem kā grupas dalībniekiem);
- lietišķo (attieksme pret darbu un rezultātu).

Autoru izstrādātā anketa satur 27 viedokļus, katram no tiem ir 3 atbilžu varianti, kurus apzīmē ar burtiem A,B,C.

1. Lielāku apmierinātību es gūstu no:

- A - mana darba atzīšanas;
- B - apziņas, ka darbs veikts labi;
- C - apziņas, ka man apkārt ir cilvēki.

2. Ja es spēlētu futbolu (volejbolu, basketbolu), tad es vēlētos būt:

- A - treneris, kurš izstrādā spēles taktiku;
- B - pazīstams spēlētājs;

C - izvēlēts par komandas kapteini.

**3. Manuprāt, labākais pedagogs ir tas, kurš:**

A - interesējas par apmācāmo un kuram ir individuāla pieeja viņam;

B - rada apmācāmajam interesi par priekšmetu, lai viņš censtos apgūt šī priekšmeta zināšanas;

C - radītu kolektīvā atmosfēru, kurā neviens nebaidītos izteikt savu viedokli.

**4. Man patīk, ja cilvēki:**

A - priecājas par padarītu darbu;

B - ar prieku strādā kolektīvā;

C - cenšas izpildīt savu darbu.

**5. Es vēlētos, lai mani draugi:**

A - būtu atsaucīgi un palīdzētu cilvēkiem, kad rodas iespēja;

B - būtu uzticīgi man;

C - būtu gudri un interesanti.

**6. Par labākiem draugiem es uzskatu tos;**

A - ar kuriem veidojas labas attiecības;

B - kuri var daudz sasniegt dzīvē;

C - uz kuriem var paļauties.

**7. Visvairāk es neciešu:**

A - ka man kaut kas neveicas;

B - ka bojājas attiecības ar biedriem;

C - ka mani kritizē.

**8. Manuprāt, vissliktāk ir tad, kad pedagogs:**

A - neslēpj to, ka atsevišķi skolēni viņam nav simpātiski, un par viņiem pasmejas;

B - izaicina kolektīvā sacensības garu;

C - ne visai labi pārzina priekšmetu, kuru māca.

**9. Bērībā man visvairāk patika:**

A - pavadīt laiku ar draugiem;

B - izjust padarīto;

C - kad mani par kaut ko uzslavēja.

**10. Es gribētu līdzināties tiem, kuri:**

A - guvuši panākumus dzīvē;

B - patiesi aizrauti ar savu darbu;

C - ir draudzīgi un labsirdīgi.

- 11.** Izglītības sistēmai vispirms:  
A - jāiemāca risināt uzdevumus, kurus izvirza dzīve;  
B - jāattīsta audzēkņu individuālas īpašības;  
C - jāieaudzina īpašības, kuras palīdzētu sadarboties ar cilvēkiem.
- 12.** Ja man būtu daudz brīva laika, es labprāt izmantotu to:  
A - lai satiktos ar draugiem;  
B - atpūtai un izpriecām;  
C - savām mīļākajām nodarbībām un pašizglītībai.
- 13.** Vislielākos panākumus es gūstu tad, kad:  
A - strādāju ar cilvēkiem, kuri man patīk;  
B - man ir interesants darbs;  
C - manas pūles labi atalgo.
- 14.** Man patīk, ka:  
A - citi mani ciena;  
B - jūtu apmierinātību no labi padarīta darba;  
C - patīkami pavadu laiku ar draugiem.
- 15.** Ja nolemtu par mani uzrakstīt avīzē, tad es vēlētos, lai:  
A - pastāstītu par kādu interesantu nodarbību, mācībām, sportu utt., kurās es piedalos;  
B - uzrakstītu par manu darbību;  
C - noteikti rakstītu par manu kolektīvu, kurā es strādāju.
- 16.** Es gūstu lielākus panākumus mācībās, ja pasniedzējs:  
A - man velta individuālu pieeju;  
B - izraisa manī interesi par priekšmetu;  
C - veic kolektīvā problēmas apspriešanu.
- 17.** Nav nekas sliktāks par:  
A - pašcieņas aizskaršanu;  
B - neveiksmi, veicot svarīgu uzdevumu;  
C - draugu zaudējumu.
- 18.** Visvairāk man patīk:  
A - panākumi;  
B - labas kopīga darba iespējas;  
C - veselīgs, praktisks prāts un izdoma.
- 19.** Es nemīlu cilvēkus, kuri:  
A - uzskata sevi par sliktākiem nekā citi;  
B - bieži ķīlidojas un konfliktē;

C - iebilst pret visu jaunāko.

**20.** Man ir patīkami, ja:

A - es strādāju pie visiem svarīgas lietas;

B - man ir daudz draugu;

C - es izraisu izbrīnu un visiem patīku.

**21.** Manuprāt, vadītājam vispirms jābūt:

A - pieejai mums visiem;

B - autoritātei;

C - prasīgam.

**22.** Brīvajā laikā es labprāt lasītu grāmatu:

A - par to, kā iegūt draugus un uzturēt labas attiecības ar cilvēkiem;

B - par ievērojamu cilvēku dzīvi;

C - par pēdējiem zinātnes un tehnikas sasniegumiem.

**23.** Ja man būtu muzikālas dotības, es vēlētos būt:

A - diriģents;

B - komponists;

C - solists.

**24.** Es vēlētos:

A - izdomāt interesantu konkursu;

B - uzvarēt konkursā;

C - organizēt konkursu un to vadīt.

**25.** Man ir svarīgi zināt:

A - ko es vēlos paveikt;

B - kā sasniegt mērķi;

C - kā organizēt cilvēkus, lai sasniegtu mērķi.

**26.** Cilvēkam jācenšas panākt, lai:

A - citi būtu ar viņu apmierināti;

B - vispirms veiktu savu uzdevumu;

C - viņam nepārmestu par paveikto darbu.

**27.** Brīvajā laikā es labprāt atpūšos:

A - draugu lokā;

B - skatoties izklaides filmas;

C - nodarbojoties ar savu vaļasprieku.

Katru atbildi izvērtē ar punktiem:

2 punktus dod galvenajai atbildei;

1 punktu mazāk nozīmīgai atbildei;

0 saņem trešā – vismazāk nozīmīgā atbilde.

Visus atbildes punktus ievieto attiecīgā tabulā:

Attieksme pret sevi		Attieksme pret sadarbību (grupu)		Attieksme pret darbu "rezultātu"	
1A	15A	1C	15C	1B	15B
2B	16B	2C	16C	2A	16A
3A	17A	3C	17C	3B	17B
4A	18A	4B	18C	4C	18B
5B	19A	5A	19B	5C	19C
6C	20C	6A	20B	6B	20A
7A	21C	7C	21A	7B	21B
8C	22B	8B	22A	8A	22C
9C	23B	9A	23C	9B	23A
10C	24C	10B	24A	10A	24B
11B	25B	11C	25A	11A	25C
12C	26B	12A	26A	12C	26C
13C	27A	13A	27B	13B	27C
14C		14A		14B	

Katra attieksmes bloka rezultātus summē un iegūst attiecīgo, kur lielākais skaitliskais rādītājs liecina par būtiskāko attieksmes virzienu un vēlēšanos sevi realizēt noteiktā vidē.

Autoru V. Smeikla un M. Kučera piedāvāto metodi var izmantot individuālam vērtējumam, t.sk. pašvērtēšanai, vai arī grupas vērtējumam, kā arī izvēlēties metodes, lai veicinātu adaptāciju, veidotu labvēlīgu atmosfēru darba grupā.

## 1.5. Izglītošana

Mūsdienu menedžmenta teorija atzīst, ka būtiski ir investēt līdzekļus cilvēkresursos. Izglītošana jāveic, izmantojot esošās iespējas un programmas, kā arī izstrādājot jaunas, tai jābūt sistemātiskai gan jaunā amatā, gan kvalifikācijas nepietiekamības gadījumā.

Personāla izglītošanā pastāv simptomi, kuri liecina par nepieciešamību izglītošanas procesu aktivizēt. Tie ir:

- personāla pastiprināta mainība;
- apmaksas izdevumu palielināšana;
- negadījumu skaita pieaugums;

- disciplīnas pazemināšanās;
- klientu sūdzības, reklamācijas;
- darba ražības pazemināšanās;
- saslimstības palielināšanās;
- paredzētas iekšējas pārmaiņas (struktūra, uzdevumi utt.);
- notiek pārceļšana citā darbā;
- tiek veidotas rezerves;
- notiek ārējo faktoru izmaiņas (likumdošana, tehnoloģija utt.).

Izglītošanās veidi, kurus var izmantot, ir visai daudzveidīgi. Būtiska ir pašizglītošanās. Tās pamatā ir motivācija iegūt zināšanas, prasmes, izvirzīt personiskos mērķus, vērtības, uzlabot veselību, laika lietderīga izmantošana.

Pašizglītošanās panākumu nosaka pašnovērtēšana, sasniedzamu mērķu izvirzīšana, ievērojot iespējas un vidi, atgriezeniskās saites izveidošana, t.i., paškontrolē un citu personu kontrolē pār iegūtām zināšanām. Darbinieki ir jāstimulē pašizglītošanās procesam.

Nozīmīgs izglītošanās veids ir konsultācijas, tās pamatā notiek darba procesā, kad tiek apgūtas jaunas zināšanas un iemaņas. Cilvēki bieži vien mācās no savām kļūdām, tomēr sekmīgāks process ir tad, kad palīdz konsultants, lai izglītošanai mērķtiecīgi un apzināti izmantotu pašu darba procesu.

Konsultāciju sekmīgai norisei nepieciešama:

- vadītāju veidota atmosfēra, lai sistemātiski un ilgākā laika periodā sniegtu konsultatīvu palīdzību. Ja labvēlīgs darba rezultāts jāsaņem šajā laikā, tad atmosfēra nebūs labvēlīga konsultācijai;
- vadošā personāla izpratne, kuri apzinās izglītošanas izdevīgumu ne tikai vārdos, bet praktiskā rīcībā, kontrolē konsultāciju procesu. Menedžeriem jābūt uzmanīgiem, pacietīgiem, izpalīdzīgiem, nav jāmeklē tikai kļūdas, bet jāatrod laiks konsultācijām.

Konsultāciju efektivitāte sasniedzama gadījumos, ja:

- personāls apzinās to vērtību darba pienākumu izpildei;
- tās notiek aktīvi;
- savlaicīgi plāno laiku;
- izmanto iepriekš uzkrāto pieredzi;
- analizē kļūdas, demonstrē pareizu izpildījumu un apgūto nostiprina praksē;
- rada personālam paškontroles iespējas;
- pareizi nosaka atbilstību iespējām un konsultāciju metodēm.

Aktīvs izglītošanās veids ir kursi, kurus organizē uzņēmumā vai nosūta darbiniekus izglītoties specializētu organizāciju rīkotajosursos. Kursu programmu var veidot pēc moduļa principa, lai darbinieks varētu pats izvēlēties sev piemērotāko. Otrs variants ir konkretizētais, kad programmā mērķtiecīgi iekļauj kļūdu un nepilnību novēršanai nepieciešamās zināšanas un prasmes. Programmu var veidot arī pēc grūtību pakāpes, lai no vienkāršā nonāktu līdz sarežģītākajam. Ja uzņēmumam jāveido komandu darbības princips, kursu programma var būt atbilstoša visas grupas apmācībai.

Bieži vien uzņēmums izvietots ģeogrāfiski izkliedēti. Šādā gadījumā var izmantot distanciālo apmācību, gan kā neklātienes formu, gan pilnīgi izslēdzot kontaktnodarbības, proti, izmantojot video, internetu, meto-diskas izstrādes u.c.

Izglītošanai īpaši interesanta ir aktīvo formu lietošana, dažādu situāciju analīzes, problēmu izpētes un kontroltestu metodes, tuvinot tās reālai uzņēmuma videi.

### Situāciju analīze

Situāciju analīzes metode ietver lietišķās spēles, kuras var iedalīt šādās mērķgrupās:

- apmācošās spēles – dalībnieki apgūst zināšanas un iemaņas;
- praktiskās spēles – dalībnieki atkārtο darbā nepieciešamās reālās darbības un iespējamο risinājumus;
- projekta spēles – dalībnieki izzina projekta vadīšanas prasmes;
- izpētes spēles – dalībnieki analizē un veic atsevišķu procesu izpēti, modelē iespējamās situācijas. Šο spēļu vadmotīvs ir: "kas būs, ja ...";
- kompleksās spēles – dalībnieki izmanto vairāku variantu apvienojumus, piemēram, projekta un izpētes.

Spēļu organizācijā jāievēro šādi principi:

- uzskatāmības, lai dalībnieki varētu izmantot faktu materiālus, pēc iespējas vairāk tirgus ekonomikas elementu;
- moduļu, kas ietver atsevišķu procesu patstāvību. Vienā moduļa variantā var veikt praktisko risinājumu situācijā, kad uzņēmums darbojas bez konkurences, bet otrajā variantā, kad uzņēmums darbojas konkurences apstākļos. Funkcionējošo moduli var piemērot atsevišķu struktūrvienību imitēšanai, lai pēc tam šos moduļus apvienotu vajadzīgā visa uzņēmuma modulī;
- modelēšanas, izmantojot datortehniku, lai izstrādātu reālus vai teorētiskus algoritmus, īpaši modelējot attīstības tendences.

Lietišķās spēles var iedalīt:

- atkarībā no lēmuma pieņemšanas prasībām. Tās var būt brīvas, kad dalībniekiem dotas plašas variāciju iespējas menedžmenta risinājumam, vai stingri reglamentētas, kur variantu skaits ierobežots;
- atkarībā no situāciju nenoteiktības, kad situācija ir determinēta vai tajā ir vairāki riska faktori;
- atkarībā no komunikācijas rakstura. Interaktīvās spēles nosaka dalībnieku rīcību saistībā ar citiem dalībniekiem. Ierobežota aktivitāte savukārt paredz katra dalībnieka nosacītu neatkarību;
- atkarībā no menedžmenta vides, vai tā ir kopēja, vispārēja vai arī funkcionāla, konkrēta;
- atvērtās vai slēgtās. Pirmās atļauj brīvu komunikāciju starp grupām, savukārt slēgtās neparedz kontaktēšanos;
- atkarībā no instrumentālām metodēm. Aprēķinus, analīzi, modelēšanu var veikt vienkāršoti vai arī izmantojot datortehniku;
- klātienē, kad visi dalībnieki vienkopus veic situāciju analīzi, vai neklātienē, lietojot arī tālvadības (distances) tehnoloģiju;
- determinētās, kad faktoru uzskaitē un vērtējums ir reāls, vai varbūtības, kad tās ir imitējošas.

Lietišķo spēļu dalībniekus izvēlas atkarībā no uzdevuma un spēļu veida, tie var būt viena vai vairāku uzņēmumu pārstāvji, tajā skaitā citu uzņēmumu dalībnieki. Katrā grupā dalībnieku optimālais skaits ir no 3 līdz 10 cilvēki. Var būt tā saucamais komandu veidojums, kad komandā ir vienas struktūras vai uzņēmuma pārstāvji. Šādai komandai jau sākumā nosaka vadītāju, kā arī var sadalīt citas lomas. Tomēr komandai jādarbojas pēc koleģialitātes principa, izslēdzot autoritāru ietekmi.

Lietišķās spēles vadītāja pienākumi ir šādi:

- nepiedalīties kādas grupas darbībā;
- iepazīstināt dalībniekus ar uzdevumu un spēles noteikumiem;
- sagatavot datus spēles sākumam;
- noteikt spēles reglamentu un procedūru;
- kontrolēt spēles norisi, savākt darbības dokumentāciju;
- veikt spēles darbības analīzi;
- novērtēt spēles galarezultātu.

Lietišķo spēļu norises laiku parasti izvēlas noteiktā, atkārtotā periodā, piemēram, pusgadā vai reizi gadā. Spēles ilgumu nav lietderīgi īpaši palielināt, tas var būt 6-8 stundas dienā, kopumā 20-24 stundas. Ja lietišķo spēli papildina teorētiskās nodarbības, tad stundu skaits var būt lielāks.

Lietišķās spēles rezultātus vērtē gan paši dalībnieki, gan spēles vadītājs. Vērtējumu var dot arī uzņēmuma vadītājs, iepazīstoties ar dalībnieku izstrādēm.

Mūsdienās plaši izplatītas ir biznesa situāciju spēles. Biznesa situācija ir noteikumu un problēmu kopums, kurš ir reāls uzņēmumam un ārējai videi. Mainoties situācijai, mainās metodes, lēmumi. Situāciju analīze dod visai pārliecinošu efektu, jo no dzirdētā cilvēks atceras apmēram 10%, no redzētā 50%, bet, ja darbojas pats, tad 90%. Situāciju izstrāde prasa visai plašas un konkrētas zināšanas. Situāciju analīzē jāievēro šādas prasības:

- dalībniekiem jāizvērtē situācija un jāpieņem lēmums;
- situācijai jābūt problemātiskai un iespējami konfliktu izraisīgai;
- situāciju nedrīkst pilnībā formalizēt, tai jābūt dinamiskai;
- dalībniekiem jābūt motivētiem piedalīties situāciju analīzē.

Vadošo darbinieku izglītošanai var izmantot arī kontroltestus.

Sastādot un piemērojot kontroltestus, jāapzina esošam menedžerim nepieciešamās raksturīgākās īpašības:

- pieredze vadības darbā;
- komunikabilitāte;
- profesionālās iemaņas;
- darba tikums un darba spējas;
- motivācijas izpratne;
- savu vajadzību un interešu apzināšana;
- laba, izteiksmīga un pārliecinoša retorika;
- dzīves aktivitāte;
- popularitāte, pievilcīgums, daļējs harizmātiskums;
- spēja pieņemt lēmumus;
- lietišķā un sociālā kompetence;
- radošums, oriģinalitāte;
- spēja sadarboties, iekļauties un darboties grupā;
- mērķtiecīgums;
- spēja pārvaldīt sevi stresa situācijās.

Kontroltests ir dinamisks instruments, kuru lieto profesionālo un cilvēcisko īpašību noteikšanai. To var izmantot tieši vai kā palīdzinstrumentu atkarībā no nepieciešamības noteikt kādu atsevišķu uzdevumu, piemēram, spēju vadīt personālu vai daudzpusīgu kompleksu. Menedžeri kontroltestus var izmantot pašnovērtēšanas procesā, lai periodiski noteiktu savu profesionālo izaugsmi.

Pašnovērtēšanas kontroltestus var iedalīt šādi:

- informācijas uztveres glabāšana un pārraides kontrole;
- resursu pārvaldes tests, lai noteiktu plānošanas organizēšanos, lēmumu pieņemšanas prasmes;
- kontroles prasmju tests, lai noteiktu menedžera zināšanas un prasmes veikt visu tipu (iepriekšējo, kārtējo, noslēdzošo) kontroli, pārbaudīt padoto rīcību un darbības rezultātu, produkta atbilstību standarta un kvalitātes prasībām;
- kvalitātes vadības tests, ar kura palīdzību var apzināt vadītāja izpratni par procesu kvalitatīvu vadību, par patērētāju novērtēšanu un visu prasību ievērošanas prasmēm;
- procesa plānošanas kontroltests, kurš parāda prasmi plānot darbības laiku, pienākumu sadali;
- pilnvaru deleģēšanas kontroltests, kurš liecinātu par zināšanām uzņēmuma funkciju strukturizēšanā, darbinieku izvērtēšanā, uzdevumu norīkošanā.

Jebkurš vadītājs darbā kontaktējas ar cilvēkiem, tāpēc svarīgi, lai vadītājs spētu kontrolēt savu rīcību, ietekmēt padotos.

Vadītājam nepieciešams:

- apgūt kolektīva darba prasmes;
- apgūt lietišķās saskarsmes un diskusijas prasmes;
- iemācīties pieņemt lēmumus;
- uztvert citu atšķirīgos viedokļus un rast kopsakarību un labāko risinājumu;
- apgūt analītisko domāšanu un tās saistību ar sistēmpieeju problēmas risināšanā.

Vadītāja (arī darbinieka) komunikāciju spēju noteikšanai var izmantot šādu testu, pirms kura jāizveido ekspertu grupa 3 cilvēku sastāvā un dalībnieki jāsadala 5-6 cilvēku grupās, kuras darbojas atsevišķās telpās un no sava vidus izvēl vadītāju. Grupās tiek piedāvāta situācija, kuru katrs dalībnieks izvērtē atsevišķi, atbildot uz jautājumu "KĀPĒC?", un ieraksta šīs atbildes atsevišķā lapā.

Grupas vadītājs savāc lapas, un grupa uzsāk viedokļu apspriešanu, līdz beidzot izvēlas divas trīs vērtētas atbildes.

Apvienotā visu grupu kopsanāsmē katrs vadītājs ziņo par situāciju izvērtējumu. Ziņojumu apspriešanā var piedalīties visi dalībnieki.

Eksperti piedalās grupu darbā un kopdarbā un veic visu dalībnieku komunikāciju spēju novērtējumu, aizpildot speciālu vērtējuma tabulu.

1. Spēja pārliecināt	10987654321	1. Nespēja pārliecināt
2. Spēja sadarboties	10987654321	2. Nespēja sadarboties
3. Adaptācija jaunai situācijai	10987654321	3. Nespēja adaptēties jaunai situācijai
4. Paškontrole	UTT.	4. Paškontroles nespēja
5. Prasme izvēlēties vārdus		5. Neprasme izvēlēties vārdus
6. Prasme uzklaustīt partnerus		6. Neprasme uzklaustīt partnerus
7. Spēja domāt radoši		7. Nespēja domāt radoši
8. Prasme argumentēt savas domas		8. Neprasme argumentēt savas domas
9. Ētiska uzvedība	10987654321	9. Neētiska uzvedība

Eksperti novērtē katru dalībnieku, summējot atzīmētos vērtējumus. Ja punktu summa pārsniedz 70, tad dalībnieks uzrādījis augstas komunikācijas spējas, no 40-69 – vidējas spējas, bet zem 40 – zemas komunikācijas spējas.

Var izmantot uz cilvēku vajadzībām virzītu testu, balstoties uz loģisku saprātu.

Veicot šo testu, līdzīgi kā pirmajā testā sadala dalībniekus 5-6 cilvēku grupās, kuras izvēl sev vadītāju, kā arī izveido 3 cilvēku ekspertu grupu.

UZDEVUMS: kuģis Baltijas jūrā avarē, uz kuģa esošie cilvēki paspēj uzkāpt uz glābšanas plosta un airēt jūrā. Iespējams, ka jūrā būs jāatrodas 3 dienas. Uz plosta atrodas 17 priekšmeti:

- |                      |                                      |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. Sekstants         | 6. Baltijas jūras karte              |
| 2. Spogulis          | 7. Piepūšamais spilvens              |
| 3. Kanna ar ūdeni    | 8. Gāzes balons ar gāzi              |
| 4. Pretmoskītu tīkls | 9. Finiera gabals(5 m <sup>2</sup> ) |
| 5. Kārba ar ēdienu   | 10. Spirta pudele (75%)              |

11. Neilona aukla (10 m)
12. Zvejniecības rīki
13. Cigaretes paciņa
14. Sērskociņu kārbīņa

15. Simts latu banknote
16. Portatīvais radio
17. Gumijas zābaki (5 pāri)

Katrs grupas dalībnieks sakārto šos 17 priekšmetus pēc to nozīmīguma tuvākajām 3 dienām. Svarīgāko atzīmē ar ciparu 1, nākošo ar ciparu 2 utt. Apspriež izvēli, un grupa mēģina noteikt kopīgo variantu (balsojot). Iegūto izvēli salīdzina ar pieņemto standarta variantu izvēles secību, kuru grupa paziņo pēc viņu uzdarītā vērtējuma:

3, 5, 6, 1, 10, 9, 11, 16, 14, 8, 12, 2, 4, 7, 13, 15, 17.

Grupas rezultātus eksperti ieraksta tabulā:

Ranžēšanas rezultāti un novirzes							
N	Priekšmeta nosaukums	Individuālais	Grupas	Individuālo atšķirība no grupas	Standarta ranžējums	Individuālo atšķirība no standarta	Grupas atšķirība no standarta
1	2	3	4	5	6	7	8
-	-	-	-	summa	-	summa	summa

Eksperti, kuri piedalījās grupas darbā, cenšas dot šādus novērtējumus.

1. Kas kavēja grupas panākt vienotību?
2. Kas bija līdera statusā?
3. Kāda bija darba atmosfēra grupā?
4. Kā grupas dalībnieki aizstāvēja savu viedokli?
5. Cik atšķirīgi ir katra individuālais un grupas viedokļi no standarta (punktos)?

Protams, testā var izmantot dažādus jautājumus, piemēram, par uzņēmuma tālāku attīstību, par jaunu tirgu apgūšanu, par klientam domātu produkciju, par darbinieku labklājību un motivēšanu utt.

## 1.6. Motivēšana

Motivēšana ir dinamisks process, kurā, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Cilvēkam paaugstinās motivācija, kad ievēro viņa individualitāti, ja ir saprotams darba process, ja darbs atbilst ne tikai viņa profesionālajai kvalifikācijai, bet arī vajadzībām, ja cilvēks izglītojoties gūst gandarījumu, ja uzņēmuma kultūra atbilst personāla vērtībām, ja cilvēks saņem informāciju un viņš var piedalīties uzņēmuma pārvaldē, ja atalgojums par paveikto darbu atbilst iecerētajam.

Motivēšanas metodes jāizvēlas, vadoties pēc cilvēka socializācijas un individualizācijas pakāpes. Ieteicams veidot metožu kombinācijas, piemēram, "vērtēšana + atalgojums", vai "izglītošana + vadības stils + karjeras izaugsme".

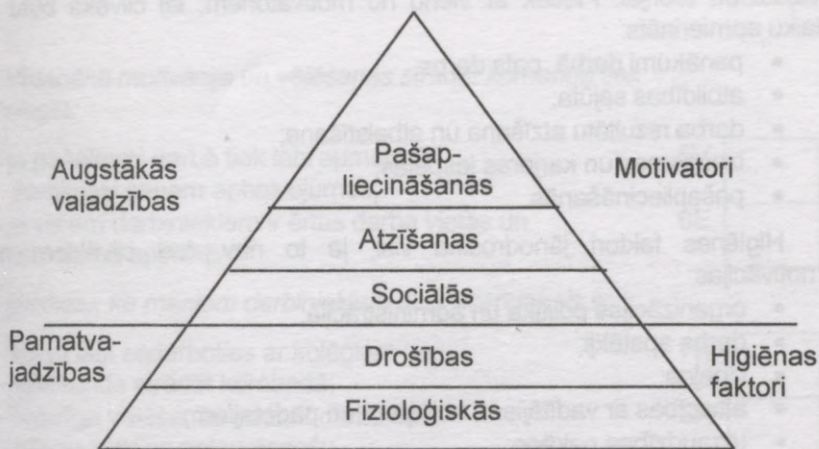
Cilvēki pastāvīgi motivējas, kad viņu ieceres īstenojas, un zaudē motivāciju, ja tas nenotiek. Uzņēmumam jāapzina cilvēku ieceres un vajadzības, jāsalīdzina tās ar reālām iespējām un jācenšas nodrošināt šo vajadzību un ieceres īstenošanu.

Jo ciešākas ir indivīda un uzņēmuma vajadzības un mērķi, jo sekmīgāka to sasniegšana. Analizējot abas vajadzības, var veidot kopīgās intereses vai arī novērst to atšķirības.

Pazīstama ir Abrahama Maslova teorija par piecu pakāpju vajadzībām (6. att.).

A. Maslovs uzskatīja, ka:

- motivācija ir iekšēja nostādne, kura mudina indivīdu veikt kādu darbību;
- cilvēku vajadzības ir bezgalīgas;
- apmierinātas vajadzības neveicina motivāciju;
- neapmierinātas vajadzības mudina cilvēku rīcībai;
- cilvēku vajadzības pēc nozīmīguma veido hierarhiju.



6. att. A. Maslova un F. Hercberga vajadzību modelis

Izmantojot A. Maslova teoriju, uzņēmumam būtu jāveido vide, lai nodrošinātu visu vajadzību apmierināšanu:

- *fizioloģiskās* – komforts telpās, pareizs darba un atpūtas režīms, iespēja paēst, sadzīves telpu izveide;
- *drošības* – ugunsdrošība, evakuācijas iespējas, ārējo draudu novēršana, garantēts darbs, garantēts atalgojums, aizstāvība pret ekonomiskām grūtībām, sociālā apdrošināšana, darba un vides drošība, personiskā īpašuma aizsardzība;
- *sociālās* – sadarbības iespējas, labvēlīga saskarsme, kopīgi pasākumi, informācijas nodrošināšana, jubileju un svētku atzīmēšana, palīdzība jaunajiem darbiniekiem, mērķu vienotība, pretestība šķeltniekiem, konfliktu atrisināšana, uzņēmuma simbolikas izveide;
- *atzīšanas* – darbinieku darba rezultātu vērtēšana, karjeras iespējas, patiesa uzslava, atzinības izteikšana citu klātbūtnē, apbalvošana;
- *pašapliecināšanās* – iespēju radīšana darbiniekam parādīt savas radošās potences, palīdzība nākošo "horizontu" sasniegšanā, iespēja riskēt un eksperimentēt, līdzdalība projektu izstrādē un uzņēmuma pārvaldē.

Frederiks Hercbergs piedāvājis teoriju, kura līdzīga A. Maslova vajadzību teorijai. Pietiek ar vienu no motivatoriem, lai cilvēks būtu uz laiku apmierināts:

- panākumi darbā, pats darbs;
- atbildības sajūta;
- darba rezultātu atzišana un atbalstīšana;
- izaugsmes un karjeras iespējas;
- pašapliecināšanās.

Higiēnas faktori jānodrošina visi, ja to nav, tad cilvēkiem nav motivācijas:

- organizācijas politika un administrācija;
- darba apstākļi;
- izpelņa;
- attiecības ar vadītājiem, kolēģiem un padotajiem;
- uzraudzības pakāpe;
- statuss;
- drošība;
- personiskā dzīve.

Vadītāja rīcību motivācijas izveidē var kontrolēt, izmantojot testu par vadītāja paša motivācijas struktūru.

Atbildei ir doti 5 punkti. Ja respondents pilnībā piekrīt 1. variantam, tad vērtējumā jāliek 5-0, ja piekrīt otram variantam, tad 0-5, pārējie iespējamie varianti ir 4-1, 3-2, 2-3, 1-4.

Šo testu var izmantot jebkura darbinieka vajadzību struktūru analīzei, protams, "vadītāja viedokļa" formulējumu aizstājot ar darbiniekam izteikto viedokļa formulējumu.

*Kā vadītājs savos padotajos augstu vērtēju šādas īpašības:*

- |  |    |                      |
|--|----|----------------------|
| 1 – spēju pielāgoties esošajiem apstākļiem un rīkoties atbilstoši pieņemtajiem lēmumiem un principiem; | 1S | <input type="text"/> |
| 2 – patstāvību un spēju padarīt darbu sev interesantu.   | 2K | <input type="text"/> |

*Apmācot cilvēku jaunam darbam, pievēršu uzmanību šādu faktoru nozīmīgumam:*

- |  |    |                      |
|--|----|----------------------|
| 3 – karjeras iespējām padotajam un viņa darba svarīgumu komandā;           | 3A | <input type="text"/> |
| 4 – padotā iespējām sadarboties ar kompetentiem un interesantiem kolēģiem. | 4L | <input type="text"/> |

*Vislabākā motivācija un vēlēšanās strādāt komandā tiek sasniegta:*

- 5 – ja panākumi darbā tiek labi apmaksāti, darbinieki saņem apbalvojumus; 5V
- 6 – ja visiem darbiniekiem ir ērtas darba vietas un labi darba apstākļi. 6E

*Uzskatu, ka maniem darbiniekiem pats svarīgākais ir:*

- 7 – spēja labi sadarboties ar kolēģiem un vēlēšanās strādāt komandā; 7R
- 8 – noturīga vēlēšanās padarīt darbu sev interesantu un peļņu nesošu. 8K

*Rezultatīvu darbu un motivāciju komandā var sasniegt:*

- 9 – ja ir sadarbība un visiem labas attiecības; 9L
- 10 – ja katrs zina savus perspektīvos plānus un ir pārliecināts par savu nākotni. 10S

*Jauno darbinieku uzmanība obligāti ir jāpievērš:*

- 11 – darba līdzekļu un apstākļu līmenim un algas konkurētspējai; 11E
- 12 – iespējai strādāt patstāvīgi, personiskās attīstības un brīvības iespējai. 12I

*Uzskatu, ka komandā ir svarīgi, lai būtu iespēja:*

- 13 – darbiniekiem ātri pieņemt uzņēmuma vispārpieņemtos noteikumus; 13T
- 14 – saņemt augstu samaksu un strādāt labos darba apstākļos. 14P

*Cilvēki ir motivēti un strādā rezultatīvi:*

- 15 – ja ir sadarbība un visiem labas savstarpējās attiecības; 15R
- 16 – ja par darba rezultātu un panākumiem darbā var saņemt prēmiju un atzinību. 16A

*Ja darbinieks tiks apmācīts darbam jaunā jomā, tad ļoti svarīgi uzsvērt:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 17 – šā darba nozīmi uzņēmumā un iespēju veidot karjeru organizācijas ietvaros;                            | 17V | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 18 – ekonomiskās priekšrocības, darba apmaksu, darba apstākļus un līdzekļus salīdzinājumā ar citām firmām. | 18E | <input type="checkbox"/> | 3 |

*Sarunājoties ar jauniem darbiniekiem par uzņēmumu un viņa pienākumiem, sevišķi uzsveru:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 19 – uzņēmuma prestižu un to, ka darbs nav sarežģīts un ir viegli apgūstams; | 19T | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 20 – iespēju patstāvīgi pieņemt lēmumus un pilnveidoties.                    | 20K | <input type="checkbox"/> | 3 |

*Par labākajiem padotajiem uzskatu cilvēkus:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 21 – kuri ir ieinteresēti sadarbībā ar labākajiem un grib strādāt komandā; | 21L | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 22 – kuri ir godkārtīgi un lepojas ar savu darbu.                          | 22V | <input type="checkbox"/> | 3 |

*Esmu pārliecināts, ka kolektīva efektivitāte būs augsta, ja darbiniekiem nodrošināšu:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 23 – labas telpas, darba līdzekļus un ērtu vietu kolektīvai atpūtai; | 23P | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 24 – stabilu plānošanu konkrētiem un saprotamiem darba uzdevumiem.   | 24S | <input type="checkbox"/> | 3 |

*Ja runāju par savu vadību un atbildību, sevišķi uzsveru:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 25 – ka darbam ir brīvi apstākļi un ir iespēja personiski attīstīties; | 25I | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 26 – darba uzdevumu nozīmi no firmas un karjeras iespējas viedokļa.    | 26A | <input type="checkbox"/> | 3 |

*Novērtējot padoto darbību, sevišķi augsti vērtēju:*

- |  |     |                          |   |
|--|-----|--------------------------|---|
| 27 – uzticību darbā, lepnumu par to, godkārtību un gatavību panākumiem;  | 27V | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 28 – gatavību izpildīt rīkojumus un darboties atbilstoši instrukcijām, piekrišanu manam vadības stilam un kolektīva iekšējiem noteikumiem. | 28T | <input type="checkbox"/> | 4 |

*Labākais, ko varu izdarīt, lai mans kolektīvs strādātu efektīvi un motivēti:*

- |   |     |                          |
|---|-----|--------------------------|
| 29 – parūpēties par cilvēku savstarpējām attiecībām un sadarbību kolektīvā;   | 29L | <input type="checkbox"/> |
| 30 – nodrošināt pirmklasīgus un mūsdienīgus darba apstākļus un darba līdzekļus, kā arī ērtas telpas kolektīvai atpūtai. | 30E | <input type="checkbox"/> |

*Domāju, ka motivācija un atbildīga attieksme pret darbu ir atkarīga no iespējas:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 31 – savā darbā realizēt personiskās intereses, ieskaitot personisko attīstību;      | 31I | <input type="checkbox"/> |
| 32 – saņemt prēmiju un atzinību par labiem rezultātiem darbā un citiem sasniegumiem. | 32A | <input type="checkbox"/> |

*Ja man nepieciešams, lai darbinieks pievērstu uzmanību sava darba pozitīvajām pusēm, es norādu:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 33 – uz to, ka ir konkurētspējīgas ekonomiskās priekšrocības un patīkami darba apstākļi; | 33E | <input type="checkbox"/> |
| 34 – uz labo sadarbību uzņēmumā un labvēlīgu atmosfēru.                                  | 34R | <input type="checkbox"/> |

*Nodrošināšu padoto darba rezultativitāti:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 35 – ja precīzi saplānošu darba uzdevumus ilgākam laika posmam;                                | 35S | <input type="checkbox"/> |
| 36 – ja došu iespēju apmierināt personisko ieinteresētību no individuālās attīstības viedokļa. | 36I | <input type="checkbox"/> |

*Labprātāk strādāju ar cilvēku:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 37 – kurš ir ieinteresēts savos kolēģos un vēlas aktīvi sadarboties komandā; | 37L | <input type="checkbox"/> |
| 38 – kurš ātri pielāgojas pieņemtajiem noteikumiem un manam darba stilam.    | 38T | <input type="checkbox"/> |

*Nodrošināšu rezultatīvu un efektīvu padoto darbu:*

- |   |     |                          |
|---|-----|--------------------------|
| 39 – ja došu iespēju attīstīt individualitāti un profesionālismu, balstoties uz viņu personiskajām interesēm; | 39L | <input type="checkbox"/> |
| 40 – ja pastāvīgi uzlabošu darba apstākļus un veidošu labvēlīgu atmosfēru.                                    | 40P | <input type="checkbox"/> |

*Dodot norādījumus jaunam darbiniekam, lūdzu viņu pievērst uzmanību:*

- |  |     |                          |    |
|--|-----|--------------------------|----|
| 41 – uzņēmuma labklājībai, ievērojamam produkta īpatsvaram tirgū un darba vieglumam;                   | 41S | <input type="checkbox"/> | 53 |
| 42 – labvēlīgai atmosfērai uzņēmumā, kolēģiem kā ieinteresētām personām un vēlmei sadarboties komandā. | 42R | <input type="checkbox"/> | 54 |

*Izvēloties padotos, sevišķi pievēršu uzmanību tam:*

- |  |     |                          |    |
|--|-----|--------------------------|----|
| 43 – kā viņi prot attīstīt savu darbu atbilstoši savām interesēm;                                  | 43K | <input type="checkbox"/> | 55 |
| 44 – kā viņi vērtē labus darba apstākļus un vēlēšanos veikt savus uzdevumus par paredzēto apmaksu. | 44E | <input type="checkbox"/> | 56 |

*Kad sarunājos ar nepiederošiem cilvēkiem par savas nodaļas uzdevumiem un esošām priekšrocībām, uzsveru:*

- |  |     |                          |    |
|--|-----|--------------------------|----|
| 45 – šo uzdevumu svarīgumu un iespēju ieņemt augstāku amatu; | 45A | <input type="checkbox"/> | 57 |
| 46 – firmas stabilitāti un darba vienkāršību.                | 46T | <input type="checkbox"/> | 58 |

*Uzskatu, ka cilvēki strādā centīgāk un efektīvāk:*

- |  |     |                          |    |
|--|-----|--------------------------|----|
| 47 – ja viņi gūst apmierinājumu no darba, ņemot vērā personisko attīstību; | 47I | <input type="checkbox"/> | 59 |
| 48 – ja komandā ir laba sadarbība un starp kolēģiem labas attiecības.      | 48T | <input type="checkbox"/> | 60 |

*Manuprāt, labākie darbinieki ir:*

- |  |     |                          |  |
|--|-----|--------------------------|--|
| 49 – godkārtīgie un tie, kuri neslēpj lepnumu par savu darbu un uzņēmumu;        | 49V | <input type="checkbox"/> |  |
| 50 – tie, kuri augstu vērtē labus darba apstākļus un grib strādāt par savu algu. | 50P | <input type="checkbox"/> |  |

*Dodot rīkojumus, uzsveru izvirzīto mērķu izpildes svarīgumu un to, ka rīkojumu veikšanu sekmē šādas priekšrocības:*

- |  |     |                          |  |
|--|-----|--------------------------|--|
| 51 – ja starp kolēģiem ir labvēlīga attieksme, un viņi ir interesantas personības; | 51R | <input type="checkbox"/> |  |
| 52 – ja ir iespēja patstāvīgi un brīvi strādāt, attīstīties.                       | 52K | <input type="checkbox"/> |  |

*Ticu, ka uzlabošu efektivitāti un motivāciju darbā, ja nodrošināšu:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 53 – prēmiju un atzinību laba rezultāta gadījumā;  | 53A | <input type="checkbox"/> |
| 54 – precīzu darba plānošanu, drošību par pastāvīga darba esamību un fiksētu pienākumu loku. | 54T | <input type="checkbox"/> |

*Kā vadītājs visaugstāk vērtēju:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 55 – gatavību veikt savu darbu par esošo algu un spēju novērtēt labos apstākļus; | 55P | <input type="checkbox"/> |
| 56 – prasmi sadarboties ar kolēģiem un uzturēt labu gaisotni kolektīvā.          | 56R | <input type="checkbox"/> |

*Savā komandā, lai gūtu panākumus, vērtēju šādas īpašības:*

- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 57 – godkāri un lepnumu par savu darbu;                                  | 57V | <input type="checkbox"/> |
| 58 – sava darba pilnveidošanu, lai darbs būtu interesants un dotu peļņu. | 58K | <input type="checkbox"/> |

*Runājot ar jauniem darbiniekiem par uzņēmuma priekšrocībām, uzsveru:*

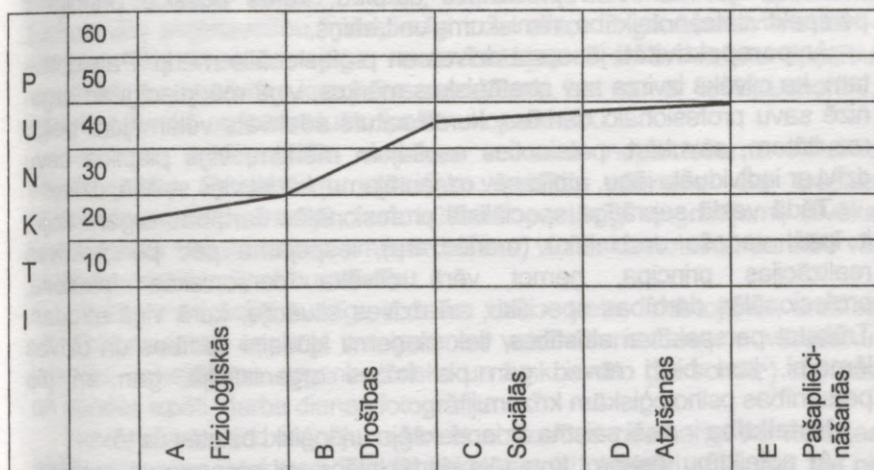
- |  |     |                          |
|--|-----|--------------------------|
| 59 – ka uzņēmumā ir augsta alga un radīta patīkama atmosfēra un darba apstākļi;        | 59P | <input type="checkbox"/> |
| 60 – ka darba vieta ir stabila, uzņēmums ir veiksmīgs un veicamie pienākumi vienkārši. | 60S | <input type="checkbox"/> |

Kad aizpildīts vērtējums, tad atbilstošos punktus ieraksta attiecīgajā ailē un summē, iegūstot A, B, C, D, E kopvērtējumu:

E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> A
P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
T	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> B
S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> C
R	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D
V	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> E
K	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabulā ieraksta attiecīgos A, B utt., kopvērtējumu un iegūtās atzīmes savieno.

Tādējādi iegūst vajadzību struktūru shēmu. Piemēram, ja A-18; B-20; C-34; D-38; E-40, tad



### Vajadzības

Viens no motivācijas faktoriem ir atalgojums, ko darbinieks saņem par papildus veikto. Atalgojumam jāveic šādas funkcijas:

- jādod patiess gandarījums;
- jāceļ atbildība;
- jāveicina labu darbinieku noturēšana;
- jāizceļ labākie, jo visi nav jāvērtē vienādi;
- jāstimulē jaunrade;
- jāceļ efektivitāte;
- jāstimulē indivīds.

Izveidojot atalgojuma sistēmu, jānodrošina:

⇒ tās izskaidrojums, skaidrība, kāda darbība tiks atalgota, kritēriji, ar kuriem tiks noteikts sasniegtais;

⇒ neizpratnes nepieļaušana, atalgojuma piešķiršanas atklātums.

Individuālais atalgojums varētu būt šāds:

- papildu atvaļinājumi, iespējas karjeras izaugsmei, izglītības iespējas, dāvanas, prēmija;
- ceļojumi, darba vides un apstākļu uzlabošana, pasākumi kopā ar ģimeni;

Kolektīvais atalgojums:

- personāla balle, izglītība, dāvanas, ceļojumi, kopīga atpūta, darba vides uzlabošana.

Motivācija nodrošina produktīvu darbību, kuras būtiskie principi ir perspektivitāte, noteiktība, ritmiskums un treniņš.

Ar **perspektivitāti** jāsaprot dzīves un profesionālie mērķi. Pateicoties tam, ka cilvēks izvirza sev stratēģiskus mērķus, viņš mērķtiecīgi arī organizē savu profesionālo darbību, kuras saturs adekvāts vēlamajam beigu rezultātam, savukārt, pateicoties esošajam mērķim, viņš piepilda savu dzīvi ar individuālu jēgu, atbild sev uz jautājumu, kādēļ viņš strādā, dzīvo.

Tādā veidā saprātīga speciālista profesionālās darbības organizācija, it īpaši vadošo darbinieku (menedžeru), iespējama pēc perspektīvas realizācijas principa, ņemot vērā cilvēka personiskās īpašības, profesionālās darbības specifiku, arī dzīves situāciju, kurā viņš atrodas. Trūkstot perspektīvai attīstīties, tiek pieņemti kļūdaini vadības un dzīves lēmumi, kuri bieži noved gan pie krīzes organizācijā, gan arī pie personības psiholoģiskām krīzēm.

**Noteiktība** ir cieši saistīta ar iepriekšējo un loģiski balstās uz to.

Ar noteiktību jāsaprot konkrēts darba plāns vai programma perspektīvo mērķu realizācijas izstrādei.

Diemžēl jebkuras sfēras pārkārtošanās lēnā gaitā, nenoteiktība tās attīstībā un pilnveidošanās iespējās, zemais prestiža un algu līmenis speciālistiem, pastāvošās birokrātiskās barjeras, grupēšanās, autoritārisma izpausmes vadībā – tas nav labākais stimuls augstāku profesionālu un dzīves mērķu izvirzīšanai un programmas izstrādei to sasniegšanai. Bet tā var būt pārejoša parādība, objektīvās grūtības pārejai uz jaunām organizācijas formām pārvaldes un saimnieciskās nozarēs. Parasti tiek veikti mēģinājumi, lai radītu atbilstošus sociāli ekonomiska rakstura apstākļus, veicinot speciālistu pašrealizāciju tirgus attiecību apstākļos.

**Ritmiskums** – tas ir ne tikai situatīvs, specifisks darbības režīms, dienas kārtība, bet arī noteikts ritms dzīves un profesionālās darbības veikšanai.

Zināms, ka visas dzīves garumā notiek viļņveidīgas radošās aktivitātes izmaiņas cilvēkā pārmaiņus ar krituma un pacēluma periodiem. Protams, jaunu un gados vecāku cilvēku dzīves ritmi ir atšķirīgi, kas ir viens no iemesliem konfliktiem un savstarpējās sapratnes trūcumam starp jaunākās un vecākās paaudzes pārstāvjiem. Bieži vien jaunie negrib (arī nevar) rēķināties ar dzīves ritma īpatnībām vecumā, ar vecāku kolēģu darbību un otrādi. Tā rodas konflikti. Tādā veidā racionāla dzīves un profesionālā ritma uzturēšana ir viens no nepieciešamiem priekšnoteikumiem efektīvai speciālistu sadarbībai, kā arī individuālai darbībai.

Zināt tikai priekšnoteikumus un principus speciālistu profesionālās darbības organizācijā un pilnveidē ir nepietiekami, lai šos principus realizētu un gūtu efektu. Tāpēc, lai attīstītu un noturētu specifisku funkcionālo sagatavotību, mērķtiecīgi ir izmantot vingrināšanas metodi – **treniņu**. Šīs metodes jēga neaprobežojas tikai ar fizisko īpašību vingrināšanu un cilvēka kondīcijas uzturēšanu, bet gan ar lietišķu, morālu, garīgu, psihisku un intelektuālu īpašību kopattīstību.

Jebkuras profesionālās darbības veiksmei nepieciešams noteikts sagatavotības līmenis un specifisko īpašību pārvalde. Šo īpašību audzināšanai kalpo treniņš, kura būtībā ir pastāvīgi vingrinājumi, cilvēka funkcionālās sagatavotības līmeņa celšana, virzīta uz noteiktu darbību vai noteiktu atsevišķu īpašību attīstību.

Cilvēka motivācijai svarīga ir darba vide – vieta, iekārtojums, drošība utt. Darba vietas analīzei var izmantot vairākas metodes: novērošanu, interviju, anketēšanu, organizatorisko un funkcionālo (personāla) shēmas un norises izpēti, darba dienas fotogrāfiju.

**Novērošana** dod iespēju reģistrēt notikumus neatkarīgi no netiešas trešās personas ietekmes. Turklāt tiek reģistrēti objektīvi notikušie, bet ne apziņas fakti, kā arī notikumi tiek reģistrēti notikuma vietā un laikā, bet ne pagātnē. Novērošanu veic, pamatojoties uz iepriekš izstrādātu programmu un procedūru, lai to varētu analizēt un salīdzināt. Novērošana iekļauj standarta un neliela laika apjoma darbības. Metodi nevar lietot ilgstošam laika periodam, kā arī zinātniskās pētniecības vai ilgstoši radošam procesam.

**Intervija** ir mērķtiecīga saruna, kuras mērķis ir iegūt atbildes uz iepriekš izstrādātiem jautājumiem. Intervijas veicējam jāievēro vairāki pamatnosacījumi:

- jāizveido un jāuztur labvēlīga un atklāta sarunas atmosfēra;
- jautājumi var būt dažādi, bet tiem jābūt saprotamiem un jāiegūst konkrētas atbildes;
- jāveic intervijas atbilžu fiksācijai.

Intervija ir plaši lietota metode, to var apvienot ar novērošanu, tomēr jāatceras, ka intervijas rezultāts var būt subjektīvs, to veicina atbildētāja nevēlēšanās būt atklātam vai arī intervētāja jautājumu iepriekš īpaši sagatavota ievirze. Tāpēc pirms intervijas jāizskaidro sarunas partnerim, kāds ir mērķis un ko ar intervijas palīdzību vēlas iegūt.

**Anketēšana** ir laika ziņā plaši izmantojama metode, turklāt to var veidot kā anonīmu. Anketā ietver jautājumus, kuri nodrošina informāciju par:

- tagadnes procesiem;
- pagātnes notikumiem;

- respondentu viedokļiem, vērtējumu un motīviem.

Anketas jautājumi var būt "atklāti", kad atbilde var būt dota dažādā formā, vai "slēgtie", kad atbildētājiem jau iepriekš tiek piedāvāts izvēlēties kādu no iespējamajām atbildēm. Anketu respondents izpilda patstāvīgi, tāpēc jautājumiem jābūt saprotami formulētiem un to skaits nedrīkst būt pārāk plašs (2. pielikums).

2. pielikums

### Darba vietas analīzes anketa

Vārds \_\_\_\_\_ Uzvārds \_\_\_\_\_

Struktūra \_\_\_\_\_

Amats \_\_\_\_\_

Anketas izpildes datums \_\_\_\_\_

1. Kādi ir Jūsu pamatpienākumi?
2. Kā novērtē Jūsu darbu?
3. Darba uzdevumi:
  - 3.1. ikdienas,
  - 3.2. iknedēļas,
  - 3.3. ikmēneša.
4. Kurus uzdevumus Jūs veicat, bet tie nav būtiski?
5. Kādus pienākumus veicat, bet tie nav Jūsu kompetencē?
6. Kāda ir fiziskā slodze (darba laiks, smagumu pārnēsāšana, darba aparatūra, ietekme utt.)?
7. Kāda ir garīgā un emocionālā slodze (neveiksmes, nepatīkamie un nevēlamie emocionālie pārdzīvojumi, vadības nelabvēlīgā attieksme utt.)?
8. Fiziskā vide:

		Labā	Apmierinoša	Slikta
8.1.	Apgaismojums			
8.2.	Ventilācija			
8.3.	Temperatūra			
8.4.	Vibrācija			
8.5.	Troksnis			
8.6.	Mitrums			

9. Vai pastāv karjeras iespējas?

10. Vai ir iespējas kvalifikācijas paaugstināšanai?

Anketā atbildes var būt arī anonīmas, tas dod vispārējo priekšstatu, bet ne konkrētus priekšlikumus darba apstākļu uzlabošanai.

Vācu speciālisti V. Zigerts un L. Lange piedāvā testu, ar kuru var apzināt uzņēmuma organizatoriskās attīstības pakāpi. Respondents atzīmē ar krustiņu (+) tikai vienu savu atbildi attiecīgā ailē. Nobeigumā saskaita atzīmētos krustiņus katrā ailē. Jo lielāks atzīmēto krustiņu skaits pirmajās divās ailēs, jo augstāka uzņēmuma organizatoriskā pakāpe. Tas liecina, ka darbinieki vai darbinieku grupas atbalsta vadības rīcību un ir motivēti strādāt.

Nr.	Viedoklis				
		Nē	Tomēr nē	Tomēr jā	Jā
1.	Neveiksmes, pārkāpuma vai citā gadījumā vienmēr aktīvi tiek meklēts vainīgais.				
2.	Daudzi darbinieki cenšas sevi nodrošināt ar kādu instrukciju vai citu dokumentu.				
3.	Pieklūšanu informācijai nosaka darbinieka ieņemamais stāvoklis, bet ne viņa funkcijas.				
4.	Nav skaidri zināmi uzņēmuma mērķi.				
5.	Ja pieļauta kļūda, par to vispirms uzzina vadība.				
6.	Pastāv atsevišķu "struktūru" egoisms.				
7.	Darbinieki vadības pieņemtos lēmumus neuzskata par sev saistošiem, bet gan kā vērstus pret viņiem.				
8.	Mierīgi un plānveidīgi var strādāt tikai dienas beigu daļā, jo pārējā laikā vienmēr rodas kaut kas svarīgāks.				
9.	Vadītāji necenšas, lai lēmumu pieņemšanā iesaistītos kolektīvs. Viņi liek saprast sistēmu "rīkojums – izpilde".				

Nr.	Viedoklis	Nē	Tomēr nē	Tomēr jā	Jā
10.	Kad saruna ir par vadību, parasti lieto termiņu "tur augšā".				
11.	Konflikti visbiežāk rodas par sīkumiem.				
12.	Sanāksmes parasti ir ilgstošas un beidzas bez rezultāta.				
13.	Darbinieki visai reti uzzina vērtējumu par savu darbu. Viņi pat nezina, pēc kādiem kritērijiem tos vērtē.				
14.	Grūti un pat bezperspektīvi censties izvirzīt jaunas idejas un priekšlikumus par procesu pilnveidošanu.				
15.	Entuziasms darbā ir retums.				
16.	Principā ir divu veidu darbinieki – "vecie", kuri strādā no paša sākuma, un "jaunie".				
17.	Daudzi darbinieki slēpjas aiz darba pienākumu apraksta vai instrukcijas. Viņi uzmana savas tiesības.				
18.	Darba vērtējums bieži vien balstās uz emocijām un notiek virspusēji.				
19.	Daudzi darbinieki pārdzīvo to, ka viņu zināšanas netiek izmantotas un viņi nevar pierādīt savas spējas.				
20.	Ne īpaši bieži darbiniekiem rodas apziņa, ka nekvalitatīvs darba kaitē uzņēmumam.				
21.	Darbinieki principā nevēlas kolektīvu vadību, viņi vēlas saņemt skaidru norādījumu un nepārdzīvo, ja šie norādījumi izrādās nepareizi.				

Lai noteiktu uzņēmuma organizatoriskās attīstības pakāpi, var izmantot uzņēmuma attīstības indeksa vērtības izskaitļošanu pēc šādas

$$I = \frac{1a + 0,5b + (-0,5c) + (-1d)}{N},$$

formulas:

- kur a – atbilžu “nē” skaits
- b – atbilžu “tomēr nē” skaits
- c – atbilžu “tomēr jā” skaits
- d – atbilžu “jā” skaits
- n – kopējais atbilžu skaits.

Indekss atrodas robežās no +1 līdz -1. Jo tas ir lielāks ar “+” zīmi, jo uzņēmuma organizatoriskā attīstības pakāpe ir apmierinošāka. Ar indeksa palīdzību var veidot tipoloģiskas grupas pēc demogrāfiskiem, profesionāliem, vadības līmeņiem utt. rādītājiem.

Piemēram, 39 aptaujāto administrācijas darbinieku indekss:

$$I = \frac{15 + 0,5 \times 7 + (-0,5 \times 6) + (-11)}{39} = 0,11$$

Indekss ir pozitīvs, tomēr atrodas tuvu “0” robežai, jo 22 respondenti pilnīgi (nē) vai daļēji (tomēr nē) nolieguši negatīvās parādības un uzskata, ka uzņēmuma organizatoriskās darbības pakāpe, struktūra un vadības rīcība vēl ir pieņemama. Tomēr vadībai, iegūstot šādu indeksa rādītāju, ir jāpārdomā turpmākā rīcība un jāizanalizē visi aptaujā iegūtie rādītāji, gan katrs atsevišķi, gan kopā.

## 1.7. Vērtēšana

Visai pazīstamas ir menedžmenta teorētiķa F. Teilora pagājušajā gadsimta mijā izteiktās domas.

1. Alga jāmaksā cilvēkam, bet ne darba vietai (amatam).
2. Darba uzdevumiem jābalstās uz konkrētību, bet ne pieņēmumiem.
3. Darba apmaksā, pamatota uz konkrētību, veido labus darbiniekus, dod viņiem iespēju vairāk nopelnīt, likvidē visus iemeslus nevērīgai attieksmei pret darbu, rada draudzīgas attiecības darbiniekiem ar vadītājiem.

Darbinieku vērtēšanas mērķi ir šādi:

- rosināt individu, uzlabot darba izpildījumu, veicināt izpratni par to, ko no darbinieka gaida;
- attīstīt darbinieku profesionālo kvalifikāciju, īpašības un prasmes, kas nepieciešamas ieņemamam amatam, kā arī nākotnes lomām;

- uzlabot uzņēmuma kopējo darbu, jo vērtēšanai ir jābūt virzošam spēkam;
- nodrošināt optimālus, tajā skaitā divpusējus saziņas kanālus;
- motivēt darba darītājus;
- izvēlēties darbiniekus rezerves veidošanai.

Darbinieku vērtēšanu var veikt:

- tiešais vadītājs;
- eksperti (auditori), tajā skaitā kolēģi;
- darba kolektīvs;
- personāldaļa, kura palīdz sagatavot vērtēšanas instrumentāriju, veic apstrādi, analīzi, sagatavo priekšlikumus, izveido kartotēku, apstiprina ekspertus (auditorus).

Vadītāju vērtēšanu var veikt:

- kolektīvs, tajā skaitā padotie;
- augstākā vadība;
- patērētājs.

Vērtēšanu var klasificēt pēc šādiem kritērijiem:

- pēc kompleksā, kad izvērtē visu darbību, lietojot vairākas metodes. Tā ir sarežģīta, laikietilpīga;
- pēc lokālā, kad vērtē atsevišķu funkciju, atsevišķu tās daļu. Turklāt jācenšas atklāt iemeslus, kuri ietekmē atsevišķus faktus. Piemēram, darba stilu, sociālās nostādnes utt.;
- pēc sistematizācijas, kad vērtēšana notiek kā noteikta sistēma konkrētā laika posmā, vai bez sistēmas, proti, kad uzskata par nepieciešamu;
- pēc vērtēšanas objekta – individuālā vai kolektīvā;
- pēc iemesla, kad vērtē regulāri, piemēram, reizi gadā vai kad rodas vajadzība – kādā grupā nav sakārtotības, vai arī jāpārskata atalgojums.

Vairumā gadījumu vērtē darbiniekus par ilgāku laika periodu, projicējot to no pagātnes uz tagadni. Var veikt arī ekspertu vērtējumu par īsu laiku, piemēram, pēdējiem 3 mēnešiem. Uzņēmumam jānosaka vērtēšanas sistemātiskums un kārtība.

Pastāv neformālā un formāla vērtēšana. Neformālā vērtēšana notiek ikdienā, kad vadība atzīst pozitīvo veikumu, vai otrādi – kritiski novērtē pieļautās kļūdas vai neprecizitātes.

Atzinība stimulē darbinieku atkārtot pozitīvo sniegumu, bet kritisks vērtējums, papildināts ar skaidrojumu un pareizu darbības demonstrējumu, rada cerību, ka kļūdas netiks atkārtotas.

Vērtējuma procesam jānotiek vairākos etapos:

- abpusējas izpratnes veidošana;
- darba procesa norises dokumentēšana;
- darba un vērtēšanas procesa apspriešana;
- turpmākās darbības izstrādāšana.

Abpusēja izpratne veidojas kopīgu mērķu noskaidrošanā, darba uzdevumu precizēšanā un vērtēšanas kritēriju noteikšanā.

Darba procesa norises dokumentāciju veic, izmantojot pašreģistrācijas metodi, vai arī to veic vadītājs. Abos gadījumos lieto speciāli izstrādātas anketas (3. pielikums). Anketu var aizpildīt arī divas personas – darbinieks kā pašnovērtējumu un tiešais vadītājs, lai pēc tam apspriestu, informētu darbinieku par sasniegumiem un dotu ieteikumus tālākai darbībai. Visi vērtējumi ar atzīmi "P" vadītājam jānodod paplašināti, jākomentē vai jānodod rakstiski priekšlikumi.

Vērtēšanas anketas apspriešanu var organizēt kā interviju, izmantojot dažādu jautājumu formulējumus.

Apspriešanu organizējot, jāievēro šādi priekšnoteikumi:

- pareizas un ērtas vietas izvēle, lai nebūtu traucējošu blakusfaktoru;
- atbilstoša laika izvēle, lai nebūtu sasteigtības;
- jāpanāk, lai darbinieks šo sarunu uztvertu kā profesionālu un viņš būtu aktīvs;
- savlaicīgi jāsaņem priekšlikumi darba uzlabošanai;
- jāizvairās no sarunas par atalgojuma iespējām;
- jāuzmanās, lai vērtējums nekļūtu par sodīšanas instrumentu;
- jācenšas pārāk neakcentēt tikai negatīvo;
- jāļauj darbiniekam izteikt savu viedokli un priekšlikumus par savu darbu un uzņēmumu kopumā;
- jānoskaidro darbinieka vajadzības, interese par karjeras izaugsmi, izglītošanās nepieciešamība.

## Mārketinga speciālista vērtēšanas anketa

(L – labi; A – apmierinoši; J – jāuzlabo; P – piezīmes)

Nr.	Saturs	Ko sagaida no darbinieka	Vērtējums			
			L	A	J	P
1.	Pienākumu zināšana	Izprot un zina funkcionālos pienākumus				
2.	Uzņēmuma pārzināšana	2.1. struktūra, 2.2. produkti, 2.3. cenu veidošana, 2.4. realizācija, 2.5. misija, 2.6. utt.				
3.	Tirgus pārzināšana	3.1. ārpus valsts, 3.2. valsts, 3.3. klienti, 3.4. konkurenti, 3.5. utt.				
4.	Plānošana	4.1. līdzdalība uzņēmumā, 4.2. līdzdalība struktūrvienībā.				

Šajā anketā vēl var iekļaut: •rīcības koordināciju •kontroli •izglītošanu •motivēšanu •laika izmantošanu •uzņēmuma darba kvalitāti •darba apjomu •ārējo izskatu •komunikāciju •uzņēmību •novācijas •emocionalitāti •konkrētību •izlēmību •iemaņas •starppersonu saskaņu •resursu izlietošanu •intelektu •attieksmi pret darbu utt.

Vērtēšanai var izmantot tādu anketu, kurā darbinieks rakstiski atbild uz jautājumiem un sniedz savu viedokli (4. pielikums).

Vadītājs pēc iepazīšanās ar šo paša darbinieka aizpildīto anketu organizē pārrunas.

**Darba pienākumu izpētes anketa,  
kuru aizpilda darbinieks**

Uzvārds \_\_\_\_\_ Darba pienākumi \_\_\_\_\_

Struktūrvienības \_\_\_\_\_ amats \_\_\_\_\_

Menedžeris (vadītājs) \_\_\_\_\_

1. Darba pienākumi. Īsi norādiet galvenos pienākumus. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Kvalifikācijas prasības. Norādiet izglītības dokumentu, sertifikātu, licenci, kuri nepieciešami darba pienākumu izpildei. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Iekārtas. Uzskaitiet visas iekārtas, mašīnas, instrumentus, kurus lietojiet darba procesā, un norādiet, cik stundas nedēļā vidēji tos izmantojiet. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Regulāri veicamie pienākumi. Sniedziet vispārēju pienākumu uzskaiti, kuri regulāri jāpilda. Sakārtojiet tos samazinošā pakāpē, norādot procentos vienā mēnesī izmantoto laiku šo pienākumu veikšanai. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Kontakts. Vai pienākumu veikšanai nepieciešams kontaktēties ar citiem darbiniekiem, citiem uzņēmumiem. Ja jā, uzrādiet pienākumus, kuriem nepieciešami kontakti un cik bieži. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Vadīšana. Vai Jūsu pienākumos ietilpst padoto vadīšana. Ja jā, tad uzrādiet uzdevumus, kuri prasa padoto vadīšanu. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Lēmumu pieņemšana. Uzzīdīet, kādī lēmumi Jums jāpieņem, pīldot regulāros pienākumus. \_\_\_\_\_

8. Lēmumu sekas. Kādas varētu būt sekas, ja Jūs:

8.1. pieņemtu nepareīzu lēmumu

8.2. nepareīzi rīkotos

9. Atskaites. Uzzīdīet atskaites vai citas dokumentāras lietas, kuras Jums jāgatavo, un to, kam tās nepieciešamas. \_\_\_\_\_

10. Kontakts ar vadītājiem. Cik bieži jākonsultējas ar vadītājiem?

( ) bieži ( ) dažkārt ( ) reti ( ) nekad.

11. Darba apstākļi. Uzzīdīet apstākļus, kuros Jūs strādājat (telpā, ārpus telpām, apgaismojums, tīrība, iekārtojums). \_\_\_\_\_

12. Prasības amatam. Uzzīdīet, kādas minimālas prasības būtu jāievēro, lai apmierinoši veiktu Jūsu amata pienākumus:

12.1. izglītība \_\_\_\_\_

12.2. pieredze (kāda un cik ilga) \_\_\_\_\_

12.3. profesionālā apmācība

Tips \_\_\_\_\_ cik gadus \_\_\_\_\_

12.4. Speciālās prasmes

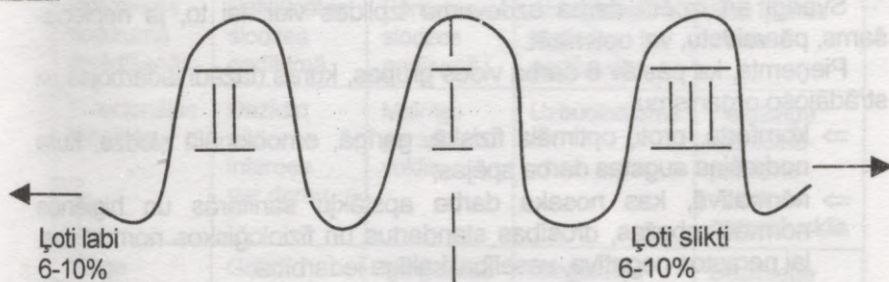
13. Papīldu informācija. Lūdzu, snīdīet papīldu informāciju, kura nav prasīta. \_\_\_\_\_

Datums \_\_\_\_\_

Var izmantot arī citus vērtēšanas rādītājus:

- brīvu vērtējumu, kad par konkrēto darbinieku dod savu viedokli;
- ranžēšanu, kad darbiniekus sagrupē pēc rīcības, piemēram, pēc darba kvalitātes vai padarītā apjoma. Ar tādu vērtējumu jābūt ļoti uzmanīgiem, jo būs "vissliktākie" darbinieki, kuri būtībā daudz neatšķirsies no citiem;
- mērķu izpildes – kā un/vai par cik % īstenoti mērķi, uzdevumi;
- vērtības – 10 ballu sistēma vai izcili (sevišķi labi), virs vidējā, apmierinoši, mēreni (zem vidējā), neapmierinoši.

Vērtēšanas rezultātu analīzei var izmantot Gausa līkni (7. att.).



7. att. Gausa līkne

Ja iegūtā vērtējuma iespaidā izveidojies I sadalījums, tad novērtēšana bijusi piesardzīga. Ja izveidojies II sadalījums, tad notikusi pielaidīga vērtēšana, proti, kopumā dots augsts novērtējums. Ja izveidojies III sadalījums, tad novērtēšana bijusi pārāk kritiska, stingra. Ja novērtējums labi vai slikti ir vairāk nekā 10%, tad nepieciešama tā īpaša analīze.

Darbības racionalizācijai ne mazāk svarīgi ir veikt darba vietas analīzi un projektēšanu. Darba vieta jānodrošina tehniski, organizatoriski un ekonomiski. Darba vietas analīze ietver:

- organizatorisko shēmu, kurā norādīta darbinieka formālā vieta un saikne ar visu lēmumu vadību padotajiem, citiem darbiniekiem;
- procesuālo shēmu, kas norāda, kā darbības uzdevumi savstarpēji saistīti un kā noteikta pilnvaru deleģēšana.

Lai iegūtu analīzei nepieciešamo informāciju, var izmantot šādas metodes:

- ⇒ novērošanas, kad reģistrē notikumus, rīcību, darbību. Tai ir priekšrocība, salīdzinot ar citām metodēm, jo izslēdz subjektivitāti,

visus notikumus reģistrē objektīvi, bet neapzina faktus. Novērošanu iepriekš plāno. Šo metodi lieto īslaicīgu un vienkāršāku procedūru analīzei, to nevar izmantot ilgstošam periodam, piemēram, viena mēneša laika posmam;

- ⇒ interviju kā mērķtiecīgu sarunu, kuras uzdevums ir iegūt atbildes uz iepriekš sagatavotiem jautājumiem;
- ⇒ anketēšanu, lai īsā laika periodā iegūtu plašu informāciju (2. pielikums);
- ⇒ darbības plānošanas analīzi, kad eksperti iepazīstas ar īslaicīga un ilgtermiņa plānošanu un veic to analīzi;
- ⇒ pašanalīzi, kad darbinieks pats veic savas darba dienas (nedēļas) veicamās darbības uzskaiti un analīzi.

Svarīgi arī izpētīt darba uzdevumu izpildes vidi, lai to, ja nepieciešams, pārveidotu, vai optimizēt.

Pieņemts, ka pastāv 6 darba vides grupas, kuras dažādi iedarbojas uz strādājošo organismu:

- ⇒ komforta, proti, optimāla fiziskā, garīgā, emocionālā slodze, kura nodrošina augstas darba spējas;
- ⇒ normatīvā, kas nosaka darba apstākļu sanitārās un higiēnas normas robežas, drošības standartus un fizioloģiskos normatīvus, lai nerastos negatīva, veselībai kaitīga iedarbība;
- ⇒ nelabvēlīgā, kas izraisa paaugstinātu slodzi, pazemina darba ražību un fizioloģisko funkciju pazemināšanos darba dienas beigās;
- ⇒ kaitīgā, kas ievērojami pazemina darba spējas un rada profesionālās slimības;
- ⇒ ekstremālā, kas izraisa organisma funkcionālo patoloģiju;
- ⇒ nepieļaujamā – kaitīga veselībai, apdraud dzīvību.

Darba vietas un vides nodrošināšanu veic, iekļaujot:

- darba psihofizioloģiju;
- ergonomiku;
- tehnisko estētiku;
- darba drošību;
- apkārtējās vides aizsardzību.

Psihofizioloģiskās prasības nodrošina darba spējas, kuras ir ierobežotas un mainīgas, no noguruma līdz spēku izsīkumam. Psihofizioloģisko noguruma pakāpi pieņemts iedalīt četrās stadijās (1. tabula).

## Noguruma pakāpes (K. Platonova teorija)

Simptoms	Noguruma sākums (I)	Viegls nogurums (II)	Izteikts nogurums (III)	Pārgurums (IV)
Darba spēju samazināšanās	Neliela	Redzama	Izteikta	Būtiska
Ievērojama noguruma parādīšanās	Palielinātas slodzes gadījumā	Parastas slodzes gadījumā	Atvieglotas slodzes gadījumā	Bez īpašas slodzes
Emocionālās izmaiņas	Dažkārt zūd interese par darbu	Mainīgs garstāvoklis	Uzbudinājums	Pastāvīgs uzbudinājums, nopiedošs garstāvoklis
Miega traucējumi	Grūti aizmigt un pamosties	Miegainība	Miegainība	Bezmiegs

Pirmās pakāpes noguruma pārvarēšanai nepieciešams pareizs darba un atpūtas režīms, sporta nodarbības, kultūras pasākumi. Otrās pakāpes situācijā nepieciešams atvaļinājums un atpūta. Trešajā pakāpē var palīdzēt ārkārtējs atvaļinājums un īpašs režīms, bet ceturtajā pakāpē nonākušajam cilvēkam jākonsultējas ar ārstu.

Dažkārt lieto "eseju" metodi, kad dots esejas plāns un darbiniekam jāapraksta, kā viņš pilda savu darbu. Šo metodi var izmantot specifisku darbu veicējiem (grāmatvedim, mārketinga menedžerim utt.), kā arī dažādu līmeņu vadītājiem.

Līdzīgi kā atlases procesam arī vērtēšanai var izmantot ekstremālu (kritisku) situāciju izvērtēšanu. Situāciju izvēlas no ikdienas notikumiem, kuros darbiniekiem nākas pilnībā mobilizēties. Bieži vien šādās situācijās darbinieki apjūk, nespēj pieņemt pareizo lēmumu. Var izveidot arī konflikta vai kāda incidenta situāciju. Šo metodi var lietot individuālam darbiniekam vai atsevišķām grupām ar sekojošu kolektīvu apspriešanu.

Mazāk pazīstama ir "piespiedu izlases" metode. Darbiniekam jānovērtē dotais viedoklis (jautājums) pēc 5 ballu sistēmas (5 balles ir augstākais vērtējums), kad darbinieks pilnībā piekrīt viedoklim.

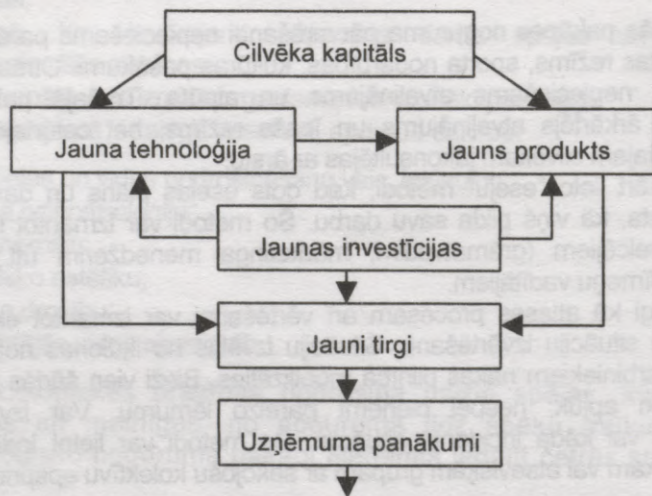
1. Darba pienākumus veic labi.
2. Izjūt nepieciešamību pēc stingras vadības.
3. Dažkārt pieļauj kļūdas.
4. Uzrāda jaunrades idejas.
5. Ne vienmēr iekļaujas komandā.

Vērtēšanas rezultātus izmanto:

- administratīvai rīcībai – darbinieka paaugstināšanai, pazemināšanai darbā, rezervju veidošanai;
- informatīvām vajadzībām – lai gūtu informāciju par darbinieku, darbinieka viedokli par uzņēmumu un vadību, proti, izmantojot darbinieka kā iekšējā klienta vērtējumu uzņēmuma visaptverošās kvalitātes vadībai;
- motivācijas funkcijai – iegūtos rezultātus izmanto praktiskai rīcībai lai motivētu darbinieku, kolektīvu. Vadība labākos darbiniekus var atalgot, izmantojot visas pieejamās motivēšanas metodes.

## 1.8. Virzība

Vispāratzīts ir fakts, ka investīcijas personāla izaugsmē un karjeras virzībā ir uzņēmuma panākuma kļīta (7. att.).



7. att. Mūsdienu ekonomiskā sistēma

Darbinieka virzība – paaugstināšana, pārceļšana, tālākizglītošana – jāparedz katrā uzņēmumā, arī sagatavošanai vadošam amatam. Pārceļšanu izmanto arī, lai darbinieku, kurš nostrādājis uzņēmumā daudzus gadus, neatbrīvotu kā nepiemērotu iepriekšējam amatam, bet atrastu viņa pieredzei atbilstošu izmantojumu.

Pazemināšanu darbā lieto kā sodu, tomēr ievērojot darbinieka potenciālās spējas. Darbinieku virzība, mērķi apskatāmi no uzņēmuma viedokļa – nodrošināt profesionālus cilvēkresursus, ierobežot darbinieku aiziešanu, paaugstināt motivāciju, kā arī no darbinieka viedokļa – uzlabot savas karjeras iespējas un pilnveidot sevi kā personību un profesionālu speciālistu.

Karjeras vadība ietver abu pušu – vadības un personāla – kopsadarbību. To nodrošina personāla pilnveidošanas pārrunas. Pārrunas jāplāno, tām jāsaturs konkrēti elementi ar akcentu uz darbinieku izaugsmi, un tam jānotiek ar tuvāko vadītāju abpusēji pieņemtajā laika intervālā, piemēram, reizi gadā.

Pārrunas satur šādus pamatelementus:

- pašreizējā darba pilnveidošanas iespējas;
- darbs nākotnes skatījumā;
- sadarbības attiecības;
- personiskas attīstības iespējas.

Pārrunas var notikt ar vienu darbinieku vai vairākiem vienlaikus, proti, sanāksmes veidā.

Pārrunām jānotiek pierastā telpā, tās nedrīkst rīkot vadītāja kabinetā. Tām jābūt nepiespiestām un tomēr formālām, ja nepieciešams, par ar protokolu.

Pirms pārrunām vadītājam lietderīgi iepazīstināt kolektīvu ar šādiem faktoriem:

- uzņēmuma nākotnes mērķi, stratēģija;
- darba rezultātu vērtējuma veids;
- vadības vēlmes saistībā ar kolektīvu, kur nepieciešams personāla atbalsts, aktivitātes.

Pārrunu saturam jāatbilst uzņēmuma kultūrai un idejiskam pamatojumam.

Pārrunu ieviešanai var būt pretestība. Darbinieku pretestībai var būt šādi iemesli:

- neuzticība tam, kā vadītāji izmantos pārrunas;
- iepriekšējo pārrunu norunu neīstenošana;
- pārmērīgi formalizēta un kontrolējoša vide;
- iespējama atbrīvošana no darba.

Arī vadībai var būt savi iemesli:

- ticības trūkums pārrunu rezultātiem;
- laika trūkums pārrunu organizēšanai;
- jautājumu pārrunāšana, ikdienā tiekoties (dažkārt garāmejojot - gaitenī);
- kritikas uzskatīšana par bīstamu sadarbībai;
- vēlēšanās trūkums jaunu, netradicionālu darba formu uzsākšanai.

Šos iemeslus var pārvarēt, veicot izmēģinājuma projektu, varbūt tikai uzņēmuma vienā struktūrā. Projektam ir jābūt skaidri noteiktam sākuma un beigu termiņam, saturam. Pārrunu svarīgākie temati varētu būt šādi.

□ Pašreizējā darba situācija:

- darba organizēšana • darba saturs un prasības • ieguldījums darbā, efektivitāte • attīstības un pārmaiņu iespējas • darba noteikumi • sociālās saskarsmes iespējas.

□ Darba nozīme personāla identitātei un karjerai:

- rotēšana • darba vietas maiņa • paaugstināšanas iespējas • atkāpšanās no amata • īpašās darba vietas un to aizpildīšana.

□ Sadarbības attiecības:

- ar vadību • ar kolēģiem • ar klientu • attiecībā uz darba uzdevumu.

□ Personiskās attīstības iespējas:

- profesionālie kursi • tālāka izglītošanās • apmācība pie kolēģa • ārpusprofesionālie kursi • privātā dzīve (ģimene, ārpusdarba vide) • sociālā palīdzība.

Vadītājam, gatavojoties pārrunām, jāpārdomā:

- temati • resursi, kādi nepieciešami pārrunu rezultātu īstenošanai, attīstības iespējām • uzņēmuma nākotnes plāni • personāla kvalifikācija, kāda būtu nepieciešama • darbinieku potenciāls (stiprās un vājās puses, attīstībai piemērotās īpašības) • darbinieku spēju atbilstība amatam • motivācijas iespējas.

Pārrunas pabeidzot, nepieciešams sistematizēt visus lēmumus, kas tika pieņemti sarunu gaitā, lai izveidotu rīcības projektu darbinieku pilnveidošanai, karjeras vadīšanai. Svarīgi, lai būtu atklātums, nerastos aizdomas un noslēpumi, lai veidotos un stiprinātos uzņēmuma kultūra.

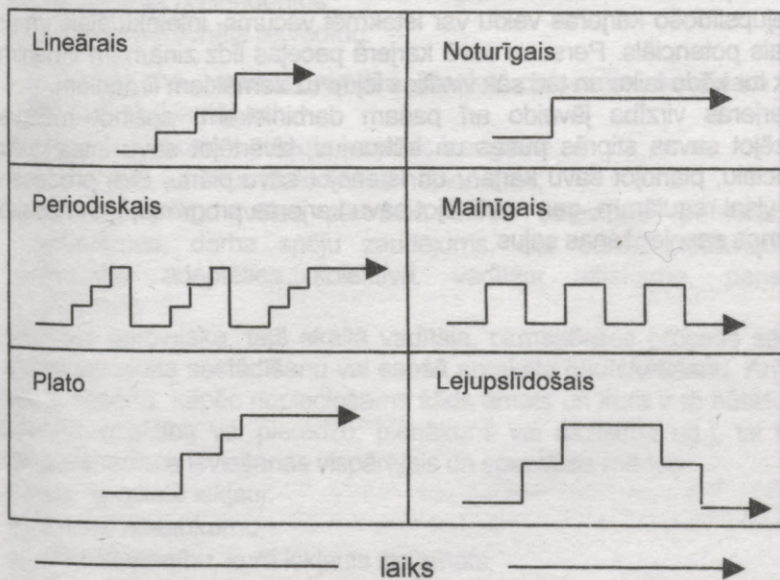
Īstenojot personāla virzības politiku, uzņēmuma vadībai būtu jāievēro, ka pastāv šādi priekšnoteikumi:

- darbinieki apzinās savu atbildību un ir ieinteresēti uzņēmuma izaugsmē;
- pārvalde tiek pēc iespējas decentralizēta;
- uzņēmumā ir noteikta personāla vadības politika, kas apmierina abas puses;

- pārvaldē pastāv abpusēja uzticēšanās;
- uzņēmumā jau ir savas kultūras iezīmes (vērtības, rituāli, simboli utt.);
- uzņēmumam un personālam ir kopīgs mērķis;
- ir ticība, ka abpusējās norunas tiks pildītas;
- ikdienā pastāv atklāta komunikācija;
- kritika pārsvarā ir konstruktīva un labestīga;
- pastāv viedokļu dažādības iespējas, to nenoliegšana;
- konflikti tiek risināti savlaicīgi un radoši, racionāli;
- darbiniekiem tiek dotas tiesības pašiem organizēt savu darbu un atbildēt par rezultātu.

Darba devējam un, protams, arī darbiniekam jāapzina iespējamie karjeras virzības veidi, to raksturojums, lai izvēlētos piemērotāko metodi.

Pieņemts, ka pamatā pastāv seši karjeras veidi (8. att.).



8. att. Karjeras veidi

Lineārais karjeras veids nozīmē, ka indivīds izvēlas darbības apjomu, izstrādā realizācijas plānu un izpilda to "soli pa solim", lai sasniegtu plānoto.

Noturīgais karjeras veids liecina, ka indivīds izvēlas jomu, bet, profesionāli un materiāli attīstoties, tam nav nepieciešamības virzīties pa hierarhijas kāpnēm, jo viņu apmierina esošais karjeras pakāpiens.

Periodiskais karjeras veids nozīmē, ka indivīdu motivē personiskā izaugsme un viņš darbojas pietiekami labi, lai nodrošinātu statusu un labklājību dažādās darba sfērās, kuras laiku pa laikam maina. Šāds veids rāksturīgs enerģiskiem, uz panākumiem virzītiem cilvēkiem.

Mainīgais veids pieņemams indivīdam, kurš pārvietojas no vienas darba vietas uz otru bez īpašas koncepcijas vai progresa.

Nemainīgā līmeņa karjeras (plato) veids nozīmē, ka persona savā karjerā ir pacēlusies līdz zināmam līmenim un tur paliek.

Lejupslidošo karjeras veidu var ietekmēt vecums, intelektuālais un arī fiziskais potenciāls. Persona savā karjerā paceļas līdz zināmam līmenim, paliek tur kādu laiku un tad sāk virzīties lejup uz zemākiem līmeņiem.

Karjeras virzība jāveido arī pašam darbiniekam, apzinot mērķus, analizējot savas stiprās puses un trūkumus, izvērtējot savu intelektuālo potenciālu, plānojot savu karjeru un īstenojot savu plānu. Šim procesam jābūt visai regulāram, gan novērtējot savu karjeras progresu, gan nosakot nākamās sasniegšanas soļus.

## 2. Personāla atlases veidi un metodes

Personāla atlase ir viena no mūsdienu personālvadības svarīgākajām sastāvdaļām. Atlasi apgrūtina tas, ka vajadzīgā kandidāta izvēle ir ilgstoša, darbietilpīga un arī samērā dārga procedūra. Dažkārt atlases procesā netiek rasts atbilstošais darbinieks un uzņēmumam jāizmanto tā saucamā "vervēšana", lai uzaicinātu un pārliecinātu to iespējamo cilvēku, kurš nebija pieteicies atlases konkursam vai arī atteicies no darba piedāvājuma kādas motivācijas dēļ. Personāla atlase ir process, kurā piedalās divas puses – darba piedāvātājs un darba ņēmējs.

Atlase sekmējas, ja zina:

- ko meklē;
- kā iegūt informāciju;
- kā novērtēt pretendētus;
- kā veikt personāla lietvedību.

Uzņēmuma vadībai regulāri jāseko personāla sastāvam un jāanalizē šādi jautājumi:

- darbinieki, kuriem plānota karjeras izaugsme;
- darbinieki, kuri būs jāatbrīvo kā nepiemēroti;
- darbinieki, kuri vēlas pārtraukt darba attiecības (personiskās problēmas, darba spēju zaudējums, cits darba piedāvājums, nespēja adaptēties kolektīvā, vadītāja attieksme, pensijas vecums).

Jebkura darbinieka, tajā skaitā vadītāja, pirmsatlases process sākas ar amata apraksta sastādīšanu vai esošā apraksta caurskatīšanu. Amata apraksts nosaka, kāpēc nepieciešams šāds amats un kura ir tā būtiskākā sastāvdaļa (izglītība vai pieredze, pienākumi vai atbildība utt.), lai tiktu sasniegts šī amata ieviešanas vispārējais un speciālais mērķis.

Amata aprakstā iekļauj:

- amata nosaukumu;
- struktūrvienību, kurā iekļauts šis amats;
- padotību;
- pienākumus;
- tiesības;
- atbildību;

- izglītības, pieredzes prasības un citus rādītājus (fiziskie, intelektuālie dotumi, spējas);
- amata izpildes raksturu (sarežģītība, radošums, komunikācija utt.);
- amata īpašos nosacījumus (konfidencialitāte, piemēram, personiskās īpašības, darbs maiņās, komandējumi, valodas zināšanas utt.);
- savstarpējo aizstājamību un sadarbību;
- normatīvos aktus, kuri nosaka amata darbību;
- norādi, kam nodots amata apraksts.

Amata aprakstā svarīgi pareizi formulēt pienākumus, piemēram, norādīt, vai pienākums ir apkopot informāciju vai analizēt šo informāciju, ieteikt vai konsultēt utt.

Amata apraksta sastādīšanai izveido tehnoloģisko karti, kurā atzīmē darba procedūru, sakārtojot to svarīguma secībā. Darba procedūras analīze palīdz noteikt papildu prasības pretendentiem. Tehnoloģiskajā kartē atzīmē "N" - nepieciešamas, "V" - vēlamas, "Ne" - nevēlamas prasības (2. tabula).

2. tabula

### Papildu prasības pretendentiem

N.p.k.	Nosacījumi	N	V	Ne
1.	Fiziskās īpašības:			
	1.1. runa	+		
	1.2. stāja	+		
	1.3. augums		+	
	1.4. ārējais izskats utt.		+	
2.	Izglītība			
	2.1. augstākā akadēmiskā			
	2.2. augstākā profesionālā	+		
	2.2.1. uzņēmējdarbība utt.		+	
3.	Vecums, dzimums			
	3.1. līdz 50 gadiem		+	
	3.2. sieviete (muitas darbiniece)	+		

## 2. tabulas turpinājums

N.p.k.	Nosacījumi	N	V	Ne
4.	Zināšanas			
	4.1. menedžmentā	+		
	4.2. mārketingā utt.		+	
5.	Kaitīgie ieradumi			
	5.1. smēķēšana			+
6.	Intereses			
	6.1. teātris		+	
	6.2. sports	+		
	6.3. kāršu spēles			+
7.	Svešvalodu prasme			
	7.1. angļu	+		
	7.2. ķīniešu		+	
8.	Vadītāja apliecība			
	8.1. auto	+		
	8.2. traktora		+	
9.	UTT.			

Apzinoties to, ko meklē, un to, kādā laika periodā jāaizpilda vakantā vieta, var izvēlēties informācijas avotu.

Kā informācijas avoti par iespējamo kandidātu var noderēt:

- pašu darbinieki, kuri pazīst darba apstākļus, kolēģus, paziņas ārpus uzņēmuma. Ja darbinieks sniedz noderīgo informāciju un rekomendācijas, viņš par to būtu jāatalgo;
- paziņas, kuriem var nodot ziņas par amata vakanci un vēlamās prasības. Paziņu lokā šī ziņa var izplatīties visai ātri;
- biznesa partneri, kuri ieinteresēti palīdzēt vai arī izveidot ciešākus kontaktus ar jaunā darbinieka starpniecību;

- patērētāji. Uzņēmuma produkta patērētāji ir ieinteresēti saglabāt iespēju iegādāties doto produktu, līdz ar to var izrādīt atbalstu kandidāta izvēlē. Patērētāju vidū var būt cilvēki, kuri var īslaicīgi vai atvieglotā darba režīmā uz laiku aizstāt trūkstozo darbinieku;
- mācību iestādes. Atsevišķas mācību iestādes rīko absolventu dienas, organizē klubus, dibina darba biržas;
- nodarbinātības dienesti, kuriem ir plaša informācija par bezdarbniekiem, darba meklētājiem, pārkvalificēšanas norisi;
- laikraksti, radio, televīzija.

Potenciālo kandidātu meklēšanai var izmantot vairākus avotus, lai neierobežotu to izvēli un iegūtu plašāku piedāvājumu, kas savukārt nodrošinās labāka darbinieka pieņemšanu. Avotu izvēlei ir jābalstās uz uzņēmumam atbilstošiem kritērijiem.

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

Lai ar paziņojuma reklāmu iegūtu vēlamu rezultātu, jāizvēlas attiecīgais masu informācijas līdzeklis:

specializācija • ģeogrāfija • metiens • noformējums • aktualitāte utt.

Parasti izvēlas vietējo informācijas līdzekli vai specializētu izdevumu. Žurnāls vairāk orientēts, lai meklētu augstākas kvalifikācijas pretendentes, piemēram, datoru žurnāls noder informātikas tehnoloģijas vai datorinženieru uzaicināšanai. Katram masu informācijas līdzeklim ir savas priekšrocības un trūkumi (3. tabula).

## Masu mediju priekšrocības un trūkumi

Masu medijs	Priekšrocības	Trūkumi	Izmantošanas lietderība
Laikraksts	Ātri publicējams. Iespējams izvēlēties izmēru, konkrētā laikraksta teritoriju un lasītāju.	Ne vienmēr ievēro. Plaša konkurence. Nav specializācijas. Izlieto līdzekļus tiem, kuriem informācija neinteresē, ne vienmēr kvalitatīvs iespiedums.	Ja vēlas uzaicināt pretendentu no konkrētas teritorijas un ja tajā ir attiecīgi kandidāti.
Žurnāls	Specializācijas iespējas. Iespēja izvēlēties izmēru un lappusi. Laba iespiedkvalitāte. Tiek ilgstošāk uzglabāts, atkārtoti lasīts.	Pārāk plašs ģeogrāfiskais izvietojums. Ilgāks laiks publicēšanai.	Ja darbs specializēts. Ja laiks un ģeogrāfiskais izvietojums nav izšķirošs. Ja paredzēts jauns produkts, nozare.
Radio	Noteikts klausītāju kontingents.	Nelieli, nesarežģīti paziņojumi. Nevar atkārtoti noklausīties. Prasa visai daudz līdzekļu.	Konkurētspēju situācijā. Tur, kur mazāk laikrakstu un žurnālu. Ja nepieciešama ātra un plaša informācija.
Televīzija	Plaša auditorija. Noformējuma iespējas. Var daudzkārt atkārtot. Var noteikt pārraides laiku.	Vajadzīgs daudz līdzekļu. Nav specializētas auditorijas.	Ja nepieciešami kvalificēti speciālisti no plašas apkārtnes. Var interesēt un motivēt.
Paziņojumi, plakāti darba biržās	Piesaista konkrēti. Radošas iespējas mainīt.	Ierobežo izvēli, jo informē darba meklētājus.	Ja vajadzīgi daudzi darbinieki ar zemāku kvalifikāciju.

Pirms intervijas nepieciešams apzināt un noteikt vēlamās specifiskās rakstura un rīcības iezīmes un indikatorus, kurus meklē potenciālā darbiniekā (4. tabula).

*Iezīmes* ir faktori, kuri varētu līdzēt noteikt kandidāta darba kvalitāti un darba spējas, savukārt indikatoru ir šo rakstura un rīcības iespēju izpausmes, kuras uzrāda kandidāts.

4. tabula

#### Vēlamās iezīmes un indikatoru

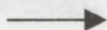
Nr.	Vēlamās rakstura un rīcības iezīmes	Indikatoru
1.	Labdabīgs skatījums un vērtējums	Pozitīvas atsauksmes par savu iepriekšējo darba vietu un mācību iestādi
2.	Orientācija uz panākumiem	Vēlme uzvarēt un gūt karjeras izaugsmi
3.	Prasme gūt rezultātu	Vēlēšanās pabeigt uzsākto darbu
4.	Stabilitāte	Darba vietas maiņa tikai svarīgu iemeslu dēļ
5.	Entuziasms	Spējas ietekmēt citus
6.	Sacensības gars	Vēlme risināt grūtus uzdevumus
7.	Komunikabilitāte	Spējas viegli sarunāties un viegli uzklaut
8.	Neatlaidība utt.	Tiešu jautājumu uzdošana

Izvēloties pretendentu meklēšanu ar sludinājuma palīdzību, jā sagatavo atbilstoša satura sludinājums (5. pielikums). Bieži vien uzņēmums neuzrāda savu attīstības perspektīvu, kā arī amata vakances iemeslus. Sludinājuma daļai par pieteikšanās nosacījumiem jābūt skaidrai un nepārprotamai. Kur jāiesniedz, kad jāiesniedz un kādi būs pretendentu atlases nosacījumi?

## Sludinājuma satura pamatshēma

- |   |   |  |
|---|---|--|
| MĒS ESAM<br>(Uzņēmuma portrets)                 | → | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informācija par uzņēmumu           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozare</li> <li>• Nosaukums</li> <li>• Uzņēmuma logo (zīme)</li> <li>• Atrašanās vieta</li> <li>• Uzņēmuma lielums</li> <li>• Darbinieku skaits</li> <li>• Uzņēmuma kultūra (stils)</li> </ul> </li> </ol>   |
| MUMS IR<br>(Informācija par brīvajām vietām)    | → | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Piedāvājuma izcelsme, raksturojums           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brīvu vietu pamatojums (reorganizācija; paplašināšana; paaugstinājums; jaunas darba vietas; amati; aiziešana pensijā)</li> <li>• Pienākumu apraksts</li> <li>• Tiesības</li> <li>• Atbildība, pilnvaras, pastāvība, statuss</li> <li>• Izaugsmes iespējas</li> </ul> </li> </ol>         |
| MUMS NEPIECIEŠAMS<br>(Informācija par prasībām) | → | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Prasības pretendentiem           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionālā sagatavotība</li> <li>• Izglītība</li> <li>• Specialitāte</li> <li>• Pieredze</li> <li>• Rakstura īpašības (komunikācijas spējas, vadīšanas spējas, patstāvība utt.)</li> <li>• Īpašās prasības (valodas zināšanas, informātikas, tehnoloģijas pārzināšana utt.)</li> </ul> </li> </ol> |
| MĒS PIEDĀVĀJAM                                  | → | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Uzņēmuma priekšrocības           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atalgojums (alga, prēmijas, izmaksas)</li> <li>• Darba apstākļi</li> <li>• Sadzīves jautājumi (dzīvoklis, automašīna)</li> <li>• Darba režīms (komandējumi, darba laiks utt.)</li> </ul> </li> </ol>   |

MĒS  
LŪDZAM  
(nosacījumi)



- Darba attiecības (līguma, Īstermiņa ievēlēšanas)
5. Pieteikšanās nosacījumi
- Nepieciešamā dokumentācija (ieteikums, CV, izglītības dokuments, fotogrāfijas, rekomendācijas)
  - Iesniegšanas termiņš un adresāts
  - Pretendenta atlases nosacījumi (intervija, dokumentu izpēte, pārrunas)
  - Projekts

Lai izvēlētos piemērotāku pretendentu, var lūgt dažādu papildu informāciju, kuru iesniedz pats pretendents vai iegūst uzņēmums (5. tabula).

5. tabula

### Papildu informācija

Informācijas avots	Informācijas saturs un tā nozīme
Projekta pielikums iesniegumam ar priekšlikumiem par nākamā darba veikšanu	Liecina par profesionalitāti
Fotogrāfija	Rada priekšstatu par ārējo izskatu
CV	Norāda izglītību, darba vietas, valodu zināšanas, personības izaugsmi, intereses
Izglītības dokuments, t.sk. ar pielikumu par sekmēm	Liecina par sekmēm, profesionālo kvalifikāciju
Darba grāmatiņa	Apliecina darba stāžu, ieņemamos amatus, karjeras virzību
Rekomendācijas no iepriekšējā darba vai kādas personas	Raksturo cilvēku, viņa īpašības

Pretendentu atlasei nozīmīga ir intervija.

Intervijas ir dažādas.

- ⇒ **Nestrukturēta intervija** – uzdod dažādus jautājumus pēc brīvas izvēles, bez konkrētas formas un iepriekš noteikta satura.
- ⇒ **Strukturēta intervija** – notiek atbilstoši iepriekš sagatavotiem jautājumiem un formai.
- ⇒ **Situāciju intervija** ir līdzīga strukturētai, bet vairāk piemērota konkrētam amatam.
- ⇒ Jautājumi var veidoties arī sarunas laikā, vadoties pēc situācijas.
- ⇒ **Sērijas vai pēctecīga intervija**. Šādu interviju veic vairāki cilvēki, runājot ar potenciālo darbinieku pēctecīgi, vadoties pēc sava redzesloka, uzdodot savus jautājumus. Līdz ar to veidojas vairāki secinājumi par pretendentu. Katrs intervētājs pretendentu novērtē pēc ballu sistēmas atbilstoši vairākiem kritērijiem. Tāda intervija dod visai objektīvu vērtējumu.
- ⇒ **Grupveida interviju** veic intervētāju grupa. Tādai intervijai ir vairākas priekšrocības. Katrs intervētājs uzdod jautājumus pēc kārtas, līdzīgi, kā notiek žurnālistu preses konferencē. Līdz ar to ir plašāks un dažādāks jautājumu loks. Protams, tāda metode var radīt stresa situāciju pretendentam, un tas var iespaidot atbildes. Šo metodi var lietot, kad intervijā piedalās vairāki kandidāti un visi atbild uz uzdoto jautājumu.
- ⇒ **Stresa intervija** dod iespēju noteikt pretendenta reakciju sarežģītā un saspringtā situācijā, līdzīgi, kā tas var notikt nākamajā amatā, darba procesā. Šo situāciju rada, uzdodot atklātus un ne visai korektus jautājumus, piemēram, par pretendenta sliktākajām rakstura izpausmēm, kļūdām, trūkumiem iepriekšējā darba vietā, sliktiem un kaitīgiem ieradumiem. Intervētājam šajā gadījumā jābūt ļoti taktiskam un jāvada intervija līdz korektam noslēgumam.
- ⇒ **Atestācijas interviju** lieto darbinieka novērtēšanai un viņa izmantošanas noteikšanai nākotnē.

Intervētāji dažkārt pieļauj atsevišķas kļūdas, kuras ietekmē intervijas lietderību.

- Pārlietu **steidzīgi secinājumi**, kurus izsaka jau pēc neilga laika. Secinājumus ietekmē iepriekšējā dokumentu izpēte, izskats utt. Problēma saasinās, kad secinājums izveidojies jau pirms intervijas.
- **Negatīvas informācijas** ietekme ir spēcīgāka nekā pozitīvas, un intervijas laikā tā rada nozīmīgāku iespaidu.
- **Pretendenta darba nepārzināšana**. Šāds intervētājs var kļūdīties, nepareizi novērtēt atbilstību.

- **Ilgstoša vakance** padara interviju formālu, jo darbinieks ir ļoti nepieciešams. Līdzīga situācija var izveidoties, ja vakances ir vairākas.
- **Fona ietekme.** Šajā gadījumā vairāki iepriekšējie, neatbilstošie pretendenti var ievērojami paaugstināt nākamā pretendenta vērtējumu.
- **Neverbāla izturēšanās.** Uz intervētāju iespaidu var atstāt pretendenta neverbālā izturēšanās (ķermeņa valoda), kad intervējamais uztur ciešu acu kontaktu, smaida utt., proti, tēlo iestudēto lomu.

Intervijas pamatprincipi ir šādi:

- ⇒ pamatā izvēlēties strukturētu interviju, tā dod iespēju vairākiem kandidātiem uzdot vienotus jautājumus un veikt līdzvērtīgu analīzi (6. pielikums);
- ⇒ nesteigties ar lēmuma pieņemšanu;
- ⇒ koncentrēties uz tām raksturīgām pretendenta iezīmēm, kuras pilnīgāk var atklāt intervijas procesā, piemēram, pretendenta intelekts, komunikācijas spējas, motivācija;
- ⇒ panākt, lai pretendents pilnīgāk atbildētu, lai par viņu uzzinātu pēc iespējas vairāk;
- ⇒ nodrošināt visiem pretendentiem vienādas iespējas.

Dodoties uz interviju, pretendents jāveic vairāki "mājas darbi":

- vispirms jāsaprot, jāuzzina informācija par uzņēmumu, piedāvāto amatu, uzņēmuma konkurentiem, uzņēmuma misiju, stratēģiju utt.;
- jācenšas intervijas sākumā izprast, kādu cilvēku vēlas redzēt un izjautāt intervētājs;
- pēc tam var uzsākt domu apmaiņu, piekrist tiem jautājumiem, kurus atbalsta abas puses;
- pirms atbildēšanas jāpadomā. Atbildes formula: pauze – domāšana – atbilde. Pauzes brīdī jānoskaidro jautājums, jāpadomā atbilde un tikai pēc tam jāatbild;
- svarīgs ir ārējais izskats, enerģiskums. Ārējam izskatam jāatbilst amatam, mērens enerģiskums, nosvērtība – tie ir pamatnosacījumi, ierodoties uz interviju;
- jāatceras, ka vairumā gadījumu intervētājs secinājumu izdara pirmajās minūtēs, tāpēc īpaši jābūt sagatavotam intervijas sākumam.

Pastāv vairākas prasības un ieteikumi, kuri jāievēro, veicot interviju.

Lai sagatavotos intervijai, iepriekš izstrādā programmu. Līdz tam nepieciešams pārdomāt un rast atbildes uz vairākiem jautājumiem. Šos jautājumus var uzdot arī iespējamiem intervētājiem, lai pārbaudītu viņu sagatavotību.

1. Uz ko būs jāvērs uzmanība tam cilvēkam, kuru pieņems darbā?
2. Kādi uzdevumi un ieceres ir uzņēmumam?
3. Kas tiek veikts, lai īstenotu ieceres?
4. Kā iepriekš tika veikti attiecīgā amata uzdevumi?
5. Kāpēc attiecīgais amats ir brīvs?
6. Vai ir amata apraksts?
7. Kādi ir galvenie pienākumi, tiesības un kāda ir atbildība?
8. Kāds ir uzņēmuma darbības rezultāts?
9. Kādas ir uzņēmuma stiprās un vājās puses?
10. Kurš ir galvenais konkurents un kāda ir viņa konkurētspēja?
11. Kādas ir nozares tālākās attīstības iespējas?
12. Kas būs pieņemtā darbinieka vadītājs?
13. Kas būs pieņemtā darbinieka padotie?
14. Kādi būs pieņemtā darbinieka darba apstākļi?
15. Kāds būs atalgojums?
16. Kāda ir uzņēmuma misija?

Intervijas mērķis:

- noteikt pretendenta atbilstību;
- dot pretendentam informāciju par uzņēmumu un amatu;
- rast lietīšķu kontaktu, neskatoties uz to, vai pretendents tiks pieņemts.

Svarīgi ir izvēlēties vietu, kur notiks intervija, lai tā būtu ērta, nodrošinātu labu atmosfēru. Vislabākais variants ir uzņēmuma birojs, kurā neatrodas blakus personas un nav citi traucējoši apstākļi.

Intervijas atmosfērai jābūt:

- draudzīgai;
- mierīgai (nesteidzīgai);
- uzticību radošai;
- izpratni veicinošai.

Ne mazāk nozīmīgs ir intervijas laiks. Parasti intervijas kopējais laiks ir no 30 līdz 60 minūtēm.

Intervijas laiku iedala:

- sākumdaļā, kurai jāaizņem līdz 10% laika;
- faktu daļā, kurai izlieto apmēram pusi intervijas laika;
- informatīvai daļai atvēl 30% laika;

- noslēguma daļai atstāj līdz 10% no intervijas laika.

Sākumdaļas uzdevums ir veidot komunikāciju, izpratni, panākt, lai pretendents justos atbrīvoti. Saruna var būt par blakustēmām – sportu, preses jaunumiem utt. Sākumdaļā pretendentu iepazīstina ar to, ko vēlas iegūt no intervijas, kāda ir intervijas uzbūves shēma, tad pretendentu īsumā iepazīstina ar uzņēmumu.

Faktu daļā no pretendenta ievāc visas ziņas. Šīs daļas norise varētu būt šāda: pretendenta priekšstats un ziņas par uzņēmumu un konkrēto amatu; pretendenta izglītība, panākumi mācībās (studijās); darba pieredze un amati; brīvā laika vaļasprieki; mērķi un vēlmes, tajā skaitā karjeras izaugsmē.

Lai veicinātu intervijas norisi, nepieciešams:

- uzdot jautājumus, kuri sākas ar vārdu "kāpēc", "kā", utt., jo tie prasa pilnīgāku atbildi;
- izmantot zondējoša tipa jautājumus: "Ko jūs domājat par ...", "Pastāstiet man par ...", "Miniet piemērus par ...";
- pārveidot pretendenta atbildi par jautājumu, piemēram, "Uzņēmumā "N", kur jūs strādājat, bija cits režīms. Vai tas...";
- dot pretendentam iespēju pārdomāt atbildi. Nav jābaidās no īslaicīga klusuma;
- radīt pretendentam pārliecību, ka viņš tiek uzmanīgi uzklaustīts.

### **Iespējamie jautājumi, kurus pretendentam var uzdot intervijas laikā**

1. Vai jūs iesniedzāt CV?
2. Kādu algu jūs vēlētos saņemt?
3. Kādu algu jūs saņēmtāt iepriekšējā darba vietā?
4. Kāpēc jūs aizietu vai aizgājāt no iepriekšējās darba vietas?
5. Ko jūs uzskatāt par būtiskāko sasniegumu iepriekšējā darba vietā?
6. Cik stundas nedēļā jūs parasti strādājat?
7. Kas jums patika un kas nepatika iepriekšējā darba vietā?
8. Vai varat būt prasīgs pret padotajiem?
9. Kā jūs novērtējat savu iepriekšējo uzņēmumu, kādas bija stiprās un vājās puses?
10. Kas vislabāk jūs raksturo kā pretendentu uz piedāvāto amatu?
11. Ko jūs zināt par mūsu uzņēmumu?
12. Kā jūs veidotu un organizētu sava darba komunikāciju saites?
13. Ko jūs vēlētos pateikt par sevi?
14. Kā jūs paaugstinātu savas zināšanas, motivāciju?

15. Ko jūs darāt brīvajā laikā?
16. Kādu jūs iztēlojaties savu karjeru tuvākajos gados?
17. Kādas ir jūsu stiprās puses, īpašības?
18. Kādas ir jūsu vājās puses un īpašības, no kurām gribētu atbrīvoties?
19. Vai jūs gribētu veidot savu biznesu?
20. Ko dara jūsu vecāki, brāļi, māsa, vīrs (sieve)?
21. Kādās attiecībās jūs esat ar kredītiestādēm?
22. Ko jūs cienāt, ko ienīstat?
23. Kas jūsu motivē darbam?
24. Raksturojiet savu ģimeni no labo draugu viedokļa!
25. Vai varat būt arī agresīvs?
26. Vai esat emocionāls?
27. Kā jūs vērtējat savu veselību, fizisko stāvokli?
28. Vai alga jums ir būtisks stimuls?
29. Vai labāk strādājat vienatnē vai kolektīvā vidē?
30. Kā jūs vērtējat valsts ekonomisko un politisko situāciju?
31. Vai vēlaties mācīties?

6. pielikums

### Iespējamie jautājumi, veidojot strukturētu interviju

#### Ieinteresētība

1. Uzvārds \_\_\_\_\_
2. Vēlamais amats \_\_\_\_\_
3. Pēc Jūsu domām, kas būtu nepieciešams šim darbam? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Ko Jūs sagaidāt no šī darba? \_\_\_\_\_
5. Kāpēc Jūs uzskatāt, ka atbilstat darba piedāvājumam? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Ko Jūs zināt par mūsu uzņēmumu? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Uz kādu algu Jūs pretendējat? \_\_\_\_\_
8. Vai Jūs strādājat pašreiz? Jā \_\_\_\_\_ Nē \_\_\_\_\_  
8.1. ja nē, tad cik sen nestrādājat? \_\_\_\_\_

- 8.2. kāpēc nestrādājat? \_\_\_\_\_
- 8.3. ja strādājat, tad kāpēc pretendējat uz piedāvāto amatu? \_\_\_\_\_
- 8.4. kad varat sākt strādāt? \_\_\_\_\_

### **Darba pieredze**

9. Uzskaaitiet visas darba vietas pēdējos 5, 8 vai 10 gados. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
10. Pēdējā darba vieta \_\_\_\_\_  
adrese \_\_\_\_\_ telefons \_\_\_\_\_
11. Kādus pienākumus pildījāt pēdējā darba vietā? \_\_\_\_\_
12. Kāda bija Jūsu alga? \_\_\_\_\_
13. Nosauciet Jūsu pēdējā vadītāja uzvārdu. \_\_\_\_\_
14. Kas Jums visvairāk patīk darbā? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
15. Kas Jums nepatīk darbā? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Intervētāja komentāri**

16. Kāda Jums vēl ir darba pieredze? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
17. Vai esat bijis reģistrēts kā bezdarbnieks un cik ilgi? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
18. Ko darījāt, lai sameklētu darbu?
19. Vai varat braukt komandējumos? Jā Nē
20. Vai varat strādāt dažādos režīmos? Jā Nē

### **Izglītība**

21. Kāda ir Jūsu pamata un papildu izglītība? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

22. Izskaidrojiet iegūto izglītību (jautājums, ja nepieciešams konkretizēt atbilstību amatam). \_\_\_\_\_

23. Ko labprāt darāt brīvajā laikā? \_\_\_\_\_

### Īpašības

24. Pēc Jūsu vērtējuma:

24.1. kādas ir labākās Jūsu īpašības un stiprās puses?

24.2. no kurām īpašībām Jūs gribētu atbrīvoties?

25. Intervētājs salīdzina atbildes ar CV. Komentāri: 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Intervētājs atbild uz pretendenta jautājumiem, sniedz informāciju par uzņēmumu, prasībām, atalgojumu.

Priekšstats par pretendentu (novērtē 5 ballu sistēmā, kur 5 ir augstākā atzīme).

Rādītāji	1	2	3	4	5	Komentārs
Ārējais izskats						
Izturēšanās						
Valoda						
Sadarbība ar intervētāju						
Darba pieredze						
Komunikācijas spējas						
Kopiespāids, ko atstājis pretendents						

Kopējais vērtējums: 5 – izcili; 4 – augstāk par vidusmēru; 3 – vidēji; 2 – vērtējams kritiski; 1 – nepieņemami;

Datums \_\_\_\_\_

Intervētājs \_\_\_\_\_

Beidzoties intervijai, var kā papildu informāciju izmantot pretendenta atstāto priekšstata vērtējumu, lai nerastos "pirmā iespaida" efekts.

Priekšstats par pretendentu (novērtē 5 ballu sistēmā, kur 5 ir augstākā atzīme).

Rādītāji	1	2	3	4	5	Komentārs
Ārējais izskats						
Izturēšanās						
Valoda						
Sadarbība ar intervētāju						
Darba pieredze						
Komunikācijas spējas						
Kopiespāids, ko atstājis pretendents						

Kopējais vērtējums: 5 – izcili; 4 – augstāk par vidusmēru; 3 – vidēji; 2 – vērtējams kritiski; 1 – nepieņemami. Katru rādītāju var vēl papildināt. Piemēram, izturēšanos – uzpūtīgs, drošs, nedrošs, vaļsirdīgs, nedaudz noslēgts utt.

Datums \_\_\_\_\_

Intervētājs \_\_\_\_\_

Dažkārt uzskata, ka nav pieņemama darba piedāvātāja interese par darbinieka uzvedību, darbību un rezultātiem iepriekšējā darba vietā. Tomēr šāda saruna var papildināt interviju un nav uzskatāma par personas tiesību ierobežojumu (7. pielikums).

7. pielikums

### Telefoniska vai tieša saruna ar iepriekšējo darba vietu

Uzņēmums \_\_\_\_\_

Kontaktpersona \_\_\_\_\_

(telefons, amats)

1. Vēlos pārliecināties par būtiskiem datiem, ko mums sniedzis (kundze, kungs), piesakoties darbā mūsu uzņēmumā. Pie jums strādāja no (laiks).

2. Kādi bija pretendenta galvenie pienākumi:

Sākumā \_\_\_\_\_

Beigās \_\_\_\_\_

3. Pretendents apgalvo,

ka viņa alga bijusi \_\_\_\_\_ Ls. Jā Nē

4. Vadītāja īss novērtējums \_\_\_\_\_

5. Padotā īss novērtējums \_\_\_\_\_

6. Vai bija jāpieņem lēmumi? Jā Nē

7. Kā pretendents tika galā ar lēmumu  
pieņemšanu? Labi Daļēji Netika

8. Kā kontaktējās ar citiem darbiniekiem? \_\_\_\_\_

9. Darba disciplīna \_\_\_\_\_

10. Kāpēc aizgāja (aiziet) no darba? \_\_\_\_\_

11. Vai jūs viņu no jauna pieņemt darbā? Jā Nē

12. Vai bija faktori, kas ietekmēja darbu Jā Nē

(ģimenes, finansu, personiski)

13. Vai bija vērojami kaitīgi ieradumi?

13.1. alkohola lietošana Jā Dažreiz Nē

13.2. smēķēšana Jā Dažreiz Nē

14. Labākās rakstura iezīmes \_\_\_\_\_

15. Sliktākās rakstura iezīmes \_\_\_\_\_

16. Citas pazīmes \_\_\_\_\_

Vai vēlaties pēc kāda laika informāciju  
par bijušo darbinieku (pretendentu)? Jā Nē

Ikdienā darbā rodas konflikta situācijas, un tas nozīmē, ka pastāv mērķu, interešu, viedokļu, līdzekļu vai pozīciju izvēles dažādība. Konflikts var būt virzošs vai kavējošs, bieži vien arī postošs.

Konfliktus pieņemts iedalīt :

⇒ *stabilizējošā*, kas ļauj saglabāt esošo stāvokli un novērš novirzīšanos no pieņemtā mērķa, normām;

⇒ *disfunkcionālā* (destruktīvā), kas var sagraut pieņemtās normas un pasliktināt esošo stāvokli;

⇒ *funkcionālā* (konstruktīvā), kas veicina labvēlīgas pārmaiņas un gala rezultātā paaugstina kvalitāti un palielina efektivitāti.

Lai novērstu, mazinātu vai lietderīgi izmantotu radušos konfliktus, jāveic tā izpēte:

- konflikta satura noskaidrošana;
- kopīgā un atšķirīgā noteikšana;

- konflikta objektivisma vai subjektivisma noteikšana;
- konflikta sarežģītības apzināšana;
- konfliktējošo pušu pozīciju noskaidrošana;
- konflikta iespējamās attīstības un intensitātes paredzēšana.

Konfliktu risināšanai sastāda tā aprakstu, izvēlas risinājuma taktiku, veic izskaidrošanas darbu par to, ko var sagaidīt no konfliktējošām pusēm. Jāveic koordinējoši pasākumi, jāizvēlas mērķi un risināšanas metodes. Komplektējot komandu, lietderīgi atlasēs procesā noteikt darbinieku rīcību konfliktu situācijā. Uzņēmuma attīstībai lietderīgi izvēlēties cilvēkus, kuri var būt konstruktīvi, ideju un jaunievedumu iniciatori, proti, būt konstruktīvu konfliktu iniciatori. Iespējamo darbinieka rīcību konflikta situācijā var noteikt ar testa palīdzību (8. pielikums).

8. pielikums

### Attieksme pret konfliktu

Pārdomājiet situācijas, kurās jūsu vēlmes un viedokļi atšķiras no citu vēlmēm un viedokļiem. Kā jūs parasti reaģējat šādās situācijās (dodiet vienu atbildi, izvērtējot katru atbilžu pāri atsevišķi).

1. A. Reizēm es ļauju citiem uzņemt atbildību par lēmumu kādā strīda jautājumā.  
B. Tā vietā, lai pārrunātu lietas, par kurām mēs neesam vienisprātis, es labāk mēģinu akcentēt tās lietas, par kurām mēs esam vienisprātis.
2. A. Es meklēju kompromisa risinājumu.  
B. Es, kārtojot lietas, cenšos ievērot gan cita, gan savas intereses.
3. A. Es parasti neatlaidīgi tiecos panākt savu.  
B. Es cenšos otru nomierināt un saglabāt mūsu attiecības.
4. A. Es meklēju kompromisa risinājumu.  
B. Es dažreiz ziedoju savas personīgās intereses citu cilvēku interešu labā.
5. A. Strīda jautājumos es vienmēr meklēju atbalstu citos.  
B. Es mēģinu darīt visu nepieciešamo, lai vairītos no nevajadzīga saspīlējuma.
6. A. Es cenšos izvairīties no nepatikšanām sev.  
B. Es cenšos panākt savu.
7. A. Es strīda jautājumu risināšanu atlieku, lai to ar laiku atrisinātu līdz galam.  
B. Es atsakos no dažiem nenozīmīgiem punktiem, lai sasniegtu savu galveno mērķi.

8. A. Es parasti neatlaidīgi tiecos panākt savu.  
B. Es vispirms cenšos skaidri apzināt, kādā jomā ir skartas intereses un strīdīgie jautājumi.
9. A. Es uzskatu, ka domstarpības ne vienmēr ir tā vērtas, lai to dēļ uztrauktos.  
B. Es pielieku daudz pūļu, lai panāktu savu.
10. A. Es noteikti cenšos panākt savu.  
B. Es mēģinu atrast kompromisu risinājumos.
11. A. Es vispirms cenšos skaidri apzināt, kādā jomā ir skartas intereses un strīdīgie jautājumi.  
B. Es cenšos otru nomierināt un saglabāt mūsu attiecības.
12. A. Es bieži izvairos ieņemt tādu nostāju, kas var izraisīt strīdus.  
B. Es dodu iespēju citam palikt pie sava viedokļa, ja viņš arī man piekritīs.
13. A. Es piedāvāju vidusceļa risinājumu.  
B. Es uzstāju, lai tiktu darīts pēc manas ierosmes.
14. A. Es izstāstu otram savu viedokli un vaicāju viņa domas.  
B. Es citam cenšos pierādīt sava viedokļa loģiku un priekšrocības.
15. A. Es cenšos otru nomierināt un saglabāt mūsu attiecības.  
B. Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no nepatīkšanām.
16. A. Es cenšos neaizskart otra jūtas.  
B. Es mēģinu otru pārliecināt par sava viedokļa priekšrocībām.
17. A. Es parasti neatlaidīgi tiecos panākt savu.  
B. Es mēģinu darīt visu iespējamo, lai izvairītos no nevajadzīga saspīlējuma.
18. A. Es piekrītu otra viedoklim, ja tas viņu spēj darīt laimīgu.  
B. Es dodu iespēju citam palikt pie sava viedokļa, ja viņš man piekritīs.
19. A. Es vispirms cenšos skaidri apzināt, kādā jomā ir skartas intereses un strīdīgie jautājumi.  
B. Es strīda jautājumu risināšanu atlieku, lai to ar laiku atrisinātu līdz galam.
20. A. Es cenšos domstarpības likvidēt nekavējoties.  
B. Es mēģinu atrast vidusceļu starp zaudējumiem un ieguvumiem, kas apmierinātu abas puses.
21. A. Es pārrunās cenšos būt vērīgs pret cita vēlmēm.  
B. Es vienmēr tiecos pārrunāt problēmas atklātā ceļā.
22. A. Es mēģinu atrast nostādni, kura apmierina abas puses.  
B. Es aizstāvu savu nostādni.
23. A. Es noteikti rūpējos par to, lai apmierinātu savas un sava partnera vēlmes.

- B. Es reizēm ļauju citiem uzņemt atbildību par strīdīgu jautājumu izlemšanu.
24. A. Es cenšos atbalstīt otra vēlmes, ja tam viņa viedoklis šķiet ārkārtīgi svarīgs.  
B. Es cenšos pārliecināt otru piekrist kompromisam.
25. A. Es cenšos pierādīt otram sava viedokļa un loģikas priekšrocības.  
B. Es pārrunās cenšos būt uzmanīgs pret otra vēlmēm.
26. A. Es parasti piedāvāju vidusceļu.  
B. Es rūpējos, lai apmierinātu abu pušu vēlmes.
27. A. Es parasti cenšos izvairīties no situācijas, kura var izraisīt strīdu.  
B. Es dodu iespēju otram palikt pie sava viedokļa.
28. A. Es parasti neatlaidīgi tiecos panākt savu.  
B. Es, lai nogludinātu situāciju, parasti meklēju atbalstu citos.
29. A. Es piedāvāju vidusceļu.  
B. Es uzskatu, ka atšķirību dēļ ne vienmēr ir vērts uztraukties.
30. A. Es cenšos neaizskart otra jūtas.  
B. Es strīda jautājumos parasti ieņemu tādu nostāju, lai mēs ar ieinteresēto cilvēku varētu panāktumus.

Pamatā ir pieci taktikas varianti, kurus konflikta situācijā izvēlēšies darbinieks:

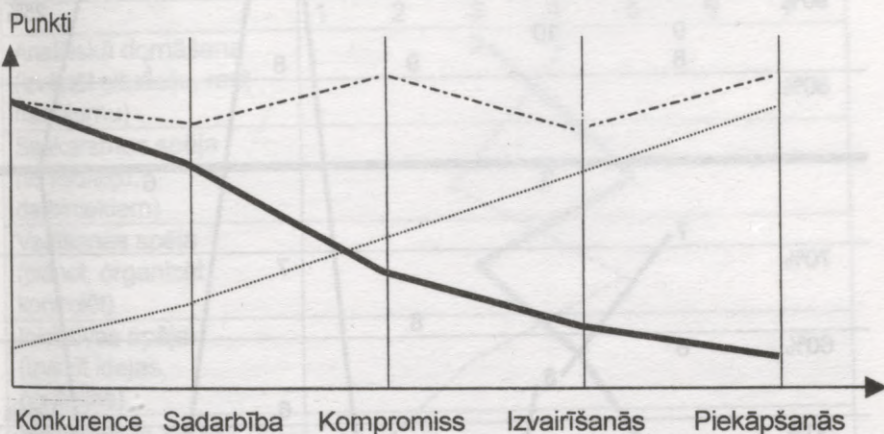
- konkurence (piespiešana) – kad nostādne ir par cīņu un pretošanos;
- izvairīšanās – kad abas puses uz laiku atliek konflikta risinājumu;
- piekāpšanās – kad puses cenšas neļaut konfliktam sarežģīties, pat atsakoties no sava viedokļa un interesēm;
- kompromiss – kad puses atrod saskari, turpina darboties, lai atrastu labāku risinājumu;
- sadarbība – kad puses vienojas par līdzvērtīgām partnerattiecībām.

Pēc jautājumu atbildēm saskaita to skaitu un iegūst piecas punktu summas, kas atbilst šādai komunikatīvai taktikai:

- ⇒ konkurence (piespiešana): 3.A, 6.B, 8.A, 9.B, 10.A, 13.B, 14.B, 16.B, 17.A, 22.B, 25.A, 28.A;
- ⇒ izvairīšanās: 1.A, 5.B, 6.A, 7.A, 9.A, 12.A, 15.B, 17.B, 19.B, 23.B, 27.A, 29.B;
- ⇒ piekāpšanās: 1.B, 3.B, 4.B, 11.B, 15.A, 16.A, 18.A, 21.A, 24.A, 25.B, 27.B, 30.A;
- ⇒ kompromiss: 2.A, 4.A, 7.B, 10.B, 12.B, 13.A, 18.B, 20.B, 22.A, 24.B, 26.A, 29.A;

⇒ sadarbība: 2.B, 5.A, 8.B, 11.A, 14.A, 19.A, 20.A, 21.B, 23.A, 26.B, 28.B, 30.B.

legūto punktu summu var attēlot grafikā (8. attēls).

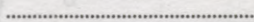


8. att. Konflikta situācijas taktikas izvēle

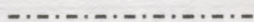
Autoritāra vadītāja komunikatīvās taktikas grafiskais attēlojums:



Liberāla vadītāja komunikatīvās taktikas grafiskais attēlojums:



Efektīva vadītāja komunikatīvās taktikas grafiskais attēlojums:

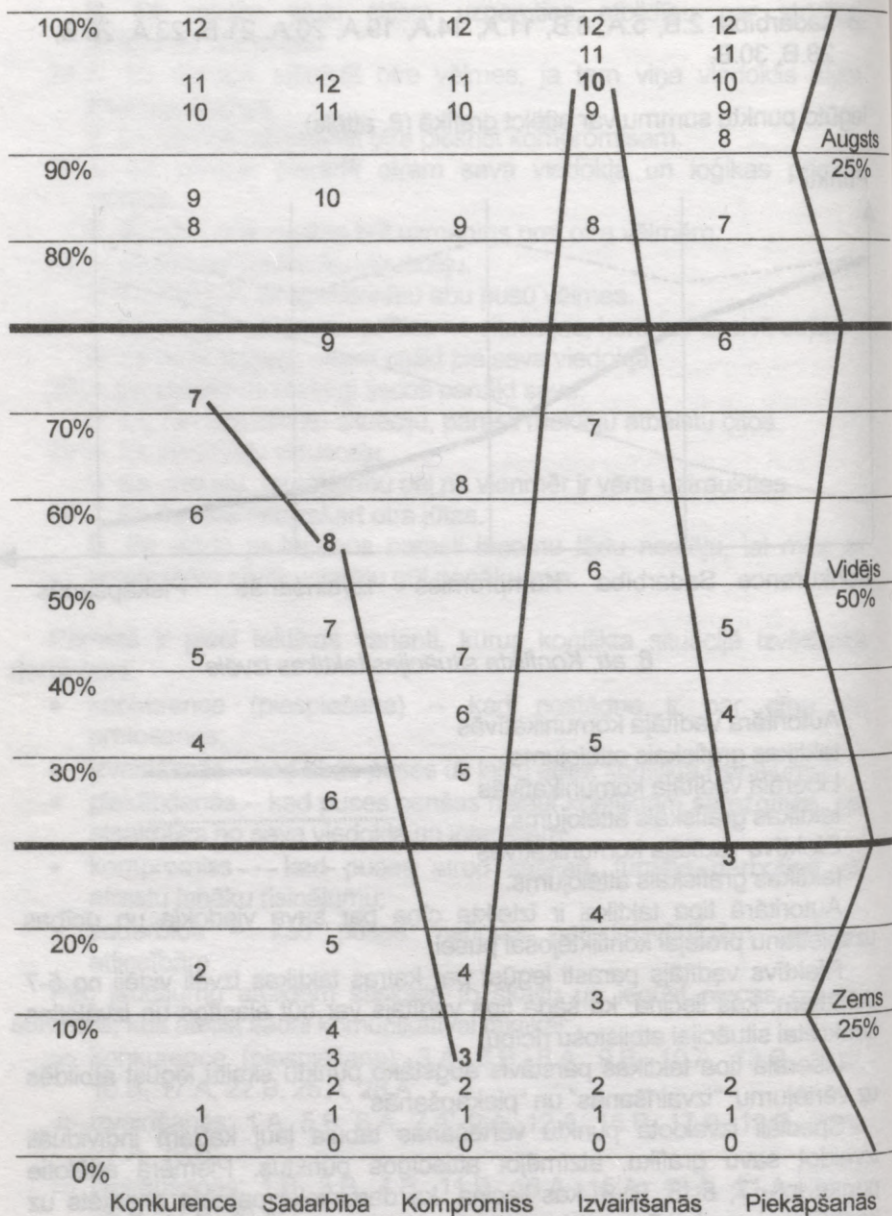


Autoritārā tipa taktikai ir izteikta cīņa par sava viedokļa un rīcības uzspiešanu pretējai konfliktējošai pusei.

Efektīvs vadītājs parasti iegūst par katras taktikas izvēli vidēji no 5-7 punktiem, kas liecina, ka šāda tipa vadītājs var būt elastīgs un izvēlēties konkrētai situācijai atbilstošu rīcību.

Liberāla tipa taktikas pārstāvis augstāko punktu skaitu iegūst atbildēs uz vērtējumu "izvairīšanās" un "piekāpšanās".

Speciāli izveidota punktu vērtēšanas tabula ļauj katram individuāli izveidot savu grafiku, atzīmējot attiecīgos punktus. Piemērā attēlotie punkti ir – 7; 8; 3; 9; 3, kas liecina, ka darbinieks pamatā orientēts uz konkurenci, sadarbību vai izvairīšanos, faktiski izslēdzot kompromisu un piekāpšanos. Šāda persona ir visai savdabīga, daļēji pat grūti prognozējama, jo pastāv galējības – konkurence vai sadarbība (9. att.).



9. att. Konkurences grafisks attēlojums speciālā tabulā

Izvērtējot iesniegtos dokumentus, analizējot interviju un papildu informāciju, var salīdzināt vairāku pretendentu atbilstību konkrētam amatam (10. att.).

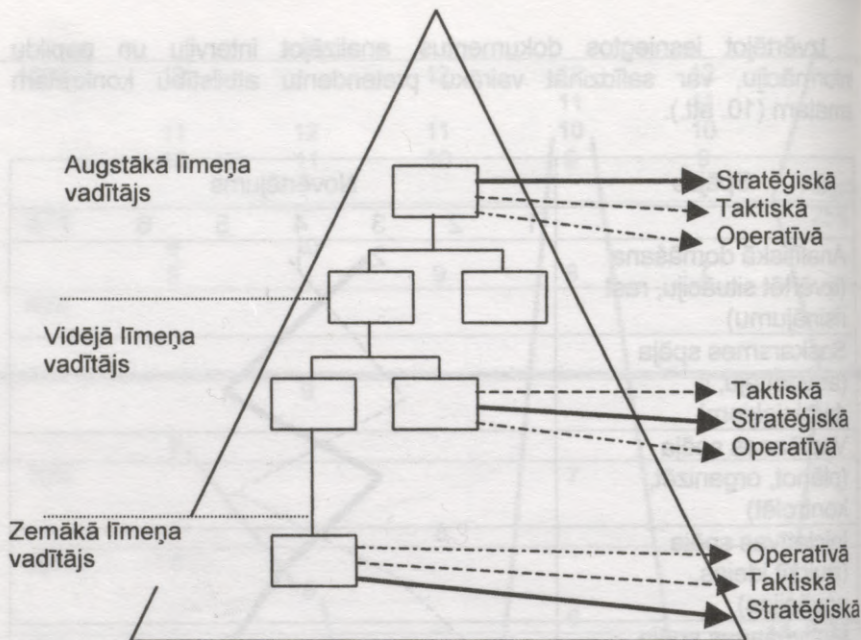
Spējas	Novērtējums						
	1	2	3	4	5	6	7
Anaīitiskā domāšana (izvērtēt situāciju, rast risinājumu)			2	1			
Saskarsmes spēja (ar vadītāju, darbiniekiem)							
Vadīšanas spēja (plānot, organizēt, kontrolēt)							
Iniciatīvas spēja (izvirzīt idejas, novācījas)							
Motivēšanas spēja (veidot padotajos, darbiniekos motivētu rīcību)							
Pārliecināšanas spēja (izteikt saprotami un pārliecināoši savu viedokli)							
Utt.							

10. att. Pretendentu spēju novērtējuma salīdzinājums

Vērtējums: 7 – labs; 6 – virs vidējā; 5 – vidējs; 4 – zem vidējā; 3 – stipri zem vidējā; 2 – nepietiekams; 1 – neatbilstošs.

Minētajā piemērā it kā pārliecināošāks ir otrais pretendents, bet vadīšanas spējas nedaudz augstākas ir pirmajam pretendentam.

Atšķirīgi var būt atlases nosacījumi, izvēloties speciālistu vadītāja amatam. Pieņemts vadītājus iedalīt 3 līmeņos – augstākā, vidējā, zemākā (11. att.).



11. att. Vadītāju funkciju sadale

Augstākā līmeņa vadītājs veic stratēģisko vadību, viņam būtiskākās ir konceptuālās prasmes. Vidējā līmeņa vadītājiem padoti zemāko līmeņa vadītāji, viņu pamatfunkcija ir taktikas izvēle. Savukārt zemākā līmeņa vadītājam jāpieņem operatīvi lēmumi, jāvada padotie darbinieki.

Atlases procesā var piedāvāt pretendentiem uz vadītāja amatu vadītāja lomas testu (9. pielikums). Tests liecina, kādas lomas varētu būt vairāk piemērotas potenciālam vadītājam. Šo testu var piemērot, aptaujājot darbiniekus par savu vadītāju, veicot personālvadības motivācijas vai vērtēšanas funkcijas. Var izmantot arī vadītāja (personas) darbības virzienu un rīcības testu (10. pielikums).

Uzņēmums vajadzības gadījumā var veikt atkārtotu interviju, rūpīgi iepazīties ar piedāvāto amata izpildes projektu, vai arī izmantot papildus psihometriskos testus, intelektuālo testu, aicināt talkā personāla novērtēšanas centrus.

### Vadītāja loma

Analizē savu kā vadītāja lomu (ja neesi vadītājs, tad vari analizēt savu vadītāju), atzīmējot, vai tālāk dotie apgalvojumi ir:

- pilnīgi pareizi, dodot 4 balles;
- daļēji pareizi, dodot 3 balles;
- drīzāk nepareizi, dodot 2 balles;
- pilnīgi nepareizi, dodot 1 balli.

#### Pārstāvis

1. Man ir nepieciešamās pilnvaras, resursi un rīcības brīvība, kas man vajadzīgs, lai uzņemtos atbildību par savu darbību.
2. Es zinu un ievēroju svarīgākos likumus un noteikumus.
3. Es pārzinu uzņēmuma mērķus un tos komunicēju saviem darbiniekiem.
4. Es veicu izvērtējumu pirms algu noteikšanas un pats nosaku darbiniekiem algas.
5. Man ir kontakti ārpus uzņēmuma ar klientiem, piegādātājiem, iestādēm utt.

#### Komandas līderis

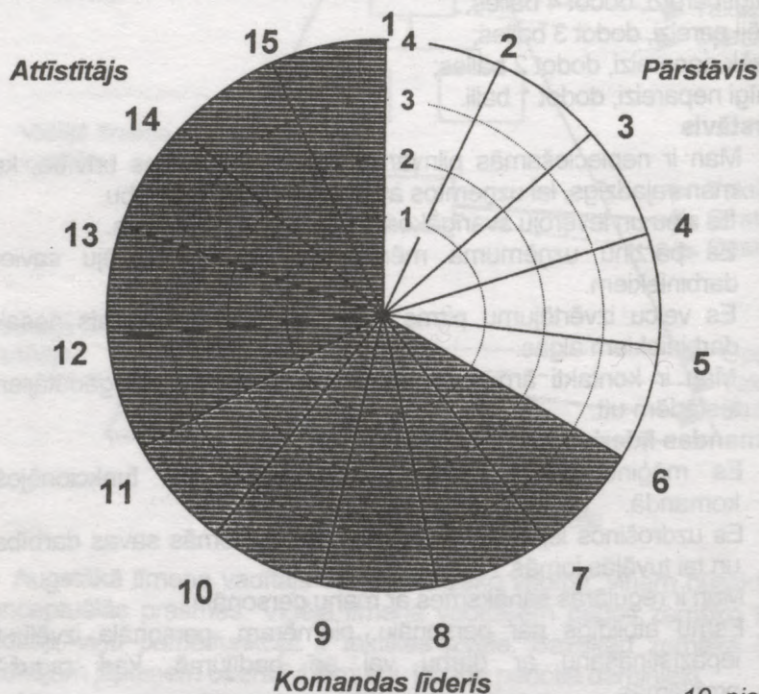
6. Es mēģinu savus darbiniekus organizēt labi funkcionējošā komandā.
7. Es uzdrošinos iesaistīties konfliktos un problēmās savas darbības un tai tuvējās jomās.
8. Man ir regulāras sanāksmes ar manu personālu.
9. Esmu atbildīgs par personālu, piemēram, personāla izvēli, tā iepazīstināšanu ar darbu vai arī gadījumā, kad radušās problēmas.
10. Es formulēju savu padoto (individu un grupu) mērķus un pārbaudu rezultātus.

#### Attīstītājs

11. Es stimulēju ideju radīšanu, problēmu atrisināšanu un darbības attīstīšanu.
12. Es plānoju un piedalos savu darbinieku apmācības plāna izpildē.
13. Es pārrunās ar darbiniekiem esmu izstrādājis attīstības plānu katram.
14. Es zinu, kas notiek uzņēmumam apkārtējā vidē attiecībā uz jauno tehniku, konkurentiem, produktu attīstību utt.
15. Es savu laiku plānoju un sadalu tā, ka man atliek laika nodarboties ar tādiem jautājumiem kā peļņa, kvalitāte, darba vide un ierāšanās darbā.

Šie 15 apgalvojumi atspoguļo pārstāvja, līdera vai attīstītāja lomas profilu. Analizē savu "riteņa" līdzsvarotību (nelīdzsvarotību).

Pēc atbildēm un vērtējuma atzīmēšanas atbilstoši jautājuma numuram savieno punktus un izanalizē savu "riteņi". Jo ritenis apaļāks, jo vadītājs prasmīgāk īsteno savas lomas gan kopumā, gan atsevišķu lomu.



10. pielikums

### Personas (vadītāja) darbības virzieni un rīcība

Jebkura darbība, kas palīdz grupai veikt tās uzdevumu, ir vadības darbība.

Jebkura darbība, kas palīdz grupai saglabāt darba attiecības tās dalībnieku vidū, ir vadības darbība. Kad jūs esat grupas dalībnieks, kā jūs ietekmējat citus, lai pabeigtu uzdevumu un saglabātu sadarbības attiecības?

#### Uzdevuma procedūra

1. Aizpildiet anketu, nosakiet savu rezultātu un ierakstiet to tabulā.
2. Ja interesē kādas grupas darbība, tad ievietojiet visas grupas rezultātus šajā tabulā. Kopā ar pārējiem grupas dalībniekiem

uzrakstiet aprakstu jūsu grupas vadības modelim un ieteikumu, kā šis modelis varētu tikt uzlabots.

### Anketa – "Jūsu vadības darbību izpratne"

Katrs no šiem izteikumiem raksturo vadības darbību gadījumā, ja jūs esat grupas dalībnieks. Atbildes ar ciparu ierakstiet kvadrātiņā:

5 – ja parasti tā rīkojaties, 4 – ja bieži tā rīkojaties, 3 – ja dažreiz tā rīkojaties, 2 – ja reti tā rīkojaties un 1 – ja tā nekad nerīkojaties.

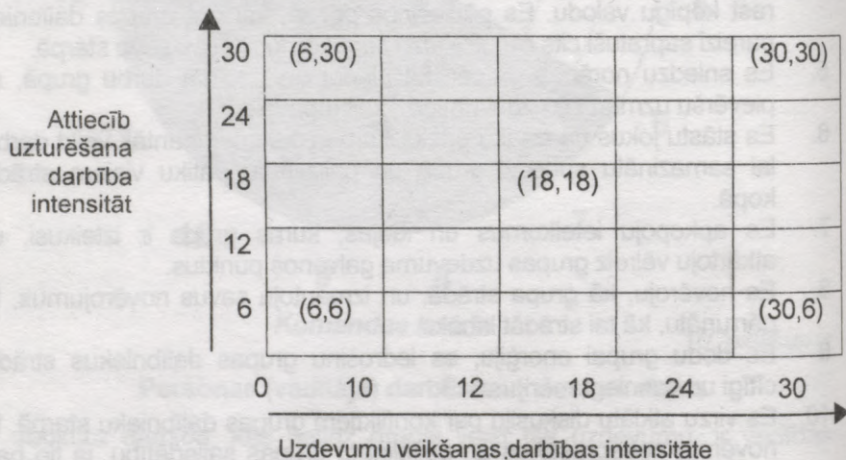
1. Es piedāvāju faktus, izsaku savu viedokli, idejas, izjūtas un informāciju, lai veicinātu grupas diskusiju.
2. Es iedrošinu visus grupas dalībniekus piedalīties, esmu ieinteresēts viņu idejās. Es lieku viņiem manīt, ka novērtēju viņu ieguldījumu grupas darbā.
3. Es vaicāju par faktiem, informāciju, viedokļiem, uzskatiem un izjūtām citiem grupas dalībniekiem, lai sekmētu grupas diskusiju.
4. Es, izmantojot savas komunikācijas spējas, palīdzu citiem atrisīties, rast kopīgu valodu. Es pārliecinātos par to, vai visi grupas dalībnieki pareizi sapratuši cits citu. Palīdzu tiem komunikēties savā starpā.
5. Es sniedzu norādes grupai, kā plānot un turpināt darbu grupā, un pievēršu uzmanību uzdevumiem, kas jāpaveic.
6. Es stāstu jokus un izsaku priekšlikumus, kā interesantāk veikt darbu, lai samazinātu spriedzi grupā un palielinātu patiku visiem strādāt kopā.
7. Es apkopuju ieteikumus un idejas, kuras grupa ir izteikusi, un atkārtuju vēlreiz grupas uzdevuma galvenos punktus.
8. Es novēroju, kā grupa strādā, un izmantoju savus novērojumus, lai pārrunātu, kā tai strādāt labāk.
9. Es dodu grupai enerģiju, es iedrošinu grupas dalībniekus strādāt cītīgi un sasniegt mērķus.
10. Es virzu atklātu diskusiju par konfliktiem grupas dalībnieku starpā, lai novērstu nesaprašanos un palielinātu grupas saliedētību, ja tie paši nespēj to izdarīt.
11. Es prasu citiem izveidot grupas diskusijas apkopojumu, lai pārliecinātos, ka tie ir sapratuši grupas lēmumus un apskatīto materiālu.
12. Es izsaku atbalstu un piekrišanu grupas dalībniekiem un pienācīgi uzslavēju, kad kāds grupas dalībnieks ir veicis konstruktīvu darbību grupā.

Lai iegūtu kopējo vērtējumu uzdevuma darbībām un attiecību uzturēšanas darbībām, ierakstiet katra izteikuma punktu skaitu attiecīgajā kvadrātā un tad saskaitiet.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Informācijas sniedzējs un viedokļa izteicējs | 2. Piedalīšanās iedrošinātājs, uzmundrinātājs |
| 3. Informācijas un viedokļu meklētājs           | 4. Komunikāciju uzturētājs                    |
| 5. Uzdevumu un lomu noteicējs                   | 6. Spriedzes noņēmējs                         |
| 7. Sistematizētājs                              | 8. Procesa novērotājs                         |
| 9. Enerģijas uzturētājs                         | 10. Savstarpējo problēmu risinātājs           |
| 11. Sapratnes, uztveres pārbaudītājs            | 12. Atbalstītājs un uzslavētājs               |
| Kopējais punktu skaits uzdevuma darbībām        | Kopējais punktu skaits uzdevuma darbībām      |

5. tabula

**Uzdevumu veikšanas un attiecību uzturēšanas tabula**



Ierakstiet tabulā iegūto punktu skaitu, savienojot abus atzīmētos punktus, un iegūsiat attiecīgo kopvērtējumu, kura izklāsts dots modeļa aprakstā.

**Uzdevumu veikšanas un attiecību uzturēšanas modeļu apraksts, pamatojoties uz iegūto vērtējumu**

(6,6) Izmanto minimālu piepūli, lai izdarītu prasīto darbu. Vērojama pasivitāte no pārējo grupas dalībnieku puses.

(6,30) Liela vērtība tiek piešķirta tam, lai grupā saglabājas labas attiecības. Iejūtīga uzmanība tiek pievērsta citu grupas dalībnieku vajadzībām. Persona ar šo punktu skaitu palīdz radīt komfortablu, draudzīgu atmosfēru un darba tempu.

(30,6) Tik ļoti uzsver ideju par darba veikšanu, ka neņem vērā grupas saglabāšanu. Darbs tiek uzskatīts par svarīgāko, bet attiecības dalībnieku starpā tiek ignorētas.

(18,18) Uzdevums un attiecību uzturēšanas vajadzības grupā ir līdzsvarotas. Persona ar šo punktu skaitu pastāvīgi izdara kompromisus starp uzdevuma vajadzībām un attiecību uzturēšanas vajadzībām, tomēr neatrod veidus, kā radoši savienot, integrēt uzdevumu un attiecību uzturēšanu optimāla rezultāta iegūšanai.

(30,30) Visi plāno un rūpīgi pieņem lēmumus, visi dalībnieki iesaistās, lai panāktu uzdevuma izpildi, tādējādi tie izveido uzticības un cieņas, respekta attiecības dalībnieku vidū. Liela vērtība tiek piešķirta saprātīgiem, radošiem lēmumiem, kuru pieņemšanas procesā ir sapratne un vienošanās. Idejas un viedokļi tiek uzklautīti pat tad, ja tie būtiski atšķiras vai ir pretrunā. Radošais gars grupā, kas apvieno gan uzdevumu, gan attiecību uzturēšanas vajadzības, tiek atbalstīts.

Testa vērtējums ir salīdzināms ar Menedžmenta režģa teoriju.

## 11. pielikums

### Tests

Kijevas zinātnieki izstrādājuši teoriju par to, ka pastāv 16 personības tipi, kuri atšķiras ar atbilstību vienai vai otrai profesijai ar virzību uz uzdevumu vai konfliktu risināšanu.

Testa pamatā ir divu bāzes tipu noteikšana – ekstravertais vai introvertais tips.

**EKSTRAVERTI** ir atvērti, izvēlas plašu paziņu loku, vairāk akcentēti darbam ar cilvēkiem. Parasti savas emocijas viņi pauž atklāti.

**INTROVERTI** ir noslēgti, distancēti attiecībās ar citiem cilvēkiem, vairāk uzticas šauram paziņu lokam, vairāk akcentēti darbam ar lietām, mazāk ar cilvēkiem. Parasti viņi savas emocijas atklāti neizrāda.

Šo Kijevas speciālistu izstrādāto testu var lietot personāla atlases sākuma procesā.

Testā doti viedokļi, kuru atbilstību savam viedoklim pretendents novērtē četru punktu sistēmā:

- ja pilnīgi piekrīt – 4 punkti;
- ja pamatā piekrīt – 3 punkti;
- ja daļēji piekrīt – 2 punkti;
- ja nepiekrīt – 1 punkts.

1. Man ir daudzas neieviestas idejas, kuru izstrādei patērēju ne mazums spēka.
2. Es nekad veltī netērēju spēku ideju izstrādei, kuras neieviesīsies.
3. Kad esmu paguris, man grūti atjaunot savas darba spējas.
4. Kad esmu paguris, es saņemos un normāli veicu darbu.
5. Nevajadzīgs aprēķins kaitē manām attiecībām ar cilvēkiem vairāk nekā aizvainotība.
6. Nevajadzīga aizvainotība kaitē manām attiecībām ar cilvēkiem vairāk nekā aprēķins.
7. Es nepaplašinu savu darbības lauku, kamēr neapgūstu visus darbības lauka resursus.
8. Es nevaru apgūt visus esošos resursus, kamēr nepaplašinu savu darbības lauku.
9. Man rada lielāku apmierinātību tas, ka katru dienu var veikt kaut ko praktisku.
10. Es rodu lielāku apmierinājumu, ja varu kaut ko ilgāk apdomāt vai sacerēt.
11. Mans garastāvoklis var pēkšņi mainīties nebūtiska iemesla dēļ pat vairākas reizes dienā.
12. Mans garastāvoklis var mainīties tikai būtisku iemeslu dēļ.
13. Ciešākas attiecības man izveidojas ar tiem cilvēkiem, kuri man vajadzīgi un no kuriem varu gūt labumu.
14. Ciešākas attiecības man izveidojas ar tiem cilvēkiem, kuri man ir vienkārši simpātiski.
15. Dzīvē notiek tā, ka es vairāk pārdomāju, nekā darbojos.
16. Es vairāk darbojos, nekā pārdomāju.
17. Man nozīmīgāks ir tas, kā rīkojas apkārtējie, bet paša rīcības motīvi man vienmēr ir skaidri.
18. Man ir svarīgāk noskaidrot paša rīcības motīvus, bet citu rīcību un ieceres man nav grūti paredzēt.
19. Atkarībā no situācijas es viegli varu mainīt savu rīcību uz pretējo pusi.
20. Lai mainītu savu rīcību uz pretējo pusi, man nepieciešams laiks un liela piepūle.
21. Es pats varu novērtēt, vai cilvēks rīkojies labi vai slikti.
22. Es pats varu novērtēt, vai cilvēks rīkojies pārdomāti vai nepārdomāti.
23. Mana darbība ir sekmīga, kad strādāju pierastos apstākļos un savā vidē.
24. Nepazīstamos apstākļos un svešā vidē darbojos ne sliktāk kā ierastajā.

Rezultātu novērtēšanai saskaita punktu summu un iegūst rādītājus:

- A. = 4, 12 un 20 viedokļa punktu summa;
- B. = 3, 11, 19 ----- # -----;
- C. = 2, 9, 16 ----- # -----;
- D. = 1, 10, 15 ----- # -----;
- E. = 6, 14, 21 ----- # -----;
- F. = 5, 13, 22 ----- # -----;
- G. = 7, 17, 23 ----- # -----;
- H. = 8, 18, 24 ----- # -----.

Turpinājumā salīdzina iegūtos rādītāju lielumus un pārliecinās, ka:

A nav vienāds ar B;

C nav vienāds ar D;

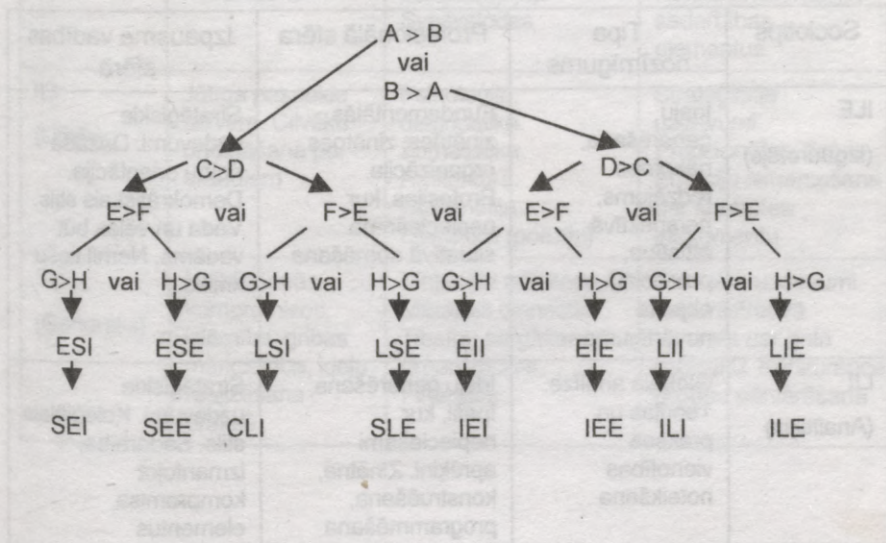
E nav vienāds ar F;

G nav vienāds ar H;

Ticamība ir lielāka, kad rādītāju faktoru iedarbības lielumu starpība ir 3 un vairāk punktu.

Lai noteiktu sociotipa dominanti, ievieto iegūtos lielumu rādītājus shēmā:

### Sociotipu shēma



legūtie sociotipa nosaukumi:

- ILE – intuitīvi loģiskais ekstraverts
- LII – loģiski intuitīvais introverts
- ESE – ētiski sensorais ekstraverts
- SEI – sensori ētiskais introverts
- EIE – ētiski intuitīvais ekstraverts
- IEI – intuitīvi ētiskais introverts
- SLS – sensori loģiskais ekstraverts
- LSI – loģiski sensorais introverts
- LIE – loģiski intuitīvais ekstraverts
- ILI – intuitīvi loģiskais introverts
- SEE – sensori ētiskais ekstraverts
- ESI – ētiski sensorais introverts
- IEE – intuitīvi ētiskais ekstraverts
- EII – ētiski intuitīvais introverts
- LSE – loģiski sensorais ekstraverts
- SLI – sensori loģiskais introverts

Pretendenta attīstības noteikšanai izmanto speciālu tabulu (6. tabula).

6. tabula

### Pretendenta attīstības noteikšana

Sociotips	Tipa nozīmīgums	Profesionālā sfēra	Izpausme vadības sfērā
ILE (Izgudrotājs)	Ideju ģenerēšana, nākotnes redzējums, perspektīvā attīstība, potenciālā objekta novērtējums	Fundamentālās zinātnes, zinātnes organizācija. Profesijas, kur nepieciešama situatīvā domāšana	Stratēģiskie uzdevumi. Dažāda rīcību orientācija. Demokrātiskais stils. Vada un vēlas būt vadāms. Nemil tiešu kritiku
LII (Analītiķis)	Globāla analīze. Teorijas un prakses vienotības noteikšana	Ideju ģenerēšana, īpaši, kur nepieciešami aprēķini. Zinātne, konstruēšana, programmēšana	Stratēģiskie uzdevumi. Koleģiālais stils. Sadarbība, izmantojot kompromisa elementus

Sociotips	Tipa nozīmīgums	Profesionālā sfēra	Izpausme vadības sfērā
ESE (Entuziasts)	Jaunu ideju uzņemšana, entuziasms to īstenošanā praksē	Tirdzniecība. Pedagoģija. Mārketingš. Reklāma. Konferenču organizēšana. Grāmatvedība, bet ne ekonomija	Taktiskie uzdevumi. Demokrātiskais stils. Labvēlīga motivācija
SEI (Vidutājs)	Tieksme harmonizēt starppersonu un sociālās attiecības	Humanitāras profesijas ar praktisku izmantojumu (medicīna, pedagoģija). Talentīgs sliņķis	Stratēģiskie uzdevumi. Grūtību paredzēšana. Koleģiālais stils. Kompromiss. Sadarbība, ja partneris izraisa aktivitāti
EIE (Audzinātājs)	Cilvēku aizrauības veidošana, ideju novadīšana	Atraktīvās profesijas (pedagoģija, reklāma, žurnālistika, psihoterapija). Svešvalodas	Stratēģiskā līderība. Orientācija uz perspektīvu. Konkurence, lietojot sadarbības elementus
IEI (Lirīķis)	Jūtīga pasaules uztvere. Cilvēku brīdināšana par draudiem	Psihologija, diagnostika. Žurnālistika. Arhitektūra. Diplomātija. Literatūra (poēzija)	Stratēģiskie uzdevumi. Emocionālais līderis. Emociju izmantošana par kontroles instrumentu
SLE (Ģenerālis)	Neielaišanās kompromisos, izlēmība, gribas mērķtiecība, ideju realizēšana praksē	Materiālā ražošana. Militārais dienests. Tiesību sargāšanas organizācijas. Finanses	Taktiskie uzdevumi. Administratīvā kontrole par gala rezultātu. Konkurence grūtību pārvarēšanā

Sociotips	Tipa nozīmīgums	Profesionālā sfēra	Izpausme vadības sfērā
LSI (Kontrolieris)	Organizatoriska struktūru izveide un pilnveidošana	Ekonomika. Banku nozare. Militārais dienests. Dizains. Arhitektūra (slēgtā klasifikācija)	Taktiskie uzdevumi. Padoto totāla kontrole. Konkurence
LIE (Uzņēmējs)	Uzņēmība. Sistēmas atbrīvošana no iniciatīvu traucējošiem elementiem	Pētījumu organizēšana. Plānošana. Profesijas, kurās nepieciešama ilgstoša uzmanības piepūle un precīzas kustības	Stratēģiskie uzdevumi. Skaidrs aprēķins. Gribasspēks. Neiecietība pret birokrātiju. Padoto stimulēšana. Sadarbība
ILI (Kritiķis)	Apstākļu kritika, ja tie traucē cilvēku vajadzību izpaušmei	Vēstures, filozofijas zinātnes. Inženieru nozares. Analītiskā psiholoģija. Plānošana un prognozēšana	Stratēģiskie uzdevumi. Princips – ar mazāku piepūli, lielāku labumu. Koleģialitāte
SEE (Politikis)	Dinamiskums. Ātra orientācija konkrētā situācijā. Spēja uz kompromisu	Humanitārās profesijas ar politisku noslieci. Bizness – tirdzniecībā, pakalpojumos. Atraktīvais bizness	Taktiskie uzdevumi. Epizodiski vētraina darbība. Manipulācija ar personālu. Konkurence, lietojot kompromisa elementus
ESI (Sargs)	Asa reakcija uz jauno, vardarbību. legūto pozīciju un ētisko vērtību aizstāvēšana	Humanitāri sociālās profesijas. Medicīna. Sociālā palīdzība. Diplomātija	Taktiskie uzdevumi. Lietišķa aktivitāte likuma robežās. Savu un padoto interešu aizstāvēšana

Sociotips	Tipa nozīmīgums	Profesionālā sfēra	Izpausme vadības sfērā
IEE (Psihologs)	Iedzīvināšanās negatīvās parādībās un cilvēku savstarpējās attiecībās. Negatīvā novēršana	Humanitāri teorētiskās profesijas. Praktiskā psiholoģija. Medicīna. Teātris. Žurnālistika	Stratēģiskie uzdevumi. Perspektīvs skatījums. Impulsīvas darba spējas. Var ietekmēt partneriem. Kompromiss
EII (Humānists)	Labestība, labdarība. Cilvēka iekšējās pasaules apzināšana	Teorētiski humanitārās profesijas. Literatūra. Kultūra. Psihoterapija	Stratēģiskie uzdevumi. Perspektīva un uzmanība. Mērķu un nostādņu pieņemšana bez īpašas piespiešanas. Cieņa pret amatiem. Kompromiss.
LSE (Administrators)	Racionālas sistēmas un grupu materiālo apstākļu stabilizācija	Materiālās ražošanas sfēra. Celtniecība. Militārais dienests. Juridiskās profesijas	Taktiskie uzdevumi. Objektīva rādītāju uzskaitē. Orientācija uz likumdošanu un spēles noteikumu pieņemšana. Kontrole un rīkojumu izdošana. Sadarbība ar kompromisa elementiem
SLI (Meistars)	Patēriņa priekšmetu ražošana, ievērojot estētikas normas. Sabiedrisko grupu darbības pilnveidošana	Profesijas, kur nepieciešamas precīzas kustības. Medicīna. Dizains. Kulinārija. Darbmācība	Taktiskie uzdevumi. Personālā ieinteresēšana. Atbilstoši uzdevumam – sadarbība, kompromiss, konkurence

### 3. Personālvadības lietvedība

Ja visnotaļ atbildīgais personāla atlases process konkursā uz vakanto amatu vainagojies ar pozitīvu konkursa komisijas lēmumu par kādu no amata pretendentiem, sākas ne mazāk atbildīgais uzņēmuma personāla daļas/nodaļas inspektora darba process, lai pretendenta darba tiesiskās attiecības būtu noformētas juridiski precīzi, atbilstoši spēkā esošiem tiesību aktiem nodarbinātības jomā. Šis process sākas ar konkursa komisijas lēmuma saņemšanu un uzaicinājuma nosūtīšanu konkursa uzvarētājam.

Nemot vērā pēdējā laikā valsts pakalpojumu sniedzēju iestāžu reorganizācijas ietekmē plaši "savairojušos" bezpeļņas organizāciju valsts uzņēmumu skaitu, esam izvēlējušies nosacītu **Bezpeļņas organizāciju valsts uzņēmumu "Saulstari"** (turpmāk tekstā BOVU "Saulstari"), kuru nosacīti vada direktors **J. Polis**. Savukārt konkursa "uzvarētājas" lomā ir sieviete vidējos gados – **Zane Lapa**, kuras darba gaitām minētajā BOVU "Saulstari" izsekosim ar personāla inspektora sagatavoto rīkojumu palīdzību.

Un tā šī procesa pirmais un savā ziņā atbildīgākais posms:

#### Darba līguma noslēgšana

Personāla inspektors sagatavo un nosūta Zanei Lapai uzņēmuma direktora parakstītu uzaicinājuma vēstuli:

Zanei Lapai  
Īsā ielā 4, dz. 3, Rīgā,  
LV - 1099

Ļ. cien. Z. Lapas k-dze!

Darām Jums zināmu, ka BOVU "Saulstari" konkursa komisija ir atzinusi Jūs par uzvarētāju konkursā uz Ekonomikas daļas ekonomista amata vietu. Lūdzam Jūs ierasties uzņēmumā darba līguma noslēgšanai, vēlams š. g. 9. augustā plkst. 10.

Ar cieņu – direktors

J. Polis

Pēc sarunas ar uzņēmuma personāla inspektoru, iespējams, arī ar uzņēmuma direktoru vai Ekonomikas daļas vadītāju, Zane Lapa raksta iesniegumu par pieņemšanu darbā:

*Bezpeļņas organizācijas  
valsts uzņēmuma "Saulstari"  
direktoram J. Poļa k-gam*

*Zanes Lapas, personas kods  
01060-11407, dzīv. Isā ielā 4,  
dz. 3, Rīgā,*

*iesniegums.*

*Esmu uzvarējusi konkursā uz vakanto BOVU "Saulstari"  
Ekonomikas daļas ekonomista amata vietu. Lūdzu pieņemt mani darbā ar  
1999. gada 10. augustu, piekrītu pārbaudes laika noteikšanai un darba  
līgumam uz noteiktu laiku.*

*1999. gada 10. augustā.*

*Z. Lapa*

Iesniegums nepieciešams, jo personāla inspektoram – darba devēja pilnvarotam pārstāvim – jāsaņem nākamās darbinieces piekrišana darba līguma būtiskajiem nosacījumiem, tostarp arī pārbaudes laikam un terminētam darba līgumam uz noteiktu laiku.

Pēc iesnieguma saņemšanas personāla inspektors sagatavo rīkojuma projektu, kurā tiek iekļauti noslēgtā darba līguma galvenie būtiskie nosacījumi:

- līgumā paredzētais līguma darbības laiks;
- amats;
- pārbaudes termiņš;
- atalgojums.

Tā kā statūsabiedrībām nav saistoši Ministru kabineta noteikumi, kuri nosaka no valsts budžeta finansējamo iestāžu darbinieku kvalifikācijas kategorijas un mēnešalgu likmes, izņemot nosacījumu par minimālās algas apmēru, ne darba līgumā, ne rīkojumā kvalifikācijas kategorija netiek norādīta:

## RĪKOJUMS

Rīgā

Nr. \_\_\_\_\_

Par Z. Lapas pieņemšanu darbā

ZANI LAPU (p.k.) pieņemt darbā BOVU "Saulstārī" Ekonomikas daļas ekonomista amatā uz laiku no 1999. gada 10. augusta līdz 31. decembrim, nosakot divus mēnešus ilgu pārbaudes termiņu, mēnešalgu Ls 100,-.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, konkursa komisijas 1999. gada 1. augusta sēdes protokols nr. 12, darba līgums nr. 63, LR DLK 16., 19., 22., 23.p.p.

Direktors

J. Polis

### Piezīme.

Turpmāk tekstā ērtības labad rīkojumu un iesniegumu paraugiem vispārīgi veidlapas rekvizīti, kā arī uzņēmuma direktora amats un uzvārds, Z. Lapas adrese, personas kods norādīti netiek. Tas neizslēdz nosacījumu, ka konkrētajos dokumentos tie jāuzrāda.

Jāpiebilst, ka rīkojuma pamatojumā norādīti visi Latvijas Darba Likumu Kodeksa (turpmāk tekstā "DLK") panti, kuri regulē rīkojumā iekļautos darba līguma nosacījumus. Parasti gan praktiskā darbā rīkojumu pamatojumā tiek norādīti tikai tie DLK panti, kuru normas konkrētajā situācijā tiek uzskatītas par noteicošajām. Šajā gadījumā tie varētu būt:

- 16. pants "Darba līguma termiņš";
- 22. pants "Pārbaude, pieņemot darbā";
- 23. pants "Pārbaudes termiņš, pieņemot darbā".

Lai pārliecinātu lasītājus par to, ka rekomendētajos rīkojumu paraugos nav iekļautas konkrētiem rīkojumiem neatbilstošas normas, rīkojumu pamatojumā norādām visus DLK pantus, kuri lielākā vai mazākā mērā regulē konkrētās situācijas. Gatavojot konkrētus rīkojumus, personāla inspektori tiesīgi norādīt DLK pantus pēc savas izvēles, protams, tos, kuri regulē konkrēto situāciju.

Pastāvošā praksē pārbaudes laiku parasti nosaka tiem jaunpieņemtajiem darbiniekiem, par kuru profesionalitāti un piemērotību amatam darba devējam ir zināmas šaubas. Pārbaudes laiks dod iespējas abiem – kā darba devējam, tā darbiniekam, proti:

- darba devējam pārliecināties par darbinieka atbilstību amatam, konkursā izdarītās izvēles pareizību;

- darbiniekam parādīt sevi kā profesionāli un cilvēku, kurš vēlas strādāt uzņēmumā pēc labākās sirdsapziņas.

Gadījumos, kad darbinieka profesionalitāte principā šaubas nerada, bet nav īstas pārliecības, ka darbinieka spējas piemērotas tieši šim amatam, pieņemams šāds situācijas risinājuma variants:

#### *Par Z. Lapas pieņemšanu darbā*

ZANI LAPU (p.k.) 1999. gada 10. augustā pieņemt darbā uz nenoteiktu laiku BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomista amatā, nosakot divus mēnešus ilgu pārbaudes termiņu, mēnešalgu Ls 100,-.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, konkursa komisijas 1999. gada 1. augusta sēdes protokols nr. 12, darba līgums nr. 63, LR DLK 16., 19., 22., 23.p.p.

Savukārt, ja darba devējs ir pārliecināts par konkursā pieņemtā lēmuma pareizību, darba līgums var tikt noslēgts uz nenoteiktu laiku bez jebkādiem ierobežojumiem:

#### *Par Z. Lapas pieņemšanu darbā*

ZANI LAPU (p.k.) 1999. gada 10. augustā pieņemt darbā uz nenoteiktu laiku BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomista amatā, nosakot mēnešalgu Ls 100,-

Pamats: Z. Lapas iesniegums, konkursa komisijas 1999. gada 1. augusta sēdes protokols nr. 12, darba līgums nr. 63, LR DLK 16., 19.p.p.

Protams, darba devējam ir visas iespējas pieņemt darbā darbiniekus arī bez konkursa, balstoties uz paša izvēli un apsvērumiem. Šādos gadījumos personāla inspektora galdā nonāk šāds iesniegums:

Lūdzu pieņemt mani darbā par Ekonomikas daļas ekonomisti. Piekrītu pārbaudes laika noteikšanai un darba līgumam uz nenoteiktu laiku.

1999. gada 8. augustā.

Z. Lapa

Pārējās darbības – darba līguma noslēgšana dažādos variantos un tiem atbilstošu rīkojumu sagatavošana – analogas iepriekš norādītajām.

### **Pārbaudes rezultāti, darba līgumu nosacījumu izmaiņas. Pagaidu pārcelšana, pārvietošana citā darbā**

Uzņēmumā pieņemtās darbinieces Zanes Lapas tālākās darba gaitas atkarīgas no abām līgumslēdzējām pusēm – darba devēja un darbinieces. Darba devējs pats vai ar citu savu darbinieku palīdzību seko jaunpieņemtā darbinieka darba līgumā un amata aprakstā paredzēto pienākumu un uzdevumu izpildei. Savukārt darbinieks vai nu pilda savus pienākumus profesionāli, apzinīgi, tā iemantodams kolēģu un vadītāju cieņu un atsaucību, vai arī viņam noteiktajā pārbaudes laikā apstiprina agrākās šaubas par viņa atbilstību ieņemamam amatam.

Apskatīsim abus variantus.

1. Tā sauktais pozitīvais darbinieka spēju pārbaudes rezultāts, kuru redzam attiecīgā darbinieka tiešā priekšnieka ziņojumā uzņēmuma direktoram:

*Ekonomikas daļas vadītājas  
A. Liepas*

*ziņojums.*

*Mūsu daļā darbā kopš 1999. gada 10. augusta uz laiku ekonomistes amatā strādā ZANE LAPA. Viņai darba līgumā ir noteikts pārbaudes laiks. Uzskatu, ka pārbaudi ZANE LAPA ir izturējusi, jo visus dotos uzdevumus viņa ir izpildījusi, darba kvalitāte laba, no kolēģiem atsauksmes pozitīvas. Ņemot vērā minēto, lūdzu izskatīt jautājumu par ZANES LAPAS pieņemšanu darbā uz nenoteiktu laiku, vienlaikus paaugstinot viņas mēnešalgu.*

*1999. gada 9. oktobrī*

*A. Liepa*

Seko vienošanās pie darba līguma:

## VIENOŠANĀS

par izmaiņām 1999. gada 10. augusta darba līguma Nr. 63  
nosacījumos

Rīgā

1999. gada \_\_\_\_\_

Bezpeļņas organizācijas valsts uzņēmuma "Saulstari", reģistrācijas nr. 000312042, direktors JĀNIS POLIS, no vienas puses, un ZANE LAPA, personas kods: 010160 - 11407, dzimusi 1960. gada 1. janvārī, pase LA 368291, izdota 1996. gada 6. jūnijā PID Rīgas pilsētas Kurzemes rajona nodaļā, dzīvo Īsā ielā 4, dz. 3, Rīgā, no otras puses, vienojas par izmaiņām ar ZANI LAPU noslēgtā darba līgumā nr. 63:

1. Darba līgums nr. 63 ar ZANI LAPU tiek noslēgts uz nenoteiktu laiku.
  2. ZANEI LAPAI tiek noteikts papildatvaļinājums 6 darba dienas gadā.
  3. ZANEI LAPAI tiek noteikta mēnešalga Ls 150,- (viens simts piecdesmit latu).
- Citi darba līguma nosacījumi izmainīti netiek.

Darba devējs \_\_\_\_\_ J. Polis

Darbinieks \_\_\_\_\_ Z. Lapa

Atbilstoši tiek izdots arī rīkojums, kurā redzamas izmaiņas agrāk noslēgtajā darba līgumā:

Par Z. Lapas darba līgumu

ZANI LAPU (p.k.) BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomisti, pieņemtu darbā uz laiku no 1999. gada 10. augusta līdz 31. decembrim, pieņemt darbā par Ekonomikas daļas ekonomisti uz nenoteiktu laiku, nosakot mēnešalgu Ls 150,-, ikgadēju papildatvaļinājumu 6 darba dienas, nemainot citus darba līguma nosacījumus.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, vienošanās pie darba līguma nr. 63.

2. Visnotaļ nepatīkams darbinieka spēju pārbaudes rezultāts kā darba devējam, tā darbiniekam, jo:

- darba devējs nav izdarījis pareizu izvēli konkursa laikā, vai arī pieņemdams darbā bez konkursa, līdz ar to gan laiks zaudēts, gan uzņēmuma intereses cieš;

- darbinieks zaudē gan darba vietu, gan ticību saviem spēkiem, zūd arī ienākumu avots.

Personāla inspektoram ar dziļu nožēlu jāsaģatavo šī varianta noslēgums – rīkojums par pārbaudi neizturējušās darbinieces atļaišanu:

#### *Par Z. Lapas darba līgumu*

ZANI LAPU (p.k.), BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 25. septembrī atļaiest sakarā ar pārbaudes neizturēšanu, izmaksādot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 3 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 25. septembrim.

*Pamats: Ekonomikas daļas vadītājas dienesta ziņojums, LR DLK 24. panta III daļa, 33. panta 2. punkts.*

Rīkojuma pamatojumā norādītais Ekonomikas daļas vadītājas ziņojums paredz informāciju uzņēmuma direktoram par to, ka darbiniece nav spējīga profesionāli veikt savus darba pienākumus. Likumdevējs nav paredzējis, ka darba devējs pieņemtā darbinieka atbilstību amatam var vērtēt tikai pēc darba līgumā noteiktā pārbaudes termiņa beigām. Līdz ar to iespējama darbinieka atļaišana arī pirms pārbaudes termiņa beigām, ja darba devējs par savu viedokli ir pārliecināts un lēmuma pieņemšana šaubas nerada.

Uzņēmuma darbības procesā iespējamās situācijas, kad vakantos amatos jaunus darbiniekus nepieņem, bet izmanto esošās iespējas un DLK paredzētos nosacījumus. DLK 26. pants "Pārceļšana citā darbā. Būtisku darba līgumu nosacījumu grozīšana" regulē vairāku veidu situācijas, kuru risinājumam tiek izdoti atbilstoši rīkojumi.

Vienu šādu situāciju veidu regulē minētā panta 2. daļa, kura paredz iespējas darba devējam mainīt darbinieka amatu, ja nemainās tie darba līguma nosacījumi, kas nosaka amatam atbilstošu kvalifikāciju, specialitāti, protams, arī citi darba līgumam būtiski nosacījumi nemainās. Risinājums būtu izsakāms šāda rīkojuma veidā:

#### *Par Z. Lapas pārceļšanu citā darbā*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, ar 1999. gada 13. novembri pārceļt turpmākam darbam Budžeta plānošanas un

analīzes nodaļā ekonomistes amatā, nemainot darba līguma nosacījumus par kvalifikāciju, mēnešalgu, darba līguma termiņu un citus līguma nosacījumus.

*Pamats: DLK 26. panta 2. daļa.*

Uzņēmumos biežas ir situācijas, kad darbiniecēm – topošajām māmiņām – grūtniecības sākumperiodā vēlams mainīt darba apstākļus. Te varētu būt divi risinājuma varianti.

Pārcelt veselībai atbilstošā darbā, nemainot atalgojumu (1. variants):

*Par Z. Lapas pārvietošanu uz  
Budžeta plānošanas un analīzes nodaļu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, ar 1999. gada 13. novembri pārcelt uz 3 mēnešiem Personāla daļas inspektora amatā sakarā ar veselības stāvokļa pasliktināšanos, nemainot darba līgumā noteikto mēnešalgu, uzdodot izpildīt Personāla daļas inspektora darba pienākumus ar noteikumu, ka ZANEI LAPAI netiek uzdots strādāt ar datoru.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, ģimenes ārsta K. Priedīša izsniegtā izziņa, DLK 26. panta 3. daļa.*

Šāds risinājums nāk par labu darbiniecei ne tikai darba apstākļu ziņā, bet neaizskar arī viņas materiālās intereses. Taču ne vienmēr uzņēmumā tas iespējams, tāpēc darbiniece, iegūstot piemērotākus darba apstākļus, var zaudēt materiāli (2. variants):

*Par Z. Lapas pārcelšanu citā darbā*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, veselības stāvokļa dēļ uz laiku no 1999. gada 13. novembra līdz 28. decembrim pārcelt kancelejā par mašīnrakstītāju, nosakot mēnešalgu Ls 53,-. Par laikposmu no 13. novembra līdz 27. novembrim ZANEI LAPAI saglabāt viņas vidējo izpeļņu Ekonomikas daļas ekonomistes amatā.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, ģimenes ārsta K. Priedīša izsniegtā izziņa, DLK 26. panta 3. daļa, 100. panta 3. daļa.*

Praksē ir gadījumi, kad darbinieks pats ierosina pārcelt viņu citā amatā. Šādu situāciju risinājumam nepieciešams darbinieka iesniegums:

Lūdzu pārcelt mani Grāmatvedības nodaļā par materiālu uzskaites grāmatvedi, jo Ekonomikas daļā man bieži ir grūtības ar ekonomista darba pienākumu izpildi. Ar materiālu uzskaites grāmatveža darba pienākumiem, mēnešalgu esmu iepazīstināta, tiem piekritu.

1999. gada 28. decembrī

Z. Lapa

Personāla inspektoram jāsigatavo attiecīga vienošanās pie esošā darba līguma:

**VIENOŠANĀS**  
**par izmaiņām 1999. gada 10. augusta darba līguma Nr. 63**  
**nosacījumos**

Rīgā

1999. gada 28. decembrī.

Bezpeļņas organizācijas valsts uzņēmuma "Saulstari", reģistrācijas nr. 000312042, direktors JĀNIS POLIS, no vienas puses, un ZANE LAPA, personas kods: 010160 - 11407, dzimusi 1960. gada 1. janvārī, pase LA 368291, izdota 1996. gada 6. jūnijā PID Rīgas pilsētas Kurzemes rajona nodaļā, dzīvo Isā ielā 4, dz. 3, Rīgā, no otras puses, vienojas:

1. ZANE LAPA tiek atbrīvota no Ekonomikas daļas ekonomista pienākumiem un pārcelta Grāmatvedības nodaļas materiālu uzskaites grāmatveža amatā ar 2000. gada 1. janvāri.

2. ZANEI LAPAI tiek noteikta mēnešalga Ls 63,-.

Citi darba līgumā nosacījumi izmainīti netiek.

Darba devējs \_\_\_\_\_ J. Polis

Darbinieks \_\_\_\_\_ Z. Lapa

Saskaņā ar vienošanos tiek izdots arī rīkojums:

Par Z. Lapas pārceļšanu citā darbā

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 2000. gada 1. janvārī pārceļt Grāmatvedības nodaļas materiālu uzskaites grāmatveža amatā ar mēnešalgu Ls 63,-, nemainot citus ar ZANI LAPU 1999. gada 10. augustā noslēgtā darba līguma nr. 63 nosacījumus.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, vienošanās pie 1999. gada 10. augusta darba līguma nr. 63, DLK 14. panta I daļa, 26. panta 4. daļa.

DLK 26. pants regulē arī situācijas, kad uzņēmumā darba organizācijas vai ražošanas izmaiņu dēļ nepieciešama darbinieku pārceļšana citos amatos, turklāt līdz ar pārceļšanu mainās arī ar darbinieku noslēgtā darba līguma nosacījumi. Te nepieciešams ievērot procedūru, kas paredzēta šī panta 4. daļā, proti, paziņojums darbiniekam ne vēlāk kā vienu mēnesi iepriekš:

#### PAZIŅOJUMS

#### Bezpeļņas organizācijas valsts uzņēmuma "Saulstari"

Ekonomikas daļas ekonomistei ZANEI LAPAI

Daru zināmu, ka sakarā ar BOVU "Saulstari" strukturālām un štatu izmaiņām amats, kurā Jūs strādājat, tiek izslēgts no štatu saraksta ar 2000. gada 1. janvāri. Piedāvājam Jums turpināt darbu Grāmatvedības nodaļas materiālu uzskaites grāmatveža amatā. Jūsu attieksmi pret šo piedāvājumu gaidām līdz 1999. gada 1. decembrim. Ja tiks saņemts atteikums, Jūs atlaidīs atbilstoši LR DLK 30. panta 6. punkta nosacījumiem, izmaksājot atlaišanas pabalstu saskaņā ar DLK 37. panta noteikumiem.

Direktors

J. Polis

1999. gada 20. novembrī.

Paziņojumu saņēmu \_\_\_\_\_  
/Paraksts/

1999. gada \_\_\_\_\_

Protams, nav patīkami saņemt šādu personāla inspektora leksikā sauktu "balto lapu", taču darbs vajadzīgs... Līdz ar to top šāda satura Z. Lapas iesniegums:

*Piekrītu man piedāvātajam Grāmatvedības nodaļas materiālu uzskaites grāmatveža amatam, ja netiek mainīti mana darba līguma nosacījumi par mēnešalgu.*

1999. gada 26. novembrī

Z. Lapa

Pēc šādas piekrišanas saņemšanas būtu jāizdod atbilstošs rīkojums:

*Par Z. Lapas pārcelšanu citā darbā*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, sakarā ar BOVU "Saulstari" strukturālām un štatu izmaiņām 2000. gada 1. janvārī pārcelt Grāmatvedības nodaļas materiālu uzskaites grāmatveža amatā ar mēnešalgu Ls 63,-.

*Pamats: BOVU "Saulstari" štatu saraksts ar 2000. gada 1. janvāri, paziņojums Z. Lapai un viņas piekrišana, LR DLK 26. panta 4. daļa.*

Nereti šādos gadījumos ir arī situācijas, kad darbinieks nepiekrīt darba līguma būtiskām izmaiņām. Notikumu secība tad būtu šāda.

1. Darbinieka iesniegums – reakcija uz "balto lapu" – paziņojumu:

*Daru zināmu, ka nepiekrītu saņemtajam piedāvājumam par amata izmaiņām.*

1999. gada 27. novembrī.

Z. Lapa

2. Rīkojums par darbinieka atlaišanu:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 30. decembrī atlaist sakarā ar saņemto atteikumu uz piedāvājumu par darba līguma būtiskām izmaiņām, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 9,5 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 30. decembrim, atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.

*Pamats: DLK 30. panta 1. daļas 6. punkts, 37. panta 1 daļa.*

Uzņēmumu praksē neretas ir arī situācijas, kad izmantojamas DLK 27. panta "Pagaidu pārcelšana citā darbā sakarā ar ražošanas nepieciešamību" normas. Rīkojuma teksts varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas pagaidu pārcelšanu citā darbā*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, uz laiku no 1999. gada 15. septembra līdz 10. oktobrim sakarā ar ražošanas nepieciešamību pārcelt Grāmatvedības nodaļā par materiālu uzskaites grāmatvedi, uzdodot izpildīt prombūtnē esošās materiālu grāmatvedes ANNAS ZEMES darba pienākumus, vienlaikus atbrīvojot no Ekonomikas daļas ekonomista pienākumiem, nosakot mēnešalgu Ls 115 saskaņā ar štatu sarakstu.*

*Pamats: galvenā grāmatveža A. Sūnas ziņojums, LR DLK 27. pants.*

Varētu būt arī šāda situācija ar risinājumu:

*Par K. Ozola pagaidu pārcelšanu citā darbā*

*KĀRLI OZOLU (p.k.), mehāniskā ceha atslēdznieku, uz laiku no 1999. gada 10. maija līdz 5. jūnijam pārcelt darbā Saimniecības daļā par atslēdznieku sakarā ar ūdensvada un kanalizācijas trases Lubu ielā 7 avāriju, saglabājot šinī laikā mehāniskā ceha atslēdznieka vidējo izpeļņu.*

*Pamats: 1999. gada 9. maija akts par avāriju, LR DLK 27. pants.*

Ja uzņēmuma ražošanas iecirkņos kādu iemeslu dēļ rodas dīkstāves situācija, darba devējs var izmantot DLK 28. pantā "Pagaidu pārcelšana citā darbā sakarā ar dīkstāvi" paredzētās iespējas, izdodot šādu rīkojumu:

*Par K. Ozola pārcelšanu citā darbā sakarā ar dīkstāvi*

*KĀRLI OZOLU (p.k.), mehāniskā ceha atslēdznieku, uz laiku no 1999. gada 10. maija līdz 5. jūnijam pārcelt darbā Saimniecības daļā par atslēdznieku sakarā ar mehāniskā ceha dīkstāvi pasūtījumu trūkuma dēļ,*

saglabājot K. OZOLAM viņa kvalifikācijas kategorijai atbilstošu stundu algas likmi.

*Pamats: BOVU "Saulstari" mehāniskā ceha vadītāja J. Avota ziņojums, LR DLK 28. panta 1 daļa, 99. panta 1 daļa.*

Protams, darba devējam jāņem vērā arī uzņēmumā spēkā esošais koplīgums, kurā parasti par darbinieku dīkstāvēm ir zināmi nosacījumi, vai arī uzņēmuma leksējās darba kārtības noteikumi (sk. DLK 28. panta 2. daļu).

### **Promesoša darbinieka aizstāšana, papildu darba pienākumi**

Uzņēmuma vadītājam jāpieņem lēmumi ne tikai par darbinieku pieņemšanu darbā, bet arī par likumā un darba koplīgumā darbiniekiem paredzētām garantijām. Šādas garantijas ir darbinieku ikgadējie atvaļinājumi, samaksa par papildu darbu u.c. Apskatīsim, kā ikdienā risināmas visbiežāk esošās situācijas.

#### ***Promesoša darbinieka aizstāšana***

Likumdevējs šo jautājumu risina no darba samaksas viedokļa, proti, par katru darbu, ko darbinieks veic, jāsaņem atlīdzība adekvāti padarītajam. Par to runā DLK 92. panta "Samaksa par papildu darbu" normas, šis pants iekļauts DLK nodaļā "Darba samaksa". Taču pēc savas būtības darbinieka papildu darba pienākumi, aizstājot promesošu darbinieku, vērtējami plašāk, jo darbiniekam, izpildot šādu darba devēja rīkojumu, rodas arī citi apstākļi: paplašinās pilnvaru un atbildības apjoms, nereti mainās darba dienas ilgums, darba intensitāte utt. Tāpēc uzņēmuma struktūrvienības vadītājam un personāla inspektoram, gatavojot un saskaņojot rīkojumu par konkrēta darbinieka papildu darba pienākumiem, būtu rūpīgi jāapsver, vai darbinieks spējīgs tos veikt.

Ja lēmums pieņemts, rīkojuma teksts varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas papildu darba pienākumiem*

*ZANEI LAPAI (p.k.), BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomistei, sakarā ar daļas vadītājas prombūtni no 1999. gada 15. septembra līdz 30. septembrim uzdot izpildīt daļas vadītāja pienākumus,*

nosakot par šo papildu pienākumu veikšanu piemaksu 15% apmērā no ekonomista mēnešalgas.

*Pamats: Ekonomikas daļas vadītājas Annas Lejas dienesta ziņojums.*

Rīkojumā atalgojumam par papildu pienākumu veikšanu varētu būt arī citi varianti: konkrēta summa latos, procentuāli augstāka vai zemāka piemaksa par paraugā minēto. Tā kā jau kopš 1991. gada no valsts budžeta finansētajās iestādēs ir spēkā noteikums, kurš paredz iespējas darbiniekam par papildu pienākumu veikšanu saņemt līdz 50% no savas – darba izpildītāja – mēnešalgas, tad šis noteikums pamazām "iesakņojies" arī statūtsabiedrībās, lai gan pēdējām tas nav obligāts.

### ***Papildu darba pienākumu izpildes apvienošana ar darba līgumā noteikto pamatdarbu***

Nelielos uzņēmumos parasti arī pārvaldes administratīvais aparāts ir mazāks – nebūtu prāta darbs uz 20 – 30 strādājošiem apmaksāt atsevišķus lietveža, kurjera, personāla inspektora, saimniecības daļas vadītāja un līdzīgus amatus, jo katram atsevišķi darba noslogojums būtu neliels. Tāpēc šādos uzņēmumos papildu darba pienākumi sastopami biežāk. Protams, darba devējs, pieņemot darbā, teiksim, sekretāri, jau darba līgumu noslēdzot, var vienoties, ka sekretāre izpildīs arī lietveža, kurjera vai personāla inspektora pienākumus, līdz ar ko līgumā noteiktais atalgojums arī varētu būt proporcionāli lielāks. Taču, ja tā nerīkojas, var papildu darba pienākumu pildīšanu noteikt ar rīkojumu, kas varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas papildu darba pienākumiem*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, no 1999. gada 12. oktobra uzdot izpildīt uzņēmuma kurjera darba pienākumus, nosakot par šo papildu pienākumu veikšanu piemaksu Ls 20,- mēnesī.

*Pamats: DLK 92. pants.*

Varētu būt arī cita situācija, kura risināma ar šāda rīkojuma palīdzību:

## *Par Z. Lapas papildu darba pienākumiem*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, sakarā ar algas grāmatvedes amata vietas vakanci uzdot izpildīt no 1999. gada 1. septembra līdz 30. septembrim algas grāmatveža pienākumus, nosakot par šo papildu pienākumu veikšanu piemaksu 50% apmērā no ekonomista mēnešalgas.

*Pamats: DLK 92. pants.*

Visās minētajās situācijās korekti izpildīts nodarbinātības princips – par katru darbu, kuru darbinieks veic darba devēja uzdevumā, tiek samaksāts.

## **Darba diena, darba laiks, darbs brīvdienās, svētku dienās, virsstundu darbs**

Likumdevējs ir noteicis likumā normālo darba laiku institūcijās neatkarīgi no to juridiskā statusa – 40 stundas nedēļā, ļaujot konkrētās institūcijas vadītājam kā darba devējam noteikt piecu vai sešu darba dienu nedēļu, ievērojot likumā noteikto darba nedēļas ilgumu – 40 stundas nedēļā atbilstīgi institūcijas darba specifikai.

Vienlaikus likumā dotas normas, kas reglamentē situācijas, kad darba devēja vai darbinieka interesēs ir nepieciešamas atkāpes no vispārējām normām.

## **Saīsinātā darba laika noteikšana**

Viens no jauniešu veselības un darba aizsardzības likumā paredzētajiem veidiem ir saīsinātas darba dienas noteikšana, ko reglamentē DLK 46. panta "Saīsinātais darba laiks" 1. daļas 1. punkts. Saskaņā ar darba līgumu rīkojuma teksts varētu būt šāds:

*Par K.Ozola darba laiku*

KĀRLIM OZOLAM (personas kods 151281-11828), pieņemtam darbā uz laiku no 1999. gada 20. marta līdz 31. decembrim Saimniecības daļā par atslēdznieku ar mēnešalgu Ls 85,-, no darbā stāšanās dienas līdz 1999. gada 15. decembrim noteikt saīsinātu darba laiku – 35 stundas nedēļā (7 stundas katru dienu), darba samaksu proporcionāli nostrādātam laikam.

*Pamats: LR DLK 46. panta 1. punkts, 185. panta 1 daļa.*

Līdzīgi rīkojumi būtu izdodami arī gadījumos, kad atbilstoši šī DLK panta 1. daļas 2. un 3. punktam būtu nosakāms saīsinātais darba laiks darbiniekiem, kuri strādā kaitīgos vai smagos darba apstākļos, vai arī sievietēm, kurām ir bērni līdz triju gadu vecumam. Izmaiņas būtu rīkojuma pamatojumā norādīto DLK pantu par darba samaksu šādos gadījumos numerācijā – 87. pants, ja darbs tiek veikts smagos vai kaitīgos darba apstākļos, 172.<sup>1</sup> pants, ja tiks noteikts saīsinātais darba laiks sievietei, kurai ir bērns līdz triju gadu vecumam.

### ***Nepilna darba laika noteikšana***

DLK 52. pants "Nepilns darba laiks" nosaka, ka, slēdzot darba līgumu vai arī vēlāk vienojoties ar darba devēju, darbiniekam var noteikt nepilnu darba dienu vai darba nedēļu. Praksē gan lielākoties vienošanās ar darba devēju tiek panākta vēlāk, nevis noslēdzot darba līgumu, jo ne vienmēr cieņā pie darba devēja ir darbinieki, kuri jau darbā pieņemšanas brīdī izsaka pretenzijas un izvirza savus nosacījumus, kas ne vienmēr darba devējam ir izdevīgi.

Ja darbiniekam nepilns darba laiks nepieciešams, darba devējs var saņemt šāda satura iesniegumu:

*Sakarā ar ģimenes apstākļiem lūdzu atļaut man laikposmā no 1999. gada 15. decembra līdz 30. decembrim strādāt nepilnu darba dienu – 6 stundas ar darba laiku no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 15<sup>00</sup> katru dienu.*

*1999. gada 10. decembrī*

*Z. Lapa*

Ja darba devējam nav iebildumu, seko rīkojums:

*Par Z. Lapas darba laiku*

*ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, sakarā ar ģimenes apstākļiem laikposmā no 1999. gada 15. decembra līdz 30. decembrim noteikt nepilnu darba dienu – 6 stundas ik dienu no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 15<sup>00</sup>, darba samaksu proporcionāli nostrādātajam laikam.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, LR DLK 52. panta 1., 2. daļa.*

## **Darba dienas sadalīšana**

Ražošanas apstākļu dēļ uzņēmumā kopumā vai arī atsevišķiem darbiniekiem var noteikt sadalītu darba dienu DLK 56. panta "Darba dienas sadalīšana" noteiktajā kārtībā. Protams, tam jābūt pamatotam. Tāpēc uz laiku – šajā un dažās nākamajās situācijās – "piešķirsim" Zanei Lapai citu amatu "Saimniecības daļas vadītāja", jo kā ekonomistei viņai darba dienu sadalīt, noteikt virsstundas utt. diez vai būtu loģiski. Rīkojums varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas darba dienas sadalīšanu*

*ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, sakarā ar nepieciešamību uzraudzīt uzņēmuma telpu remontdarbus, no 1999. gada 12. decembra līdz 23. decembrim sadalīt darba dienu un noteikt darba laiku:*

- no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 12<sup>30</sup> = 4 stundas,
- no plkst. 16<sup>00</sup> līdz 20<sup>00</sup> = 4 stundas.

*Pamats: Z. Lapas piekrišana, remontdarbu grafiks, LR DLK 56. pants.*

## **Virsstundu darba noteikšana**

Lai gan termins "virsstundu darbs" ir nevēlama parādība uzņēmuma darbībā, šāda situācija šad un tad tomēr iestājas. Par tām parasti tiek atrunāts arī darba koplīgumā, virsstundu darba reglamentēšanai veltīti vairāki DLK panti.

Pašā šī jēdziena "virsstundu darbs" pamatā būtu jābūt motivējumam, kāpēc darbs jāveic pēc normālā darba laika. Turklāt, ja darba devējam šis darbs ir vajadzīgs, tad jāņem vērā arī tas, ka darbinieks ne vienmēr ieinteresēts strādāt vajadzīgās virsstundas. Likumdevējs DLK 57. pantā "Virsstundu darba ierobežošana" ir iekļāvis kā obligātu nosacījumu, ka virsstundu darbs "pieļaujams tikai tad, ja ir darbinieka rakstveida piekrišana darba devēja rīkojumam". Līdz ar to darba devēja vēlme veikt kādus darbus ar virsstundu palīdzību var būt īstenota, ja izpildīti divi būtiski nosacījumi:

- 1) rīkojumā skaidri un nepārprotami ir noteikts, ka darbs veicams virsstundu kārtībā;
- 2) šim rīkojumam jābūt darbinieka rakstveidā dotai piekrišanai.

Te būtu vietā šāds rīkojuma teksts, kurā iekļauts arī nosacījums par virsstundu darba samaksu:

*Par Z. Lapas virsstundu darbu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājam, sakarā ar nepieciešamību uzraudzīt ūdensvada un kanalizācijas maģistrāļu avārijas bojājumu likvidāciju un cauruļvadu remontu, laikposmā no 1999. gada 7. decembra līdz 8. decembrim noteikt darba laiku no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 21<sup>00</sup>, ar četrām virsstundām katru dienu, par virsstundām apmaksājot darba algas stundas likmi divkārtšā apmērā.

*Pamats: remontdarbu grafiks, Z. Lapas piekrišana, LR DLK 57., 59., 93. p.p.*

Likumdevējs ir paredzējis arī citus gadījumus, kad konkrēti darba laika izmantošanas jautājumi uzņēmumā jāregulē ar DLK normu palīdzību.

Viena no šādām normām veltīta darbinieku veselības aizsardzībai, to izsaka DLK 60.<sup>1</sup> pants "Pārtraukumi, kas ieskaitāmi darba laikā". Reāla tās lietošana būtu situācijā, par kuru izdots šāds rīkojums:

*Par pārtraukumiem Z. Lapas darba laikā*

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājam, sakarā ar auksto gadalaiku un pienākumu ik dienas no 1999. gada 16. decembra līdz 24. decembrim vadīt malkas un akmeņogļu izkraušanas darbus kurināmā noliktavā bez apkures piešķirt ik pēc 1,5 stundām darba pārtraukumus atpūtai uz 20 minūtēm katru.

*Pamats: meteoroloģiskā biroja izziņa par gaisa temperatūru, LR DLK 60.<sup>1</sup> pants.*

Iepriekšējā situācija uzņēmumos sastopama retāk, bet daudz biežāk tiek lietotas DLK 177. panta "Pārtraukumi bērna barošanai" normas, kuras veltītas sieviešu darba aizsardzībai. Atkarībā no māmiņu vēlmēm te varētu būt vairāki šīs problēmas risinājumi.

1. Pārtraukumus bērna barošanai neapvieno, tie tiek izmantoti stingri atbilstoši rīkojumā noteiktajam:

### Par Z. Lapas darba laiku

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, laikposmā no 1999. gada 20. oktobra līdz 2000. gada 12. aprīlim sakarā ar to, ka viņai ir bērns līdz pusotra gada vecumam, piešķirt pārtraukumu bērna barošanai, nosakot darba laiku:

no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 11<sup>00</sup>;

12<sup>00</sup> līdz 15<sup>00</sup>;

15<sup>30</sup> līdz 17<sup>00</sup>;

pusdienas pārtraukums

no plkst. 12<sup>30</sup> līdz 13<sup>00</sup>.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, bērna dzimšanas apliecība LV AB 141620, LR DLK 177. pants.

2. Pārtraukumi apvienoti un pārcelti uz darba dienas beigām:

### Par Z. Lapas darba laiku

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, laikposmā no 1999. gada 20. oktobra līdz 12. aprīlim sakarā ar to, ka viņai ir bērns līdz pusotra gada vecumam, piešķirt pārtraukumu bērna barošanai, atļaujot to apvienot un pārcelt uz darba dienas beigām, darba dienu attiecīgi saīsinot un nosakot darba laiku no plkst. 8<sup>30</sup> līdz 16<sup>00</sup>, pusdienas pārtraukumu no plkst. 12<sup>30</sup> līdz 13<sup>00</sup>.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, bērna dzimšanas apliecība LV AB 141620, LR DLK 177. pants.

Ja nepieciešams atsevišķus darbus veikt brīvdienās vai svētku dienās, uzņēmuma direktoram jāizdod rīkojums, vadoties pēc DLK 66. panta "Izņēmuma gadījumi, kad atsevišķus darbiniekus iesaista darbā brīvdienās" un 68. panta "Svētku dienas" 2. un 3. daļas normām, vienlaikus šāda darba samaksas noteikšanā jāievēro 94. panta "Samaksa par darbu vai dežūrām svētku dienās" nosacījumi:

### Par Z. Lapas darbu svētku dienās 25. un 26. decembrī

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, izņēmuma gadījumā ierasties darbā Ziemassvētkos, 1999. gada 25. un 26.

decembrī, lai vadītu kurināmā izkraušanas no dzelzceļa vagona darbu un tālāku transportu uz uzņēmuma kurināmā noliktavu. Saskaņā ar ZANES LAPAS vēlēšanos par darbu 25. decembrī samaksāt divkārtšā apmērā no viņas dienas algas likmes, par darbu 26. decembrī piešķirt brīvdienu 30. decembrī.

Pamats: Preču – 2 stacijas paziņojums par kurināmā pievešanas grafiku, Z. Lapas iesniegums, LR DLK 66. panta 2. daļas 4. punkts, 68. panta II daļa, 94. panta 1., 2. daļa.

Apmaksa šajā rīkojumā tiek veikta atbilstoši Z. Lapas iesniegumam:

Sakarā ar manu darbu Ziemassvētkos, 25. un 26. decembrī, lūdzu par vienu dienu samaksāt man divkārtšā apmērā, bet par otru dienu piešķirt brīvdienu 30. decembrī.

1999. gada 27. decembrī

Z. Lapa

## Atvaļinājumi

Slēdzot darba koplīgumu, tā neatņemama sastāvdaļa ir nosacījumi, kas paredz darba devēja saistības piešķirt un darbinieka tiesības saņemt ikgadējos, papildu un dažāda veida speciālos atvaļinājumus. Lai nerastos nevajadzīgi strīdi, uzņēmuma vadībai, personāla inspektoram jāorientējas tajās DLK normās, kuras regulē katra veida atvaļinājuma piešķiršanas pamatojumu un kārtību, jāzina, kā noformējami rīkojumi par atvaļinājumu.

### 1. Ikgadējie atvaļinājumi

DLK 70. pants "Atvaļinājumu piešķiršanas secība" nosaka pamatprincipus ikgadējo atvaļinājumu grafika izveidei un darbinieku informēšanai par šo grafiku. Ērta lietošanai praksē varētu būt šāda forma:

APSTIPRINU  
 BOVU "Saulstari" direktors  
 J. Polis  
 2000. gada 14. janvārī

**BOVU "Saulstari" darbinieku ikgadējo atvaļinājumu grafiks  
 2000. gadam**

Struktūrvienības, amata nosaukums	Darbinieka vārds, uzvārds	Darba periods, par kuru pienākas atvaļinājums, tā ilgums	Periods, kurā atvaļinājums tiks piešķirts	Darbinieka paraksts par iepazīšanos ar grafiku	Atzīmes par atvaļinājumu izmantošanu
1	2	3	4	5	6
Direktors	Jānis Polis	15.01.99 – 14.01.2000. - 28 k/d+5 d/d	Jūnijs	paraksts	RĪk.Nr.142/p 01.06.2000.- 20.06.2000.= 20 k/d
Sekretāre	Ieva Lāce	10.02.99.– 09.02.2000. -28 k/d	Jūlijs	paraksts	RĪk.Nr.175/p 05.07.2000.- 03.08.2000. =28 k/d
Ekonomikas daļas vadītāja	Anna Liepa	01.01.99. – 31.12.99. - 28 k/d 01.01.2000. – 31.12.2000. - 28 k/d	Maijs	paraksts	RĪk. Nr. 89/p 05.05.2000.- 25.05.2000. =20 k/d

Pēc atvaļinājuma piešķiršanas personāla inspektors grafika 6. ailē atzīmē atvaļinājuma izmantošanas laiku un izmantotās dienas, vēlams arī, par kuru darba periodu, ja darbinieks nav izmantojis ikgadējo atvaļinājumu arī par iepriekšējo gadu (darba periodu).

Lai atvaļinājumu piešķirtu, darbiniekam jāiesniedz iesniegums ar norādi, no kura datuma atvaļinājumu vēlas:

*Lūdzu piešķirt man ikgadējo atvaļinājumu, sākot ar 2000. gada 9. martu.*

2000. gada 1. martā

Z. Lapa

Seko attiecīgs rīkojums:

*Par Z. Lapas atvaļinājumu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 9. marta līdz 5. aprīlim ikgadējo atvaļinājumu – 28 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, atvaļinājuma grafiks, DLK 72. pants.*

Ja atvaļinājums tiek piešķirts atbilstoši atvaļinājumu grafikam, iesniegums uzskatāms par lieku. Personāla inspektoram 5-6 dienas iepriekš būtu jāpārlicinās, ka izmaiņu grafikā nav, un jāsagatavo rīkojuma projekts, ņemot vērā, ka uzņēmuma grāmatvedībai vajadzīgas 2-3 dienas atvaļinājuma naudas un darba algas līdz aiziešanai atvaļinājumā aprēķināšanai un izmaksai, kā to paredz DLK 101. panta "Darba algas izmaksas termiņi" 5. daļa. Taču, ja atvaļinājumu grafiks netiek ievērots, darbinieka iesniegums par atvaļinājumu un attiecīgā vadītāja piekrišana nepieciešami.

Praksē ikgadējie atvaļinājumi tiek arī dalīti, to atļauj DLK 70. panta "Atvaļinājumu piešķiršanas secība" 5. daļa, tiesa, iniciatoram jābūt darbiniekam. Šādā gadījumā darbinieka iesniegums varētu būt šāds:

*Lūdzu piešķirt man ikgadējā atvaļinājuma 14 kalendārās dienas, sākot ar 2000. gada 9. martu.*

2000. gada 1. martā

Z. Lapa

Rīkojums par atvaļinājumu būtu šāds:

*Par Z. Lapas atvaļinājumu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 9. marta līdz 22. martam daļu ikgadējā atvaļinājuma – 14 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, atvaļinājuma grafiks, DLK 70. panta 5. daļa.*

Ja darbinieks, kurš izmantojis daļu ikgadējā atvaļinājuma, pēc tam vēlas saņemt atlikušo atvaļinājumu, iesnieguma teksts varētu būt:

*Lūdzu piešķirt man neizmantoto ikgadējā atvaļinājuma daļu – 14 kalendārās dienas, sākot ar 2000. gada 10. jūliju.*

2000. gada 1. jūlijā

Z. Lapa

Savukārt rīkojuma teksts būtu šāds:

*Par Z. Lapas atvaļinājumu*

*ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 10. jūlija līdz 23. jūlijam ikgadējā atvaļinājuma neizmantoto daļu – 14 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, atvaļinājuma grafiks, DLK 72. pants.*

Ja darba koplīgumā vai darba līgumā ar darbinieku būtu paredzēts naudas pabalsts, aizejot atvaļinājumā, rīkojums par atvaļinājuma piešķiršanu varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas atvaļinājumu un naudas pabalstu*

*ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 9. marta līdz 5. aprīlim ikgadējo atvaļinājumu – 28 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam.*

*Izmaksāt ZANEI LAPAI veselības uzlabošanai naudas pabalstu vienas mēnešalgas apmērā.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, atvaļinājuma grafiks, darba līgums nr. 63, DLK 72. pants.*

Savukārt, ja darbiniekam būtu paredzēts arī papildatvaļinājums, rīkojuma teksts būtu šāds:

*Par Z. Lapas atvaļinājumu un naudas pabalstu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 9. marta līdz 11. aprīlim ikgadējo un papildu atvaļinājumu – 34 kalendārās dienas, t. sk.:

- ikgadējo atvaļinājumu – 28 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam;

- papildu atvaļinājumu – 6 darba dienas par šo pašu periodu atbilstoši darba līguma nosacījumiem.

Izmaksāt ZANEI LAPAI veselības uzlabošanai naudas pabalstu vienas mēnešalgas apmērā.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, atvaļinājuma grafiks, darba līgums nr. 63, DLK 72., 78. panta 2. daļa.

Gan uzņēmumu, gan iestāžu darbības praksē bieži ir gadījumi, kad kādu svarīgu iemeslu dēļ darbinieks jāatsauc no atvaļinājuma. Likumdevējs gan nereglamentē darbinieka atsaukšanu no ikgadējā atvaļinājuma, tāpēc šādas iespējas darba devējam būtu jāparedz darba koplīgumā vai konkrētā darba līgumā ar darbinieku, iekļaujot arī nosacījumus, kas izdevīgi darbiniekam, kura atvaļinājums pārtraukts. Lai šādus gadījumus apskatītu, uz laiku Zani Lapu atkal "pārcelsim" Saimniecības daļas vadītājas amatā.

Tātad ar rīkojumu Zanei Lapai piešķirts ikgadējais atvaļinājums – 28 kalendārās dienas, viņa gatavojas atpūtai. Taču kāda svarīga iemesla dēļ tiek izdots šāds rīkojums:

*Par izmaiņām Z. Lapas ikgadējā atvaļinājumā*

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, sakarā ar darba nepieciešamību izmainīt atvaļinājuma, piešķirta ar 2000. gada 2. marta rīkojumu nr. 30, sākuma datumu no 2000. gada 9. marta uz 20. martu, pagarinot atvaļinājumu līdz 2000. gada 16. aprīlim.

Pamats: LR DLK 70. panta 3. daļa.

Rīkojuma pamatojumā norādīta DLK 70. panta 3. daļa, tā rīkoties darba devējs ir tiesīgs.

Nedaudz savādāka ir situācija, kad radusies nepieciešamība atsaukt darbinieku no atvaļinājuma, kas jau sācies. Uzskatīsim, ka šādu

iespēju darba devējam paredz darba koplīgums. Taču rīkojumā jābūt atsaukuma motivācijai. Rīkojums varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas atsaukšanu no  
ikgadējā atvaļinājuma*

ZANEI LAPU (p.k.), Saimniecības daļas vadītāju, sakarā ar ūdensvada un kanalizācijas avāriju uzņēmuma ēkā 2000. gada 31. martā atsaukt no ikgadējā atvaļinājuma, piešķirta ar 2000. gada 2. marta rīkojumu nr. 30 uz laiku no 9. marta līdz 5. aprīlim. Neizmantoto atvaļinājuma daļu – 5 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam – atļaut ZANEI LAPAI izmantot viņai izdevīgā laikā.

Grāmatvedībai veikt attiecīgos pārrēķinus.

*Pamats: LR DLK 70. panta 3. daļa.*

Kā redzams rīkojumā, tiek lietots nosacījums, ka atsaukuma dēļ neizmantoto atvaļinājuma daļu Z. Lapa varēs izmantot "viņai izdevīgā laikā". Tas būtu taisnīgi, jo Z. Lapa godprātīgi ir izpalīdzējusi darba devējam, lai gan likums šādu iespēju darba devējam nav devis. Līdz ar to arī darba devējam ir šajā gadījumā jārīkojas godprātīgi savās saistībās.

Likumdevējs ir paredzējis arī gadījumus, kad darbinieks, atrodoties ikgadējā atvaļinājumā, ir saslimis. Te izmantojama DLK 77. panta "Atvaļinājuma ikgadējā piešķiršana. Izņēmuma gadījumi, kad atvaļinājums pārnesams" 2. daļas 1. punkta normas. Rīkojuma teksts varētu būt divos variantos.

1. Atvaļinājums tiek pagarināts:

*Par Z. Lapas ikgadējā atvaļinājuma  
pagarināšanu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, pagarināt līdz 2000. gada 10. aprīlim – par 5 kalendārām dienām – ar 2000. gada 2. marta rīkojumu nr. 30 piešķirto ikgadējo atvaļinājumu par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam sakarā ar viņas slimību atvaļinājuma laikā no 15. marta līdz 19. martam.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, darba nespējas lapa "A" sērija 5160 nr. 03743, DLK 77. panta 2. daļas 1. punkts.*

## 2. Neizmantotais atvaļinājums tiks izmantots citā laikā:

Par Z. Lapas neizmanto  
ikgadējā atvaļinājuma daļu

ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, ar 2000. gada 2. marta rīkojumu nr. 30 tika piešķirts no 2000. gada 9. marta līdz 5. aprīlim ikgadējais atvaļinājums – 28 kalendārās dienas par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam. ZANE LAPA ir iesniegusi pārejošas darba nespējas lapu par slimību no 2000. gada 15. marta līdz 19. martam. Ņemot to vērā,

- uzskatīt ZANEI LAPAI par neizmantošām 5 kalendārās dienas ikgadējā atvaļinājuma par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 9. augustam, atļaujot tās izmantot citā laikā;

- grāmatvedībai veikt attiecīgos pārrēķinus.

Pamats: darba nespējas lapa "A" sērija 5160 nr. 03743, DLK 77. panta 2. daļas 1. punkts.

### 2. Atvaļinājums bez darba algas saglabāšanas

Zināmos apstākļos darbiniekam nepieciešams bez ikgadējā atvaļinājuma papildus saņemt brīvdienas. Likumdevējs šādu iespēju paredzējis DLK 81. pantā "Atvaļinājums bez darba algas saglabāšanas". Īpašas problēmas šādu rīkojumu sagatavošana personāla inspektoriem nesagādā. Darbinieka iesniegums varētu būt šāds:

Sakarā ar ģimenes apstākļiem lūdzu piešķirt man no 1999. gada 10. oktobra līdz 20. oktobrim atvaļinājumu bez darba algas saglabāšanas.

1999. gada 5. oktobrī

Z. Lapa

Savukārt rīkojuma teksts skanētu šādi:

Par Z. Lapas atvaļinājumu  
bez darba algas saglabāšanas

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 1999. gada 10. oktobra līdz 20. oktobrim atvaļinājumu bez darba algas saglabāšanas.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, LR DLK 81. pants.*

Praksē dažbrīd šo jautājumu kā darba devēja saistības (ka šāds atvaļinājums jāpiešķir) arodorganizācijas cenšas iestrādāt arī darba koplīgumos, taču tas būtu uzskatāms par nelietderīgu, jo šāds personisks jautājums būtu risināms darbinieka un darba devēja dialogā, nevis ar arodorganizācijas palīdzību.

Darbinieks jebkurā laikā var viņam piešķirto atvaļinājumu bez darba algas saglabāšanas pārtraukt, iesniedzot par to iesniegumu:

*Sakarā ar ģimenes apstākļu, kuru dēļ lūdzu atvaļinājumu bez darba algas saglabāšanas, izmaiņām, lūdzu pārtraukt manu atvaļinājumu, sākot ar 1999. gada 15. oktobri.*

1999. gada 14. oktobrī

Z. Lapa

Rīkojums par šī atvaļinājuma pārtraukšanu būtu šāds:

*Par Z. Lapas atvaļinājuma  
bez darba algas saglabāšanas  
pārtraukšanu*

*ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, no 1999. gada 15. oktobra pārtraukt atvaļinājumu bez darba algas saglabāšanas, piešķirtu ar 1999. gada 9. oktobra rīkojumu nr. 91.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums.*

### **3. Mācību atvaļinājums**

DLK nodaļā "Atvieglojumi darbiniekiem, kas darbu savieno ar mācībām" likumdevējs iekļāvis arī tādu jēdzienu kā "mācību atvaļinājums" (DLK 201. pants "Atvieglojumi darbiniekiem sakarā ar mācīšanos visu veidu mācību iestādēs").

Darba devējs parasti ir ieinteresēts darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanā, līdz ar to attieksme pret darbinieku ir labvēlīga. Praksē šie jautājumi atrod pienācīgu vietu arī darba koplīgumos.

Darbinieka iesniegums ar lūgumu piešķirt mācību atvaļinājumu varētu būt šāds:

Lūdzu piešķirt man no 2000. gada 15. marta līdz 5. aprīlim mācību atvaļinājumu Valsts eksāmenu kārtošanai Latvijas Universitātes Ekonomikas fakultātē. Iesniegumam pievienoju LU 2000. gada 10. marta izziņu nr. 18/115.

2000. gada 10. martā

Z. Lapa

Ja darba devējs ir piekritis, ka koplīgumā iestrādāti darbiniekam labvēlīgāki apstākļi, nekā to paredz likums, rīkojuma teksts varētu būt šāds:

Par mācību atvaļinājuma  
piešķiršanu Z. Lapai

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 2000. gada 15. marta līdz 5. aprīlim mācību atvaļinājumu Valsts eksāmenu kārtošanai Latvijas Universitātes Ekonomikas fakultātē. Mācību atvaļinājuma laikā ZANEI LAPAI saglabāt vidējo izpeļņu.

Pamats: Z. Lapas iesniegums, LU 2000. gada 10. marta izziņa nr. 18/115, DLK 201. pants.

#### 4. Atvaļinājums bērna kopšanai

Praksē rīkojumu par atvaļinājumu bērna kopšanai personāla inspektoram noformēt nav grūtību, darba devējs nav tiesīgs noraidīt jaunās māmiņas iesniegumu:

Lūdzu piešķirt man atvaļinājumu bērna kopšanai uz vienu gadu, sākot ar 1999. gada 20. decembri.

1999. gada 15. decembrī

Z. Lapa

Mūsu izvēlētā situācijā māmiņa jūt nepieciešamību pēc atvaļinājuma bērna kopšanai tikai gada garumā, par ko tiek izdots attiecīgs rīkojums:

Par Z. Lapas atvaļinājumu  
bērna kopšanai

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, piešķirt no 1999. gada 20. decembra līdz 2000. gada 19. decembrim atvaļinājumu

bērna kopšanai (dēls JĀNIS LAPA, personas kods: 121099 - 11407, dzimis 1999. gada 12. oktobrī).

Pamats: Z. Lapas iesniegums, bērna dzimšanas apliecība LV AB 141620, izdota 1999. gada 18. oktobrī Rīgas Centra rajona dzimtsarakstu nodaļā, LR DLK 173. panta 4. daļa.

Ja māmiņai būs nepieciešams atvaļinājumu bērna kopšanai pagarināt, darba devējs šādam lūgumam atteikt nav tiesīgs. Savukārt māmiņa tiesīga jebkurā laikā šo atvaļinājumu pārtraukt. Šādos gadījumos tiek izdots rīkojums, kura teksts varētu būt šāds:

*Par Z. Lapai piešķirtā atvaļinājuma bērna kopšanai pārtraukšanu*

Pārtraukt ar 2000. gada 25. janvāri ZANEI LAPAI (p.k.) no 1999. gada 20. decembra piešķirto atvaļinājumu bērna kopšanai.

Pamats: Z. Lapas iesniegums.

### **Apbalvojumi, sodi**

Ja statūtsabiedrības finansiālais stāvoklis atļauj un darbinieks to pelnījis, darba devējs var darbinieku apbalvot:

*Par naudas balvu Z. Lapai*

Sakarā ar paaugstinātu darba intensitāti 1999. gada oktobrī, saistītu ar jaunās plānošanas sistēmas ieviešanu, izmaksāt ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, naudas balvu Ls 100,- (viens simts latu) apmērā.

Pamats: Ekonomikas daļas vadītājas Annas Lejas dienesta ziņojums.

Turpretim par nolaidību vai kļūdām darbā darbinieku var sodīt:

*Par Z. Lapas disciplinārsodu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, par 1999. gada trešā ceturkšņa atskaites neiesniegšanu noteiktajos termiņos izteikt rājienu.

*Pamats: dienesta izmeklēšanas materiāli, LR DLK 141. pants.*

Pamatā šādam rīkojumam ir minēti "dienesta izmeklēšanas materiāli", kas varētu būt: darbinieka tiešā priekšnieka ziņojums BOVU direktoram, citu darbinieku paskaidrojumi, vainīgā darbinieka paskaidrojums utt. Pieņemot lēmumu par darbinieka disciplināro sodīšanu, jāievēro attiecīgās DLK normas, kas ievietotas DLK nodaļā "Darba kārtība". Jāatceras, ka par darba disciplīnas/darba kārtības pārkāpumiem iespējami tikai tie sodu veidi, kuri paredzēti DLK 141. panta "Sodi par darba disciplīnas pārkāpšanu" 1. daļā, ja īpaši nolikumi par disciplināro atbildību neparedz citus disciplinārsoda veidus. Nav pieļaujams kā soda veidu piemērot darba algas samazināšanu, pārcelšanu citā darbā utt., jo darba līgumu būtisku nosacījumu izmaiņas kā disciplinārsodu DLK neparedz.

Iespējama disciplinārsoda noņemšana pirms likumā noteiktā termiņa, ko nosaka DLK 145. panta "Disciplinārsoda noņemšana" 2. daļa:

*Par Z. Lapai piemērotā  
disciplinārsoda noņemšanu*

Ar 1999. gada 14. oktobra rīkojumu nr. 96 ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, tika piemērots disciplinārsods – rājiens. Laikposmā no 14. oktobra līdz gada beigām ZANE LAPA ir krasi mainījusi savu attieksmi pret darba pienākumu izpildi, strādā čakli. Ņemot to vērā:

- 1) noņemt ZANEI LAPAI ar 1999. gada 14. oktobra rīkojumu nr. 96 piemēroto disciplinārsodu – rājienu;
- 2) par disciplinārsoda noņemšanu informēt visu BOVU "Saulstari" kolektīvu.

*Pamats: Ekonomikas daļas vadītājas A. Lejas dienesta ziņojums, LR DLK 145. pants.*

## Darba līguma izbeigšana, darba līguma laušana, atlaišanas pabalsts

Likumdevējs ir paredzējis gan automātisku darba līguma izbeigšanu tā termiņa noteicējuma gadījumā, gan darba līguma izbeigšanu vai laušanu pēc vienas vai otras līgumslēdzējas puses iniciatīvas. Neatkarīgi no darba līguma veida tā izbeigšanas vai laušanas gadījumos stingri ievērojami attiecīgo DLK pantu nosacījumi, uzņēmumā spēkā esošā darba koplīguma noteikumi, ar darbinieku noslēgtā darba līguma nosacījumi.

### *Darba līguma izbeigšana, pusēm vienojoties*

Jau pats termins "pusēm vienojoties" lieku reizi norāda, ka darba līgumslēdzējas puses tiesiski ir vienlīdzīgas. Ja darba līgums ir rakstiska vienošanās starp darba devēju un darbinieku, kā to paredz DLK 14. panta "Darba līguma puses un saturs" 1. daļa, tad arī darba līguma izbeigšanai saskaņā ar DLK 30. panta "Darba līguma izbeigšanas pamats" 1. daļas 1. punktu jābūt rakstiskai neatkarīgi no tā, vai darba līgumā ir vai nav nosacījums, ka darba līgumu var izbeigt uz pušu vienošanās pamata. Līdz ar to jāievēro zināma procedūra, kuras secība būtu šāda.

1. Darbinieks iesniedz darba devējam iesniegumu:

*Lūdzu izskatīt iespēju izbeigt manu darba līgumu, jo mani neapmierina līgumā noteiktā mēnešalga, kā arī mani darba apstākļi. Ja uzskatīsiet, ka iespējama mēnešalgas paaugstināšana un darba apstākļu uzlabošana, labprāt izskatīšu Jūsu priekšlikumus.*

Ar cieņu -

Z. Lapa

1999. gada 15. oktobrī

2. Darba devējs izskata darbinieka iesniegumu un pieņem attiecīgu lēmumu par vienošanos pie darba līguma. Ja darba devējs uzskata par iespējamu apmierināt darbinieka izteiktās pretenzijas, var būt vienošanās pie darba līguma par mēnešalgas apmēru vai arī darba apstākļu uzlabošana, par ko vienošanos pie darba līguma neslēdz. Ja darba devējs pieņem pretēju lēmumu, seko vienošanās pie darba līguma, kuru var noformēt gan kā atsevišķu dokumentu, gan arī rakstot uz darbinieka iesnieguma rezolūciju: "Piekrītu darba līguma izbeigšanai."

3. Darba devēja pieņemtajam lēmumam seko attiecīgs rīkojums:

*Par Z. Lapas darba līguma  
izbeigšanu*

*Saskaņā ar pušu vienošanos 1999. gada 25. oktobrī izbeigt ar Ekonomikas daļas ekonomisti ZANI LAPU (p.k.) 1999. gada 10. augustā noslēgto darba līgumu Nr. 63, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 5 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 25. oktobrim.*

*Pamats: DLK 30. panta 1. daļas 1. punkts, Z. Lapas iesniegums.*

***Darba līguma izbeigšana sakarā ar termiņa beigšanos***

Tā kā līgumslēdzējas puses, noslēdzot darba līgumu uz noteiktu laiku, ir vienojušās arī par līguma darbības termiņu, paziņojums darbiniekam par gaidāmo atlaišanu nav jāizsniedz. Taču, ja līgums slēgts uz ilgāku laiku – gadu, diviem gadiem, būtu korekti darbiniekam par šī termiņa nenovēršamu tuvošanos atgādināt, it īpaši, ja ir zināma darbinieka "klusā" vēlēšanās un cerības darbu turpināt. Šāda atgādinājuma teksts varētu būt šāds:

*Vēršam Jūsu uzmanību uz to, ka 1999. gada 10. decembrī beidzas ar Jums 1999. gada 10. augustā noslēgtā darba līguma termiņš. Uzņēmuma vadība uzskata, ka šī līguma termiņš pagarināts netiks.*

*Direktors*

*J. Polis*

Šādu atgādinājumu vēlams izsniegt darbiniekam vismaz desmit vai vairāk dienas iepriekš.

Rīkojums par atlaišanu šajā gadījumā varētu būt šādā redakcijā:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti darbā uz laiku no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim, atlaist 1999. gada 10. decembrī sakarā ar darba līguma termiņa izbeigšanos, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim.*

*Pamats: darba līgums nr. 63, DLK 30. panta 1. daļas 2. punkts.*

Izbeidzot darba līgumu uz pušu vienošanās pamata vai sakarā ar darba līguma termiņa beigšanos, saskaņojums ar uzņēmuma arodorganizāciju nav vajadzīgs, jo tā nav darba līguma laušana. Tā kā darba līgums nav lauzts pēc darba devēja iniciatīvas, bet izbeigts atbilstoši agrākai vienošanās par līguma termiņu, to noslēdzot, uz šo situāciju nav attiecināms arī DLK 34. panta nosacījums par aizliegumu darbinieka atlaišanai pēdējā pārejošas darba nespējas (slimības) laikā. Darba devēja pienākums ir apmaksāt darbinieka darba nespējas laiku atbilstoši normatīviem aktiem, jo darbinieks saslimis, atrodoties darba attiecībās ar darba devēju, taču tas nekavē darbinieka atlaišanu sakarā ar darba līguma termiņa izbeigšanos.

### ***Darba līguma laušana pēc darbinieka uzteikuma***

Likumdevējs DLK 31. pantā paredzējis kārtību, kādā darba līgumu tiesīgs lauzt darbinieks. Šādos gadījumos paredzētā uzteikuma teksts varētu būt šāds:

*Lūdzu atlaist mani no darba 1999. gada 15. oktobrī pēc pašas vēlēšanās, nenostādot likumā paredzēto uzteikuma laiku.*

1999. gada 10. oktobrī

Z. Lapa

Ja uzteikums netiek atsaukts, seko rīkojums:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 15. oktobrī atlaist pēc darbinieka uzteikuma, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 4 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 15. oktobrim.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, DLK 31. pants.*

Kā redzams pēc šī parauga, darba devējs un darbiniece DLK 31. panta 2. daļas kārtībā ir vienojušies par darba līguma laušanu pirms šī panta 1. daļā paredzētā uzteikuma termiņa – viena mēneša no uzteikuma iesniegšanas brīža. Iesniegumā lietots termins "pēc pašas vēlēšanās", jo literāri samocīti skanētu formulējums "pēc darbinieka (pēc mana) uzteikuma". Turpretim rīkojumā lietojams DLK paredzētais termins.

***Darba līguma izbeigšana sakarā ar iesaukšanu obligātajā valsts dienestā, Nacionālajos bruņotajos spēkos, iestāšanos iekšlietu iestāžu dienestā***

DLK 30. pantā 1. daļas 3. punkts paredz nepieciešamību izbeigt darba līgumu, ja darbinieks pāriet valsts dienestā iesaukšanas vai brīvprātīgas iestāšanās dēļ. Tā kā pamatā šīm situācijām ir attiecīgas iestādes paziņojums uzņēmuma vadītājam par uzņēmumā strādājošā darbinieka iesaukšanu vai iestāšanos minētajos dienestos, šādu darba līguma izbeigšanas veidu nevar uzskatīt par pušu vienošanos, jo zināmā mērā tā abām līgumslēdzējām pusēm ir piespiedu situācija. Iesniegums šādās situācijās nav obligāts, rīkojums varētu būt šādā redakcijā:

*Par Z. Lapa atļaušanu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar iestāšanos iekšlietu iestāžu dienestā, izbeidzot 1999. gada 10. augustā ar ZANI LAPU noslēgto darba līgumu, izmaksājot atļaušanas pabalstu vienas mēneša vidējās izpeļņas apmērā un kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim.

Pamats: DLK 30. panta 1. daļas 3. punkts, 37. panta 1. daļa, Rīgas Galvenās policijas pārvaldes 1999. gada 25. novembra paziņojums Nr. 184.

***Darba līguma izbeigšana sakarā ar darbinieka pārcelšanu darbā citā uzņēmumā***

Ne pārāk bieži, taču praksē ir situācijas, kad uzņēmumu vadītāji vienojas par kāda profesionāli augsti kvalificēta darbinieka pārcelšanu darbā citā uzņēmumā. Tā kā likumdevējs DLK 30. panta 1. daļas 5. punktā ir paredzējis darbinieka piekrišanu šādai pārcelšanai, tad no darbinieka šī piekrišana saņemama rakstveidā:

*Piekriņu ar mani noslēgtā darba līguma izbeigšanai un atļaušanai pārcelšanas kārtībā uz BOVU "Kalnozols" turpmākam darbam Ekonomikas daļas vadītāja amatā.*

1999. gada 10. oktobrī

Z. Lapa

Tā kā uzņēmumu vadītāji savstarpēji ir vienojušies, seko BOVU "Saulstari" rīkojums:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.) Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 25. oktobrī atļaut sakarā ar pārceļšanu darbā uz BOVU "Kalnozols", izbeidzot 1999. gada 10. augustā ar ZANI LAPU noslēgto darba līgumu nr. 63, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 7 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 25. oktobrim.

*Pamats: BOVU "Kalnozols" 1999. gada 5. oktobra vēstule Nr. 174, Z. Lapas piekrišana, DLK 30. panta 1. daļas 5. punkts.*

### ***Darba līguma izbeigšana sakarā ar tiesas sprieduma stāšanos spēkā***

Darba devējs tiesīgs izbeigt darba līgumu ar noziedzīgu nodarījumu izdarījušu darbinieku, ja pēdējais notiesāts ar brīvības atņemšanu, vai arī ar tādu sodu, kas izslēdz darbiniekam iespēju turpināt izpildīt darba līgumā viņam paredzētos darba pienākumus. Līdz ar to šādu situāciju risināšanai nepieciešami divi nosacījumi:

- 1) tiesas spriedums stājies spēkā;
- 2) darbiniekam nav reālu iespēju turpināt pildīt darba līgumā paredzētos darba pienākumus.

Likumdevējs paredzējis, ka gadījumos, kad darbinieks notiesāts nosacīti vai arī sprieduma izpilde atlikta, darba līgumu, pamatojoties uz DLK 30. panta 1. daļas 7. punktu, izbeigt nevar.

No sacītā izriet, ka nav izbeidzams darba līgums ar darbinieku, kurš atrodas apcietinājumā, bet izmeklēšana viņa lietā turpinās un spēkā stājušos tiesas sprieduma nav. Zināmas grūtības uzņēmumam tas rada gadījumos, kad izmeklēšana krimināllietā ieilgst. Lai atrisinātu šādu situāciju, nepieciešams no institūcijas, kas veic izmeklēšanu, saņemt rakstisku informāciju, no kura laika darbinieks atrodas pirmstiesas apcietinājumā, vai viņam ir celta apsūdzība. Pēc šādas informācijas saņemšanas iespējams pieņemt lēmumu ar šādu rīkojumu:

Par Z. Lapas darba algas aprēķināšanas  
apturēšanu, V. Ozolas papildu darba  
pienākumiem

ZANE LAPA (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomiste, neierodas darbā kopš 1999. gada 15. septembra. No Rīgas pilsētas Kurzemes rajona Policijas pārvaldes 18. septembrī saņemta informācija, ka ZANE LAPA 1999. gada 14. septembra vakarā sakarā ar noziedzīgu nodarījumu aizturēta, ar Kurzemes rajona tiesas lēmumu viņai no 15. septembra pirmstiesas izmeklēšanas laikā piemērots apcietinājums. Ņemot vērā, ka no 1999. gada 15. septembra ZANE LAPA nevar veikt viņas darba līgumā paredzētos darba pienākumus:

1) apturēt, sākot ar 1999. gada 15. septembri, darba algas aprēķināšanu ZANEI LAPAI;

2) VELTAI OZOLAI, Ekonomikas daļas galvenai ekonomistei, no 1999. gada 18. septembra uzdot izpildīt ZANES LAPAS darba pienākumus viņas prombūtnes laikā, nosakot par šo papildu pienākumu izpildi piemaksu 40% apmērā no galvenā ekonomista mēnešalgas likmes.

Pamats: Kurzemes rajona Policijas pārvaldes 1999. gada 18. septembra vēstule Nr. 382, DLK 92. pants.

Ja Zanes Lapas lietā spēkā stājies tiesas spriedums, rīkojums varētu būt šāds:

Par Z. Lapas darba līguma izbeigšanu

1999. gada 20. decembrī saņemts Rīgas pilsētas Kurzemes rajona tiesas 1999. gada 15. decembrī spēkā stājies spriedums, ar kuru ZANE LAPA (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomiste, notiesāta ar brīvības atņemšanu uz 1 gadu, soda izciešanas termiņā ieskaitot apcietinājumu no 1999. gada 15. septembra. Ņemot to vērā:

1) ar ZANI LAPU 1999. gada 10. augustā noslēgto darba līgumu nr. 63 izbeigt ar 1999. gada 15. septembri atbilstoši DLK 30. panta 1. daļas 7. punkta nosacījumiem;

2) ZANEI LAPAI pienākošos darba algu par darba periodu no 1999. gada 1. septembra līdz 14. septembrim un kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 2 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 14. septembrim izmaksāt ZANES LAPAS

mātei ILZEI LAPAI, personas kods: 121239 – 10728, saskaņā ar izdoto pilnvarojumu.

Pamats: DLK 30. panta 1. daļas 7. punkts, Rīgas pilsētas Kurzemes rajona tiesas 1999. gada 25. novembra spriedums krimināllietā Nr. 12-486, I. Lapai izdotā pilnvara.

Ja ir attiecīgs pilnvarojums, pilnvarotai personai var izsniegt arī notiesātā darbinieka darba grāmatiņu.

***Darba līguma izbeigšana sakarā ar darbinieka atteikšanos  
no pārcelšanas citā darbā uz citu apvidu kopā ar darba devēju***

Ne bieži, bet praksē rodas situācija, kad uzņēmums kopumā, vai arī kāda tā filiāle tiek pārcelta uz citu apvidu. Protams, šādā situācijā jāizlemj, kuri no esošiem darbiniekiem var darbu turpināt citā apvidū. Lai to izlemtu, darbiniekam tiek izsniegts paziņojums:

**Paziņojums**

BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomistei  
**ZANEI LAPAI**

Darām zināmu, ka uzņēmums ar 1999. gada 20. decembri no Rīgas pilsētas tiek pārcelts uz Līvānu pilsētu. Sakarā ar to brīdinām Jūs par nepieciešamību pārcelties darbam citā apvidū – Līvānu pilsētā. Vienlaikus darām zināmu, ka nodrošināt Jums apdzīvojamo platību Līvānu pilsētā uzņēmumam nav iespēju.

Lūdzam viena mēneša laikā no šī paziņojuma saņemšanas dienas izteikt rakstiski savu attieksmi par pārcelšanos darbam uz Līvānu pilsētu. Ja tiks saņemts atteikums, Jūs tiksiet atlaista atbilstoši LR DLK 30. panta 6. punkta nosacījumiem, izmaksājot DLK 37. panta I daļā paredzēto atlaišanas pabalstu.

Direktors

J. Polis

1999. gada 20. novembrī

Paziņojumu saņēmu \_\_\_\_\_  
/paraksts/

1999. gada \_\_\_\_\_

Ja darbinieks atsaka, viņa atteikums varētu būt šāds:

*Daru zināmu, ka nepiekrītu pārcelšanai darbā uz Līvānu pilsētu.*

1999. gada 10. decembrī

Z. Lapa

Seko rīkojums par atlaišanu:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 19. decembrī atļaut no darba sakarā ar atteikšanos no pārcelšanās darbā uz Līvānu pilsētu, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 8,5 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 19. decembrim, atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.

Pamats: paziņojums Z. Lapai par pārcelšanos darbā uz citu apvidu, Z. Lapas atteikums, LR DLK 30. panta 1. daļas 6. punkts, 37. panta I daļa.

Var būt arī darbinieka piekrišana pārcelšanai uz citu apvidu:

*Daru zināmu, ka piekrītu turpināt darbu uzņēmumā, pārceļoties uz dzīvi Līvānu pilsētā. Kopā ar mani pārcelsies vīrs JĀNIS LAPA.*

1999. gada 10. decembrī

Z. Lapa

Šādā gadījumā rīkojums varētu būt:

*Par Z. Lapas ar pārcelšanos darbā  
citā apvidū saistīto izdevumu apmaksu*

ZANEI LAPAI (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomistei, apmaksāt izdevumus, saistītus ar pārcelšanos darbā Līvānu pilsētā:

- brauciena maksa ZANEI LAPAI un vīram JĀNIM LAPAM – pa dzelzceļu no Rīgas līdz Līvāniem – Ls 1,85 katram, summa Ls 3,70 (trīs lati 70 santīmi);

- mantu pārvešana ar konteineru no Preču-2 stacijas līdz Līvānu stacijai, maksa par konteineru transportu no Līvānu stacijas līdz Doles ielai 4 Līvānos – saskaņā ar kvītīm Ls 45 (četrdesmit pieci lati).

*Pamats: dzelzceļa biļetes, transporta kvītis, Z. Lapas iesniegums, LR DLK 116. panta 4. daļa.*

### **Darba līguma izbeigšana sakarā ar darbinieka nāvi**

Lai gan valda uzskats, ka darbinieka nāves fakts pats par sevi loģiski izbeidz darba tiesiskās attiecības, taču jāņem vērā, ka daži ar darba līgumu saistīti jautājumi un saistības ir jānokārto arī pēc darbinieka nāves. Tie ir šādi:

- ieraksts darba grāmatiņā, ja darbinieks ir bijis pamatdarbā, un darba grāmatiņas atdošana piederīgajiem, ja viņi to vēlas,
- neizmaksātās darba algas un kompensācijas par neizmantoto atvaļinājumu izmaksa mirušā ģimenes locekļiem, ja tādi ir,
- apbedīšanas pabalsta izmaksa, pieņemot, ka tāds paredzēts darba koplīgumā.

Rīkojuma teksts šajā gadījumā varētu būt šāds:

*Par darba attiecību izbeigšanu ar Z. Lapu sakarā ar viņas nāvi*

*1999. gada 12. decembrī saņemta informācija no Ekonomikas daļas ekonomistes ZANES LAPAS mātes ILZES LAPAS par ZANES LAPAS nāvi 1999. gada 11. decembra rītā, to apstiprina miršanas apliecība Nr. AB-3482. Sakarā ar to:*

- 1) izbeigt ar ZANI LAPU (p.k.) 1999. gada 10. augustā noslēgto darba līgumu nr. 63 atbilstoši DLK 30. panta 1. daļas 9. punktam;
- 2) ZANEI LAPAI par darba periodu no 1999. gada 1. decembra līdz 10. decembrim aprēķināto darba algu un kompensāciju par neizmantotām atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim izmaksāt ZANES LAPAS mātei ILZEI LAPAI, personas kods 121239 – 10728;
- 3) ZANES LAPAS darba grāmatiņu Nr. MT-083468 izsniegt ILZEI LAPAI;
- 4) izmaksāt ILZEI LAPAI bērnu pabalstu Ls 100 (viens simts latu).

*Pamats: miršanas apliecība Nr. AB-3482, DLK 30. panta 1. daļas 9. punkts.*

Ja piederīgie mirušā darba grāmatiņu saņemt nevēlas, tā tiek nodota uzņēmuma arhīvā.

### **Darba līguma laušana uzņēmuma likvidācijas gadījumā**

Latvijas sarežģītajos ekonomiskajos apstākļos uzņēmumu likvidācija nav reta parādība. Līdz ar to uzņēmuma personāla inspektoram jāveic nepatīkamais pienākums – darbinieku atlaišanas procedūra, ko likumdevējs ir reglamentējis visai sīki, taču reālajās situācijās bieži rodas sarežģījumi.

Ja lēmums par uzņēmuma likvidāciju pieņemts, katram darbiniekam individuāli tiek izsniegts paziņojums:

#### **Paziņojums**

BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomistei

**ZANEI LAPAI**

*Daru zināmu, ka BOVU "Saulstari" tiek likvidēts ar 2000. gada 1. februāri. Sakarā ar to pēc viena mēneša no šī paziņojuma saņemšanas dienas tiks laužts ar Jums 1999. gada 10. augustā noslēgtais darba līgums Nr. 63 atbilstoši DLK 33. panta 1. daļas 1. punkta nosacījumiem, izmaksājot atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā saskaņā ar DLK 37. panta 1. daļas nosacījumiem.*

Direktors

J. Polis

1999. gada \_\_\_\_ decembrī

Paziņojumu saņēmu \_\_\_\_\_  
/paraksts/

1999. gada \_\_\_\_ decembrī.

Pēc šī paziņojuma saņemšanas darbiniekam, ja viņš to vēlas, var piešķirt neizmantoto ikgadējo atvaļinājumu, kura ilgums gan nevar pārsniegt paziņojumā norādīto mēnesi no paziņojuma saņemšanas dienas. Protams, vēlams paturēt vēl 2-3 dienas rezervē, lai varētu noformēt rīkojumu par atlaišanu:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 2000. gada 31. janvārī atlaist sakarā ar uzņēmuma likvidāciju, izmaksājot kompensāciju*

par neizmantoto ikgadējā atvaļinājuma daļu – 3 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 2000. gada 31. decembrim, atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.

*Pamats: DLK 33. panta 1. daļas 1. punkts, 37. panta 1. daļa, paziņojums Z. Lapai par atlaišanu.*

Var būt situācija, kad darbinieks pēc paziņojuma par atlaišanu saņemšanas ātri sameklē sev jaunu darba vietu. Viņam nepieciešams no likvidējamā uzņēmuma aiziet ātrāk. Tādas situācijas varētu risināt divējādi.

1. Darbinieka iesniegums darba devējam:

*1999. gada 30. decembrī esmu saņēmusi paziņojumu par manu atlaišanu sakarā ar uzņēmuma likvidāciju. Atbilstoši paziņojumam mana pēdējā darba diena būtu 2000. gada 30. janvāris. Esmu atradusi sev jaunu darba vietu, kur mani vēlas pieņemt darbā jau 11. janvārī. Lūdzu rast iespēju atlaist mani pirms paziņojumā minētā termiņa, nemainot atlaišanas pamatojumu.*

2000. gada 6. janvārī

Z. Lapa

2. Rīkojums par atlaišanu – analogs iepriekšējam variantam, pamatojumā jāmin arī Z. Lapas iesniegums. Darba samaksa tiek veikta par faktiski nostrādāto laiku, atvaļinājuma kompensācija atbilstoši nostrādātam darba periodam.

Protams, ja darba devējam nepieciešams, viņš šo darbinieka iesniegumu neapmierina un atlaiž darbinieku tieši pēc mēneša no paziņojuma par atlaišanu saņemšanas dienas.

### ***Darba līguma laušana, samazinot darbinieku skaitu***

Ja darbinieku skaitu samazina uzņēmums, kurā ir arī arodorganizācija, darbinieku atlaišana jāsaskaņo ar arodorganizācijas arodkomiteju. Ja saskaņojums ir saņemts, seko paziņojums darbiniekam:

#### **Paziņojums**

BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomistei

**ZANEI LAPAI**

*Daru zināmu, ka ar 2000. gada 1. janvāri no štatu saraksta tiek izslēgts Ekonomikas daļas ekonomistes amats, sakarā ar ko tiks laužts ar*

Jums 1999. gada 10. augustā noslēgtais darba līgums nr. 63. Citu vakantu amatu jums piedāvāt nav iespējams. Jūs tiksiet atļauts saskaņā ar LR DLK 33. panta 1.<sup>2</sup> punkta nosacījumiem pēc 1 mēneša no šī paziņojuma saņemšanas dienas, jums izmaksās atļaušanas pabalstu atbilstoši DLK 37. panta I daļas noteikumiem.

Direktors

J. Polis

1999. gada \_\_\_\_ .

Paziņojumu saņēmu \_\_\_\_\_  
/paraksts/

1999. gada \_\_\_\_ .

Rīkojuma teksts varētu būt šāds:

Par Z. Lapas atļaušanu

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, sakarā ar uzņēmuma strukturālām izmaiņām un darbinieku skaita samazināšanu 1999. gada 30. decembrī atļaut no darba, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 9,5 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 30. decembrim, atļaušanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.

Pamats: uzņēmuma štatu saraksts, sākoties 2000. gadam, DLK 33. panta 1.<sup>2</sup> punkts, 37. pants.

### **Darba līguma laušana ar darbinieku, kuram nav pienākumu izpildei nepieciešamo profesionālo iemaņu**

Reti gan uzņēmumu praksē sastopami gadījumi, kad darbinieks būtu atļauts sakarā ar darba pienākumu veikšanai nepietiekamām profesionālām iemaņām. Parasti šādus darbiniekus vai nu pārceļ citā, viņu spējām atbilstošā darbā, mainot darba līguma nosacījumus, vai arī "piespiež" iesniegt uzteikumu. Iemesls pavisam vienkāršs un prozaisks – vadītājiem neatkarīgi no ieņemamā amata nav vēlēšanās veikt visu to procedūru, kas nepieciešama, lai oficiāli pierādītu, ka darbinieks nespēj veikt darba līgumā paredzētos pienākumus tieši profesionālo iemaņu trūkuma dēļ, nevis nav veicis savus pienākumus savas nolaidības dēļ. Vēl jo vairāk tāpēc, ka iespējama darbinieka prasība tiesā par atjaunošanu darbā. Bez tam, lai lauztu ar darbinieku noslēgto darba

līgumu tieši uz DLK 33. panta 1. daļas 2. punkta nosacījumu pamata, nepieciešams, lai darba līgumā būtu stingri norādīta darba specifika, kas prasa speciālas iemaņas. Sarežģīti var būt arī tad, ja darbiniekam ir attiecīgo profesionālo izglītību apliecinošs dokuments, bet faktiski viņa profesionālās zināšanas ir vājas un līguma prasībām neatbilst.

Tātad, ja uzņēmuma vadībai ir izdevies savākt pietiekamus darbinieka profesionālo neatbilstību apliecinošus pierādījumus, saskaņā ar DLK 36. panta "Aizliegums lauzt darba līgumu pēc darba devēja iniciatīvas bez aroda organizācijas piekrišanas" 1. daļas nosacījumiem, darbinieka atlaišana jāsaskaņo ar uzņēmuma arodorganizāciju. Ja piekrišana atlaišanai ir saņemta, darbiniekam tiek izsniegts paziņojums:

### **Paziņojums**

Bezpeļņas organizācijas valsts uzņēmuma "Saulstari"

Ekonomikas daļas ekonomistei

**ZANEI LAPAI**

*Darām zināmu, ka ir pieņemts ar BOVU "Saulstari" arodorganizāciju saskaņots lēmums par Jūsu atlaišanu, laužot 1999. gada 10. augustā ar Jums noslēgto darba līgumu nr. 63 saskaņā ar DLK 33. panta 1. daļas 2. punktu, jo Jūsu profesionālās iemaņas neatbilst darba līgumā paredzētajām un pārcelt Jūs citā darbā nav iespējams. Jūs tiksiet atlaista pēc viena mēneša no šī paziņojuma saņemšanas dienas, izmaksājot atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.*

Direktors

J. Polis

1999. gada 10. novembrī.

Paziņojumu saņēmu \_\_\_\_\_

/paraksts/

1999. gada \_\_\_\_\_.

Pēc noteiktā termiņa tiek izdots rīkojums:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar ekonomista darba pienākumu izpildei nepietiekamām profesionālām iemaņām, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu*

no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim, atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.

*Pamats: DLK 33. panta 1. daļas 2. punkts, 37. pants, Z. Lapas profesionālo neatbilstību apliecināšanai uz 23 lapām.*

Ja darba devējs atrod par nepieciešamu lauzt darba līgumu ar darbinieku, kurš savas veselības stāvokļa dēļ nespēj veikt viņa darba līgumā paredzētos pienākumus, darba devējam veicamā procedūra līdzīga iepriekšējai. Atšķirīgs ir tikai pamatojums, jo nepieciešami dokumenti, kas raksturo darbinieka veselības stāvokli, taču rīkojuma tekstā nav pieļaujams veselības stāvokļa diagnozes atšifrējums. Rīkojuma pamatojumā jābūt atsaucei uz DLK 33. panta 1. daļas 2. punktu, veselības aprūpes iestādes vai VDEĀK izziņas vai slēdziena reģistrācijas numuru, datumu:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar to, ka viņa savas veselības stāvokļa dēļ nevar izpildīt ar viņu 1999. gada 10. augustā noslēgtā darba līgumā nr. 63 paredzētos darba pienākumus. Izmaksāt ZANĒI LAPAI kompensāciju par neizmantotajām ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim, atlaišanas pabalstu viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā.*

*Pamats: DLK 33. panta 1. daļas 2. punkts, 37. pants, VDEĀK 1999. gada 14. novembra izziņa Nr. 141.*

***Darba līguma laušana, ja darbinieks nepilda pienākumus, kurus darbiniekam uzliek darba līgums vai uzņēmuma iekšējās kārtības noteikumi***

DLK 2. panta "Darbinieku galvenās darba tiesības un pienākumi" 2. daļa paredz, ka "darbinieka pienākums ir ievērot darba līguma nosacījumus, iekšējās darba kārtības noteikumus", savukārt DLK 141. panta "Sodi par darba disciplīnas pārkāpšanu" 1. daļas 3. punkts paredz atlaišanu no darba kā disciplinārsodu, bet darba kārtību uzņēmumos saskaņā ar DLK 135. pantu "Darba kārtības noteikšana" nosaka iekšējās kārtības noteikumi.

No sacītā izriet, ka lēmumu par darba līguma laušanu saskaņā ar DLK 33. panta 1. daļas 3. punktu var pieņemt, ja:

1) uzņēmumā ir uzņēmuma direktora apstiprināti un ar uzņēmuma arodorganizāciju saskaņoti lešķējās kārtības noteikumi;

2) veikta darbinieka izdarītā konkrētā pārkāpuma apstākļu noskaidrošana, saņemts darbinieka paskaidrojums. Ja darbinieks sistemātiski nav pildījis viņa darba līgumā paredzētos pienākumus, nepieciešams kompetents darba pienākumu nepildīšanas iemeslu izvērtējums, tā izslēdzot varbūtību, ka pienākumi nav pildīti attaisnojošu iemeslu dēļ;

3) lēmums par atlaišanu saskaņots ar uzņēmuma arodorganizācijas arodkomiteju.

Ja lēmums pieņemts un saskaņots, rīkojums varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

*ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar 1999. gada 10. augustā noslēgtā darba līgumā nr. 63 paredzēto darba pienākumu nepildīšanu, izmaksājot kompensāciju par neizmantotām ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim.*

*Pamats: DLK 33. panta 1. daļas 3. punkts.*

### ***Darba līguma laušana, ja darbinieks atrodas darbā alkohola reibuma stāvoklī***

DLK 39. pants "Atstādināšana no amata" paredz darba devēja pienākumu atstādināt konkrētajā dienā no darba pienākumu izpildes darbinieku, kurš ieradies darbā "dzērums stāvoklī", savukārt DLK 33. panta 1. daļas 7. punkts paredz iespēju darba devējam lauzt darba līgumu, ja darbinieks "atrodas darbā alkohola reibuma stāvoklī". Šāda darba līguma laušana neprasa saskaņojumu ar arodorganizāciju.

Dažādā likuma terminoloģija dažbrīd tiek izprasta nepareizi, līdz ar ko darbiniekam, kurš ar savu rīcību būtu pelnījis atlaišanu, dažbrīd izdodas tikt sveikā bez disciplinārsoda. Pieņemot lēmumu šādās situācijās, jāņem vērā:

1) darba līguma laušana šādos gadījumos ir disciplinārsods, tāpat jāievēro DLK 142., 143. panta nosacījumi par sodu piemērošanu, termiņiem, pārkāpuma apstākļu noskaidrošanu, paskaidrojumiem;

2) pārkāpuma objektīvā puse, tas ir, kā pārkāpums izpaužas. Jāatceras, ka darbinieks atrodas darbā alkohola reibumā tikai tad, ja ir pielaisis pie darba, darbdienai vai maiņai sākoties. Atstādināšana no

darba sakarā ar to, ka darbinieks ieradies darbā dzēruma stāvoklī, nevar būt par pamatu darba līguma laušanai saskaņā ar DLK 33. panta 1. daļas 7. punktu, bet gan var būt par iemeslu darba līguma laušanai saskaņā ar DLK 33. panta 1. daļas 3. punktu, kur paredzēts arī saskaņojums ar arodorganizāciju. Obligāts ir nosacījums, ka darbinieka atrašanās dzēruma vai reibuma stāvoklī jāfiksē ārstniecības iestādes attiecīgam medicīnim, turklāt svarīgs ir arī slēdziens par reibuma pakāpi attiecīgu promiļu ziņā. Arī atrašanās dzēruma stāvoklī darba dienas vidū vai nogalē darbavietā nedos tiesības lauzt darba līgumu saskaņā ar DLK 33. panta 1. daļas 7. punktu, jo dzēruma stāvoklis nav adekvāts reibuma stāvoklim.

Ja nu tomēr visi priekšnoteikumi un nosacījumi ievēroti, rīkojums par darba līguma laušanu šajā gadījumā varētu būt šāds:

#### *Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), *Ekonomikas daļas ekonomisti*, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar atrašanos alkohola reibuma stāvoklī darba vietā – Ekonomikas daļas 23. kabinetā 1999. gada 6. decembrī plkst. 14<sup>00</sup>. Izmaksāt ZANEI LAPAI kompensāciju par neizmantojamā ikgadējā atvaļinājuma 8 darba dienām par darba periodu no 1999. gada 10. augusta līdz 10. decembrim, par 6. decembri ZANEI LAPAI darba algu neapprēķināt.

*Pamats: DLK 33. panta 1. daļas 7. punkts, 141., 142., 143. pants, Rīgas ātrās medicīniskās palīdzības stacijas 12. izbraukuma brigādes 6. decembra slēdziens, dienesta izmeklēšanas materiāli.*

#### ***Darba līguma laušana sakarā ar darba devēja mantas izlaupīšanu***

Ja uzņēmumā strādājošais darbinieks izdarījis uzņēmumam piederošās mantas zādzību, darba devējs tiesīgs izskatīt jautājumu par šī darbinieka tālāko darbu uzņēmumā, nesaskaņojot to ar uzņēmuma arodorganizāciju. Taču jāņem vērā, vai:

1) darbinieka izdarītās izlaupīšanas (zādzības) fakts apstiprināts ar spēkā stājušos tiesas spriedumu, vai arī likumā paredzētā kārtībā noformētu policijas institūcijas lēmumu, tas ir, šādos jautājumos kompetentas institūcijas konstatējumu par izlaupīšanas faktu,

2) darbinieks izdarījis uzņēmumam piederoša īpašuma, vai arī uzņēmuma materiāli atbildīgā glabāšanā nodotas mantas izlaupīšanu. Ja darbinieks nozadis vai mēģinājis nozagt kādai uzņēmumā strādājošai personai tās privātipašumā esošas materiālās vērtības, darba līgumu ar šo darbinieku lauzt nedrīkst. Līdz ar to primārais šādos gadījumos ir no-

skaidrot, kam piederīgas ģpašuma tiesības uz izlaupīto vai izlaupīt mēģināto mantu.

Rīkojums par darbinieka atļaišanu šādā gadījumā varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas atļaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 10. decembrī atļaißt sakarā ar 1999. gada 20. oktobrī izdarīto BOVU "Saulstarī" piederošā ģpašuma zādzību.

Pamats: Rīgas Centra rajona tiesas 1999. gada 17. novembra spriedums krimināllietā Nr. 13-154, DLK 33. panta 1. daļas 8. punkts.

### **Darba līguma izbeigšana, ja darbinieks zaudējis darba devēja uzticību**

Likumdevējs DLK 254. pantā paredzējis nosacījumus, kādos apstākļos darba devējam iespējams izbeigt darba līgumu ar darbinieku, kurš zaudējis darba devēja uzticību. Šādos gadījumos atļaišana var būt arī kā disciplinārsods (DLK 254. panta 1. daļas 1. punkts ar izsmelošu vadošo darbinieku amatu uzskaitījumu), nav nepieciešams saskaņojums ar arodorganizāciju. Taču praksē biežāk sastopami gadījumi, kuros jāievēro šī panta 1. daļas 2. punkta normas, attiecinātas uz materiāli atbildīgām personām (kasieri, noliktavu pārziņi, u.c., ar kuriem noslēgti līgumi par materiālo atbildību).

Pamatnosacījumi šādos gadījumos ir šādi:

- 1) naudas vai preču vērtības darbinieka rīcībā nodotas ar rakstveida saistību līgumu, mutiskas saistības vērā ņemtas netiek,
- 2) līgumā jābūt skaidri reglamentētam, kādi var būt darbinieka rīcības veidi ar viņam materiālā atbildībā nodotām vērtībām,
- 3) darbinieka rīcībai ar šīm vērtībām jābūt prettiesiskai, neatbilstošai materiālās atbildības līgumā paredzētiem rīcības veidiem.

No sacītā izriet, ka pirms lēmuma par darba līguma laušanu pieņemšanas darba devējam jāizvērtē ne tikai notikušais fakts, bet arī darbinieka materiālās atbildības juridiskais noformējums. Kļūdas un nepilnības pēdējā var būt par iemeslu tam, ka, neskatoties uz faktiski zaudēto darba devēja uzticību, darba līgumu DLK 254. panta 1. daļas 2. punkta kārtībā izbeigt nav iespējams. Nepieciešams arī saskaņojums ar arodorganizāciju.

Pieņemot uz laiku, ka Zane Lapa ir uzņēmuma kasiere, ir visi darba līguma izbeigšanai nepieciešamie priekšnoteikumi un arodorganizācijas piekrišana saņemta, rīkojums varētu būt šādā redakcijā:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), BOVU "Saulstari" kasieri, 1999. gada 10. decembrī atļaut sakarā ar darba devēja uzticības zaudēšanu.

*Pamats: dienesta izmeklēšanas materiāli, DLK 254. panta 1. daļas 2. punkts.*

## **Ieturējumi no darba algas**

### **1. Ieturējumi par avansā saņemto ikgadējo atvaļinājumu**

Nereti gadās, ka darbinieks uzteic darba līgumu pēc avansā saņemtā atvaļinājuma/atvaļinājuma daļas izmantošanas. Šādos gadījumos piemērojamas DLK 123. panta 1. daļas 2. punkta normas. Rīkojums par to būtu šāds:

*Par Z. Lapas atlaišanu*

ZANI LAPU (p.k.), Ekonomikas daļas ekonomisti, 1999. gada 15. oktobrī atļaut pēc darbinieka uzteikuma, ieturot izmaksāto atvaļinājuma naudu par nestrādātajām 5 ikgadējā atvaļinājuma dienām, piešķirtām ZANEI LAPAI ar 1999. gada 10. jūnija rīkojumu nr. 16 par darba periodu no 1999. gada 5. janvāra līdz 2000. gada 4. janvārim.

*Pamats: Z. Lapas iesniegums, LR DLK 31., 123. pants.*

### **2. Ieturējumi par uzņēmumam nodarītiem materiāliem zaudējumiem**

Priekšnosacījumi ieturējumiem no darbinieka darba algas gadījumos, kad uzņēmumam nodarīti materiāli zaudējumi, ir šādi:

a) darbinieka materiālās atbildības saistības pret darba devēja mantu, kas var būt gan līguma par materiālo atbildību veidā, gan arī darbinieka dots paraksts par konkrēta priekšmeta saglabāšanu,

b) pierādīts, ka materiālā zaudējumā vainojams tieši darbinieks, kura atbildīgā rīcībā bija konkrētais priekšmets,

c) darbinieka rakstiska piekrišana ieturējumiem no darba algas. Ja šādas piekrišanas nav, darba devējs nav tiesīgs izdarīt ieturējumus, jautājums jāizskata tiesā civilprasības kārtībā.

Ja visi priekšnoteikumi ievēroti, rīkojums varētu būt šāds (uz laiku izmainot Z. Lapas amatu):

*Par ieturējumiem no Z. Lapas mēnešalgas*

*Ieturēt ik mēnesi 10% no ZANEI LAPAI (p.k.), Saimniecības daļas vadītājai, aprēķinātās mēnešalgas 1999. gada septembrī, oktobrī, novembrī, lai atļūdzinātu BOVU "Saulstari" nodarītos zaudējumus sakarā ar putekļu sūcēja "Samsung 63", inventāra nr. 326, bilances vērtība Ls 48, nozaudēšanu ZANES LAPAS vainas dēļ.*

*Pamats: Z. Lapas iesniegums ar piekrišanu zaudējumu atļūdzināšanai, 1999. gada 1. septembra akts par putekļu sūcēja iztrūkumu, LR DLK 124., 130. p.p.*

### **Atjaunošana darbā**

Darba strīdu gadījumi praksē nereti beidzas ar tiesas spriedumu par atjaunošanu darbā, kā arī samaksas par darba piespiedu kavējumu izmaksu. Tādos gadījumos rīkojums varētu būt šāds:

*Par Z. Lapas atjaunošanu darbā*

*ZANI LAPU (p.k.), bijušo BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomisti, 2000. gada 17. janvārī atbilstoši Rīgas pilsētas Centra rajona tiesas 2000. gada 10. janvāra spriedumam civillietā nr. 14/126 atjaunot BOVU "Saulstari" Ekonomikas daļas ekonomistes amatā ar mēnešalgu Ls 63.*

*Izmaksāt ZANEI LAPAI vidējo izpeļņu par darba piespiedu kavējumu no atļūšanas dienas 1999. gada 15. decembra līdz 2000. gada 16. janvārim.*

*Pamats: Rīgas pilsētas Centra rajona tiesas 2000. gada 10. janvāra spriedums, LR DLK 219. pants, 220. panta 1. daļa.*

## SATURS

IEVADS	3
<b>1. Cilvēkresursu vadības pamatnosacījumi</b>	<b>4</b>
1.1. Cilvēkresursu plānošana	5
1.2. Rezervju veidošana	7
1.3. Atlase	7
1.4. Adaptācija	10
1.5. Izglītošana	20
1.6. Motivēšana	28
1.7. Vērtēšana	43
1.8. Virzība	52
<b>2. Personāla atlases veidi un metodes</b>	<b>57</b>
<b>3. Personālvadības lietvedība</b>	<b>92</b>
SATURS	141

# **Sociālās nodrošināšanas terminu skaidrojošā vārdnīca**

**angļu un  
latviešu valodā**

**Ap 1600 terminu**

LZA īst. loc. Valentīnas Skujiņas  
zinātniskā un terminoloģiskā redakcijā

Termini saskaņoti ar Latvijas Zinātņu akadēmijas  
Terminoloģijas komisijas lēmumiem

*Parādības, kurām nav vārda, mēs nevaram izprast.  
Bez vārdiska satura mēs nevaram radīt domas.  
Jauni atklājumi nevar tapt, kamēr nav atklāti jauni vārdi.  
Jaunas attiecības nevar būt, kamēr nav atrasti vārdi šo attiecību  
raksturošanai.*

**ALBERTS BELS**  
(«Latviešu labirints»)

## Priekšvārds

Terminu vārdnīca sociālās nodrošināšanas nozarē Latvijā tiek izdota pirmo reizi.

Angļu – latviešu sociālās nodrošināšanas terminu skaidrojošā vārdnīca sagatavota, lai sekmētu vienotas valsts valodas terminoloģijas ieviešanu šajā plašai sabiedrībai tik nozīmīgajā jomā un ar skaidrojumiem mēģinātu novērst tās domstarpības un pretrunas, kas vairāku terminu izpratnē patlaban vērojamas praksē.

Skaidrojošā vārdnīca aptver ap 1600 terminus un terminoloģiska rakstura vārdu savienojumus, kas attiecas uz sociālās nodrošināšanas organizāciju, sociālo palīdzību un aizsardzību, sociālo apdrošināšanu, nodarbinātību, ieskaitot bezdarba un migrējošo strādnieku jautājumus, veselības aprūpi un aizsardzību, apdrošināšanu un pabalstus traumu un arodslimību gadījumā, maternitātes, darbnespējas un invaliditātes apdrošināšanu un pabalstus, laulāto un citu piederīgo apdrošināšanu un pabalstus, dzīvokļa un uzturēšanas pabalstus un aprūpi un citas sociālās drošības sfēras. Ietverti arī veselības, sanitāro un sociālo iestāžu un dažu starptautisku organizāciju nosaukumi. Vārdnīcas terminu atlasē izmantoti dažādi angļu valodas terminoloģiskie materiāli, Eiropas Savienības un LR Labklājības ministrijas izdotie normatīvie sociālās nodrošināšanas dokumenti, kā arī atsevišķi specifiski Lielbritānijas un ASV sociālās drošības jēdzienu skaidrojumi.

Vārdnīcā publicētie latviskie termini saskaņoti ar saskarozaru terminiem un ar Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas lēmumiem. Tā kā sociālās nodrošināšanas terminoloģijā šī ir pirmā vārdnīca Latvijā, daudzos gadījumos reizē ar terminu atlasi notika arī nozares terminoloģijas izstrāde, precizējot termina formu un saturu un dažkārt pat radot jaunus terminus (*darbkavētība, pārdalīgums, peļņspēja, neklātējais vecāks, pabalstatbildība, ienākumfinansējuma pensija* u. c.). Īpaša uzmanība tika pievērsta latviešu terminu atbilstībai ne tikai latviešu valodas terminu modeļiem, bet arī pasaulē starptautiski izplatītajiem angļu terminiem, lielā mērā raugoties, lai ekvivalentajos terminos ietvertais jēdziens abās valodās būtu vienāds. Tāpēc latviešu valodas skaidrojumos mēģināts maksimāli precīzi saglabāt atbilstošajos angļu skaidrojumos izteikto domu.

Vārdnīca domāta sociālās nodrošināšanas sfēras darbiniekiem, ministriju ierēdņiem, žurnālistiem, tulkotājiem un katram, kura darba vai privātās intereses saistītas ar sociālās nodrošināšanas sfēru un kurš interesējas par angļu terminu atbilstmēm latviešu valodā.

Vārdnicu veidojusi darba grupa:

- Bruno Treimanis** — sociālā darba maģistrs, vārdnīcas pamatdaļas sastādītājs,  
**Valentīna Skujiņa** — LAA ist. loc., *Dr. habil. philol.*, LZA ist. loc., LZA Terminoloģijas komisijas līdzpriekšsēdētāja, vārdnīcas zinātniskā un literārā redaktore, terminoloģiskā izstrādātāja,  
**Jadvīga Liedskalniņa** — vārdnīcas redaktore un otrās daļas sastādītāja,  
**Didzis Birznieks** — apgāda «Kamene» direktors un projekta vadītājs.

Vārdnīcas sastādītāji apzinās, ka, neraugoties uz rūpīgo vārdnīcas sagatavošanas gaitu, vairāki vārdnīcā iekļautie termini un to jēdzieni vēl precizējami. Vārdnīcā fiksēta šibrīža situācija. Tai mainoties, attīstoties un arvien pieaugot angļu valodas lomai Latvijas un ES attiecībās, kā arī vajadzībai pēc angļu valodā publicēto starptautisko tiesību aktu tulkošanas, ir nepieciešams darbu pie Sociālās nodrošināšanas terminoloģijas pilnveides turpināt. Daļa terminu vēl joprojām ir diskutabli. Tāpēc vārdnīcas veidotāji būs pateicīgi katram, kurš ar savām piezīmēm un ieteikumiem palīdzēs veidot vārdnīcas nākošo, precizēto un papildināto izdevumu.

Sastādītāji

## Vārdnīcas uzbūve

Vārdnīcas pamatdaļā sastatījumā doti termini un to skaidrojumi angļu un latviešu valodā. Par pamatu ņemti angļu valodas termini un to skaidrojumi, tāpēc materiāls izkārtots angļu terminu alfabētiskā secībā. Katru šķirkli veido angļu termins, tā skaidrojums, tad — atbilstošais latviskais termins un skaidrojums latviešu valodā. Sinonīmiskie termini un citi nozīmes ziņā tuvie termini doti vienā šķirklī tieši aiz pamattermina, sinonīmiskos terminus atdalot ar komatu, daļējos sinonīmus vai nozīmes ziņā saskanīgos terminus, uz kuriem attiecas viens un tas pats skaidrojums, atdalot ar semikolu. Gadījumos, kad vienā šķirklī apvienoti divi (vai trīs) atšķirīgas nozīmes vai lietojuma termini, kurus vieno kopējs skaidrojums, katras nozīmes vai lietojuma termins apzīmēts ar arābu skaitli un pusiekavu – 1); 2). Sinonīmiskie vai citi tuvas nozīmes vārdi šādos gadījumos doti arī savā alfabēta vietā ar norādi *See* ('skatīt') uz pamatterminu, pie kura dots skaidrojums.

Vārdnīcas otrā daļa ir latviešu terminu rādītājs, kur blakus latviskajiem terminiem doti arī to ekvivalenti angļu valodā. Šajā daļā materiāls ir izkārtots latviešu terminu alfabētiskā secībā. Sinonīmiskie vai citi tuvas nozīmes termini, kas, tāpat kā vārdnīcas pamatdaļā, doti kopā ar pamatterminu (aiz komata, semikola vai sadalot nozīmēs ar 1); 2)), doti arī savā alfabēta vietā ar norādi *sk.* uz pamatterminu.

LĀTVIJAS NACIŅĀLA BIBLIOTEKA



0300033788

OBLIGĀTAIS  
EKSEMPĻĀRS

2/12

Personālvadības rokasgrāmata paredzēta visiem sportotājiem un arī vadītājiem, kuriem ikdienā jāveic personālvadības funkcijas un jākārt personāla lietvedība. To var izmantot studenti un maģistranti, apgūstot menedžmenta kursu.

Grāmatas teorētiskajā daļā pamatoti personālvadības galvenie uzdevumi un etapi, ietverti praktiski padomi un testi. Speciāli akcentēti personāla atlases veidi un metodes.

Grāmatas nodaļā "Personālvadības lietvedība" sniedz konkrētus piemērus un paraugus, kā kārtot dokumentāciju, un dā personālvadības darbības tiesisko pamatojumu.

Grāmatas 1. un 2. daļu uzrakstījis I. Forands, 3. daļu Z. Bokums.

**Ilgvars Forands** - pedagoģijas doktors, profesors, kura darba mūžs saistīts ar sporta, izglītības un uzņēmējdarbības vadību. Bijis Latvijas Fiziskās kultūras institūta rektors, Latvijas Republikas izglītības ministra 1. vietnieks. Piedalījies vairāku augstskolu dibināšanā, vada Latvijas Izglītības fondu. Nodod savas zināšanas menedžmentā valsts ierēdņu kandidātiem, studentiem, maģistrantiem. Dažādās zinātņu nozarēs publicējis turpat divi simti publikāciju. Vairāku grāmatu līdzautors. Sarakstījis grāmatas "Personālvadība" un "Vadītājs un vadīšana".

**Zigfrīds Bokums** - jurists, bijis ilggadējs LR Labklājības ministrijas personāldaļas vadītājs, šobrīd ministrijas valsts sekretāra padomnieks. Aktīvi piedalījies valsts ierēdņu kandidātu atestācijā, personāldaļu darbinieka modeļa izstrādāšanā. Izglīto personāldaļu darbiniekus L.U organizētosursos.



ISBN 9984-636-31-3



9 789984 636313