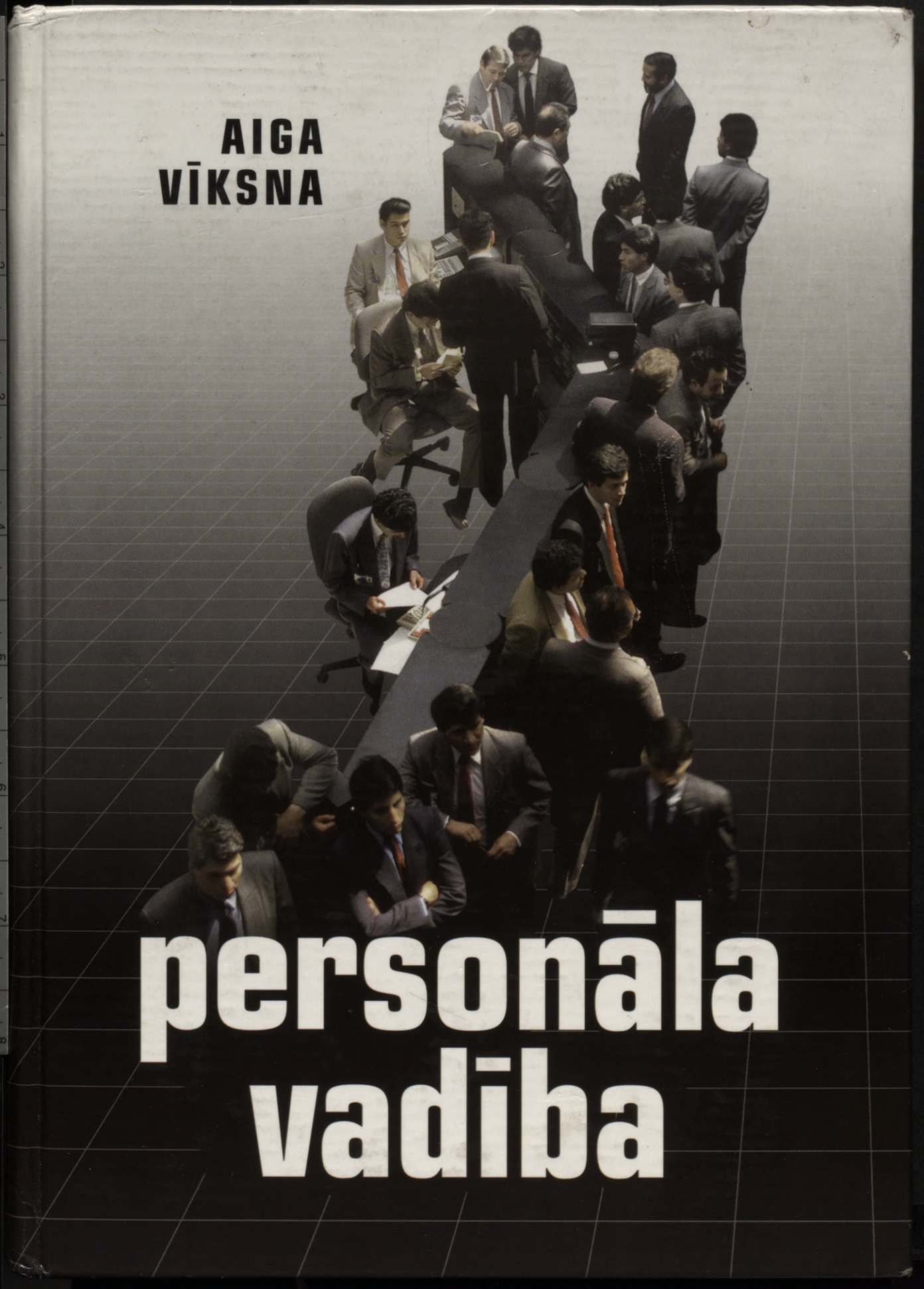
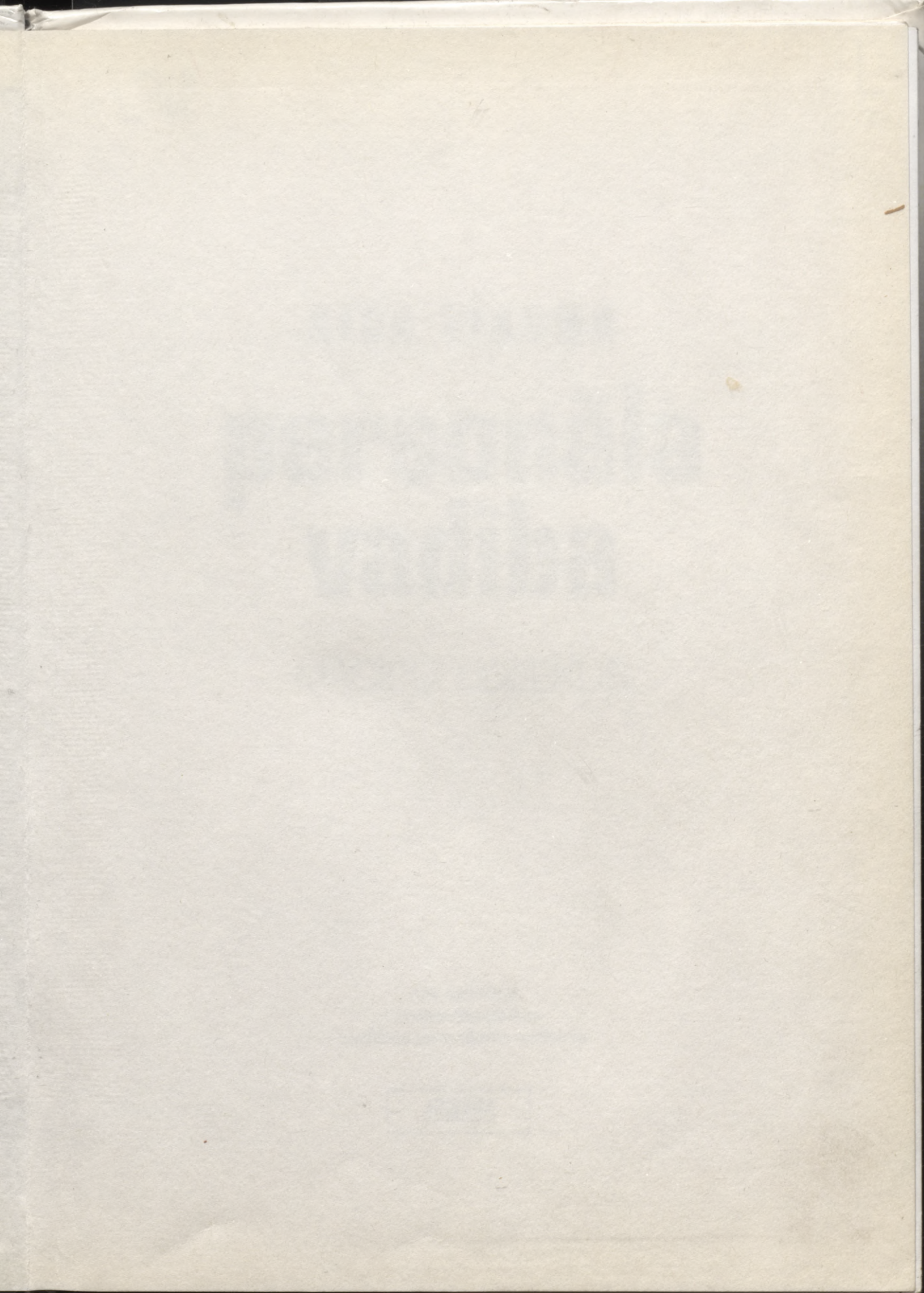
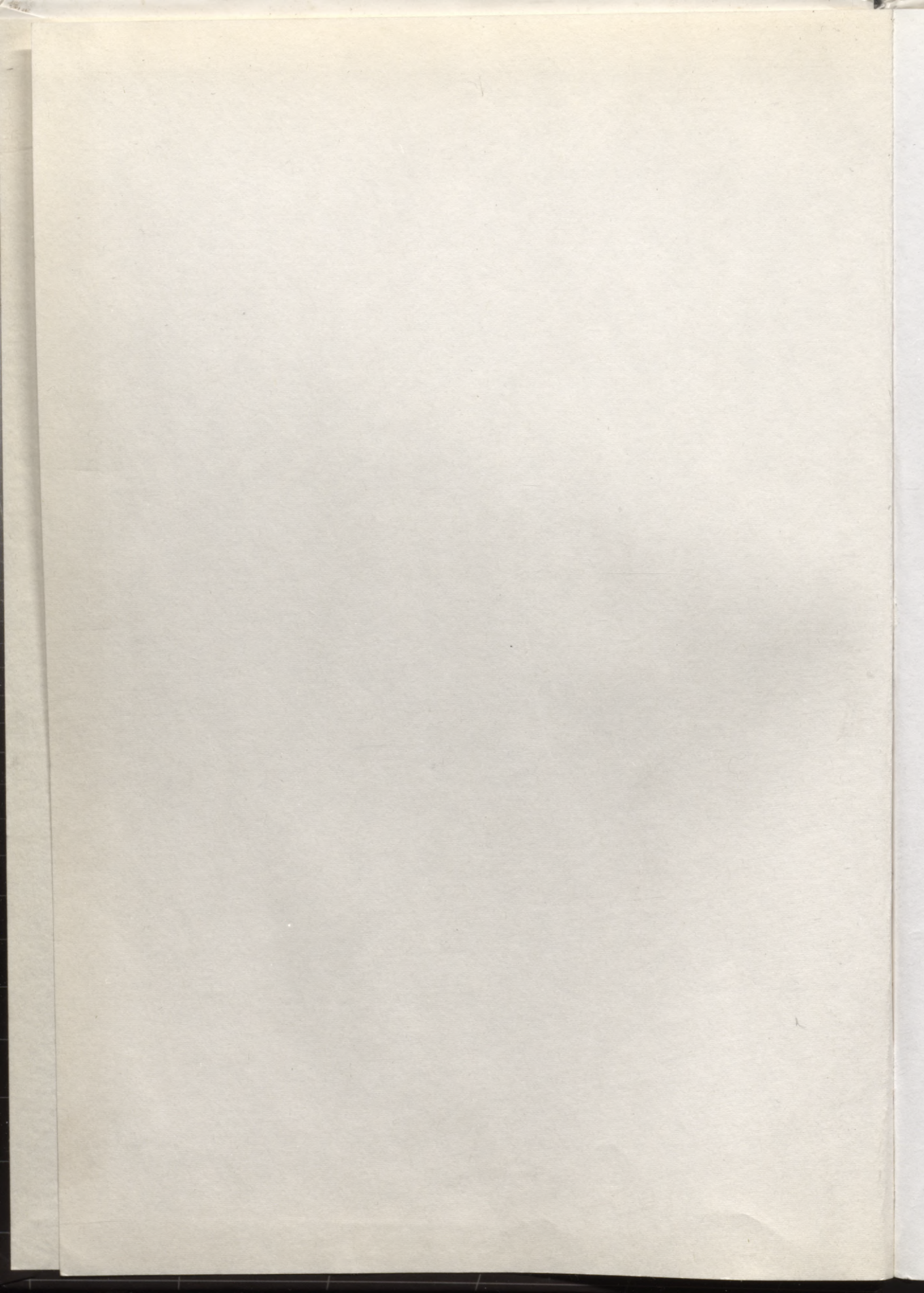


**AIGA
VĪKSNA**



**personāla
vadība**





99-5
L 44

L
3

AIGA VĪKSNA

personāla vadība

MĀCĪBU LĪDZEKLIS

Atļāvusi lietot
Latvijas Republikas
Izglītības un zinātnes ministrija

JUMAVA

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

44-8.556
0304091828

UDK 658.3(075.32)
Vi 392

AMĒRĪVU AĻIA

personeļa
vadība

MĀCĪBU LIDZEKLIS

Recenzente *Ineta Geipele*
Mākslinieks *Jānis Jaunarājs*
Maketētāja *Rūta Vilīte*

ISBN 9984 - 05 - 197 - 8

IZVĀRĒS

© Izdevums latviešu valodā,
Latvijas Republikas Izglītības
un zinātnes ministrija,
apgāds «Jumava», 1999

PRIEKŠVārds

Mācību līdzeklis «Personāla vadība» ir izstrādāts saskaņā ar mācību satura vadlīnijām «Uzņēmuma darbības mācībā» rūpniecības tirgzinības specialitātes apguvējiem.

Mācību līdzekli var izmantot gan vidējo speciālo mācību iestāžu, arodividusskolu, biznesa skolu audzēkņi, gan skolotāji, gan augstāko mācību iestāžu studenti, gan arī uzņēmumu darbinieki un vadītāji.

Teorētiskais izklāsta materiāls par darbu ar personālu, svarīgākajiem personāla organizācijas jautājumiem, tās uzdevumiem ir paskaidrots ar praktiskiem piemēriem un grafiskiem materiāliem — tabulām, zīmējumiem un shēmām. Tas būtiski atvieglo problēmu uztveri un sapratni.

«Personāla vadības» izklāstā ir apskatīti šādi galvenie jautājumi: darba tirgus, personāla politika, personāla plānošana, personāla izvēle, pieņemšana darbā, personāla vadīšana, darba novērtēšana, darba samaksa un atlaišana no darba.

Mācību līdzeklis izstrādāts sadarbībā ar Valsts kases personāla daļu un grāmatvedības daļu.

Autore

PHILIPPINES

Mindanao is the largest island in the Philippines. It is located in the southern part of the archipelago. The island is known for its diverse culture and natural resources. The population of Mindanao is approximately 20 million people. The island is divided into several provinces, including Davao, Zamboanga, and Cotabato. The climate is tropical, with high temperatures and high humidity. The island is also known for its rich biodiversity, including many rare and endangered species. The economy of Mindanao is primarily based on agriculture, with major crops including sugar, coconut, and rice. The island is also a major center for trade and commerce in the Philippines.

1900

SATURS

Priekšvārds	3
Ievads	6
1. Darba tirgus	7
2. Personāla daļas vieta ražošanas uzņēmuma organizācijā	12
3. Personāla politika uzņēmumā	16
4. Personāla plānošana	20
4.1. Personāla struktūra un personāla kustības analīze	23
4.2. Personāla plānošanas metodes	28
4.3. Īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānošana	30
4.4. Uzņēmuma personāla struktūras izmaiņa	31
5. Personāla piesaistīšanas iespējas un personāla izvēle	35
5.1. Personāla piesaistīšanas iespējas	35
5.2. Darba vietas raksturojums	39
5.3. Personāla izvēle	43
6. Pieņemšana darbā	53
6.1. Dokumenti, pieņemot darbā	53
6.2. Darba līguma noslēgšana	54
6.3. Personāla kartotēka un tās papildināšana	59
6.4. Ievadišana darbā un apmācība	62
7. Strādājošo instruktažas un apmācības darba aizsardzībā	65
8. Personāla vadīšana	68
8.1. Vadīšana	68
8.2. Vadības stili, līmeņi, metodes	69
8.3. Vadīšanas organizatoriskās formas	73
8.4. Pienākumu un pilnvaru sadale jeb deleģēšana	77
8.5. Problēmu risināšanas veidi, lēmumu pieņemšana	80
8.6. Motivācija	85
8.7. Individuālā darba plānošana un organizēšana	89
8.8. Ētika uzņēmumā	93
9. Darba psihologa loma ražošanas uzņēmumā	98
10. Darba novērtēšana	102
11. Darba samaksa	109
11.1. LR likumdošana par darba samaksu	109
11.2. Darba samaksas veidi un formas	112
12. Darbinieka atļaušana no darba	117
Literatūras saraksts	120

IEVADS

Rūpniecības tirgziņa profesija ietver sevī ne tikai ražošanas procesa pārzināšanu, materiālu iepirkšanu, uzglabāšanu, bet arī darbu ar personālu.

Lai uzņēmums vai firma sekmīgi darbotos, nepieciešami augstas klases speciālisti vai profesionāli sagatavoti speciālisti.

Rūpniecības tirgziņa uzdevums ir izveidot savu darba komandu, ar kuras palīdzību varētu realizēt savas firmas darbības mērķus, kas attiecas uz viņa darbības sfēru.

Rūpniecības tirgzinis ir vadītājs, kam ir ne tikai jāapkopo informācija par nepieciešamajiem materiāliem, par realizējamām precēm, tirgus situācijām utt., bet arī jāvada savas komandas darbinieki. Tādēļ viens no svarīgākajiem jautājumiem rūpniecības tirgziņa profesionālajā sagatavotībā ir *darbs ar personālu*.

Tas ietver sevī rūpīgu darba tirgus izpēti, uzņēmuma personāla politikas veidošanu, personāla īstermiņa un ilgtermiņa plānošanu, personāla piesaistišanu un izvēli, pieņemšanu darbā, personāla vadišanu, darba psiholoģisko problēmu risināšanu, darba novērtēšanu, darba samaksas veidošanu un atlaišanu no darba.

1. tēma. DARBA TIRGUS

- 1 Līdzīgi kā preču tirgū arī darba tirgū saskaras piedāvājums un pieprasījums.
- No vienas puses, tas ir darba ņēmēju piedāvātais darba apjoms. Tas sastāv no personām, kuras ir gatavas būt nodarbinātas jeb strādāt viņām piedāvātā noteiktā laikā;
 - No otras puses, šis darba apjoms tiek pieprasīts no darba devēja. Darba pieprasījumu veido noteikts darba vietu skaits ar tam piederošo darba laiku.

Piedāvātais darba apjoms lielā mērā ir atkarīgs no personīgiem faktoriem (darba spējas, darba gatavības).

Pieprasījums pēc darba faktora pirmām kārtām tiek noteikts, izejot no ekonomiskās realitātes un prognozēm (noietā attīstības un prognozēm; saimnieciskā jeb ekonomiskā stāvokļa; racionalizācijas pasākumiem utt.).

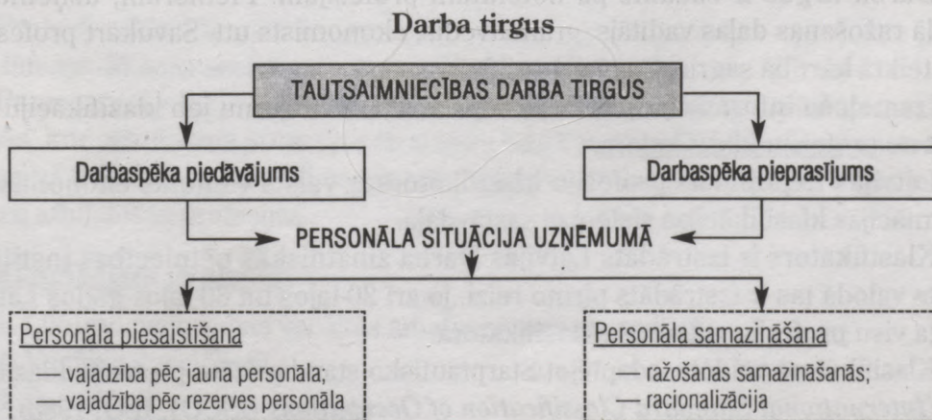
Līdzās šim darba tirgus tautsaimniecības pazīmēm darba vietu pieprasījums un piedāvājums atsevišķos gadījumos ir atkarīgs no specifiskiem personīgajiem un rūpnieciskajiem faktoriem.

Nav tikai viens darba tirgus, bet ir darba tirgu daudzveidība, kur tie cits no cita ir norobežoti reģionāli, profesionāli un atkarībā no amata. Tas izskaidro arī ļoti daudzus gadījumus, kad piedāvājums un pieprasījums viens otru neietekmē.

Tā, piemēram, viena darbu gribošā persona ar noteiktu profesiju parasti meklē darba vietu noteiktā uzņēmumā. Turpretī uzņēmums meklē darbinieku noteiktai darbībai noteiktā nodaļā, noteiktā vietā.

Šie apstākļi apgrūtina gan darba vietu meklējumus darbiniekam, gan darbaspēka meklēšanu darba devējam.

1. shēma



Nodarbinātība un bezdarbs

Latvijā pastiprinās iedzīvotāju novecošanās process, t.i., pieaug pensijas vecuma iedzīvotāju īpatsvars, samazinoties darbaspējas vecuma iedzīvotāju īpatsvaram.

Sākot ar 1990. gadu, samazinās ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits. 1996. gadā sabiedriskajā un privātajā sektorā strādāja attiecīgi 36% un 64% no strādājošo kopskaita (1995. gadā attiecīgi 39% un 61%).

Pēc Nodarbinātības valsts dienesta datiem, uz 1997. gada 1. janvāri valstī ir reģistrēti 95,4 tūkst. aktīvu darba meklētāju, no kuriem par bezdarbniekiem tika atzīti 90,8 tūkst. cilvēku. **Bezdarba līmenis** 1996. gada laikā ir pieaudzis no 6,6% janvārī līdz 7,2% decembrī. 1997. gada I ceturkšņa beigās bija 94,7 tūkst. bezdarbnieku, kas veido 7,5% no ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaita. **Bezdarba līmenis** salīdzinājumā ar 1996. gadu ir palielinājies par 0,3%. Turklāt bezdarba līmeņa pieaugums vērojams visos Latvijas reģionos. Visaugstākais bezdarba līmenis saglabājas Rēzeknes (29,5%), Krāslavas (25,4%), Preiļu (22,8%) un Balvu (22,3%) rajonos, zemākais — Ventspilī (3,2%) un Rīgā (3,7%).

Vairāk nekā puse bezdarbnieku (53,8%) ir reģistrēti kā ilgstošie bezdarbnieki. Jāatzīmē, ka ilgstošo bezdarbnieku īpatsvars turpina pieaugt kopējā bezdarbnieku skaitā, kas liecina par zināmu pieprasījuma stagnāciju darba tirgū, kas ir nelabvēlīga pašreizējiem bezdarbniekiem.

Jāņem vērā, ka reālais bezdarba līmenis valstī ir daudz augstāks par oficiāli reģistrēto.

✓ 1996. gadā Latvijā bija augstākais bezdarba līmenis Baltijas valstīs.

2 Profesiju klasificēšana

Darba tirgus ir sadalīts pa noteiktām profesijām. Piemēram, uzņēmumā strādā ražošanas daļas vadītājs, grāmatvedis, ekonomists utt. Savukārt profesijas ir noteiktā kārtībā sagraupētas jeb klasificētas.

Izsmelīgu informāciju par dažādu profesiju iedalījumu jeb klasifikāciju var iegūt no profesiju klasifikatora.

Latvijas Republikas profesiju klasifikators ir valsts vienotās ekonomiskās informācijas klasifikācijas sistēmas sastāvdaļa.

Klasifikators ir izstrādāts Latvijas Darba zinātniskās pētniecības institūtā. Valsts valodā tas ir izstrādāts pirmo reizi, jo arī 20-tajos un 30-tajos gados Latvijā nebija visu profesiju aptveroša klasifikatora.

Klasifikators veidots, adaptējot Starptautisko standartizēto profesiju klasifikāciju (*International Standard Classification of Occupations (ISCO)*, ILO, 1988).

Latvijas Republikas profesiju klasifikatora lietošana ir obligāta visā Latvijas teritorijā — valsts un pašvaldību iestādēs, uzņēmumos un uzņēmējdarbības neatkarīgi no to īpašuma un uzņēmējdarbības veida, kā arī fondos un reliģiskajās organizācijās:

- darba devēja un darba ņēmēja savstarpējās attiecībās;
- vispārējās, profesionālās, akadēmiskās izglītības un darbinieku pārkvalificēšanas organizācijā;
- jebkuras oficiālās informācijas apkopošanā, sniegšanā vai apmaiņā; — jebkuru valsts informācijas sistēmu un reģistru veidošanā;
- ar darbaspēku saistītu zinātnisko pētījumu veikšanā;
- ārējā ekonomiskā sadarbībā un citur, kur tiek lietoti profesiju nosaukumi.

Profesiju klasifikators ir spēkā ar 1994. gada 1. jūliju.

Profesiju klasifikatora galvenie izveidošanas mērķi

Grupējot profesijas starptautiski atzītā kārtībā, aptvert visas Latvijas Republikas tautas saimniecībā sastopamās darbinieku profesijas un dot to precīzus nosaukumus valsts valodā.

Noteikt starptautiskajai praksei atbilstošas profesiju kvalifikācijas pamata (minimālās) prasības un atbilstoši tām ievirzīt kadru sagatavošanu.

Radīt zinātniski pamatotu bāzi informācijai par darba resursu stāvokli un prognozi nodarbinātības analīzei, sociālo garantiju noteikšanai, darba samaksas, pensiju un citiem aprēķiniem. Klasifikatorā dotā terminoloģija lietojama izglītībā, statistikā, darba līgumu ierakstos, algu aprēķinu dokumentos u.c.

Sakarā ar starptautisko darbaspēku sagatavošanu, migrācijas jautājumu risināšanu u.c. nodrošināt Latvijas Republikā starptautiskajai praksei atbilstošu darbaspēka uzskaiti un salīdzināšanu.

Klasifikatora struktūra

Profesijas klasifikatorā ir sargrupētas desmit pamatgrupās — profesiju prasmes līmeņa dilstošā secībā.

Pamatgrupās iekļautās profesijas tiek klasificētas apakšgrupās un mazajās grupās, kur apvienotas profesijas ar augstu līdzības pakāpi. Mazo grupu ietvaros profesijas tiek dalītas atsevišķās grupās, kur apvienotas atsevišķu darbības jomu, nozaru atbilstošās profesijas.

Klasifikatora struktūra:

1. Likumdevēji, valsts vecākās amatpersonas un vadītāji;
2. Vecākie speciālisti;
3. Speciālisti;

4. Kalpotāji;
5. Pakalpojumu un tirdzniecības darbinieki;
6. Kvalificēti lauksaimniecības un zivsaimniecības speciālisti;
7. Kvalificēti strādnieki un amatnieki;
8. Iekārtu un mašīnu operatori un izstrādājumu montieri;
9. Vienkāršas profesijas;
10. Armijas profesijas.

Klasifikators aptver kopumā vairāk nekā 2500 profesiju.

Lai sekmētu Latvijas Republikas ekonomikas attīstību un stabilizāciju, ir nepieciešams klasifikatoru sistemātiski aktualizēt. To panāk, papildinot klasifikatoru ar jaunām profesijām un svītrojot novecojušās.

Uzņēmums, iestāde vai organizācija, kurā radusies jauna klasifikatorā neiekļauta profesija, iesniedz par to ziņojumu LDZPI (Latvijas Darba zinātniskās pētniecības institūtam). Grozījumus un papildinājumus noteiktā kārtībā apstiprina Latvijas Republikas Labklājības ministrija.

Patlaban Rīgas Tirdzniecības tehnikumā (RTT) tiek sagatavoti pavisam jauna veida speciālisti — **tirgziņi**. Šīs profesijas pārstāvji mācību laikā iegūst zināšanas par materiālu saimniecību, ražošanu, realizāciju, darbu ar personālu, ekonomiku un finansēm.

Esošais profesiju klasifikators dod iespēju izpētīt radniecīgu profesiju iedalījumu.

Piemērs. 3. pamatgrupa

1. apakšgrupa: izpārdevēji

Profesionālās darbības pamatuzdevumi:

- iegūt pasūtījumus un pārdot preces rūpniecības, mazumtirdzniecības, vairumtirdzniecības uzņēmumiem un citām iestādēm; pārdot tehniskās iekārtas, produkciju un ar to saistītos pakalpojumus komerciestādēm vai atsevišķām personām; sniegt iespējamiem pircējiem vispārējo un speciālo informāciju, kas raksturo iekārtu darbību; demonstrēt ietaišu darbību; paziņot klientu uzskatus un pretenzijas izgatavotājiem; veikt citus līdzīga satura uzdevumus; vadīt citus darbiniekus.

Profesijas:

- garantijas pakalpojumu konsultants;
- tirdzniecības aģents;
- komivojažieris;
- izpārdošanas pārstāvis;
- tirdzniecības pārdevējs;
- ceļojošais pārdevējs.

2. apakšgrupa: sagādnieki

Šīs grupas darbinieki uzpērk preces un sniedz pakalpojumus rūpniecības, komerciālo un citu organizāciju un iestāžu vārdā.

Profesionālās darbības pamatuzdevumi:

- veikt sarunas un noslēgt līgumus par iekārtu, izejvielu un produkcijas iepirkšanu rūpniecības uzņēmumiem, iestādēm, valsts institūcijām un citām iestādēm, kā arī iepirkt preces, lai tās pārdotu; iegūt informāciju par vajadzībām un esošajām rezervēm un noteikt iegādājamo preču daudzumu un kvalitāti, to vērtību; noteikt piegādes termiņus un citus līguma noteikumus; veikt citus līdzīga satura uzdevumus; vadīt citus darbiniekus.

Profesijas:

- sagādes aģents;
- iepirkuma aģents;
- sagādnieks;
- mazumirdzniecības sagādnieks;
- vairumtirdzniecības sagādnieks;
- tirgus apgādes izpētes darbinieks;
- preču iepircējs;
- vairumtirdzniecības preču iepircējs;
- mazumtirdzniecības preču iepircējs;
- tirgzinis.

Jautājumi un uzdevumi

1. Vai pašreizējos apstākļos var apgalvot, ka Latvijas darba tirgū ir nesabalansētība? Pamatojiet savus apgalvojumus, minot konkrētus piemērus!
2. Nosauciet profesiju klasifikatora izveidošanas galvenos mērķus!
3. Kur ir jālieto profesiju klasifikators?
4. Pēc jaunākiem masu informācijas līdzekļiem sagatavojiet materiālu diskusijai par darba tirgus situāciju (piemēram, par bezdarba līmeni utt.) Latvijā!
5. Kādi pienākumi ir jāveic tirgzinim? Papildiniet ar savām idejām! Pamatojiet, kāpēc!

2. tēma. PERSONĀLA DAĻAS VIETA RAŽOŠANAS UZŅĒMUMA ORGANIZĀCIJĀ

Lai arī kādā mērā būtu automatizēts ražošanas process, tomēr uzņēmumam neiztikt bez personāla.

- ✓ Jāuzsver, ka personāla organizācijai jeb darbam ar personālu nav mazāka nozīme kā iepirkšanai, ražošanai vai realizācijai.

1 Personāla organizācija mazos uzņēmumos

- ✓ Uzņēmumi ar personāla skaitu līdz 50 cilvēkiem.

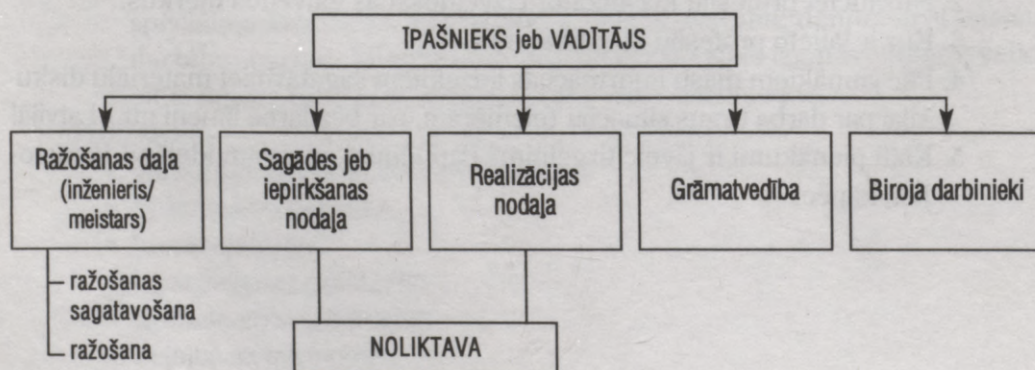
Šādos uzņēmumos darbu ar personālu ietekmē uzņēmuma īpašnieks jeb tā vadītājs (direktors, prezidents).

Mazos uzņēmumos personāla organizāciju raksturo šādas pazīmes:

- uzņēmuma īpašnieks jeb vadītājs lemj par nodaļu vadītāju, meistarū, iepirkšanas un realizācijas daļas vadītāju u.c. darbinieku pieņemšanu darbā vai atlaišanu;
- meistars ietekmē strādnieku pieņemšanu un atlaišanu;
- visus ar personāla organizāciju saistītos jautājumus lemj un ietekmē uzņēmuma īpašnieks jeb vadītājs;
- darba algu aprēķina grāmatvedis, taču atalgojuma lielumu nosaka uzņēmuma īpašnieks jeb vadītājs.

2. shēma

Personāla organizācija mazos uzņēmumos



2 Personāla organizācija vidējos un lielos uzņēmumos

- ✓ Uzņēmumi ar personāla skaitu virs 50 cilvēkiem.

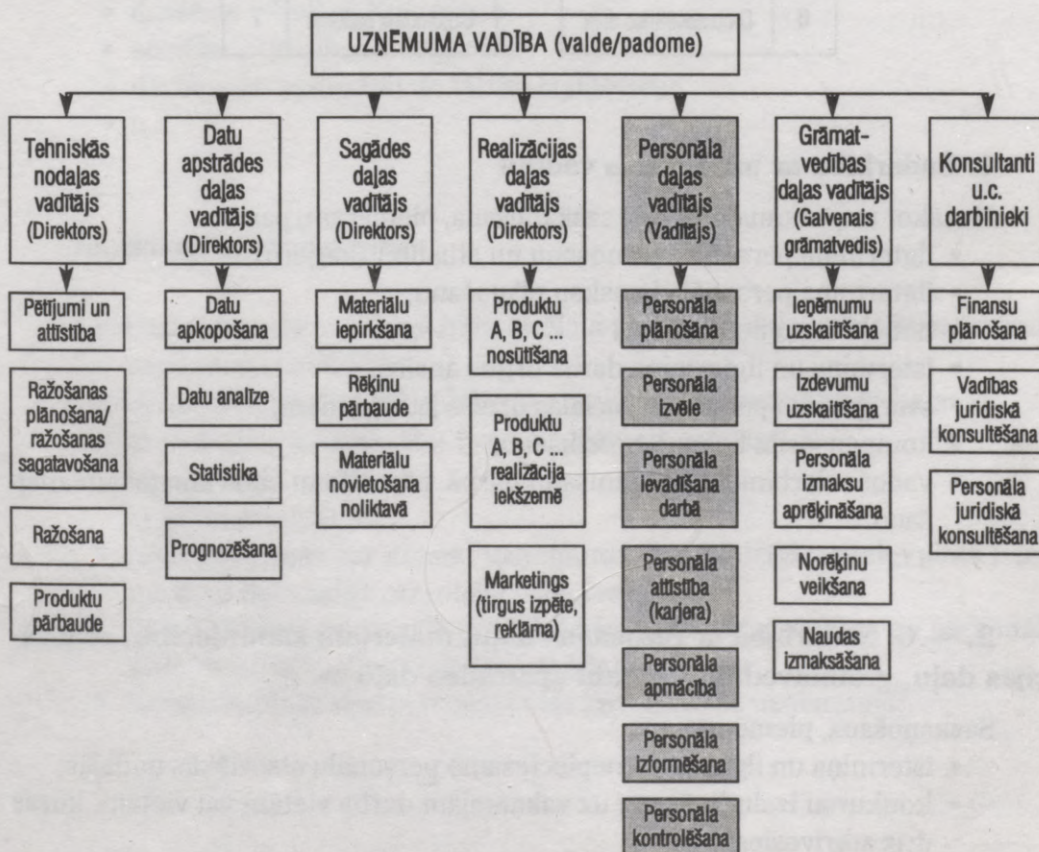
Arī šādos uzņēmumos personāla organizāciju jeb darbu ar personālu ietekmē uzņēmuma īpašnieki, taču šeit atsevišķi tiek izveidota personāla daļa.

Vidējos un lielos uzņēmumos personāla organizāciju raksturo sekojošas pazīmes:

- uzņēmuma īpašnieks jeb vadītājs lemj par personāla pieņemšanu darbā un atlaišanu;
- vidējos uzņēmumos uzņēmuma nodaļas paziņo personāla daļai par jaunu darbinieku pieņemšanu jeb atlaišanu. Personāla daļa atbilstoši to pārbauda un konsultējas ar uzņēmuma vadītāju par nepieciešamajām izmaiņām;
- lielos uzņēmumos personāla daļa patstāvīgi nodarbojas ar personāla politikas veidošanu, izstrādā svarīgākos darbības virzienus, kā arī nodarbojas ar personāla plānošanu, organizāciju un pārvaldi.

3. shēma

Personāla organizācija vidējos un lielos uzņēmumos

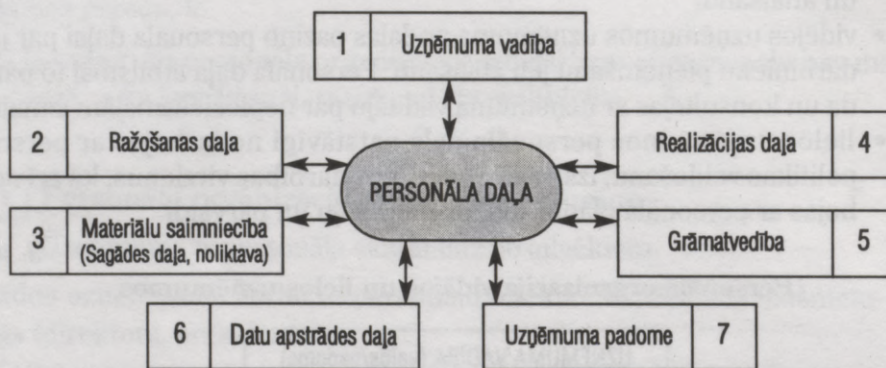


3 Personāla daļas sadarbība ar citām uzņēmuma nodaļām

Personāla daļai ir ne tikai svarīga loma uzņēmuma peļņas iegūšanā, bet tā var ietekmēt visas uzņēmuma nodaļas jeb to darbu. Taču arī uzņēmuma nodaļas ietekmē personāla daļu. Visu laiku pastāv nepārtraukta sadarbība.

4. shēma

Personāla daļa uzņēmuma uzbūvē



1. Sadarbība ar uzņēmuma vadību

Nosakot uzņēmuma mērķus, saskaņošana, piemēram, par

- ilgtermiņa personāla plānošanu un attīstību (karjeru);
- ilgtermiņa personāla izmaksu plānošanu;
- nodaļu štatu noteikšanu;
- īstermiņa un ilgtermiņa darba tirgus analīzi;
- svarīgākiem personāla sociālās dzīves jautājumiem;
- kompensāciju lielumu noteikšanu;
- vadošo darbinieku pieņemšanu darbā, pārcelšanu citos amatos un atļaušanu;
- u.c.

2. — 6. Sadarbība ar ražošanas daļu, materiālu saimniecību, realizācijas daļu, grāmatvedību un datu apstrādes daļu

Saskaņošana, piemēram, par

- īstermiņa un ilgtermiņa nepieciešamo personālu atsevišķās nodaļās;
- konkursu izsludināšanu uz vakantajām darba vietām vai vietām, kuras drīz atbrīvosies;

- jaunu darbinieku izvēli (sevišķi augsti kvalificētu speciālistu izvēli);
- darba vietas raksturojumu, apmaksas lieluma noteikšanu;
- personāla informēšanu par papildu apmaksu vai apmaksas samazināšanu, nodokļu izmaiņām, kompensācijām;
- strādnieku ievadišanu darbā, pārcelšanu citā amatā;
- paziņošanu par slimības gadījumiem, nelaimes gadījumiem, komandējumiem;
- darbinieku apmācību un tālāku izglītošanu, kvalifikācijas celšanu;
- u.c.

7. Sadarbība ar uzņēmuma padomi

Saskaņošana jeb konsultācija, piemēram, par

- darbinieku ievadišanu darbā, pārcelšanu citos amatos, paaugstināšanu citos amatos un atbrīvošanu no darba;
- darba algas izmaiņām, prēmijām;
- darba laika virsstundām;
- drošības tehnikas ievērošanu;
- sociālās palīdzības sniegšanu;
- darbinieku apmācību un tālāku izglītošanu;
- u.c.

Jautājumi un uzdevumi

1. Uzzīmējiet shēmu, kurā būtu attēlota personāla daļas vieta jūsu prakses uzņēmuma uzbūvē!
2. Uzrakstiet, kā personāla daļa jūsu prakses uzņēmumā sadarbojas ar
 - a) materiālu saimniecību (sagādes daļu un noliktavu);
 - b) ražošanu;
 - c) grāmatvedību.
3. Kādās grūtībās var nonākt uzņēmums, ja savlaicīgi netiek veikta īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānošana?
4. Ar ko atšķiras personāla organizācija mazos uzņēmumos no personāla organizācijas vidējos un lielos uzņēmumos?
5. Kādas darbības veic personāla daļa jūsu prakses uzņēmumā?

3. tēma. PERSONĀLA POLITIKA UZŅĒMUMĀ

Tautsaimniecībā darbs ir viens no trijiem ražošanas faktoriem. Analizējot sīkāk uzņēmuma saimniecības ražošanas faktoros, atsevišķi var izdalīt veicamo darbu un dispozitīvo (vadišana, plānošana, organizācija un kontrole) darbu.

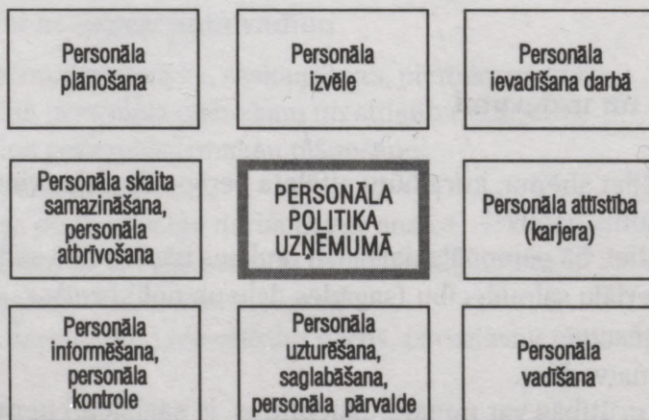
Lai uzņēmums ražotu precī, nepietiek vienīgi ar ražošanas līdzekļiem un materiāliem, tādēļ neiztikt bez darbaspēka, kā arī vadītājiem, kas prastu šo darbaspēku vadīt, to organizēt, kontrolēt utt.

Visā pasaulē zināms, ka darbaspēks ir dārgs, sevišķi runājot par vadošajiem speciālistiem. Tādēļ uzņēmuma vadība parasti mēģina atrast lētāku darbaspēku, lai iegūtu lielāku peļņu.

Taču darbs ar personālu neaprobežojas tikai ar algas izmaksu, tā ir vesela uzdevumu sfēra jeb uzņēmuma personāla politika.

5. shēma

Personāla politika uzņēmumā



Pašreizējos apstākļos jebkura uzņēmuma attīstība un noturīgs uzplaukums nav iespējams bez augsti izglototiem speciālistiem. Profesionāls personāls ir uzņēmuma izdzīvošanas jautājums.

Ražošanas attīstībā, lai racionāli izmantotu visus resursus un gūtu peļņu, apmierinātu strādājošo vajadzības, liela nozīme jāpiešķir personāla politikai jeb organizācijai.

Personāla organizācija ir viens no faktoriem, kurā slēpjas liela rezerve, kuru pilnveidojot, var attīstīt savu ražošanu, konkurēt tirgus ekonomikā un iegūt labu prestižu.

Uzņēmuma prestižu nodrošina ražotā produkcija ar labu lietošanas vērtību un augstā kvalitātē sniegtie pakalpojumi, uzņēmuma rīcībā esošais brīvais kapitāls, strādājošo zināšanas un darba prasme, uzņēmuma spēja ātri reaģēt uz pieprasījumu un piedāvājumu.

Uzņēmuma darbības attīstību un prestižu nodrošina saliedēts kolektīvs — vienots veselums, kas ir priekšnoteikums augsta darba ražīguma garantijai. Tikai saliedēts un augsti profesionāls kolektīvs, izmantojot jaunākos, labākos zinātnes un tehnikas sasniegumus, labāko praktisko pieredzi, ārzemju pieredzi, visu nepieciešamo informāciju, var cīnīties par uzņēmuma tālāku attīstību konkurences apstākļos.

Personāla daļas uzdevumi personāla politikas veidošanā

Personāla daļai uzņēmumā parasti ir jāveic sekojoši uzdevumi:

- jāpiesaista nepieciešamais personāls;
- jāveic personāla izvēle;
- jānodrošina psiholoģiskais klimats uzņēmumā (arī — psiholoģiskās palīdzības sniegšana dažādu starppersonu konfliktu gadījumā);
- jāveido un jāpapildina personāla kartotēkas;
- jāveic dažādi pasākumi personāla apmācībā, tālākā kvalifikācijas paaugstināšanā un karjeras veidošanā;
- u.c.

Personāla politikas veidotāji

Personāla politika ir uzņēmuma instanču un personu gribas izpausme. To var ietekmēt arī citi ārējie faktori.

Uzņēmuma instances:

- uzņēmuma vadība un vadītāji;
- uzņēmuma padome;
- atsevišķas darba vietas;
- darba ņēmēju pārstāvis uzraudzības padomē;
- personāla daļa.

Citi ārējie faktori:

- algas tarifa likmes;
- likumdošana;
- darbs partijās, baznīcās, biedrībās, arodbiedrībās.

Personāla politikas svarīgākie uzdevumi

Lai veidotu noteiktu personāla politiku uzņēmumā, ir jāzina konkrēts personāla politikas veidojošais mehānisms, ar kuru palīdzību var sasniegt uzņēmuma saimniecisku un tehnisku attīstību.

✓ Pastāv sekojoši personāla politikas svarīgākie uzdevumi:

- darbinieku izvēle un ievadišana darbā;
- darba vietas uzdevumu veidošana;
- personāla organizācija;
- darba drošība;
- darba medicīniskā aprūpe;
- samaksas veidošana;
- personāla vadišana;
- informācija;
- motivācija;
- personāla stimulēšana;
- sociālā aprūpe;
- darba ņēmēja un darba devēja attiecību veidošana;
- personāla atbrīvošana no darba.

Darbaspēku nevar traktēt tikai kā izmaksu faktoru. Jāņem vērā gan individuālās, gan sabiedriskās vajadzības. Ja šīs vajadzības tiek optimāli apmierinātas, tad jau var runāt par konkrētiem darba rezultātiem un uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

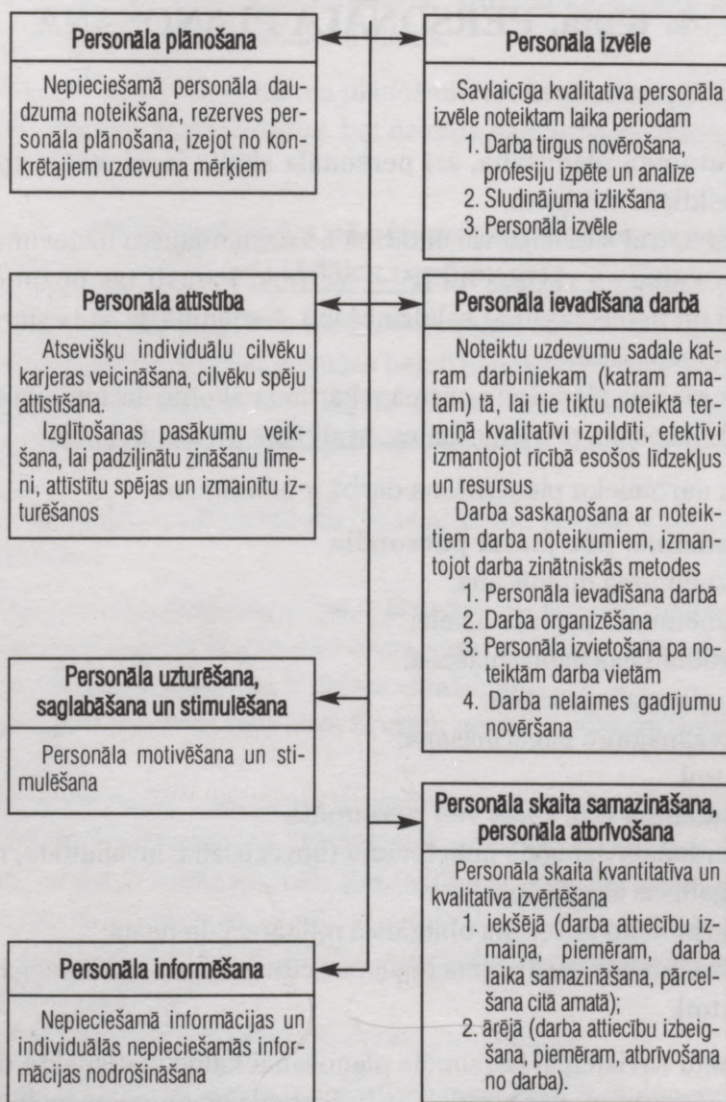
✓ Jāuzsver, ka personāla politika nav tikai uzņēmuma iekšējā lieta, to lielā mērā ietekmē arī pastāvošā likumdošana.

Ļoti daudzos gadījumos nākas rīkoties ar likumu noteiktās ierobežotās normās (piemēram, darbinieku atbrīvošana no amata utt.).

Jautājumi un uzdevumi

1. Dažos vārdos aprakstiet, kas ir personāla politika!
 2. Paskaidrojiet — kādēļ uzņēmums nevar brīvi rīkoties ar personāla politikas jautājumiem? Pamatojiet ar piemēru palīdzību!
- Nākamās jautājumus skat. 19. lpp.

Personāla politikas mērķi



3. Kā izpaužas personāla politika jūsu prakses uzņēmumā?
4. Kādi ir galvenie personāla daļas uzdevumi personāla politikas īstenošanā?
5. Kādi personāla politikas mērķi ir visgrūtāk īstenojami?
6. Kas uzņēmumā ietekmē personāla politikas gaitu?
7. Izveidojiet shēmu, kā tiek veidota personāla politika jūsu prakses uzņēmumā!
8. Kā vajadzētu pilnveidot jūsu prakses uzņēmuma personāla politiku?

4. tēma. PERSONĀLA PLĀNOŠANA

Kā jebkura cita plānošana, arī personāla skaita iepriekšēja aprēķināšana izriet no noteiktiem mērķiem.

Atbilstoši katrai situācijai vai atkarībā no uzstādītajiem uzdevumiem ir jānoskaidro pretim **vajag** — vērtība un **ir** — vērtība. Parasti tas nozīmē personāla skaita (esošā un nepieciešamā) salīdzināšanu. Gadījumā, ja šāda starpība pastāv, ir jāveic attiecīgi pasākumi.

Veicot personāla plānošanu, pirmām kārtām nākotnē darbinieku skaits iespējami precīzi ir jānosaka pēc kvantitātes, kvalitātes, vietas un laika.

✓ Jaunu darbinieku pieņemšana darbā ir atkarīga no

— vajadzības pēc jauna personāla

- uzņēmuma dibināšana;
- uzņēmuma paplašināšana;
- produkcijas paplašināšana;
- jaudas palielināšana;
- atvaļinājumu pagarināšana;
- u.tml.

— vajadzības pēc rezerves personāla

- personāla dabīgais nolietojums (novecošana, invaliditāte, nāve);
- ilgstošas slimības;
- darbinieku aiziešana obligātajā militārajā dienestā;
- darbinieka esošā amata maiņa uz citu amatu — fluktuācija;
- u.tml.

Par pamatu savlaicīgai personāla plānošanai kalpo statistiskie dati. Tie dod informāciju, piemēram, par strādājošo kolektīva vecumu; par ielānotiem laika periodiem, kad darbinieks dodas pensijā; par laika periodiem, kad darbinieks vēlas atvaļinājumu; un vidējo fluktuācijas lielumu starp darba ņēmējiem uzņēmumā.

✓ Personāla skaita samazināšana parasti nepieciešama

- ja uzņēmumā norisinās racionalizācijas pasākumi un tādēļ jāsamazina darbinieku skaits;
- ja uzņēmumu vai atsevišķu nodaļu uzņēmumā slēdz;

- ja ir jaudas ierobežojumi, piemēram, esošās jaudas demontāža, jaunu tehnoloģisku iekārtu uzstādīšana, kuru apkalpošanā nepieciešams ievērojami mazāks darbinieku skaits.

Lai veiktu personāla kvantitatīvu plānošanu un kvalitatīvu plānošanu, nepieciešams ņemt vērā vairākus faktorus, bet nekādā gadījumā nedrīkst šo jautājumu izlemēt izolēti.

Nepieciešamība pēc jauna personāla mazos un vidējos uzņēmumos

Pašreizējā situācijā Latvijā ir liels skaits mazu firmu, kuras tikai nesen ir uzsākušas savu darbību, bet jau guvušas lielus panākumus un sekmīgu attīstību. Šādās mazās firmās parasti nav atsevišķi izveidota personāla daļa, kurai vajadzētu nodarboties ar dažādām personāla problēmām un to skaitā ar jauna personāla plānošanu.

Līdz ar veiksmīgu uzņēmuma darbības attīstību parasti nākas saskarties ar šādām problēmām:

- pārāk liels pieprasījums — jums jāstrādā vakaros un brīvdienās;
- ja jūs strādājat pārāk garas stundas, varat ļoti nogurt un nonākt stresā, jo ir pārāk daudz lietu, kas ir jādara vienlaicīgi;
- pārāk daudz darba rada sastrēgumu, netiek savlaicīgi veikta preču piegāde utt.;
- ja jūsu produktam jeb precei ir sasniegti zināmi panākumi, tad jūs varat saņemt pieprasījumu no klientiem pēc īpašām «detaļām»: dažādām krāsām, veidiem, izmēriem utt., kas veido papildus darbu un vienlaicīgi sastrēgumu jūsu darbā;
- jūs sākat saņemt pārāk daudz pieprasījumu pa telefonu vai faksu, kas prasa uzmanību;
- papīru darbs pieaug un prasa daudz vairāk laika.

Kad šādas situācijas atgadās, uzņēmuma vadītājam ir jāpieņem lēmums par to, ko darīt:

- 1) paplašināt uzņēmumu vai
- 2) palikt nelielam uzņēmumam.

Personāla plānošana kā lēmuma pieņemšanas process

7. shēma



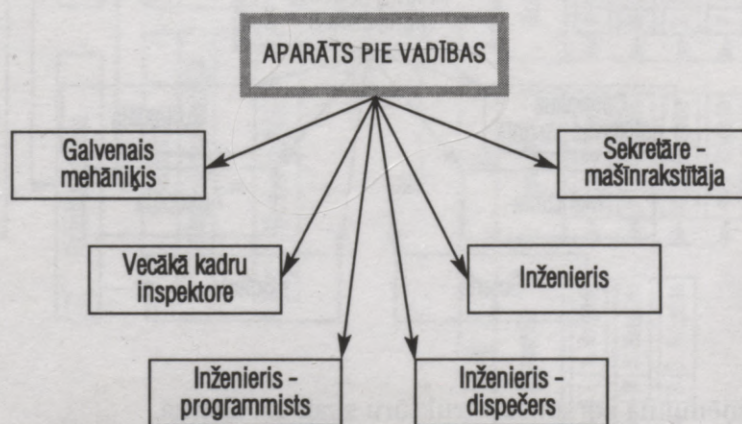
4.1. Personāla struktūra un personāla kustības analīze

1 Lai varētu efektīvi plānot nepieciešamo personālu, ir jāzina uzņēmuma esošā personāla struktūra, kā arī jāizmanto statistiskie dati personāla kustības analīzes veikšanai.

Piemērs.

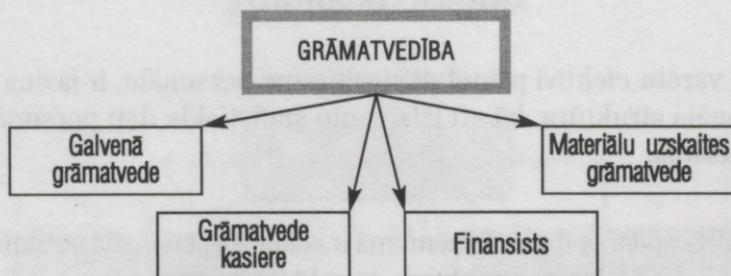
Rīgas Valsts apdares darbu uzņēmumā ir sekojoša personāla struktūra:

- uzņēmuma vadītājs ir direktors, tā pakļautībā ir
 - aparāts pie vadības (skat. 8. shēmu);
 - grāmatvedība (skat. 9. shēmu);
 - galvenais inženieris, kura pakļautībā ir
 - 1) ražošanas daļa (skat. 10. shēmu);
 - 2) līnijpersonāls (trīs vecākie darbu vadītāji, pieci darbu vadītāji un divi meistari), kura pakļautībā ir
 - trīs apmetēju brigādes;
 - četras namdaru brigādes;
 - septiņas krāsotāju brigādes;
 - trīs flizētāju brigādes;
 - pieci stiklinieki;
 - atsevišķi desmit krāsotāji;
 - atsevišķi desmit flizētāji;
 - 3) galvenā mehāniskā nodaļa;
 - 4) palīgrāžošana;
 - apkalpojošais personāls (skat. 11. shēmu).

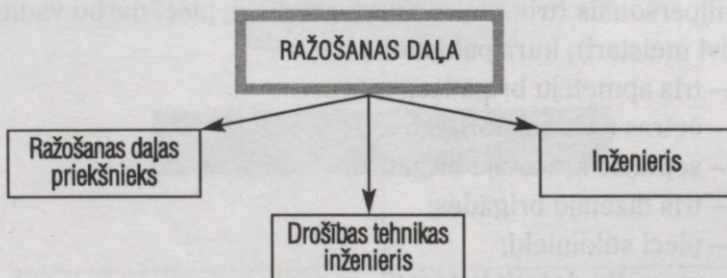


8. shēma

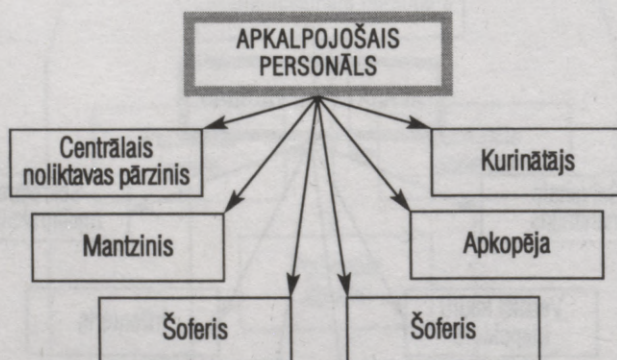
9. shēma



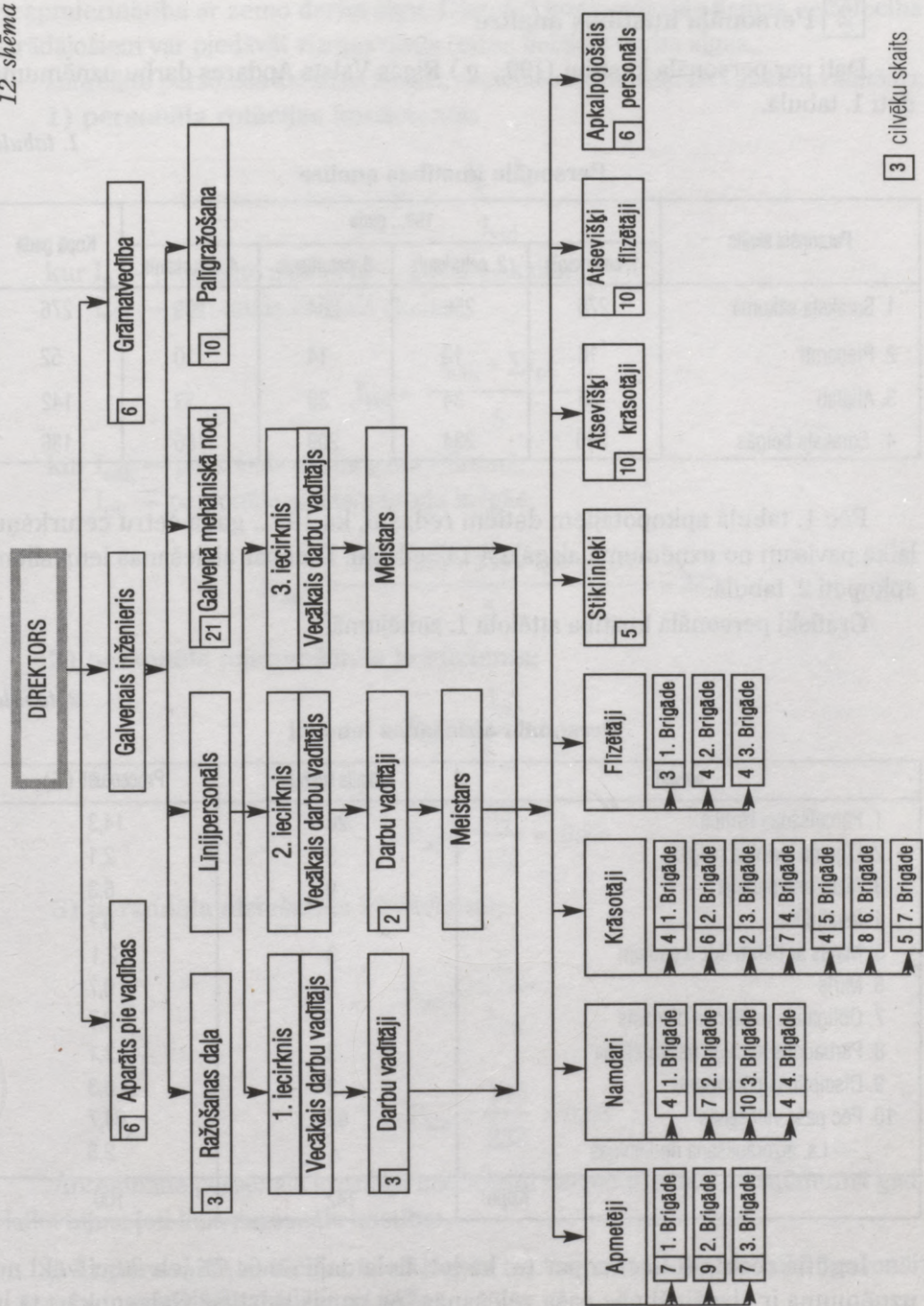
10. shēma



11. shēma



Visa uzņēmuma personāla struktūru skat. 12. shēmā.



3 cilvēku skaits

2 Personāla kustības analīze

Dati par personāla kustību (199... g.) Rīgas Valsts Apdares darbu uzņēmumā doti 1. tabulā.

1. tabula

Personāla kustības analīze

Personāla skaits	199... gads				Kopā gadā
	1. ceturksnis	2. ceturksnis	3. ceturksnis	4. ceturksnis	
1. Saraksta sākumā	276	256	234	209	276
2. Pieņemti	16	12	14	10	52
3. Atlaisti	36	34	39	33	142
4. Saraksta beigās	256	234	209	186	186

Pēc 1. tabulā apkopotajiem datiem redzam, ka 199... gadā četru ceturkšņu laikā pavisam no uzņēmuma aizgājuši 142 cilvēki. Dati par aiziešanas iemesliem apkopoti 2. tabulā.

Grafiski personāla kustība attēlota 1. zīmējumā.

2. tabula

Personāla aiziešanas iemesli

Iemesli	Skaits (gab.)	Procentuāli (%)
1. Pārcelšanas kārtībā	20	14,3
2. Līguma termiņa beigas	3	2,1
3. Aiziešana pensijā	9	6,3
4. Invaliditāte	1	0,7
5. Mātes ar bērnu līdz 3 gadiem	3	2,1
6. Miris	1	0,7
7. Obligātais militārais dienests	1	0,7
8. Pārbaudes termiņa neizturēšana	3	2,1
9. Disciplīnas pārkāpumi	9	6,3
10. Pēc paša vēlēšanās	92	64,7
— t.s. aizbraukšana no Latvijas	4	2,8
Kopā:	142	100

Iegūtie rezultāti liecina par to, ka ļoti liela daļa — 64,7% jeb 92 cilvēki no uzņēmuma ir aizgājuši pēc paša vēlēšanās. Ar ko tas saistīts? Galvenokārt tā ir

neapmierinātība ar zemo darba algu. Diemžēl konkurējošās firmas celtniecībā strādājošiem var piedāvāt vismaz divas reizes lielākas darba algas.

Lai veiktu personāla kustības analīzi, nepieciešams aprēķināt vairākus rādītājus:

1) personāla rotācijas koeficients;

$$P_r = \frac{I_p + I_a}{I_{\text{vid}}},$$

kur I_p — pieņemto skaits; I_a — atlaisto skaits;
 I_{vid} — personāla vidējais skaits.

$$I_{\text{vid}} = \frac{I_{\text{sāk}} + \sum I_{\text{pb}}}{5},$$

kur $I_{\text{sāk}}$ — personāla skaits gada sākumā;
 I_{pb} — personāla skaits perioda beigās

$$I_{\text{vid}} = \frac{276 + 256 + 234 + 209 + 186}{5} = 232$$

2) personāla atjaunošanās koeficients;

$$P_{\text{at}} = \frac{I_p}{I_{\text{vid}}}$$

$$P_{\text{at}} = \frac{52}{232} = 0,22$$

3) personāla aiziešanas koeficients;

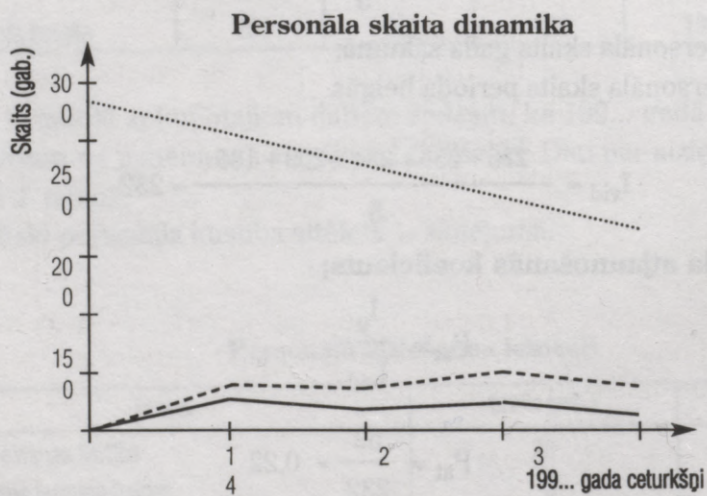
$$P_{\text{aiz}} = \frac{I_a}{I_{\text{vid}}}$$

$$P_{\text{aiz}} = \frac{145}{232} = 0,63$$

Aprēķinātie personāla kustības koeficienti liecina par to, ka uzņēmumā gada laikā bijusi ļoti liela personāla kustība:

1) personāla rotācijas koeficients liecina par to, ka gada laikā personāls ir nomainījies vidēji par 84%;

- 2) **personāla atjaunošanās koeficients** norāda, ka vidēji par 22% ir pienācis klāt jauns personāls;
 - 3) **personāla aiziešanas koeficients** parāda, ka no visa esošā personāla vidēji 63% ir aizgājuši no uzņēmuma un aiziešanas galvenais iemesls — zema darba alga.
- ✓ Lai samazinātu personāla kustību uzņēmumā, nepieciešams
- 1) paaugstināt darba organizāciju;
 - 2) nodrošināt vienmērīgu darbu brigādēm;
 - 3) pilnveidot apmācības un kvalifikācijas paaugstināšanas sistēmu;
 - 4) uzlabot strādājošo darba un sadzīves apstākļus.



1.zīm. Personāla kustība

4.2. Personāla plānošanas metodes

Kvantitatīvajā personāla skaita plānošanā izšķir divas metodes:

- a) rādītāju metodi;
- b) darba vietu plānošanas metodi.

1 Rādītāju metode

Daži uzņēmuma saimnieciskie rādītāji (piemēram, apgrozījums, darba algas izdevumi, laika patēriņš noteiktai darbībai) kalpo kā statistisks pamats personāla skaita aprēķināšanai.

Šis metodes priekšnoteikums ir tāds, ka starp rādītāju un pieprasīto lielumu (darbinieku skaitu) pastāv saskatāma un pārbaudāma sakarība.

Piemēri.

1. Rūpniecības uzņēmuma gada apgrozījums ir 20,4 miljoni DEM, to nodrošina 6 ceļojoši aģenti, kuriem katram ir savs produkcijas realizācijas apgabals. Vidēji katrs aģents ir noslogots uz 3,4 miljoniem DEM jeb par šādu summu viņš realizē produkciju.

Nākamajam gadam uzņēmums vēlas palielināt apgrozījuma lielumu uz aptuveni 30 miljoniem DEM.

Uz šāda pamata ir jāpalielina ceļojošo aģentu skaits:

$$30 \text{ milj. DEM} : 3,4 \text{ milj. DEM} = 8,829 \text{ aģenti}$$

Uzņēmumam darbā nākamajā gadā ir jāpieņem 3 darbinieki un tiem ir jāiedala savi realizācijas apgabali.

2. Augstāk minētā rūpniecības uzņēmuma personāla izmaksas nedrīkst pārsniegt 20% no apgrozījuma. Līdz ar to personāla izdevumi 4,08 miljoni DEM, kas ir pašreiz, nākamajā gadā nedrīkst pārsniegt 6 miljonus DEM.

Ja vidēji katram darbiniekam izmaksā 30 000 DEM gadā, tad patlaban esošais darbinieku skaits — 136 strādājošie ($4\,080\,000 : 30\,000$) nākotnē jeb nākamajā gadā jānodarbina, augstākais, 200 darbinieku ($6\,000\,000 : 30\,000 = 200$).

3. Rūpniecības uzņēmums ražo produkciju, t.i., katru mēnesi saražo 800 gab. divānu. Lai saražotu vienu gabalu produkcijas, nepieciešamais ražošanas laiks ir 4 stundas. Līdz ar to vienā mēnesī produkta saražošanai ir nepieciešamas 3200 stundas (800×4). Ja rēķina, ka viens darbinieks mēnesī nostrādā 160 stundas, tad, lai šo precī saražotu, uzņēmumam nepieciešami kopumā 20 strādnieku ($3200 : 160$).

2 Darba vietu plānošanas metode

Darba vietu plānošanas metode tiek pielietota, ja darba vietu aprēķins nav atkarīgs no uzņēmuma saimnieciskajiem rādītājiem. Darba vietu plāns parasti tiek sastādīts uz ilgu laiku vai garākam laika periodam.

Piemērs

3. tabula

Darba vietu plāns

Vietu skaits	Nosaukums	Faktiski aizgēmtās darba vietas	Vārds, uzvārds
1	Nodaļas vadītājs	1	Alvis Dūnis
2	Grupu vadītāji	2	Guntars Zelģis Uldis Kokle

Vietu skaits	Nosaukums	Faktiski aizņemtās darba vietas	Vārds, uzvārds
3	Referenti	1	Normunds Ciršs Ritvars Stirna Juris Lielais brīva vieta
2	Mašīnrakstītājas	2	Dace Reča Inga Anse Solvita Zandere Kristīne Lielā brīva vieta brīva vieta

Šāda veida darba vietu plāns var būt attēlots arī shēmas veidā.

4.3. Īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānošana

1 Īstermiņa personāla plānošana

Personāla daļa atkarībā no situācijas uzņēmumā var veikt īstermiņa personāla plānošanu. To var aprēķināt skaitliski:

$$\begin{aligned}
 & \underline{\text{Pašreizējais personāla skaits}} \\
 & \quad - \text{atlaistais personāls} \\
 & \quad + \text{pieņemtais personāls} \\
 & \quad = \text{nepieciešamais personāls} \\
 & \quad + \text{rezerves personāls (piemēram, sezonas darbam; slimības dēļ)} \\
 & \quad + \text{papildus personāls (piemēram, uzņēmuma paplašināšanai)} \\
 & \quad = \text{PLĀNOTAIS PERSONĀLA SKAITS}
 \end{aligned}$$

- ✓ Taču arī īstermiņa personāla plānošanā jāņem vērā ne tikai personāla kvantitāte (skaits), bet arī kvalitāte.

Īstermiņa personāla plānošanu ietekmē gan ražošanas programma, gan izmantojamās tehnoloģijas, gan finansiālais stāvoklis. Tas sevišķi ietekmē augsti kvalificētu speciālistu darba apmaksu. Viegļāk ir tiem uzņēmējiem, kuri izgatavo darba masveida vai sērijveida produkciju, jo īslaicīgi piesaistītu neapmācītu darbinieku atalgojums nav sevišķi liels.

2 Ilgtermiņa personāla plānošana

Ilgtermiņa personāla plānošanu parasti ietekmē citi apstākļi jeb citi faktori kā īstermiņa personāla plānošanu.

- ✓ Svarīgākie faktori, kuri ietekmē ilgtermiņa personāla plānošanu:
 - tirgus konjunktūras ilgtermiņa prognozes, kā arī uzņēmuma nozares attīstības ilgtermiņa prognozes;
 - ražošanas tehniskā attīstība (piemēram, jaunu tehnoloģiju iegādāšanās) un biroja attīstība (piemēram, datoru, faksu iegādāšanās);
 - kolektīva vecuma struktūra;
 - cita līmeņa tehnisko un speciālo zināšanu prasības gan ražošanā, gan vadišanā;
 - darbinieku zināšanu un spēju analīze, kas saistītas ar vadišanas funkcijām;
 - darbinieku apmācības nepieciešamības analīze, sevišķi, ja darba tirgū nepieciešamie speciālisti nav grūti atrodam;
 - personāla izmaksu attīstība, jo tās ietekmē preces realizācijas cenu.

4.4. Uzņēmuma personāla struktūras izmaiņa

Uzņēmumā primāra ir ražošanas organizācija, bet atvasināta jeb sekundāra — personāla organizācija. Uzņēmuma darbības sekmēšana jāsāk, uzlabojot ražošanu (tās organizāciju un tehnoloģiju), un tikai pēc tam ir lietderīgi ķerties pie personāla struktūras pilnveidošanas.

Uzņēmuma struktūra tiek veidota atbilstoši ražošanas organizācijas sistēmai. Personāla struktūra sastāv no daudziem darbiniekiem, kurus izvēlas un apvieno strukturālās apakšvienībās atbilstoši funkcijām, kas jāpilda, lai uzņēmums sasniegtu nospraustos mērķus.

Viens no svarīgākajiem uzņēmuma uzdevumiem darbā ar personālu ir vadības sistēmas izveidošana un pilnveidošana. Ļoti bieži uzņēmumos nākas pārkārtot esošo vadības sistēmu un izveidot to atbilstoši pašreizējiem apstākļiem.

Uzņēmuma vadīšanas sistēmai jārisina uzdevumi, kuriem jānodrošina

- racionāla un efektīva vadīšanas darba dalīšana, skaidra un precīza vadīšanas funkciju sadale un norobežošana;
 - operatīva un kvalificēta visu ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko un sociālo perspektīvo un ikdienas funkciju risināšana;
 - iespēja sekmīgi pildīt ražošanas uzdevumus, celt darba ražīgumu, uzlabot darba kvalitāti, palielināt uzņēmuma peļņu, intensīvi izmantot ražošanas līdzekļus, izejvielas, materiālus un energoresursus;
 - racionāla uzņēmuma darbības kontroles sistēma;
 - vadīšanas sistēmas iespējami lielāka vienkāršība un mazskaitlīgums;
 - iespēja pilnveidot vadīšanas sistēmu un pārveidot atbilstoši izmaiņām ražošanā;
 - sistēmas spēja izstrādāt kvalitatīvus lēmumus un garantijas to izpildei;
 - pozitīvs psiholoģiskais klimats kolektīvā.
- ✓ Uzņēmuma vadīšanas sistēmas struktūra jāveido pašiem uzņēmumā strādājošajiem speciālistiem, tā jāizskata un jāapstiprina uzņēmuma valdei.

Veidojot uzņēmuma vadīšanas sistēmu, ir jāievēro četri galvenie principi:

- 1. Atbildības princips.** Uzņēmuma vadīšanas sistēmas struktūrai jāatbilst tās ražošanas organizācijas struktūrai, kā arī ar uzņēmuma darbību saistīto sistēmu prasībām un konkrētajiem, īpatnējiem apstākļiem, kādos jādabojas uzņēmumam (atrašanās vieta, darbinieku pieredze, darbaspējas, tehnoloģiskie, ekonomiskie un sociālie apstākļi u.c.).
- 2. Sistēmu princips.** Visas uzņēmuma vadīšanas funkcijas kā iekšienē, tā arī ar saistītajām sistēmām ir nodrošinātas ar vadīšanas saitēm (sakariem), un tās stingri ievēro noteiktas uzņēmuma apakšvienības, to atsevišķi darbinieki.
- 3. Kompleksuma princips.** Veidojot uzņēmuma vadīšanas sistēmas struktūras, jā rūpējas, lai katrai strukturālai apakšvienībai un katram darbiniekam būtu atbildība par visu savu organizatoriski tehnoloģisko, ekonomisko un audzinoši psiholoģisko funkciju izpildi.
- 4. Efektivitātes princips.** Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskā struktūra tiek veidota tā, lai tās izmantošana dotu vislielāko iespējamo ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un psiholoģisko efektu.

Uzņēmumā vadības sistēmas maiņa var būt pat sarežģītāka nekā vienkāršā darbaspēka struktūras izmaiņa.

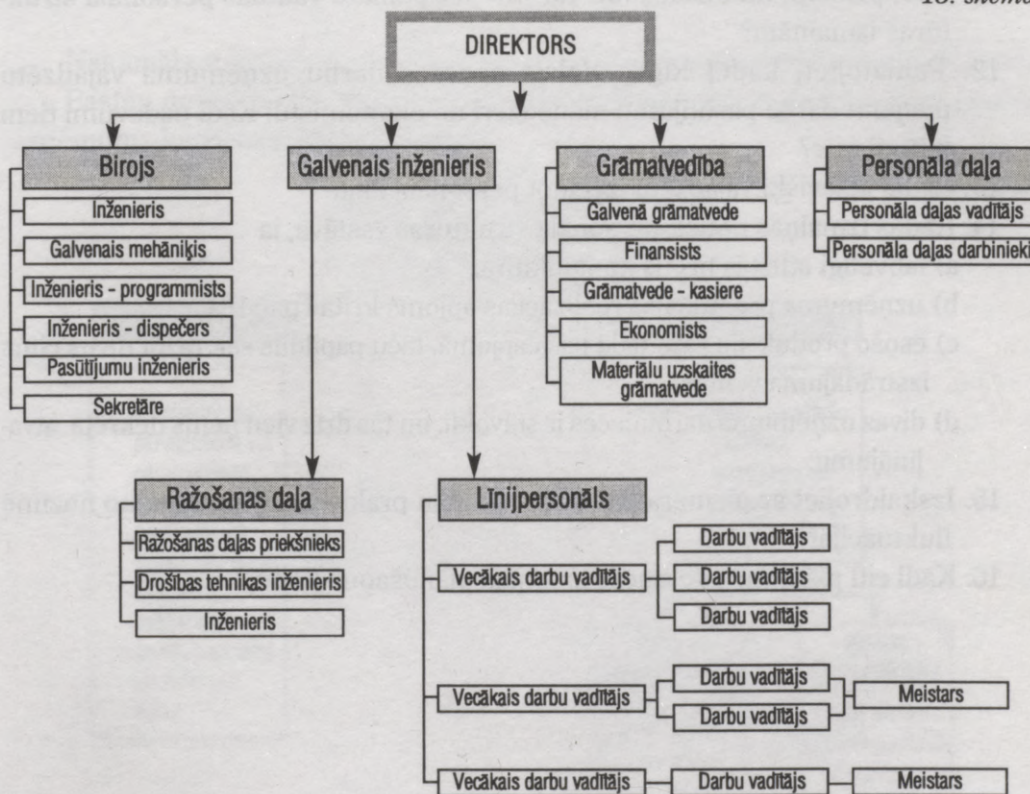
- ✓ Vadības sistēmas maiņai par pamatu var būt uzņēmuma darbinieku neapmierinātība ar esošo vadību, tās darbu.

Piemērs

Pēc socioloģiskas aptaujas rezultātiem Rīgas Valsts Apdares darbu uzņēmumā (199... gadā) vairums darbinieku jeb 85% bija atbildējuši, ka pastāv neziņa par uzņēmuma pastāvēšanu, nav darba, nav plāna ne rītdienai, ne tālākai perspektīvai. Tas ir būtisks iemesls, lai veiktu vadības struktūras izmaiņas.

Šādu struktūras izmaiņu iespējams realizēt, izejot no iepriekš minētajiem principiem un nosacījumiem (skat piemēru 13. shēmā).

13. shēma



Jautājumi un uzdevumi

1. Kādi pasākumi var būt par pamatu personāla skaita samazināšanai?
2. Kādi var būt personāla skaita palielināšanas iemesli?
3. Uzzīmējiet jūsu prakses uzņēmuma personāla struktūru!
4. Kādu galveno iemeslu dēļ tiek atbrīvoti darbinieki jūsu prakses uzņēmumā?
5. Veiciet personāla kustības analīzi jūsu prakses uzņēmumā pēdējā gada laikā! Izdariet secinājumus!

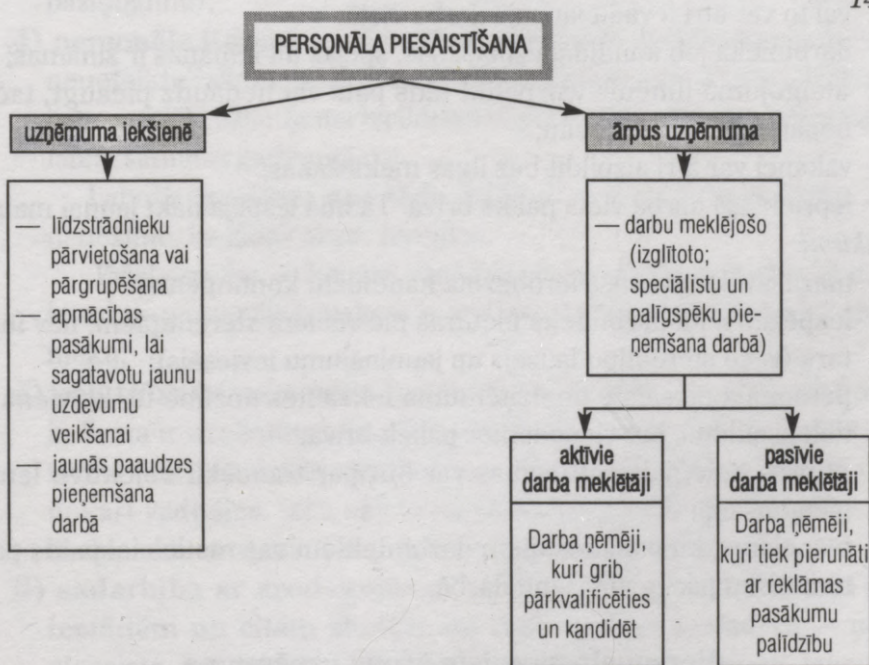
6. Attēlojiet iegūtos rezultātus grafiski!
7. Salīdziniet abas darbinieku skaita plānošanas metodes! Izdariet secinājumus!
8. Raksturojiet ar piemēriem rādītāju metodes izmantošanu personāla plānošanā!
9. Kādā veidā norit personāla plānošana jūsu prakses uzņēmumā?
10. Kādēļ nepieciešama vadības personāla struktūras izmaiņa minētajā piemērā — Rīgas Valsts apdares uzņēmumā?
11. Kādi principi un nosacījumi var būt par pamatu vadības personāla struktūras izmaiņām?
12. Pamatojiet, kādēļ Rīgas Valsts apdares darbu uzņēmumā vajadzētu pieņemt darbā pasūtījumu menedžeri un ekonomistu! Kādi uzdevumi tiem būtu jāveic?
13. Kādēļ atsevišķi vajadzētu izveidot personāla daļu?
14. Kādas izmaiņas notiek personāla struktūras sastāvā, ja
 - a) labvēlīgi attīstās tirgus konjunktūra;
 - b) uzņēmuma produkcijas realizācijas apjoms krītas par 18%;
 - c) esošo produkciju ražo tādā pašā apjomā, taču papildus sāk ražot divus citus izstrādājuma veidus;
 - d) divas uzņēmuma darbinieces ir stāvoklī, un tās drīz vien ņems dekrēta atvaļinājumu.
15. Izskaidrojiet ar piemēra palīdzību no jūsu prakses uzņēmuma, ko nozīmē fluktuācija!
16. Kādi citi plāni var ietekmēt personāla plānošanu? Kādēļ?

5. tēma. PERSONĀLA PIESAISTĪŠANAS IESPĒJAS UN PERSONĀLA IZVĒLE

5.1. Personāla piesaistīšanas iespējas

Nākamais solis pēc personāla plānošanas ir personāla piesaistīšana un izvēle. Pastāv dažādi veidi, kā piesaistīt personālu jeb iegūt darbiniekus gan no uzņēmuma iekšienes, gan no ārienes.

14. shēma



Taču ne tikai no uzņēmuma iekšienes vai ārienes var piesaistīt personālu, to var veikt vēl šādos veidos:

- prasības pieteikšanā darba biržā;
- prasības pieteikšanā arodskolās, tehnikumos un augstākajās mācību iestādēs;
- personāla konsultantu iekļaušana (personāla konsultantu firmu iekļaušana personāla piesaistē).

Personāla piesaiste uzņēmuma iekšienē

Ja nepieciešams personāls, tad vispirms to var piesaistīt no uzņēmumā esošā personāla. Tas nozīmē, ka kādam cilvēkam nāksies mainīt sava darba uzdevumus un pienākumus vai arī profesionāli augt un attīstīties (veidojot karjeru).

Personāla piesaistei no uzņēmuma iekšienes ir gan savas priekšrocības, gan trūkumi.

Priekšrocības:

- uzņēmumā darbiniekiem tiek piedāvātas izaugsmes iespējas, un līdz ar to tiek paaugstināta darbinieku saistība pie uzņēmuma;
- zemas personāla piesaistes izmaksas;
- ✓• parasti kandidātam nav jāiziet pārbaudes laiks;
- kandidāts ir pazīstams ar uzņēmumu, tādēļ tas ātri var iestrādāties darbā vai to var ātri ievadīt jaunajā darba vietā;
- ✓• darbinieka jeb kandidāta zināšanas, spējas un iemaņas ir zināmas;
- atalgojuma līmenis var palikt tāds pats vai nedaudz pieaugt, taču tas nepārsniedz tirgus cenu;
- ✓• vakanci var ātri aizpildīt bez ilgas meklēšanas;
- ✓• iepriekšējā darba vieta paliks brīva. Tā būs iespēja nākt jaunai maiņai.

Trūkumi:

- maza izvēle no esošā ierobežotā kandidātu kontingenta;
- ✓• iespējams, ka darbinieks pieturas pie veciem stereotipiem, nav innovators (vecu stereotipu lauzējs un jauninājumu ieviesējs);
- ✓• personāla piesaiste no uzņēmuma iekšienes nozīmē to, ka viena vieta tiek aizpildīta, bet viena tomēr paliek brīva;
- stipras koleģiālas attiecības var būt par traucēkli objektīvu lēmumu pieņemšanā;
- ✓• iespējams, ka paliekošajiem darbiniekiem var rasties iespaids par automātisku paaugstināšanu darbā.

Personāla piesaiste ārpus uzņēmuma

Ja uzņēmuma darbinieku vidū nevar atrast vajadzīgo speciālistu jeb darbinieku, tad nepieciešamo personālu meklē darba tirgū.

Pastāv sekojošas iespējas, kā piesaistīt personālu ārpus uzņēmuma:

- 1) **sludinājuma ievietošana laikrakstos** — sludinājums neattiecas tikai uz bezdarbniekiem, bet arī uz tiem, kas vēlas mainīt savu darba vietu, kas vēlas iegūt un izmantot labākas profesionālās iespējas, kam ir attiecīgi izdevīgāka uzņēmuma atrašanās vieta vai kas vēlas iegūt lielāku atalgojumu;

- 2) **pieteikums darba biržā** — ja uzņēmumam nepieciešami jauni darbinieki tas var iesniegt prasību darba biržā. Uzņēmums vienlaicīgi var ievietot sludinājumus avīzēs, žurnālos un citos periodiskos izdevumos un vienlaicīgi griezties darba biržā. No juridiskā viedokļa tas ir pieļaujams.

Priekšrocība, ka uzņēmums griežas darba biržā, ir tā, ka tur piedāvā nepieciešamo speciālistu klāstu, bet trūkums tas, ka tur piedāvā tikai tos, kuri meklē darbu;

- 3) **paziņojuma izkāršana pie paša uzņēmuma** — uzņēmums var izkārt paziņojumu (plakātu, stendu), ka tam nepieciešams noteikts darbinieks, speciālists utt.

Priekšrocība ir tā, ka tas ļoti lēti izmaksā, bet trūkums — par paziņojumu uzzina ļoti ierobežots cilvēku skaits (tie, kas iet garām un izlasa paziņojumu);

- 4) **personāla līzings** — citi uzņēmumi piedāvā darbaspēku uz noteiktu un nenoteiktu laiku nomā. Piemēram, tiek pieprasīts kāds noteikts speciālists speciāla pasūtījuma izpildīšanai; personāla aizvietošana atvaļinājuma laikā, slimības gadījumā u.c.

Latvijā pagaidām nav šāda veida personāla līzingu firmu, taču tas nenozīmē, ka tādas nevar izveidot.

Priekšrocība — ļoti ātri var atrast nepieciešamo darbinieku, bet trūkums — personāla izmaksas ir lielākas, nekā pieņemot darbā savu darbinieku;

- 5) **palīdzība no personāla konsultāciju firmas** — personāla konsultāciju firma ir uzņēmums, kas ir specializējies personāla konsultēšanā. Šai firmai tiek samaksāts noteikts honorārs, lai tās atrastu parasti un galvenokārt vadītājus, taču nav izslēgts, ka viņu uzdevumos ietilpst arī citu darbinieku atrašana. Tie ir darbā iekārtošanās biroji;

- 6) **sadarbība ar arodskolām, tehnikumiem, augstākajām mācību iestādēm un citām skolām un izglītojošām iestādēm** — personāla piesaiste, izmantojot sadarbību ar skolām, parasti jauna, talantīga personāla meklēšana;

- 7) **u.c.** (piemēram, ar paziņanos).

Informācija darba piedāvājumā

Informācija darba piedāvājumā ir ļoti svarīga ikvienam uzņēmumam, sevišķi, ja tam ir jāatrod nevis liels cilvēku pūlis, bet gan augsti kvalificēts speciālists noteiktā nozarē.

Pēc informācijas daudzuma sludinājumā varēs spriest gan par jūsu firmu, gan arī par to, ko konkrēti jums vajag. Precizēta informācija darba sludinājumā, ja tiks uzrādītas konkrētas prasības, noteikti ierobežos to cilvēku skaitu, kuri vēlēšies pieteikties strādāt uzņēmumā.

✓ Informācija darba piedāvājumā

Prasības pretendentiem

- Zināšanas un profesionālā pieredze.
- Darba dotumi.
- Komunikatīvās īpašības.
- Vadītāja īpašības.
- Socioloģiskās pazīmes (vecums, dzimums ...).

Pieteikšanās kārtība

- Pieteikšanās veids (rakstiski, pa telefonu, personīgi).
- Iesniedzamie dokumenti (CV,...).
- Pieteikšanās laiks.

Uzņēmums (firma)

- Firmas nosaukums.
- Nodarbošanās veids.
- Lielums, attīstība.
- Atrašanās vieta.
- Darba atmosfēra.
- Firmas filozofija.
- Uzņēmuma kultūra.

Darba vieta

- Pamatojums brīvas darba vietas izsludināšanai.
- Uzdevumi un darbības mērķi.
- Organizatoriskais iedalījums.
- Kompetences.
- Attīstības iespējas.
- Sociālā struktūra un vadības stils.

- ✓ Nav noteiktu standartu, kā tieši būtu jāraksta darba sludinājums, un darba sludinājumā nav obligāti jāraksta visa iepriekš minētā informācija.

Jautājumi un uzdevumi

1. Uzrakstiet darba sludinājumu, par pamatu ņemot kādu brīvi izvēlētu amatu no jūsu prakses uzņēmumā!

5.2. Darba vietas raksturojums

Situācija: SIA Latin—Rīga filiāle nodarbojas ar būvmateriālu tirdzniecību, un firma ir atradusi iespējas palielināt sava personāla skaitu. Tiek ievietots sludinājums avīzē.

BŪVMATERIĀLU TIRDZNICĪBAS FIRMĀ PIEDĀVĀ DARBU		
	Prasības	Piedāvā
• grāmatvedim	• pamatzināšanas izvēlētajā specialitātē	• interesantu darbu būvmateriālu tirdzniecības jomā izaugsmes iespējas
• ekonomistam	• minimālas svešvalodas zināšanas	• apmaksu, atbilstoši ieguldītajam darbam
• pārdošanas menedžerim	• griba strādāt un vēlme mācīties	Tiks izskatīti visi piedāvājumi
• mārketinga speciālistam	• godkāre un karjerisms labākajā izpausmē	Pieteikties pa tālruni 626362
• pārdošanas aģentam	• bez vecuma ierobežojuma	
• pārdevējam	• vēlama rekomendācija	

Jau dažu dienu laikā SIA Latin—Rīga personāla daļā ierodas vairāki desmiti cilvēku, kurus ir ieinteresējis šis darba piedāvājums. Personāla daļas vadītājam nākas raksturot nākamās darba vietas.

Darba vietu raksturojumu var veikt pēc šādiem punktiem:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) darba uzdevums; | 1) pamatpienākumi; |
| 2) darba priekšmetu apraksts; | 2) pienākumu veikšanai nepieciešamo zināšanu apjoms (izglītība); |
| 3) darba materiāli; | 3) veicamā darba patstāvības pakāpe; |
| 4) darba līdzekļi; | 4) darbību reglamentējošie normatīvie akti; |
| 5) darba vieta; | 5) veicamā darba sarežģītība; |
| 6) darba drošība; | 6) atbildības apjoms; |
| 7) darba gaita; | 7) sadarbība; |
| 8) darba kontrole; | 8) darba raksturs. |
| 9) darba vietas sakopšana. | |

Katrs uzņēmuma vadītājs var izveidot savam uzņēmumam atbilstošus darba vietas raksturojumus jeb amata aprakstus, veidojot dažādas kombinācijas.

- ✓ Darba ņēmējam, zinot piedāvātās darba vietas raksturojumu, ir vieglāk izdarīt izvēli — kandidēt uz šo vietu vai ne. Pretendentam ir vienkāršāk izvērtēt savas spējas, viņš zina savus pienākumus un to, ko no viņa sagaida.
- ✓ Darba devējam darba vietas raksturojums palīdz sakārtot darbu, jo vienlaicīgi tas palīdz sadalīt pienākumus un pilnvaras. Tas disciplinē darbu un personālu.

Darba vietas raksturojuma izveidošana sevišķi svarīga ir lielajos uzņēmumos ar lielu darbinieku skaitu. Tas būtiski atvieglo personāla daļas darbu.

Personāla daļa atsevišķi katram darbiniekam—amatam var izveidot darba vietas raksturojumu. Jaunai darba vietai var izveidot projektu, bet vēlāk, jau īstenojot to dzīvē, papildināt.

Piemērs: SIA Latin—Rīga, personāla daļa ir izveidojusi darba vietu raksturojumus šādiem amatiem:

- a) grāmatvedim;
- b) pārdošanas menedžerim.

SIA LATIN—RĪGA	Darba vietas raksturojums GRĀMATVEDIS
1. Darba uzdevumi	— grāmatvedības uzskaites veikšana — dokumentu noformēšana katrai saimnieciskajai operācijai — bilances aprēķināšana
2. Darba priekšmetu apraksts	— maksāšanas uzdevumi, čeku grāmatiņas algu kartītes kases grāmata norēķinu lapas pavadzīmes u.c. veidlapas
3. Darba materiāli	— rēķini, tabulas, banku atskaites utt.
4. Darba līdzekļi	— veidlapas u.c. kancelejas piederumi — dators
5. Darba vieta	— kabinets (galds, dators, vairāki plaukti un skapis)
6. Darba drošība	— vispārējie darba drošības tehnikas noteikumi, kā arī specifiskie tehniskie noteikumi, strādājot ar datoru
7. Darba gaita	— katras saimnieciskās operācijas iegrāmatošana — aprēķinu veikšana
8. Darba kontrole	— atskaites ieņēmuma dienestam — atskaites firmas vadītājam gan mutiski, gan rakstiski
9. Darba vietas sakopšana	— atskaites novietošana mapēs un novietošana plauktos — iekšējo kārtības noteikumi ievērošana
10. Piezīmes	— nepieciešamības gadījumā veikt kasieres pienākumus — apmācīt darbā praktikantus no Rīgas Tehniskās universitātes
Personāla vadītāja Direktors	V. Smilga U. Bēnke

Darba vietas raksturojums	
SIA LATIN—RĪGA	PĀRDOŠANAS MENEDŽERIS
1. Darba uzdevumi	— produkcijas realizācijas līgumu slēgšana — darbs ar klientiem — pārdošanas aģentu un pārdevēju vadīšana un konsultēšana
2. Darba priekšmetu apraksts	— līgumu formas — marketinga daļas izpētes analīžu rezultāti u. c. dokumenti
3. Darba materiāli	— preču tehnisko īpašību raksturojumi — likumdošanas akti, normatīvie akti — katalogi, laikraksti uc masu informācijas līdzekļi
4. Darba līdzekļi	— telefons — fakss — dators
5. Darba vieta	— automašīna — kabinets (moderni iekārtots) — izbraukumi jeb komandējumi
6. Darba drošība	— vispārējie darba drošības noteikumi
7. Darba gaita	— telefona zvani, vienošanās, tikšanās termiņu noteikšana, atskaišu analīzes utt.
8. Darba kontrole	— katru dienu pulkst. 10.00 realizācijas projektu saskaņošana ar direktoru
9. Darba vietas sakopšana	— darba vietas sakārtošana un uzturēšana nevainojamā kārtībā
10. Piezīmes	
Personāla vadītāja Direktors	V. Smilga U. Bēnke

Taču darba vietas raksturojumu vai amata aprakstu var veidot arī pēc otra varianta.

GRĀMATVEDĪBAS DAĻAS VADĪTĀJA AMATA APRAKSTS

1. Pakļautība

Uzņēmuma direktoram

2. Pamat pienākumi

- vadīt, organizēt un koordinēt grāmatvedības daļas darbību
- atbildēt par izdevumu tāmes izpildes uzskaiti
- analizēt un sniegt uzņēmuma direktoram finansiālas un saimnieciskās darbības izvērtējumu
- plānot ikdienas grāmatvedības daļas operatīvos darba procesus
- kontrolēt piešķirto līdzekļu ekonomiski pareizu izlietojumu paredzētiem mērķiem
- noteiktā kārtībā iesniegt priekšlikumus par darbinieku paaugstināšanu amatā, pārcelšanu citā darbā, materiālo un morālo stimulēšanu, kā arī saukšanu pie disciplināratbildības
- apmācīt daļas darbiniekus, noteikt viņu pienākumus, kā arī kontrolēt pienākumu izpildi

3. Pienākumu veikšanai nepieciešamo zināšanu apjoms

- grāmatvedības daļas sfērā atbilstoša augstākā profesionālā izglītība un ne mazāk kā 5 gadu darba pieredze šajā nozarē
- periodiska zināšanu papildināšana
- vismaz divu svešvalodu zināšana

4. Veicamā darba patstāvības pakāpe

- patstāvīgi pieņemt lēmumus attiecībā uz grāmatvedības daļas vadīšanu
- principiālus jautājumus saskaņot ar uzņēmuma direktoru

5. Darbību reglamentējoši normatīvie akti

- likums par grāmatvedību, grāmatvedības instrukcija uzņēmumos un normatīvie akti par grāmatvedību
- Saeimas pieņemtie likumi, Ministru kabineta lēmumi

6. Veicamā darba sarežģītība

- darba sarežģītība, kas prasa lielu uzmanību, precizitāti un atbildību, oriģinālu problēmu risinājumu

7. Atbildības apjoms

- atbild par daļas darbu kopumā
- atbild par precīzu grāmatvedības uzskaiti un atvērto budžeta līdzekļu pareizu izlietojumu
- atbild par finansiālo pārskatu un datu pareizību
- atbild par savlaicīgu finansiālo pārskatu nodošanu
- atbild par grāmatvedības daļas darbinieku korektām attiecībām ar apmeklētājiem

8. Sadarbība

- ar visām uzņēmuma nodaļām
- Valsts ieņēmumu dienestu
- Sociālo apdrošināšanas pārvaldi
- LR Statistikas komiteju

9. Darba raksturs

- darbs ar visām uzņēmuma nodaļām un filiālēm
- grāmatvedības finansiālā uzskaitē un pārskatu sastādīšana ar datoru
- darbs prasa lielu psiholoģisko slodzi, noturību un savaldību

5.3. Personāla izvēle

Turklāt liela nozīme ir neklūdīgai personāla izvēlei. Tā ir ļoti svarīga, jo ir jāievēro virkne dažādu nosacījumu.

Pastāv vairāki lietišķi izvēles kritēriji, kas tiek iekļauti personāla izvēlē, pie kam galvenā nozīme var būt vienai vai otrai kritēriju grupai atkarībā no darba vietas veida:

— **Fiziskie kritēriji**

Objektīvas pazīmes, kuras raksturo darba fiziskās prasības, piemēram, pēc muskuļu spēka, redzes, vispārējās imunitātes u.tml.

— **Psihiskie kritēriji**

Pazīmes, kuras raksturo darba garīgās un cita rakstura nefiziskās prasības. Piemēram, prasības pēc inteliģences, reakcijas, spējas koncentrēties, spējas pieņemt lēmumu, monotonijas jūtība u.tml.

— **Sociāli — psiholoģiskie kritēriji**

Pazīmes, kuras raksturo noteiktas prasības starppersonu attiecībās, kā, piemēram, spēja sadarboties, vadīšanas attiecības u.tml.

Tālāk ar šiem kritērijiem ir jāapraksta sociālā situācija darba vietā, kuri, iespējams, var ietekmēt darba sekmes, piemēram, priekšnieka, kolēģu, padoto vecums un kvalifikācija.

— **Speciālie jeb profesionālie kritēriji**

Šeit pieskaitāmas pazīmes, kuras var būt iemantotas ar izglītību un/vai ar pieredzi, piemēram, zināšanas, prasme, profesionālā varēšana.

Informācijas avotu nozīme personāla izvēlē

Avoti	Pretendenti no ārpusēs	Uzņēmuma darbinieks
Pretendēšanas vēstule	Dod pirmo vispārējo kopējo iespaidu	Dod ieskatu par pretendēšanas pamatu un priekšstatu, kuru darbinieks ir saistījis ar darba vietas maiņu uzņēmumā
Fotogrāfija	Dod iespaidu par ārējo izskatu; to var mainīt	Dod (kā personas akta sastāvdaļa) izskaidrojumu par attīstības gaitu no iestāšanās brīža uzņēmumā
Biogrāfija vai CV*	Izskaidro attīstības gaitu	
Personāla aptaujas anketa	Savākta un sakārtota svarīgākā informācija par kandidātu; novērš informācijas aizmiršanu	
Skolas sekmes	Dos paskaidrojumus par sekmēm skolā; attiecībā arī uz profesionālo kvalifikāciju	
Darba sekmes	Pamato biogrāfijas profesionālās gaitas; dod izskaidrojumu par līdzšinējām darbības nozarēm	
Līdzšinējā priekšnieka rakstisks novērtējums	—	Dod paskaidrojumu par darbinieka lietošanu viņa toreizējo uzdevumu izpildē
Atsauksmes jeb rekomendācijas	Neatspoguļo visus piemērotības aspektus; taču papildus var tikt ņemtas vērā	—
Priekšnieka izvaicāšana	—	Iespējams aptuvenš darbinieka novērtējums viņa tagadējo uzdevumu izpildei
Intervija	Dod iespēju secināt par citu avotu informācijas nepilnībām (robiem); veicina pretendenta personisko kopējo iespaidu	Vispirms dod iespēju uzzināt darbinieka domas un priekšstatus attiecībā uz jauniem darba uzdevumiem
Medicīniskā izziņa	Svarīga pirmām kārtām, lai noteiktu veselības piemērotību paredzamajiem uzdevumiem	Svarīga pirmām kārtām, ja paredzamajam darbam vajadzīgas īpašas veselības prasības
Psiholoģiskais tests	Normālā veidā nosaka piemērotības daļu, raugoties no dažādiem aspektiem (piem., inteliģence u. tml.)	Liecina, ja jaunie uzdevumi prasa īpašas, testa veida piemērotības galvenos punktus
Grafoloģiskais tests	Liecina par raksturu un dažiem piemērotības aspektiem; ārkārtīgi apstrīdami	—
Darba mēģinājumi	Liecina par atbilstību noteikta darba uzdevumiem	Liecina par atbilstību noteikta darba uzdevumiem

*CV — Curriculum vitae

Pretendēšanas vēstule

Saņemot pretendēšanas vēstuli no kandidāta, rodas pirmā iespēja izdarīt pirmos vispārīgos secinājumus par atbilstību noteiktai darba vietai:

- vēstules noformējums;
- attiecīga izglītība un rīcībā esošie izglītības dokumenti;
- stilistiskais vēstules noformējums, kas var liecināt par pretendenta runas (piemēram, latviešu valodas) spējām;
- vēstules saturs — iemeslu apraksts jeb izklāsts, kādēļ cilvēks vēlas kandidēt tieši uz to vietu.

Fotogrāfija

Galvenokārt svarīga tajos gadījumos, kad tiek izvēlēts darbinieks, kam vajadzēs uzņēmumu vai firmu prezentēt, reklamēt un pārstāvēt.

Biogrāfija

Biogrāfijas izklāstā īsi un konkrēti tiek aprakstīta pretendenta attīstības gaita no dzimšanas brīža.

Pēc biogrāfijas izklāsta iespējams izdarīt secinājumus par izglītību (kādas skolas pabeigtas), kādos amatos pretendents ir strādājis utt.

Lai pārbaudītu biogrāfijas patiesumu, var pārbaudīt izglītības dokumentus un ierakstus darba grāmatiņā.

CV — *Curriculum vitae*

- ✓ CV ir pilnīgs pārskats par personas sasniegumiem, ieskaitot publikāciju sarakstu. Norāda tikai to informāciju, kas attiecas uz paredzamā darba mērķi. Uzsvars tiek likts uz personas sasniegumiem dzīvē.
- ✓ CV ir īsa un lakoniska informācija, kurā persona norāda darba meklēšanas mērķi un informē darba devēju par sevi, savu izglītību un darba pieredzi.

Tas ir īss kopsavilkums par iesniedzēja darba pieredzi un izglītību. Parasti ne garāks par vienu lappusi.

Svarīgākie elementi:

- personas dati;
- informācija par darba pieredzi;
- izglītība;
- pieteikšanās mērķis.

CURRICULUM VITAE

1. VĀRDS, UZVĀRDS
2. DZĪVES VIETA (adrese, tālrunis)
3. DZIMŠANAS DATUMS
4. DARBA MEKLĒŠANAS MĒRĶIS vai PIETEIKŠANĀS MĒRĶIS (uz kādu amatu pretendē)
5. PAŠREIZĒJĀ NODARBOŠANĀS
 - darba vietas nosaukums
 - tās adrese, tālrunis
 - amats
 - īss darba pienākumu apraksts
 - nepieciešamā prasme
 - pakļauto darbinieku skaits
6. IZGLĪTĪBA
 - pamatzglītības mācību iestādes nosaukums
 - profesionālās izglītības mācību iestādes nosaukums
 - augstākās izglītības mācību iestādes nosaukums
 - iegūtā kvalifikācija (specialitāte)
 - saņemto dokumentu nosaukums, nr.
7. KVALIFIKĀCIJAS PAAUGSTINĀŠANA
 - kursu organizators, kursu nosaukums, ilgums
 - iegūtā kvalifikācija, to apliecinošs dokuments
8. VALODU PRASME
9. DARBA PIEREDZE
 - iegūtās pieredzes īss formulējums
 - darba vietas nosaukums un darba ilgums tajā
 - galvenie veicamie uzdevumi un amata nosaukums
 - praktiskās iemaņas
10. ĢIMENES STĀVOKLIS
11. /VESELĪBAS STĀVOKLIS/
12. /APBALVOJUMI, ATZINĪBAS/
13. ATSAUKSMES: kur tās var saņemt
14. APRAKSTA SASTĀDĪŠANAS VIETA UN DATUMS. PARAKSTS

Personāla aptaujas anketa

Parasti pirmais dokuments, ko aizpilda pretendents, kandidējot uz noteiktu darba vietu.

Personāla aptaujas anketa var būt sastādīta atsevišķi katrai darba vietai, ja tai ir jāpilda specifiski darba uzdevumi, bet iespējams, ka tā var būt arī tikai viena — domāta jebkuram darbiniekam.

- ✓ Jāsaka, ka pilnīgu anketas analīzi var veikt tikai augsti profesionāli izglītoti personāla darbinieki, kam ir augstākā psiholoģiskā izglītība. Pretējā gadījumā anketas aizpildīšanai nav nozīmes.

Lai sastādītu anketu, jūs, piemēram, kā savas nodaļas vadītājs varat konsultēties ar personāla daļas vadītāju par iespējamiem speciālistiem vai prasībām.

Piemērs: SIA Latin—Rīga personāla aptaujas anketa (sk. 48. lpp.)

Ja uzņēmums personāla izvēlē izmanto aptaujas anketu, iespējams, ka atsevišķi biogrāfija nav nepieciešama, jo visa vajadzīgā informācija var būt uzdota ar anketas jautājumu palīdzību.

Pēc anketu apstrādes un analīzes, kad tiek atsijāti neatbilstoši pretendenti, nākamajos kandidātus var uzaicināt uz pārrunām.

Skolas sekmes

Izglītības dokuments, kas sniedz informāciju par sekmēm skolā, attiecīgo priekšmetu apgūvē.

Arī skolas sekmes var būt viens no faktoriem personāla izvēlē, jo tās var parādīt profesionālo kvalifikāciju.

Darba sekmes

Darba sekmes ir profesionālās kvalifikācijas pierādījums dzīvē jeb pieredze.

Par attiecīgu pieredzi var liecināt sertifikāti, augstāka kvalifikācija, goda raksti, pateicības utt.

Jāpiebilst, ka patlaban Latvijā ir izveidojusies tendence darbā pieņemt speciālistus ar vismaz nelielu pieredzi. Uzņēmumam nav vēlēšanās vai arī nav laika apmācīt jaunus speciālistus.

Atsauksmes jeb rekomendācijas

Tas ir oficiāls darba vērtējums. Rekomendācija — labvēlīga atsauksme, ieteikums.

Atsauksme jeb rekomendācija sniedz informāciju par kandidāta personību, tā rakstura īpatnībām un atbilstības pakāpi noteiktam amatam.

SIA LATIN—RĪGA

ANKETA

Konkurss uz vietu

Vārds, uzvārds	Dzimšanas gads un datums 19.... gada
Dzīves vieta	Vieta
..... tel.	Tautība
Izglītība: <input type="checkbox"/> augstākā <input type="checkbox"/> vidējā <input type="checkbox"/> nep. vidējā	Pilsonība
<input type="checkbox"/> nep. augstākā <input type="checkbox"/> vidējā speciālā	Personas kods
	Pases sērija nr.

Kādas mācību iestādes esat beidzis un kādā specialitātē?.....

Vai ir interese vēl mācīties un ko?

Ģimenes stāvoklis: neprecējies šķīries Bērnu skaits

precējies atraitnis

Uz katru no jautājumiem varat atbildēt plašāk, minot jautājuma numuru (piezīmēs)

- Kādas valodas zināt?
- Kādā līmenī?
- Kādus sabiedriskus pasākumus esat organizējis un vadījis?
- Kas un kāpēc jums patika iepriekšējā darba vietā?
- Kas un kāpēc jums nepatika iepriekšējā darba vietā?
- Ko jūs uzskatāt par savu lielāko sasniegumu vai veikumu
 - darbā,
 - mācībās,
 - sadzīvē?
- Kā jūs kontaktējaties ar cilvēkiem? (1 — zemākais, bet 5 augstākais novērtējums, ievēlējiet krustiņu)
 - ar draugiem
 - kolēģiem
 - nepazīstamiem
- Izvēlieties savu temperamenta raksturojumu: mierīgs agresīvs.
- Paskaidrojiet, a) kāpēc?
- b) kā tas izpaužas?
- Kādas ir jūsu a) stiprās puses,
- b) vājās puses?
- Vai esat viegli sakaitināms?
- Jūsu veselības stāvoklis
- Kāds ir jūsu hobijs?
- Ko jūs zināt par mūsu firmu?
- Kāpēc jūs gribētu strādāt mūsu firmā?
- Kādus pienākumus jūs gribētu izpildīt?
- Kādu jūs iedomājaties savu darbu, lai tas jums būtu tikams?
- Vai jūs varat strādāt: pilnu darba dienu nepilnu darba dienu darbu veikt mājās

Pastāv vairāki amati, kur personāla izvēlē tiek ņemta vērā arī atsauksme jeb rekomendācija (piemēram, grāmatveža, kasieres, vadītāja u.c. amatos).

Līdzšinējā priekšnieka un pašreizējā priekšnieka novērtējums

Ja darbinieku vēlas atrast no sava uzņēmuma vidus, dažkārt ir lietderīgi izvaicāt bijušos priekšniekus jeb vadītājus par to, vai darbinieks ir spējis izpildīt uzdevumus, vai nav savstarpējo attiecību problēmu utt.

Intervija jeb sarunas

Intervijas jeb sarunas laikā ar kandidātu var noskaidrot darbinieka domas, uzskatus, pārliecināties par viņa priekšstatiem.

Ari kandidāts var iegūt informāciju par uzņēmumu, darba nosacījumiem, apstākļiem un samaksu utt.

Intervijā vajadzētu piedalīties arī darba vadītājam, kas varētu noteikt katra kandidāta piemērotības pakāpi.

Medicīniskā izziņa

Tā nepieciešama, lai noteiktu, vai kandidāta veselība ir piemērota attiecīgajiem darba apstākļiem.

Psiholoģiskais tests

Atsevišķiem amatiem personāla daļa izvēles gaitā var izmantot psiholoģiskos testus (vienu vai pat vairākus).

Ar testa palīdzību var noteikt, piemēram, vai pretendents ir vadītāja dotības spējas, vai tas spēj pieņemt patstāvīgus lēmumus, spēj strādāt ārkārtas situācijās utt.

Testu izmanto ne tikai vadošo darbinieku pretendentu izvēlē, tos var izmantot arī citu amatu kandidātu izvēlē.

- ✓ Jāpiebilst, ka psiholoģisko testu pilnīgu analīzi var veikt tikai attiecīgi speciālisti. Pretējā gadījumā tests zaudē nozīmi.

Tas attiecas arī uz grafoloģiskajiem testiem. Parasti psiholoģisko testu papildina ar grafoloģisko testu.

Darba mēģinājumi

Darba mēģinājumi var būt kā nelielas pārbaudes pirms pieņemšanas darbā, kā arī divu vai trīs mēnešu pārbaudes laiks. Tas atkarīgs no uzņēmuma un katra konkrētā gadījumā tas var būt citādi.

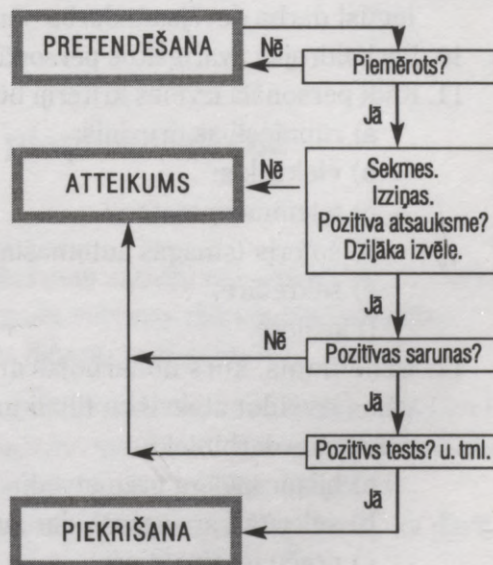
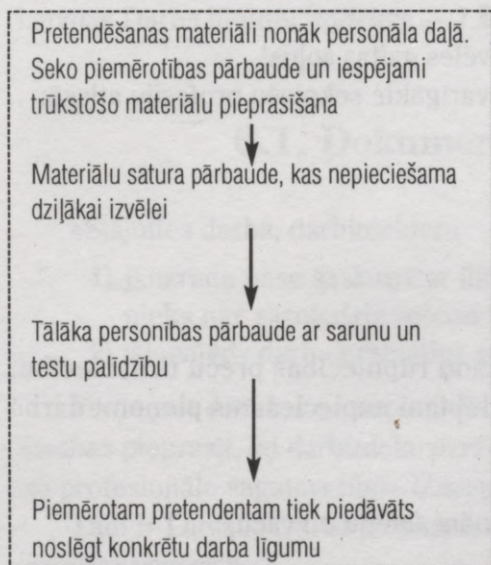
- ✓ Nav noteiktas vienotas sistēmas vai veids, kā tieši izvēlēties īsto darbinieku, katrā uzņēmumā tas var notikt pilnīgi citādi, jo atšķirīgi var būt gan izvēles kritēriji, gan amati, gan darba uzdevumi.

Tikai pareiza izvēle nesīs peļņu un ietaupīs laiku.

Pieņemot darbā jaunu darbinieku, vajadzētu padomāt, piemēram, par esošo darba kolektīvu — tīri par kolektīva rakstura iezīmēm (vai tajā ir labvēlīgs psiholoģiskais klimats) un kā jaunais darbinieks varēs tajā iestrādāties; par kolektīvā strādājošo vecumu un jaunā darbinieka vecumu utt., atkarībā no konkrētās situācijas uzņēmumā.

Personāla izvēles gaita

13. shēma



- ✓ Piemērotam pretendētājam pēc atlases veikšanas piedāvā noslēgt līgumu uz pārbaudes laiku (1 — 3 mēnešiem) un pēc tam, ja pārbaudes laiks veiksmīgi ir izturēts, līgumu pagarina vai noslēdz jaunu konkrētu darba līgumu.

Atsevišķos gadījumos pārbaudes laiks var arī nebūt (piemēram, ja darbinieku izvēlas no uzņēmuma iekšienes).

Jautājumi un uzdevumi

1. Nosauciet, kādas pastāv personāla piesaistīšanas iespējas!
2. Kādas priekšrocības un trūkumi ir personāla piesaistei no uzņēmuma iekšienes?

3. Diskutējiet par tēmu — personāla piesaistes iespējas ārpus uzņēmuma!
4. Aprakstiet, kādā veidā jūsu prakses uzņēmums piesaista personālu no uzņēmuma iekšienes!
5. Nosauciet, kādas personāla piesaistīšanas iespējas ārpus uzņēmuma pielieto jūsu prakses uzņēmums!
6. Kādas priekšrocības un trūkumi ir personāla lizingam?
7. Pēc brīvas izvēles no jūsu prakses uzņēmuma uzrakstiet kāda konkrēta amata darba vietas raksturojumu!
8. Cik lielas izmaksas ir paredzētas jūsu prakses uzņēmumā jauna personāla piesaistei?
9. Kādam mērķim kalpo darba vietas raksturojums? Kādas priekšrocības iegūst darba devējs un darba ņēmējs?
10. Paskaidrojiet svarīgākos personāla izvēles gaitas soļus!
11. Kādi personāla izvēles kritēriji būtu svarīgākie sekojošu profesiju atlasē:
 - a) rūpniecības tirgzinis;
 - b) elektriķis;
 - c) telefona operators;
 - d) šoferis (smagās automašīnas);
 - e) sekretāre;
 - f) kasiere.
12. Uzņēmums, kurš nodarbojas ar dažādu rūpniecības preču tirdzniecību, vēlas izveidot atsevišķu filiāli un tādēļ tam nepieciešams pieņemt darbā sekojošus darbiniekus:
 - a) bilancspējīgu grāmatvedi;
 - b) sekretāri ar svešvalodas zināšanām (angļu un vācu);
 - c) preču iesaiņotājus;
 - d) programmētājus;
 - e) personāla vadītāju;
 - f) divas apkopējas (vienu birojā un otru nosūtīšanas telpā).Kuriem no augstāk minētajiem darbiniekiem pie kandidātu izvēles būtu vajadzīga rekomendācija? Pamatojiet, kādēļ!
13. Izvēlieties divas profesijas pēc brīvas izvēles un izveidojiet jautājumu sarakstus, kādus jūs uzdotu šiem cilvēkiem sarunas laikā!
14. Kādos gadījumos personāla izvēlē ir svarīgas skolas sekmes?
15. Izvēlieties konkrētu profesiju un sastādiet anketas jautājumus speciāli tieši šai profesijai! Pamatojiet, kādēļ jūs uzdotu šādus jautājumus!
16. Ar ko vajadzētu papildināt piemērā doto anketu? Uzrakstiet savus priekšlikumus!

6. tēma. PIENĒMŠANA DARBĀ

Personāla pieņemšana darbā norit trijās pakāpēs:

- 1) personāla izvēle;
- 2) darba līguma noslēgšana;
- 3) personāla ievadišana darbā.

Personāla pieņemšana darbā nav atkarīga tikai no uzņēmuma, to reglamentē Latvijas Darba likumu kodekss — LDLK.

6.1. Dokumenti, pieņemot darbā

«Stājoties darbā, darbiniekiem

- 1) jāuzrāda pase saskaņā ar likumdošanas aktiem par pasēm vai, ja darbinieks nav sasniedzis sešpadsmit gadu vecumu, dzimšanas apliecība;
- 2) jāiesniedz darba grāmatiņa (darba līgumu grāmatiņa).

Pieņemot darbā, kur nepieciešamas speciālas zināšanas, darba devējam ir tiesības pieprasīt, lai darbinieks uzrāda diplomu vai citu dokumentu par izglītību vai profesionālo sagatavotību» (*Latvijas Darba likumu kodekss*, 21. pants).

Tādi ir Latvijas Darba likumu kodeksa noteikumi, taču iespējams, ka darba vieta var pieprasīt

- sievietēm laulības apliecības kopiju, ja ir mainīts uzvārds (piemēram, izglītību apliecinošos dokumentos ir cits uzvārds — Bērziņa, bet pasē — Kokle),
- nodokļu grāmatiņu vai nodokļu karti — gadījumā, ja darbiniekam jau ir viena darba vieta,
- mācību iestāžu beigšanas dokumentus — diplomus.

Parasti, stājoties darbā, darba vietā var tikt iesniegti dokumenti, kas apliecina papildu kursu beigšanu — sertifikāti, licences.

6.2. Darba līguma noslēgšana

Lai noslēgtu darba līgumu, gan nākamajam darbiniekam, gan pašam darba devējam ir būtiski zināt svarīgākos Latvijas Darba likumu kodeksa pantus.

Darba koplīgums

Darba koplīgums ir vienošanās, ko likumā noteiktajā kārtībā reģistrē darbinieku aroda organizācija vai darbinieku pilnvaroti pārstāvji, ja šādas organizācijas nav, slēdz ar darba devēju par darba, tā samaksas un sociālās aizsardzības nosacījumiem.

Darba devējs nav tiesīgs atteikties slēgt saskaņotu darba koplīgumu.

Darba koplīgumu noslēdz rakstveidā vai nu uz noteiktu laiku, ko nosaka, pusēm vienojoties, vai konkrēta darba veikšanai.

Darba koplīgumā ietvertās saistības attiecas uz darba devēju un uz visiem darbiniekiem, ja darba koplīgumā nav paredzēts citādi.

Darba devējam ar darba koplīgumu jāiepazīstina visi darbinieki, kas ar to ir darba attiecībās uz darba līgumu pamata.

Darba koplīgumā nedrīkst paredzēt mazākas darbinieku tiesību garantijas, nekā noteikts Latvijas Republikas likumdošanas aktos.

Darba koplīguma saturu, noslēgšanas un izpildes nodrošināšanas, kā arī darba strīdu izskatīšanas kārtību nosaka Latvijas Republikas likums «Par darba koplīgumiem» (*LDLK*, 8. pants).

Darba līguma puses un saturs

«Darba līgums ir tāda rakstveida vienošanās starp darbinieku un darba devēju, saskaņā ar kuru darbinieks apņemas veikt noteiktu darbu, pakļaujoties iekšējai darba kārtībai vai darba devēja rīkojumiem, bet darba devējs apņemas nodrošināt darba samaksu un darba apstākļus, kas paredzēti likumdošanas aktos, darba koplīgumā un, pusēm vienojoties.

Darbinieks ir tiesīgs slēgt darba līgumu ar vairākiem darba devējiem, ja tas nav pretrunā ar likumiem, darba koplīgumu un pušu vienošanos» (*LDLK*, 14. pants).

Darba līguma noslēgšana

«Pieņemšana darbā notiek, noslēdzot rakstveida darba līgumu. Darba līgumu sastāda divos eksemplāros, no kuriem viens glabājas pie darba devēja, otrs — pie darbinieka. Darba līgumu darba devējs ir tiesīgs slēgt ar Latvijas Republikas pil-

soņiem un pastāvīgajiem iedzīvotājiem. Saskaņā ar noslēgto darba līgumu darba devējs var izdot saviem dienestiem saistošu rīkojumu.

Ar ārvalstnieku vai bezvalstnieku, kas nav Latvijas Republikas pastāvīgais iedzīvotājs, darba līgumu var noslēgt tikai tad, ja viņam ir uzturēšanās atļauja, kas dod tiesības strādāt.

Ar darbinieku, kas pārceļšanās kārtībā uzaicināts darbā no cita uzņēmuma, iestādes vai organizācijas pēc uzņēmumu, iestāžu vai organizāciju vadītāju savstarpējas vienošanās, nedrīkst atteikties noslēgt darba līgumu» (*LDLK*, 19. pants).

Garantijas, pieņemot darbā

«Pieņemot darbā, nav nekāda tieša vai netieša tiesību ierobežošana, kā arī tiešu vai netiešu priekšrocību noteikšana atkarībā no rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelšanās un mantiskā stāvokļa, izņemot tos ierobežojumus un priekšrocības, ko nosaka likumi un citi normatīvie akti» (*LDLK*, 15. pants).

Darba līguma termiņš

«Darba līgumu noslēdz:

- 1) uz nenoteiktu laiku;
- 2) uz noteiktu laiku;
- 3) uz noteikta darba izpildīšanas laiku» (*LDLK*, 16. pants).

Darba līguma termiņa pagarināšana

«Pēc darba līguma termiņa notecēšanas to pēc pušu vienošanās var pagarināt uz jaunu termiņu.

Ja pēc darba līguma termiņa notecēšanas neviena no pusēm nav pieprasījusi līgumu izbeigt un darba attiecības faktiski turpinās, līgums atzīstams par pagarinātu uz nenoteiktu laiku» (*LDLK*, 17. pants).

Pārbaude, pieņemot darbā

«Noslēdzot darba līgumu, var noteikt pārbaudi, lai noskaidrotu, vai darbinieks atbilst viņam uzticētajam darbam.

Pārbaudes noteikšana jānorāda darba līgumā.

Pārbaudi nenosaka personām, kas jaunākas par astoņpadsmit gadiem.

Pārbaudes laikā uz darbiniekiem pilnīgi attiecas darba likumdošana» (*LDLK*, 22. pants).

Pārbaudes termiņš, pieņemot darbā

«Pārbaudes termiņš nedrīkst pārsniegt trīs mēnešus. Pārbaudes termiņā neieskaita pārejošas darba nespējas laiku un citu laiku, kad darbinieks nav bijis darbā attaisnojošu iemeslu dēļ» (*LDLK*, 23. pants).

Pārbaudes rezultāti, pieņemot darbā

«Ja pārbaudes termiņš ir izbeidzies, bet darbinieks turpina darbu, atzīstams, ka viņš ir izturējis pārbaudi.

Turpmāka darba līguma laušana šai gadījumā pieļaujama tikai pēc vispārīgiem noteikumiem.

Ja pārbaudes rezultāts ir neapmierinošs, darba devējs atlaiž darbinieku no darba, neizmaksājot atlaišanas pabalstu. Šādu atlaišanu no darba darbinieks ir tiesīgs pārsūdzēt tiesā» (*LDLK*, 24. pants).

Darbinieku materiālā atbildība par darba devējam nodarīto zaudējumu

«Darbiniekiem saudzīgi jāizturas pret uzņēmuma, iestādes vai organizācijas mantu un jāgādā par zaudējuma novēršanu.

Darbinieki, kas vainīgi zaudējumu nodarīšanā uzņēmumam, iestādei, organizācijai, ar kuru viņiem ir darba attiecības, ir materiāli atbildīgi vienīgi tad, ja ir tieši reāli zaudējumi; netiek ņemti vērā iegūtie ienākumi.

Nav atļauts uzlikt darbiniekam atbildību par tādu zaudējumu, kas radies normālā ražošanas un saimnieciskā riska rezultātā.

Darba devēja pienākums ir radīt darbiniekiem apstākļus, kas nepieciešami normālam darbam un viņiem uzticētās mantas pilnīgai saglabāšanai» (*LDLK*, 126. pants).

Darbinieku materiālā atbildība

«Darbinieki ir pilnā apmērā atbildīgi par zaudējumu, kas, izpildot darba pienākumus, viņu vainas dēļ nodarīts darba devējam.

Darbinieki, kas kopīgi veic atsevišķus darbus, kuri saistīti ar viņiem nodoto vērtību glabāšanu, apstrādi, pārdošanu (izsniegšanu), pārvadāšanu vai izmantošanu ražošanas procesā, ja nav iespējams norobežot katra darbinieka materiālo atbildību, var paredzēt kolektīvo (brigādes) materiālo atbildību. Kolektīvās (brigādes) materiālās atbildības piemērošanas noteikumus nosaka darba koplīgumā» (*LDLK*, 129. pants).

DARBA LĪGUMS

199... g.

(darba līguma noslēgšanas vieta un laiks)

(darba devēja pilns oficiāls nosaukums, adrese)

..... turpmāk saukts — «darba devējs»,
..... personā no
(amatpersona vai pilnvarots pārstāvis, kuram ir tiesības pieņemt un atlaist darbiniekus)

vienas puses un,
(darbinieka vārds un uzvārds)

dzimis (usi) gada «.....», dzīvo

personas kods, pase (dzimšanas apliecība, bezpavalstnieka apliecība u.c.),
sērija Nr....., izdota, izdošanas datums,.....

turpmāk saukts (-a) «darbinieks» no otras puses noslēdz šo līgumu:

1. DARBINIEKS stājas darbā pie DARBA DEVĒJA, un DARBA DEVĒJS pieņem viņu darbā par

(amats, profesija vai kvalifikācijas kategorija un darba vietas nosaukums vai apzīmējums)

Darba pienākumi tiek pildīti
(darba dienas ilgums, stundas nedēļā)

DARBINIEKS uzsāk darbu no 199 gada «.....»

3. DARBINIEKA pienākumi:

3.1. Izpildīt:

3.1.1. Pamatdarbā

3.1.2. Profesiju (amatu) apvienošanas kārtībā

3.1.3. Veikt papilduzdevumus

3.3. Ievērot iekšējās kārtības noteikumus un pildīt DARBA DEVĒJA rīkojumus, ievērot darba aizsardzības, drošības tehnikas un darba higiēnas prasības, saudzīgi izturēties pret darba devēja mantu, neizpaust ražošanas, komerciālos un citus noslēpumus.

3.4. Darbinieks uzņemas pilnu materiālo atbildību par darba devēja viņam nodotajām naudas, materiālajām un citām vērtībām, par kurām darbinieks sistemātiski (uz dokumentu pamata) atskaitās darba devēja grāmatvedībai.

3.5 Ejot atvaļinājumā vai beidzoties darba attiecībām, darbinieka pienākums ir viņa atbildībā esošās vērtības ar aktu nodot darba devēja norādītajam darbiniekam.

Iztrūkuma vai vērtību bojāšanas gadījumā darbinieks atlīdzina to vērtību.

4. DARBA DEVĒJA pienākumi:

4.1. Samaksāt darbiniekam saskaņā ar darba likumdošanas, darba koplīguma un šī līguma noteikumiem:

4.1.1. pamatalgu (mēnešalgu (amatalgu), stundas tarifa likmi)

4.1.2. maksu par profesiju (amatu) apvienošanu

4.1.3. piemaksu par kaitīgiem darba apstākļiem

4.1.4. citas piemaksas un prēmijas (par virsstundu darbu, nakts darbu u.c.)

4.2. Nodrošināt darba apstākļus, kas paredzēti likumdošanas aktos, darba koplīgumā un šajā līgumā; pirms stāšanās darbā iepazīstināt darbinieku ar veicamo darbu un apstākļiem, iekšējās darba kārtības, darba drošības, drošības tehnikas un citiem noteikumiem.

4.3. Sekmēt darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu:

4.4. Papildus likumdošanas aktos un darba koplīgumā paredzētajiem atvieglojumiem noteikt darba, sociālos un sadzīves atvieglojumus:

5. Darba līgums noslēgts 199..... gada «.....»

(uz nenoteiktu laiku, uz noteiktu laiku, uz darba izpildes laiku)

Darba līgums noslēgts uz pārbaudes termiņu uz _____ mēnešiem. Ja pēc šī darba līguma termiņa izbeigšanās neviena no pusēm nav pieprasījusi līgumu izbeigt un darba attiecības faktiski turpinās, līgums skaitās pagarināts uz nenoteiktu laiku pēc iepriekšējiem noteikumiem.

6. Darbiniekam ir (nav) tiesības slēgt darba līgumu ar citu darba devēju.

7. Darba līguma nosacījumus var grozīt tikai ar DARBINIEKA rakstveida piekrišanu atbilstoši Latvijas Republikas Darba likumu kodeksam, izņemot likumdošanas aktos paredzētos gadījumus.

8. Darba līgumu var izbeigt pirms termiņa, pusēm par to savstarpēji vienojoties. Vienpusēja darba līguma laušana pieļaujama tikai darba likumdošanā paredzētajos gadījumos un kārtībā.

9. Darba strīdi starp DARBA DEVĒJU un DARBINIEKU izšķirami likumā paredzētajā kārtībā.

10. Papildu noteikumi:

10.1.....

11. Darba līgums sastādīts divos eksemplāros, no kuriem viens glabājas pie darba devēja, otrs — pie darbinieka.

Darba devējs

(paraksts)

Darbinieks

(paraksts)

6.3. Personāla kartotēka

- ✓ (Pieņemot darbā jebkuru personu, katram darbiniekam atsevišķi ir jāizveido personas lieta. Tai jā sastāv no šādiem personas dokumentiem: pases kopijas vai dzimšanas apliecības kopijas, darba grāmatiņas, izglītības dokumentu kopijām, sertifikātu vai licenču kopijām u.c. tieši uzņēmumam nepieciešamajiem dokumentiem (piemēram, izziņa par veselības stāvokli).

Uzņēmuma personāla daļa var izveidot savu personāla kartotēku, kurā būtu īsi un konkrēti apkopota informācija par katru darbinieku. Personāla kartotēka var sastāvēt no darbinieku personas kartītēm.

Personas kartišu veidlapas var nopirkt jau gatavas, taču nav izslēgta iespēja pašam uzņēmumam izveidot savu personas kartiņas veidlapu (piemēru skat. 60 lpp.).

Katram darbiniekam var tikt izveidota viņa lieta — viņa dati apkopoti un savākti vienā mapē un/vai ievadīti datorā.

Personas kartīte var būt noformēta anketas veidā, un tās viena daļa ir jā aizpilda pašam darbiniekam, stājoties darbā, otru daļu aizpilda personāla daļas vadītājs vai viņa pakļautībā esošie darbinieki.

- ✓ Personāla daļas darbinieku uzdevums ir papildināt katra darbinieka personas lietu ar jaunāko informāciju (piemēram, par disciplīnas pārkāpumiem, izglītības dokumentu kopijām, veselības izziņām u.c. dokumentiem).
- ✓ Personāla daļas darbinieku uzdevums ir glabāt un neizpaust informāciju par darbinieka personas lietu, izņemot uzņēmuma vadības informēšanai (piemēram, augstākas kvalifikācijas iegūšanas rezultātā darbinieks var saņemt lielāku darba samaksu).
- ✓ Personāla daļas darbinieku uzdevums ir nodot arhīvā personas lietu pēc tam, kad darbinieks ir aizgājis vai atbrīvots no darba.

6.4. Ievadišana darbā un apmācība

Personāla ievadišana darbā katrā uzņēmumā notiek savādāk, taču būtu vēlams jaunajam darbiniekam sniegt ieskatu par:

- darba norādījumiem;
 - nelaimes gadījumu novēršanas priekšrakstiem (drošības tehnikas noteikumi);
 - uzņēmuma tradīcijām.
- ✓ Parasti var izdalīt **trīs informācijas veidus**, ko pasniegt jaunajam darbiniekam:
- vispārējā informācija;
 - pārskats par organizācijas vēsturi, darbības mērķiem, operācijām, produktiem un pakalpojumiem, kā arī par to, kā darbinieku darbs veicina organizācijas mērķu sasniegšanu;
 - detalizēta informācija par organizācijas politiku, tās darbības mērķiem un noteikumiem, un darbinieku priekšrocībām/labumiem.
- ✓ **Jauna darbinieka ievadišanai darbā un pirmajai darba dienai ir nepārvērtējama nozīme!**

Sekas — cik ātri jaunais darbinieks iejutiesies, tik ātri tas sāks strādāt!

Apmācība darbā

Parasti ikvienam jaunam darbiniekam nākas iziet kaut vai nelielu apmācību jaunā darba vietā, neņemot vērā to, ka iespējams iepriekšējā darba vietā viņš ir strādājis tādā pašā amatā.

Jautājums — kādēļ tas ir nepieciešams! Iemesls tam var būt jaunas telpas, citi apstākļi, citas tradīcijas, citi noteikumi utt.

Apmācot jauno darbinieku, jums būtu jāzina, cik daudz un kādas apmācības tieši nepieciešamas jaunajam darbiniekam.

Piemēram, jūs pieņemat darbā jaunu realizācijas nodaļas darbinieku jeb pārdevēju. Apmācība būs atkarīga no tā, ko izgatavo un realizē uzņēmums. Ja uzņēmums izgatavo un piegādā unikālu vai tehnisku produktu jeb preci un sniedz tehniskus pakalpojumus, jums iespējams vajadzēs veikt īpašu treniņu.

Apmācības var notikt divos veidos:

- pārdošanas apmācības;
- tehniskās vai produkta apmācības.

Zināšanas par produktu

Produkta, preces vai pakalpojuma specifiskas zināšanas ir vitāli svarīgas un nav tik nozīmīgas, kādā veidā notiek pārdošana vai pakalpojuma sniegšana. Izejas punkts ir jūsu izpratne par to, kas ir nepieciešams, taču pastāv divi galvenie jautājumi:

— cik daudz klientam ir jāzina par produktiem?

— vai pārdevējam ir pietiekami daudz zināšanu, lai to pastāstītu?

Pārdevēja zināšanām vajadzētu iekļaut ne tikai zināšanas par produktu, bet zināšanas arī par jūsu uzņēmumu. Piemēram, gadījumā, ja viņam pajautā par iespējamām atļaidēm atkarībā no pirkuma apjoma.

Pirms vadītājs var uzticēties savam jaunajam pārdevējam, ir jāpārlicinās, vai pārdevējam ir nepieciešamā informācija attiecībā uz

- jūsu produktu vai pakalpojumu;
- jūsu firmas politiku;
- jūsu produktu vai pakalpojumu cenām;
- jūsu piegādēm;

Produktu stiprās un vājās puses

Visiem produktiem ir gan stiprās, gan vājās puses, un to svarīgi ir zināt jūsu firmas jaunajiem pārstāvjiem, lai viņi spētu atbildēt uz visiem pircēja argumentiem.

Apmācība var būt gan dārga, gan ilga, tāpēc nepieciešams pārliecināties, vai jaunais darbinieks no tās iegūst maksimālu labumu, piemēram, noteikt konkrētu termiņu — pārbaudes laiku uz trijiem mēnešiem. Ja pēc trijiem mēnešiem nav rezultātu vai tie ir ļoti niecīgi, jūs varat atlaist darbinieku, taču, ja pēc trim mēnešiem ir sasniegti jau zināmi rezultāti, tas nenozīmē, ka apmācībai jābeidzas — tā var arī turpināties.

✓ **Darbinieku apmācība nevar būt vienreizējs pasākums.** Produkti, preces, pakalpojumi, klienti un tirgus mainās, un nemitīgi ir jāseko līdzi šīm pārmaiņām.

Darbinieku apmācībai sevišķi svarīga nozīme ir pareizai motivācijai, un šeit ir jāatrod individuāla pieeja katram darbiniekam.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kā notiek pieņemšana darbā jūsu prakses uzņēmumā?
2. Kādi dokumenti ir nepieciešami, stājoties darbā?
3. Kas ir darba koplīgums?
4. Kā notiek darba līguma noslēgšana? Kādi ir darba līguma termiņi?

5. Kādiem punktiem ir jābūt darba līgumā?
6. Aizpildiet darba līguma veidlapu!
7. Pastāstiet — kādā veidā tiek organizēta personāla datu savākšana (personāla lietu) veidošana jūsu prakses uzņēmumā!
8. Aizpildiet personāla kartītes veidlapu!
9. Kādā veidā notiek jauna darbinieka ievadišana darbā jūsu prakses uzņēmumā? Pastāstiet, kāda bija pirmā jūsu prakses diena, kā jūs ievadīja darbā?
10. Kā norit jauna darbinieka apmācība jūsu prakses uzņēmumā? Kādas nepilnības jūs saskatījāt, ko jūs ieteiktu mainīt? Pamatojiet — kādēļ?

7. tēma. STRĀDĀJOŠO INSTRUKTĀŽAS UN APMĀCĪBAS DARBA AIZSARDZĪBĀ

Svarīga vieta darba aizsardzības organizatoriskajos pasākumos ir strādājošo instruktažām un apmācībām. Ar Latvijas Republikas Darba likumu kodeksa 153. pantu un Likumu par darba aizsardzību (apstiprināts 04.05.93. un stājas spēkā 20.05.93.), administrācijas pienākums ir instruēt strādniekus un kalpotājus par darba aizsardzības noteikumiem, kā arī patstāvīgi kontrolēt, vai darbinieki izpilda visas darba aizsardzības instrukciju prasības.

Likums nosaka instruēšanas vienveidību visu nozaru uzņēmumos. Izšķir ievada instruktažu un instruktažu darba vietā.

Instruktažas reģistrē, izdarot ierakstus žurnālā un kontroles lapā (darba aizsardzības kartītē).

Ievada instruktaža darba aizsardzībā ir obligāta visiem jaunpieņemtiem strādājošiem — strādniekiem, kalpotājiem, inženiertehniskajiem un administratīvajiem darbiniekiem, kā arī studentiem, tehnikumu un tehnisko skolu audzēkņiem, kuri nosūtīti ražošanas praksē. Ievada instruktažas uzdevums ir sniegt darbiniekam vai praktikantam nepieciešamo zināšanu minimumu darba aizsardzības vispārīgos jautājumos, ievērojot dotā uzņēmuma darba īpatnības, ražošanas potenciālo bīstamību un kaitīgumu, iepazīstināt ar pirmās palīdzības sniegšanu nelaimes gadījumā cietušam, informēt par nelaimes gadījuma izmeklēšanas kārtību, aktu sastādīšanu un to saturu.

Instruktažu darba vietā iedala:

- 1) pirmreizējā;
- 2) atkārtotā;
- 3) neplānotā;
- 4) ikdienas.

Pirmreizējai instruktažai darba vietā ir pakļauti visi tie jaunpieņemtie strādājošie, kuru darbs ir saistīts ar ražošanas iekārtu, mehānismu apkalpošanu un darbarīku lietošanu. Jāinstruē arī strādājošie, kas tiek pārcelti citā darbā. Instruktažu darba vietā veic tiešais darbu vadītājs. Izstruktaža darba vietā ir ievada instruktažas turpinājums. Instruktažas gaitā darbu vadītājs uzskatāmi parāda drošus darba paņēmienus, aizsargierīču lietošanu un iepazīstina ar konkrētu darba aizsardzības instrukciju. Pēc instruktažas darba vietā tiešais darba vadītājs pārbauda darbinieka zināšanas.

Atkārtoto instruktāžu darba vietā organizē pēc sešiem mēnešiem, bet darbos ar paugstinātu bīstamību — ne retāk kā pēc trijiem mēnešiem. Atkārtota instruktāža darba vietā nepieciešama, lai strādājošie atkārtotu iegūtās zināšanas par drošiem darba paņēmieniem un lai padziļinātu šīs zināšanas.

Neplānoto instruktāžu darba vietā veic, ja mainījies tehnoloģiskais process, iekārta, izmainītas prasības darba aizsardzības noteikumos, konstatēta darba aizsardzības noteikumu neievērošana, noticis nelaimes gadījums, ja strādājošais nav bijis darbā 60 kalendārās dienas vai 30 kalendārās dienas darbos ar paaugstinātu bīstamību.

Ikdienas instruktāžu darba vietā veic pirms darba sākuma strādājošiem atkarībā no darba specifikas. Tie ir darbi, kuru izpildei izvirzītas paaugstinātas prasības drošības tehnikā.

Apmācības darba aizsardzībā notiek pēc speciālām programmām semināru veidā vaiursos. Apmācības darba aizsardzībā jāorganizē ne retāk kā vienu reizi 6 gados. Jāapmāca strādnieki, inženiertehniskie darbinieki un administrācija. Pēc apmācībām strādājošo zināšanas pārbauda ik pēc viena, diviem vai trim gadiem. Zināšanas pārbauda ar uzņēmuma direktora pavēli apstiprināta komisija. Zināšanu pārbaudes rezultātus noformē ar protokolu.

Darbs bīstamos un kaitīgos apstākļos

Darbiniekiem, kuri strādā bīstamos un kaitīgos darba apstākļos, likums paredz saīsinātu darba laiku, papildu atvaļinājumu, bezmaksas specapgērbu, specapavus, aizsarglīdzekļus, pienu vai citus līdzvērtīgus pārtikas produktus.

Kaitīgos darba apstākļos strādājošiem darba laika ilgums ir atkarīgs no šo darbu kaitīguma pakāpes, bet jebkurā gadījumā tas nedrīkst pārsniegt 35 stundas nedēļā. Arī veselības aizsardzības nolūkā saīsināts darba laiks jauniešiem no 16 līdz 18 gadu vecumam — 35 stundas nedēļā, bet no 15 līdz 16 gadu vecumam — 24 stundas nedēļā.

Ikgadējā pamatatvaļinājuma ilgums ir 4 nedēļas. Par darbu kaitīgos apstākļos vēl piešķir papildatvaļinājumu. Tā ilgumu (piemēram, celtniecībā 1 līdz 2 nedēļas) atkarībā no kaitīguma pakāpes nosaka īpaši saraksti.

Strādājošiem izsniedz specapgērbu (darba apgērbu), specapavus un aizsarglīdzekļus. Specapgērba uzdevums ir aizsargāt strādājošo pret ārējās vides nelabvēlīgiem faktoriem, ražošanas vides kaitīgiem faktoriem. Pie aizsarglīdzekļiem pieder drošības jostas, aizsargbrilles, respiratori, gāzmaskas, aizsargcepures utt.

Strādājošiem bīstamos un kaitīgos darba apstākļos ir noteiktas obligātās medicīniskās apskates. Tās jāiziet, stājoties darbā, kā arī periodiski saskaņā ar LR Veselības valsts ministra pavēli. Medicīniskās apskates nodrošina strādājošo

veselības stāvokļa uzraudzību, savlaicīgu saslimšanas un nelaimes gadījumu novēršanu.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kādēļ uzņēmumā ir nepieciešamas strādājošo instruktāžas un apmācības darba aizsardzībā?
2. Kādā veidā notiek instruktāžas darba aizsardzībā jūsu prakses uzņēmumā?
3. Kādam nolūkam nepieciešamas
 - a) pirmreizēja,
 - b) atkārtota,
 - c) neplānota,
 - d) ikdienas darba aizsardzības instrukcijas?
4. Vai jūsu prakses uzņēmumā ir darbs bīstamos un kaitīgos apstākļos? Kā tas izpaužas? Kādus atvieglojumus saņem darbinieki par darbu bīstamos apstākļos?

8. tēma. PERSONĀLA VADĪŠANA

8.1. Vadišana

Vadišana — analīzes, prognozēšanas, plānošanas, organizēšanas, personāla virzīšanas un kontroles process tādā veidā, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi un uzņēmumā strādājošo darbinieku personiskie mērķi.

Personāla vadišana ir uzņēmuma vadības rokās. Tā ir augstākā instance, no kuras izriet visas rīkojumu un lēmumu pilnvaras. Tādēļ tā uzņemas visa uzņēmuma risku un atbildību. Tāpēc ir saprotams, ka vadībai ir jāpieņem svarīgi lēmumi. Uzņēmuma vadībā nonāk informācija, uz kuras pamata tiek izstrādāti lēmumi, lai pēc iespējas ātrāk un labāk sasniegtu nosprausto mērķi.

Pastāv vairāki būtiski iemesli, kādēļ nepieciešama personāla vadišana:

- atsevišķu darbinieku *darba spējas* izpaužas atšķirīgi;
- pastāv dažāda veida *profesionālās zināšanas*;
- atšķirīgi izpaužas darbinieku *motivācija*;
- pastāv darbinieku *personības pazīmju* atšķirības.

Vadišanas uzdevumi ir atkarīgi no vadības līmeņa, un to izpildīšana var būt atkarīga no dažādiem principiem un metodēm.

Vadišanas funkcijas:

- analīze;
- plānošana;
- lēmumu pieņemšana;
- organizēšana un koordinēšana;
- uzņēmuma struktūras pārvaldīšana;
- konfliktu un problēmu atrisināšana;
- atbildība;
- kontrole.

Parasti uzsvars tiek likts uz *piecām vadišanas funkcijām*:

1) **plānošana** — uzņēmuma darbības mērķu noteikšana, nepieciešamās darbības programmas sastādīšana šo mērķu sasniegšanai, iekšējās situācijas un apkārtnes apstākļu ietekmes noskaidrošana un analīze, nepieciešamo resursu noteikšana;

2) **organizēšana** — paredzēto pasākumu sagrupēšana, pārvaldes struktūras izveidošana, darbu sadale, pilnvaru deleģēšana;

- 3) **darbs ar personālu** — nepieciešamā personāla resursu noteikšana — plānošana, personāla izvēle un pieņemšana darbā, personāla izglītošana, kvalifikācijas celšana;
- 4) **motivēšana** — uzņēmuma darbinieku nepieciešamās rīcības virzīšana un vadišana uzņēmuma mērķu sasniegšanai;
- 5) **kontrolē** — darba izpildes salīdzināšana ar iepriekš noteiktiem izpildes kritērijiem.

Jautājumi un uzdevumi

1. Ko nozīmē vadišana?
2. Kādēļ nepieciešama vadišana? Pamatojiet savas domas!
3. Kādas ir vadišanas funkcijas? Ko tās sevī ietver?
4. Kura no vadišanas funkcijām, jūsuprāt, ir visgrūtākā? Pamatojiet, kādēļ!

8.2. Vadības stili

1 Vadības stils — paņēmieni kopums, ar kuru palīdzību vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai efektīvi veiktu vadības funkcijas.

✓ Pastāv dažāda veida vadības stili. Tos var iedalīt šādi:

Autoritatīvais stils (autoritārais jeb vienpersoniskais, direktīvais) — diktatorisks vadišanas stils, kam raksturīga orientēšanās tikai uz tiešajiem darba jautājumiem, ignorējot padoto vajadzības; turēšanās pie principa — mērķa sasniegšana par katru cenu; vadītājs parasti lēmumus pieņem vienpersoniski; dod detalizētus rīkojumus; stingri kontrolē darba izpildi; soda darba neizpildes gadījumā; nesekmē padoto iniciatīvu; darba rezultāti galvenokārt atkarīgi no vadītāja kompetences, spējām un pieredzes.

Libērālais vadības stils (konsultatīvais vadības stils) — vadītājs minimāli iejaucas kolektīva darbā, kas iespējams tikai gadījumā, ja padotie strādā patstāvīgi un darbības mērķi viņiem ir skaidri. Vadītāja uzticēšanās saviem padotajiem bieži rada pārliecību, ka viņš ir ietekmējams. Vadītāja darbībai nav plašuma, tai ir maz iniciatīvas. Šāds vadītājs gaida norādījumus no «augšas» un nevēlas uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem un to sekām. Šāds vadītājs vienmēr ir laipns un labvēlīgs, gatavs uzklaut kritiku un citu viedokļus, bet ne vienmēr spējīgs realizēt lielāko daļu viņam ieteikto ideju.

Demokrātiskais stils (koleģiālais) — lēmumus vadītājs pieņem kopīgi ar padotajiem, taču vadītājam ir izšķirošās balss tiesības; vadītājs cenšas ieinteresēt darbiniekus veicamo uzdevumu izpildē; cenšas stimulēt viņu darbību un iniciatīvu, radīt labvēlīgu psiholoģisko klimatu.

Praksē ļoti reti kāds no iepriekš minētajiem vadīšanas stiliem sastopams tīrā veidā. Visbiežāk veidojas dažādu stilu kombinācijas.

✓ Kāds vadības stils būtu visoptimālākais?

Viennozīmīgi atbildēt ir grūti, jo tas atkarīgs no vairākiem faktoriem: no vadītāja nervu sistēmas, izglītības, pieredzes, interesēm, kolektīva, no psiholoģiskā klimata uzņēmumā, no uzņēmuma darbības mērķiem un uzdevumiem, to sasniegšanas iespējām, no vadītāja veselības stāvokļa u.tml.

Piemēram, ja kolektīvs ir naidīgs, nesaliedēts, slikti organizēts — iespējams vai nepieciešams autoritārais vadības stils.

Ja kolektīvs ir draudzīgs, saliedēts, tad var būt demokrātiskais vai liberālais vadības stils.

Turklāt uzņēmuma vadītājs savu vadības stilu var mainīt atkarībā no situācijas un apstākļiem, piemēram, ikdienas situācijās var būt liberālais vai demokrātiskais vadības stils, bet ārkārtas — autoritatīvais vadības stils.

16. shēma




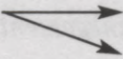

2 Vadības līmeņi

Katru uzņēmumu var raksturot ar noteiktu hierarhiju organizatoriskajā uzbūvē. Ar šo pakāpju sakārtojumu ir saistītas dažādas kompetences un rīkojumu pilnvaras.

Vadītājus un vadīšanas līmeņus var iedalīt:

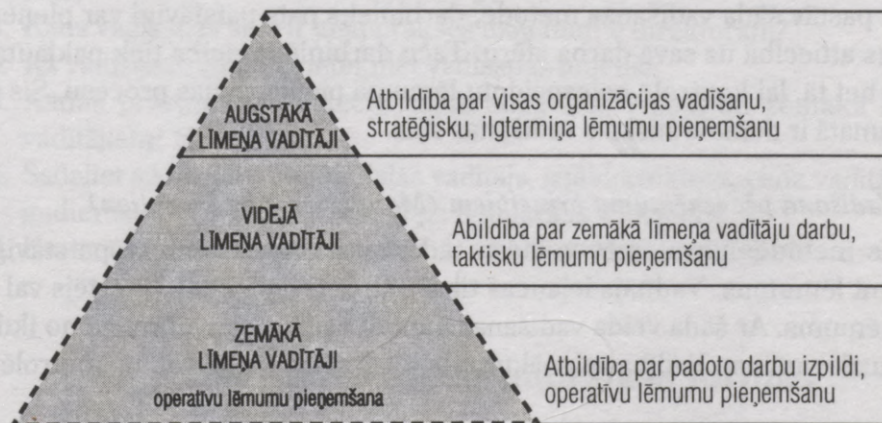
- 1) pēc līmeņa organizācijas hierarhijā;
- 2) pēc organizatoriskās darbības veida.

Prasības vadītājam dažādos vadīšanas līmeņos:

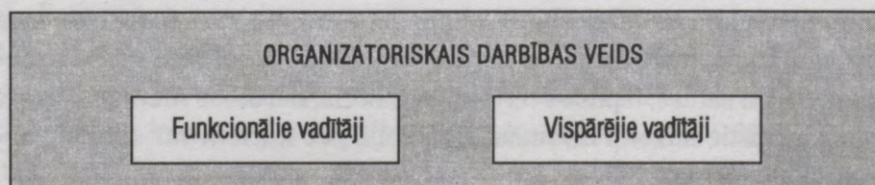
- 1) augstākais līmenis  — konceptuālās prasmes (augstākā līmeņa vadīšanas spējas, spējas koordinēt, organizēt);
- 2) vidējais līmenis  — cilvēciskās prasmes (spēja strādāt ar cilvēkiem);
- 3) zemākais līmenis  — speciālās prasmes (tehnoloģijas pārzināšana).

17. shēma

Organizācijas hierarhija un vadīšanas līmeņi



18. shēma



Funkcionāli vadītāji ir atbildīgi tikai par vienu organizatoriskās darbības veidu, piemēram, par ražošanu, tirdzniecību, reklāmu, finansēm utt.

Vispārējie vadītāji ir atbildīgi par visu uzņēmumu vai tā apakšvienības visām darbībām.

3 Vadīšanas metodes

Vadīšanas metode ir vadītāja personiska vadīšanas stila un paņēmienu kopums, kas veido konceptu visām rīkojumu pilnvarām uzņēmumā.

✓ Vadīšanas metodes bieži raksturo arī kā «vadīšanas sistēmu».

Vadīšana ar mērķu saskaņošanu (Management by Objectives)

Vadoties no uzņēmuma vadības nospraustajiem mērķiem, katram darbiniekam atsevišķi tiek dots konkrēts uzdevums, lai sasniegtu šos mērķus. Katram darbiniekam atsevišķi paziņo par uzdevumu, kas tam ir jāveic. Darbinieks var iet pie vadītāja konsultēties atsevišķu neskaidrību gadījumā, kā arī tad, ja nepieciešama vadītāja pieredze un informācija.

Vadīšana ar atbildības un rīkojumu pilnvaru uzticēšanu (Management by Delegation)

Ja pastāv šāda vadīšanas metode, darbinieks pats patstāvīgi var pieņemt lēmumus attiecībā uz sava darba sfēru. Taču darbinieka rīcība tiek pakļauta kontrolei, bet tā, lai kontrole neiespaidotu lēmuma pieņemšanas procesu. Šīs metodes pamatā ir demokrātiskais vadīšanas stils.

Vadīšana pēc izņēmuma principiem (Management by Exception)

Šīs metodes izpaušmes veids ir tāds, ka katrs darbinieks patstāvīgi var pieņemt lēmumus. Vadītājs iejaucas tikai tad, ja ir jāpieņem ārkārtējs vai neparasts lēmums. Ar šāda veida vadīšanas metodi vadība tiek atbrīvota no ikdienišķiem uzdevumiem. Vadības pienākums ir šīs darbības sakārtot un kontrolēt.

Vadītāja darba metodes

Organizatoriskās metodes — tās ietekmē vadītāja pilnvaras, tiesības, autoritāte, disciplīna un atbildība. Vadītāja lēmumu juridiskās formas ir pavēle, rīkojums, nolikums, instrukcija vai norādījums. Dodot konkrētu darba uzdevumu, ir jānorāda darba saturs, izpildes termiņi, atbildība, darbības metodes, tiesības un pilnvaras, piešķirtie līdzekļi un resursi, rādītāji, pēc kuriem var spriest par darba izpildi, pārskata forma.

Stimulēšanas metodes — pirmkārt — diferencēta darba samaksa, kas atkarīga no ieņemamā amata, zināšanām, darba daudzuma un kvalitātes, otrkārt — prēmijas par teicamu darbu vai papildu uzdevumu veikšanu, treškārt — morālie stimuli (atzinības, goda raksti, pateicības u.c.), ceturtkārt — negatīvās sankcijas (aizrādījumi, brīdinājumi, rājieni, biedrisks nosodījums u.c.).

Pārliedzināšanas metodes — sarunas, izskaidrošana, argumentēšana, aģitācija u.c., kas nodrošina darba uzdevuma, problēmu risināšanas ceļu un līdzekļu izpratni, padoto ieinteresētību un pārliedzību.

Liels spēks pārliedzināšanā ir arī psiholoģiskajiem argumentiem, kas saistīti ar sabiedriskajām interesēm un cilvēka idejiskajām pozīcijām — patriotisma, pienākuma, goda jūtām, autoritāti un reputācijas apziņu.

Jautājumi un uzdevumi

1. Pamatojiet nepieciešamību pēc uzņēmuma vadīšanas!
2. Kādi var būt vadītāja darba stili? Kādas priekšrocības un kādi trūkumi ir katram vadīšanas stilam?
3. Vai ir iespējami gadījumi, kad dominējošais vadīšanas stils ir autoritārais stils?
4. Kāds vadīšanas stils ir jūsu prakses uzņēmuma direktoram?
5. Kā vadīšanas stilu var ietekmēt vadīšanas līmenis?
6. Kādas prasmes ir nepieciešamas augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem? Kādēļ?
7. Sadaliet šādus amatus (nodaļas vadītājs, izpilddirektors, ceha vadītājs, brigadieris, prezidents, meistars) pa noteiktiem līmeņiem!
8. Kura no vadītāja darba metodēm ir visefektīvākā? Pamatojiet savas domas!

8.3. Vadīšanas organizatoriskās formas

Lai izpildītu uzņēmuma mērķi, visiem uzņēmuma darbiniekiem ir jāstrādā pēc vienas noteiktas koncepcijas. Šāda organizācijas shēma ir ļoti svarīga vidējiem un lieliem uzņēmumiem.

Aiz katras organizācijas uzbūves stāv noteikta vadīšanas sistēma. Katra no šīm sistēmām veido hierarhiju (pakāpju veida uzbūvētu kārtību), kur atsevišķas darba vietas un instances, raugoties no vadības redzesviedokļa, ir cita ar citu saistītas.

- ✓ Viena **darba vieta** ir mazākā organizatoriskā vienība uzņēmumā. Vienā darba vietā savienojas vairāki pakārtoti uzdevumi, kurus izpilda noteikts darbinieks.
- ✓ Darba vietu, kurai ir vadības pilnvara, sauc par **instanci**. Instancei var būt pakārtotas citas instances vai darba vietas.

Piemērs

Uzņēmuma iepirkšanas nodaļas vadītājam ir pakārtotas šādas darba vietas: preču pieņēmējs, preču kontrolieris un apkopējs. Viņi saņem rīkojumus no nodaļas vadītāja, taču viņi nevar dot nekādus rīkojumus no savas puses. Katram darbiniekam ir jāpilda viņam konkrēti uzdotie uzdevumi.

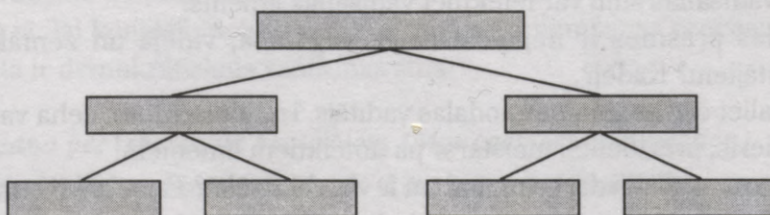
Vadīšanas organizatorisko formu galvenās sistēmas

1 Līniju sistēma (lineārā struktūra / funkcionālā organizācija)

Līniju sistēma raksturīga ar skaidru lēmuma pieņemšanas uzbūvi. Visi rīkojumi uzņēmuma hierarhijā stingri virzās vertikāli no augšas uz leju. Šinī rīkojuma ceļā instances nedrīkst ignorēt jeb apiet. Uzņēmumā vienas jomas visas nodaļas ir cita no citas pilnīgi neatkarīgas, un tās nevar savstarpēji izdot rīkojumus.

19. shēma

Vienas līnijas sistēma



Tiešā pakļautība vienam vadītājam.

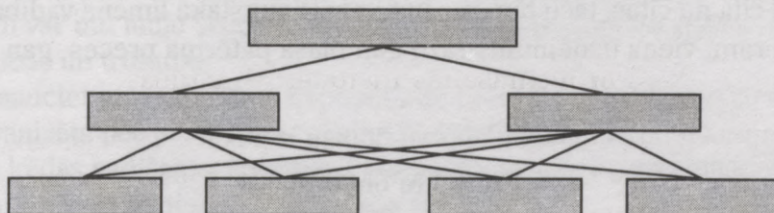
Priekšrocības:

- + vienkārši, skaidri, pārskatāmi;
- + par visiem darba jautājumiem padotie atbild tikai vienam vadītājam;
- + nepārprotama kompetenču norobežošana.

Trūkumi:

- garš instanču ceļš;
- lielos uzņēmumos minimāls elastīgums;
- maz labu vadītāju, un parasti vadītājam ir liels padoto skaits, un tas apgrūrina vadīšanu.

Vairāku līniju sistēma
(funkciju sistēma / funkcionālā struktūra)



Parādās noteikta darba dališana.

Priekšrocības:

- + instanču ceļš pie noteiktiem rīkojumiem starp vairākām nodaļām tiek saīsināts;
- + katrs vadītājs ir specializējies noteiktā vadības sfērā (piemēram, inženieris, enerģētiķis, tehnologs utt.).

Trūkumi:

- padotie ir pakļauti vienlaicīgi vairākiem vadītājiem.

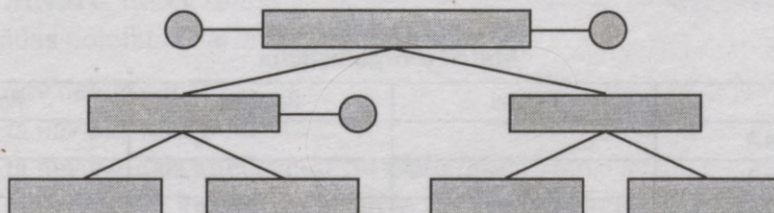
Biroja līniju sistēma

To pielieto tad, ja ražotnes ir sarežģītas (piemēram, ar dažādām tehnoloģijām). Speciālā birojā tiek veidoti dažādi projekti, risinājumi, tiek sniegtas konsultācijas vadībai, taču birojam pašam nav tiešas vadišanas pilnvaras.

Piemērs

Direkcijas konsultanti, datu apstrādes daļa, juridiskā nodaļa.

Biroja līniju sistēma



Priekšrocības:

- + iespēja pieņemt kvalitatīvus lēmumus.

Trūkumi:

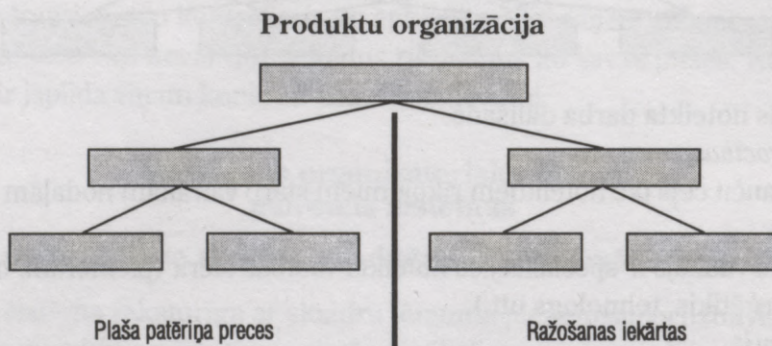
- paildzinās informācijas apstrādes laiks.

2 Produktu organizācija

Lielajos uzņēmumos dažādu produktu jeb preču ražošana tiek organizēta neatkarīgi cita no citas, taču tām var būt kopēja augstākā līmeņa vadība.

Piemēram, viens uzņēmums ražo gan plaša patēriņa preces, gan ražošanas iekārtas.

22. shēma



3 Matriču organizācija

Uzņēmuma galvenā uzdevuma sadalīšana pēc projektiem un izpildes.

Darbinieks izpilda noteiktus (projekta) uzdevumus viņa darbības sfērā. Šāda veida organizācijas formu pielieto galvenokārt iekārtu ražošanā.

Piemērs

Spēkstacijas (A), aizsprosta (B) celtniecība un elektrolīnijas (C) uzbūvēšana.

23. shēma

Matriču organizācija

	Pētījumi	Ražošana	Noiets
Projekts A			
Projekts B			
Projekts C			

Priekšrocības:

- + liela elastība un spēja manevrēt;
- + vertikālās līnijas tiek papildinātas ar horizontālajām.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kāpēc uzņēmumā nepieciešama noteikta vadības sistēma?
2. Kādi var būt līniju sistēmu veidi? Kādas ir to atšķirības? Kādas ir to priekšrocības un trūkumi?
3. Nosauciet jums zināmos uzņēmumus Latvijā, kur uzņēmuma vadīšana ir organizēta pēc produkta organizācijas sistēmas!
4. Pie kādas vadīšanas sistēmas pieder jūsu prakses uzņēmums? Uzzīmējiet jūsu prakses uzņēmuma vadīšanas sistēmu!
5. Kādi galvenie trūkumi ir jūsu prakses uzņēmuma vadīšanas sistēmai? Kā to varētu pilnveidot?
6. Kā jūs domājat, vai ir iespējama iepriekš minēto vadīšanas sistēmu kombinācija? Kāda tieši? Pamatojiet savas domas!
7. Kāda vadīšanas sistēma būtu visefektīvākā, lai vadīšanas aparātā būtu pēc iespējas mazāks darbinieku skaits?
8. Sk. tēmu 4.4. Uzņēmuma personāla struktūras izmaiņa — kādā secībā jūs veidotu jaunu uzņēmuma vadīšanas sistēmu, ko vajadzētu ievērot?

8.4. Pienākumu un pilnvaru sadale jeb deleģēšana

Pienākumu un pilnvaru sadale ir viens no svarīgākajiem uzņēmuma vadītāja uzdevumiem, ar ko tam ikdienā nākas saskarties. Ļoti bieži ikdienā nākas saskarties ar tādu problēmu kā pienākumu neizpildīšana, jo attiecīgajam darbiniekam nav vajadzīgo pilnvaru (piemēram, tam nav tiesību pieņemt svarīgus lēmumus vai izdot rīkojumus).

- ✓ **Pilnvaru deleģēšana** — tiesību un pienākumu piešķiršana padotajam kādas noteiktas darbības veikšanai.

Kas **nav** deleģēšana:

- tā nav pilnvaru nolikšana;
- tā nav vadītāja atteikšanās no atbildības;
- tā nenozīmē, ka vadītājs izvairās no lēmuma pieņemšanas.

Uzdevumi efektīvai deleģēšanai:

- 1) deleģēšanas mērķa apzināšanās;
- 2) izlemt, kurus uzdevumus var deleģēt;
- 3) izlemt, kuram deleģēt;
- 4) ieviest atgriezeniskās saites sistēmu.

Parasti pienākumi un pilnvaras un to sadale ir atkarīga no darbinieka atrašanās vietas uzņēmuma organizatoriskajā uzbūvē jeb uzņēmuma struktūrā — jo augstāks vadītājs, jo lielākas pilnvaras.

Pilnvaru deleģēšanas principi

1) kontroles diapazona princips — tiek novērtēts optimālais darbinieku skaits, kuri pakļauti vienam vadītājam. Kontroles diapazonā ietver maksimālo darbinieku skaitu, tā noteikšana ir augstākā vadītāja kompetencē. Kontroles diapazona galvenie faktori:

- vadītāja spējas;
- darbinieka spējas (maksātspējīgs darbinieks prasa lielāku uzmanību);
- darba tips (piemēram, darbs pie konveijera jākontrolē mazāk);
- teritoriālais izvietojums;
- darbinieku motivācija;
- darba svarīgums;

2) fiksētās atbildības princips — atbildības deleģēšana nenotiek atbildību no tā, kas to nodod. Tas ir atbildības dališanas process kopā ar padotajiem. Atbrīvojot vadītāju no atbildības var tikai viņa tiešais priekšnieks;

3) tiesību un pienākumu atbilstības princips — deleģēšanas tiesību apjomam jābūt atbilstošam deleģēšanas pienākumu apjomam. Deleģējot pienākumus, visbiežāk tiek pieļauta tieši šī kļūda. Vadītāja nespēju dot pietiekami lielas tiesības saviem padotajiem parasti izskaidro ar šādiem iemesliem:

- politiskie motīvi;
- neticība padoto spējām;
- varaskāre.

4) atbildības nodošana uz iespējami zemāku līmeni — jebkurš uzdevums jādeleģē pēc iespējas zemākam vadības līmenim, kurā var šo uzdevumu izpildīt;

5) atskaites par novirzēm — par visām faktiskajām vai gaidāmajām novirzēm no plāna ir jāziņo nekavējoties.

✓ Efektīvas deleģēšanas priekšnoteikumi:

Organizācijas struktūra pati par sevi nosaka pilnvaru un atbildības nodalīšanu starp vadītājiem. Galvenās prasības:

- atbildībai jābūt skaidri definētai un uzticētai vienai personai;
- atbildībai jābūt saskaņotai ar attiecīgajām pilnvarām;
- vadīšanas līmeņu skaits jāuztur cik vien iespējams minimāls;
- jābūt skaidrībai par pilnvaru robežām un atskaišu sniegšanu no augstākā līdz zemākajam vadības līmenim.

Iemesli, kādēļ vadītājs nedod vajadzīgās pilnvaras jeb nedelegē:

- neprasme kontrolēt;
- trūkst laika citu apmācīšanai;
- kļūdām smagas sekas;
- kautrība;
- tiks apšaubītas paša spējas;
- pats protu vislabāk;
- pašam patīk uzdevums;
- uzņēmuma tradīcijas (tikai atrunāšanās);
- ieradums;
- nekompetenti, bezatbildīgi darbinieki;
- aizņemti darbinieki;
- sajūta — pats var kļūt lieks;
- domās, ka pats slinks;
- baidās zaudēt kontroli;
- pašam patīk, ka ir daudz darba;
- informācijas noplūde;
- personīgās intereses;
- politiskie motīvi.

Praktiski padomi pienākumu un pilnvaru sadalē jeb deleģēšanā:

- esiet ļoti konkrēti;
- paskaidrojiet motivāciju;
- dodiet resursus, informāciju, kontaktpersonas;
- nosakiet pilnvaru un noteikumu ierobežojumus;
- nosakiet, kad un kā ir jāatskaitās par paveikto;
- nosakiet kritērijus, pēc kuriem darbs tiks vērtēts, kas ir svarīgi (kvalitāte, naudas taupīšana);
- jāvelta pietiekami daudz laika uzdevuma pārrunāšanai, jāpārlicinās, ka uzdevums ir saprasts pilnīgi;
- izpildes termiņa noteikšana (2 dienas vai 3 stundas...);
- deleģēt visiem, ne tikai veiksmīgajiem;
- deleģēt nolūku, nevis darba metodes.

8. 5. Problēmu risināšanas veidi, lēmumu pieņemšana

1 **Informācija** ir vadītāja darbības pamats. Tikai informēts vadītājs var pareizi izraudzīties darbības mērķus, sekmīgi organizēt savu padoto darbu, pieņemt objektīvus lēmumus.

Problēmas ar informāciju:

- ļoti liels informācijas apjoms;
 - nav vajadzīgās informācijas;
 - slikta vai nepilnīga operatīvā informācija;
 - neprecīza informācija;
 - nesavlaicīga informācija;
 - paralēla informācijas plūsma;
 - neērta informācijas pierakstīšanas, lasīšanas, saņemšanas, nodošanas un glabāšanas sistēma.
- ✓ Informācijas savlaicīgums, precizitāte un pilnīgums ietekmē visa uzņēmuma darba kvalitāti un efektivitāti.
 - ✓ Neprecīzas un nesavlaicīgas informācijas sekas atspoguļojas uzņēmuma izmaksās un attīstībā.
 - ✓ Lai atrisinātu iepriekš minētās problēmas, uzņēmumam pašam ir jāizstrādā sava informācijas vākšanas, apkopošanas, analīzes un saglabāšanas sistēma.

2 **Problēmu risināšana**

Ikvienā uzņēmumā vadītājam ir jātiek galā ar ļoti daudzām problēmām, piemēram, ar informācijas sistēmas uzlabošanu.

Pastāv trīs etapi, kā radoši atrisināt problēmu:

1) problēmas definēšanas fāze

- *problēmas identificēšana* (tiek apspriestas aktuālākās problēmas un viss, kas saistīts ar tām);
- *faktu savākšana* (problēmas apjoms, periodiskums, iespējamās sekas);
- *problēmu formulēšana* (skaidri un saprotami definēt problēmu visiem grupas dalībniekiem);

2) ceļoņu meklēšanas fāze

- *ceļoņu identificēšana* (definētās problēmas ceļoņu atrašana);
- *datu savākšana un kontrole*;

- *svarīgāko cēloņu izdalīšana* (iespējams, ka svarīgi ir novērst vienu vai divus lielākos cēloņus un līdz ar to problēma būs atrisināta);

3) atrisināšanas fāze

- *ideju un atrisinājumu meklēšana;*
- *«par» un «pret» analīze* (priekšlikumu un to iespējamās realizācijas rezultātu salīdzināšana);
- *izpildīšanas plāns* (atsarginājumu piedāvājumu izpildes plāns, termiņi, resursi, atbildīgās personas utt.);
- *rezultātu iesniegšana* (rezultātu iesniegšana uzņēmuma vadībai).

Kādā veidā tad varētu risināt problēmu? Bieži vien nepietiek tikai ar parastu teikšanu — tas nav kārtībā, izdari to un to. Problēmas nopietna risināšana prasa lielāku laiku, nekā jūs varat iedomāties.

Pastāv vairāki veidi, kā sekmīgi var organizēt problēmu risināšanu. Lielākā daļa jautājumu tiek lemti dažādās diskusijās — sapulcēs, sanāksmēs vai darba grupās.

Diskusijas rezultātu būtiski var ietekmēt, ja diskusija ir tehniski nodrošināta (piemēram, vizuālu attēlu aplūkošana ar kodoskopa izmantošanu vai arī problēmu risināšana, izmantojot tāfeli, kur pieraksta problēmu risināšanas variantus).

Diskusijas vadītāja uzdevumi

Diskusijas vadītājs — parasti uzņēmuma vadītājs vai nodaļu vadītāji ir tie, kuriem visbiežāk nākas saskarties ar dažādu sapulču, sanāksmju, sēžu organizēšanu.

Diskusijas mērķis ir konkrētu problēmu vai jautājumu risināšana, tādēļ ir svarīgi diskusiju vadīt pareizi.

Diskusijas vadītāja uzdevumi katrā diskusijas posmā

I ORIENTĀCIJAS POSMS

Attiecībā uz problēmu

Uzdevumi	Līdzekļi
1. Diskusijas mērķa un tēmas formulēšana	1. Paskaidrot, ko apsprendīs, kāpēc nepieciešama diskusija attiecīgajā situācijā
2. Noteikt diskusijai nepieciešamo laiku	2. Paziņot dalībniekiem par diskusijai atvēlēto laiku
3. Ieinteresēt diskusijas dalībniekus, radot nepieciešamo motivāciju	3. Izklāstīt problēmu, parādīt tās nozīmīgumu un iespējamās atrisinājuma rezultātus
4. Panākt, lai visi diskusijas dalībnieki izprastu problēmu	4. Uzaicināt uzdot jautājumus Var piedāvāt kontroles jautājumus
5. Sākt domu apmaiņu (izvairoties no vērtējumiem)	5. Dot vārdu tiem, kuri vēlas runāt, vai uzaicināt izteikties kādu no diskusijas dalībniekiem Diskusijas vadītājam nav ieteicams runāt pirmajam

Attiecībā uz grupu

Uzdevumi	Līdzekļi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iepazīstināt diskusijas dalībniekus, ja viņi nav pazīstami 2. Orientēt uz kolektīvu lēmumu 3. Radīt labvēlīgu, lietišķu atmosfēru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palūgt iepazīties, piemēram, pa apli 2. Var paskaidrot grupas lēmuma priekšrocības 3. Labvēlīga attieksme pret visiem dalībniekiem — laipna uzruna, žesti, uzmanība...

Attiecībā uz katru dalībnieku

Uzdevumi	Līdzekļi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Panākt, lai diskusijā iesaistītos visi tās dalībnieki 2. Aktivizēt pasīvos 3. Palīdzēt runātājiem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Var izteikt priekšlikumu (lai atvieglotu izteikšanās kārtību), ka var runāt pēc kārtas, pa apli utt. 2. Griežoties pie pasīvākajiem (ar jautājumiem, ar lūgumu palīdzēt) 3. Uzmanīgi uzklausat katru, nepārtraucot un pamudinot izteikties

II NOVERTEJUMA POSMS

Attiecībā uz problēmu

Uzdevumi	Līdzekļi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iegūt pēc iespējas vairāk priekšlikumu, lai izgaismotu problēmas visas puses 2. Izanalizēt iegūtos priekšlikumus 3. Nenovirzīties no apspriežamās problēmas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzklausi katru, izteikt savus priekšlikumus tikai pēc tam, kad visi izteikušies 2. Izdarīt kosaviļkumu, izdalot pamatjautājumus un izsakt secinājumus 3. Faktiski apstādinot tos, kuri sāk novirzīties no tēmas, atgādinot par diskusijas mērķiem un uzdevumiem

Attiecībā uz grupu

Uzdevumi	Līdzekļi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visu laiku uzturēt grupā aktivitāti 2. Uzturēt lietišķu atmosfēru 3. Nepieļaut dalībniekiem personisko konfrontāciju 4. Saglabāt siltu, draudzīgu noskaņojumu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visiem pēc kārtas dot vārdu. Nepieļaut garus monologus un dialogus kā vienu dalībnieku pārlietu lielu aktivitāti uz citu rēķina 2. Lūgt savas domas izklāstīt skaidri. Vadītājam vairāk jājautā un jāklausa, pašam jārunā mazāk un pēc būtības 3. Novērst neskaidribas starp diskusijas dalībniekiem. Nepieļaut tādas vērtējumus, kas aizskar oponenta personīgās īpašības 4. Ar smaidu, labvēlīgu attieksmi, pamudinājumu

Attiecībā uz katru dalībnieku

Uzdevumi	Līdzekļi
1. Pēc iespējas vairāk uzmanības veltīt katra dalībnieka domām	1. Uzmanīgi uz klausīt katru, priekšlaicīgi nepārtraucot runātāju
2. Lūgt precīzu argumentāciju	2. Precizēt neskaidru priekšlikumu, lūgt paskaidrot savu redzesviedokli
3. Aktivizēt pasivos	3. Vērsties pie «klusētājiem» ar jautājumiem, un laipni uzaicināt izteikt savus spriedumus
4. Pēc iespējas saglabāt aukstasinību	4. Veltīt visiem vienādu uzmanību

III KONTROLES POSMS

Attiecībā uz problēmu

Uzdevumi	Līdzekļi
1. Skaidrs, visiem saprotams diskusijas rezultātu kopsavilkums	1. Pieņemto lēmumu, secinājumu formulējums
2. Salīdzināt iegūto rezultātu ar izvirzīto mērķi	2. Atgādināt mērķi, salīdzināt ar diskusijas rezultātu
3. Ja vēl ir diskutējami jautājumi, tad diskusija ir jāturpina	3. Piedāvāt grupai turpināt diskusiju citā laikā

Attiecībā uz grupu

Uzdevumi	Līdzekļi
1. Pieņemtajam lēmumam jābūt kopīgam grupas lēmumam	1. Apkopojot rezultātus, vēlama ņemt vērā pēc iespējas visu grupas locekļu domas
2. Palīdzēt grupai nonākt pie vienota vērtējuma	2. Prasmīga jautājuma nostādne, iegūto rezultātu apkopojums
3. Saglabāt lietišķu, labvēlīgu atmosfēru, neskatoties uz iespējamo uzskatu konfrontāciju	3. Pasvitrot priekšlikumu daudzveidības svarīgumu, lai atrastu optimālāku risinājuma variantu

Attiecībā uz katru dalībnieku

Uzdevumi	Līdzekļi
1. Panākt, lai lielākā daļa diskusijas dalībnieku būtu apmierināti ar diskusiju	1. Pasvitrot katra dalībnieka ieguldījumu, neskopoties ar pelnītām uzslavām. Pateikties diskusijas dalībniekiem par veikto darbu

3 **Lēmumu pieņemšana** — radošs darbs, kurā jānodrošina oriģināla pieeja.

✓ Atcerieties:

- Lēmuma pieņemšanā liela nozīme ir informācijai, kas ir vadītāja rīcībā: literatūrā atspoguļotās zinātnes un prakses atziņas, citu pieredze, ar ko iespējams iepazīties;
- Neviens lēmums nevar būt labāks par to informāciju, uz kuras pamata tas ir pieņemts;
- Lēmums nav stāvokļa fotogrāfija, tas ir darbības ceļvedis. Tam jābūt pamatotam, juridiski pareizam un jāatspoguļo problēmas būtība. Pārdomāts lēmums parasti ir īss un konkrēts, tajā norādītas atbildīgās personas un izpildes termiņi;
- Nav lietderīgi pieņemt daudzus sīkus lēmumus. Labāk pieņemt dažus, bet labi pārdomātus lēmumus;
- Lēmuma izpildes kontrole veicama ne vēlāk par pusi no tā laika, kas paredzēts visa lēmuma izpildei. Pārējais laiks paliek regulēšanai, novērtēšanai un rezumēšanai.

Šodienas apstākļos ir izteikta tendence uz demokrātiju vadišanā, un tas nozīmē, ka uzņēmumā vairāki būtiski lēmumi tiek pieņemti kolektīvi.

Kolektīva lēmuma priekšrocības

- kolektīvās domāšanas radošais gars (vieglāk pārvarēt rutīnu, ieraduma spēku, vieglāk ieviest jauno);
- lielāks informācijas daudzums — katrs dalībnieks vadās no savas personīgās pieredzes, speciālajām zināšanām, un to summa rada plašu informācijas pamatu, dod lielākas iespējas atrast optimālu variantu;
- lēmumos daudz adekvātāk var atspoguļot lietas būtību;
- saskaņota lēmuma pieņemšana (lēmums, kurš ir saskaņots, kuram ir daudz vairāk piekritēju un atbalstītāju, ir daudz efektīvāks).

Jautājumi un uzdevumi

1. Kādēļ uzņēmumā nepieciešama konkrēta pienākumu un pilnvaru sadale?
2. Kādēļ uzņēmuma vadītājs nedod attiecīgās pilnvaras saviem darbiniekiem?
3. Kāpēc vajadzētu deleģēt savus darbiniekus? Pamatojiet savas domas!

4. Diskutējiet pat tēmu «Uzņēmuma struktūra un pienākumu un pilnvaru sadale»!
5. Kādus etapus parasti izdala problēmu risināšanā?
6. Veiciet praktisku problēmas risināšanu — brīvi izvēlētu (piemēram, dikstāves likvidēšana mēbeļu ražošanas kombinātā)!
7. Ko būtu svarīgi zināt diskusijas vadītājam, kādēļ?
8. Kādēļ kolektīvs lēmums var būt labāks nekā vienpersoniski pieņemts lēmums?
9. Kāda reakcija veidojas uzņēmumā, ja nodaļas vadītājs saņem rīkojumu vai pavēli par izmaiņām darba laikā bez iepriekšēja brīdinājuma?
10. Kādos gadījumos vadītājam lēmumu vajadzētu pieņemt vienpersoniski? Pamatojiet ar piemēriem!
11. Ko būtu svarīgi zināt vadītājam par lēmuma pieņemšanu, kādas ir lielākās kļūdas lēmuma pieņemšanā?

8.6. Motivācija

- ✓ **Motivācija** — darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību.
- ✓ **Motīvs** — cilvēka uzvedības izskaidrojums un pamatojums.

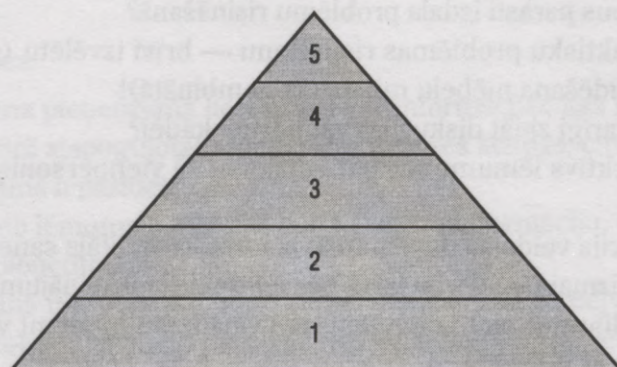
Motivācija — 1) dinamisks process, kurš, pielietojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un organizācijas izvīzīto mērķu sasniegšanu;

- 2) dod darbiniekam gandarījumu;
- 3) ietaupa izdevumus;
- 4) saglabā vajadzīgos darbiniekus.

Cilvēki tiek motivēti, lai apmierinātu piecus vajadzību veidus, ko var sadalīt hierarhijā:

- 1) **fizioloģiskās vajadzības** (darba un atpūtas režīms, darba iekārtas, komforts telpās, ēdināšana, enerģijas patērēšana — seksuālās vajadzības) — pamatprasības pēc pārtikas, apģērba un pajumtes;
- 2) **pašsaglabāšanās vajadzības** (darba un atalgojuma garantija, draudu novēršana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei) — drošības un nepārtrauktības sajūta, aizsardzība pret pastāvošās kārtības izjaukšanas draudiem;

Maslova vajadzību hierarhija



- 3) sociālās vajadzības** (saskarsmes un sadarbības iespējas, kopīgi pasākumi darbā un ārpus darba, organizācijas simbolika, tērpi, palīdzība problēmu risināšanā) — vajadzība piederēt pie sociālās vides un būt pieņemtam tajā;
- 4) vajadzība pēc atzišanas** (apbalvot un patiesi uzslavēt, informēt par panākumiem, trūkumiem, pasvītrot cilvēka nozīmi darba biedru un uzņēmuma dzīvē un darbībā) — vajadzība ieņemt sabiedrībā zināmu stāvokli un just cieņu pret sevi;
- 5) pašapliecināšanās vajadzības** (dot iespēju eksperimentēt un riskēt, piesaistīt problēmu risināšanā, sekmēt «es» realizāciju, cienīt neatkarību, radīt apstākļus personīgajai izaugsmei) — vajadzība justies piepildītam, radoši izmantojot savas spējas un iegūtās iemaņas.

Secinājumi

1. Katrs cilvēks dotajā momentā atrodas kādā no vajadzību hierarhijas līmeņiem, kas atbilst viņa vajadzību apmierinājumam;
2. Katram cilvēkam aktuāls ir tas vajadzību hierarhijas līmenis, kurš ir nākamais vajadzību hierarhijā;
3. Ja cilvēkam zūd kāds no viņa pašreizējā hierarhijas līmeņa vajadzību komponentiem, tad šis līmenis no «apmierināta» kļūst par «aktuālu».

Vadītājam ir jāatceras, ka

- ja iecere neattaisno gaidīto, cilvēks zaudē savu motivāciju, darbiniekam jāizskaidro organizācijas perspektīva un uzdevumi, neslēpjot faktus;
- jāieklausās darbinieku domās, jāstimulē aktivitāte;
- nekad nedrīkst solīt to, ko nevar vēlāk izpildīt.

F.Hercberga motivācijas teorija

Pēc Hercberga teorijas visus faktoros, kas motivē cilvēka attieksmi pret darbu, var iedalīt *motivatoros* un *higiēnas faktoros* (faktori, kas nepieciešami cilvēka darbaspēju uzturēšanai).

5. tabula

Hercberga motivācijas teorija

1. Motivatori	2. Higiēnas faktori
Faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu	Faktori, kas novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu
1. Panākumi darbā	1. Darbavietas saglabāšanas garantijas
2. Panākumu atzišana	2. Sociālais statuss
3. Darba process	3. Organizācijas darbības politika
4. Atbildības pakāpe	4. Darba apstākļi
5. Izaugsmes iespējas, karjera	5. Tiešā priekšnieka attieksme
6. Profesionālā izaugsme	6. Personīgā dzīve
	7. Attiecības starp darbiniekiem
	8. Darba alga
	9. Attiecības ar padotajiem

Galvenā šīs teorijas pamatdoma ir tā, ka pietiek ar vienu no motivatoriem, lai cilvēks būtu apmierināts ar darbu, bet tajā pašā laikā, ja trūkst kaut viens no higiēnas faktoriem, — cilvēks var just diskomfortu, neapmierinātību, kas noteikti atstāj iespaidu uz viņa apmierinātību ar darbu kopumā. Ja cilvēkam visi higiēnas faktori darbā ir garantēti, viņš nebūs neapmierināts, bet, lai darbs sniegtu patiesu gandarījumu un prieku, nepieciešams vēl kāds no motivatoriem. Vissvarīgākais ir darba satura bagātināšana, iespēja pieņemt patstāvīgus lēmumus.

- ✓ Vadītājam ir jāatceras, ka katram darbiniekam ir nepieciešama individuāla pieeja.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kas ir motivācija? Kas ir motivēšana?
2. Kādēļ nepieciešama darbinieku motivēšana?

3. Kādas darbinieku vajadzības, jūsuprāt, vismazāk tiek apmierinātas?
 4. Kādā veidā izpaužas darbinieku motivācija jūsu prakses uzņēmumā?

5. Individuāls uzdevums

Ilgums: 5 min.

Uzdevums: visi 12 uzskaitītie argumenti ir svarīgi katram darbiniekam. Jūsu uzdevums ir salikt tos tādā secībā, kādu jūs uzskatāt par pareizu. Referāts: iepazīstiniet grupu ar savu atbildi.

Grupas uzdevums

Ilgums: 10 min.

Uzdevums: centieties nonākt pie kopēja lēmuma, noskaidrojot atbilžu sniegšanas motīvus.

Referāts: dodiet grupas atbildi, uzstājoties priekšā.

6. tabula

Motivācija

Nr.	Argumenti	pēc kārtas	pēc kārtas
1.	Labi darba apstākļi		
2.	Lietu pārziņāšana		
3.	Taktiska disciplinēšana		
4.	Pozitīvs novērtējums par padarīto		
5.	Vadītāja lojalitāte pret darbiniekiem		
6.	Laba alga		
7.	Attīstības, karjeras iespējas uzņēmumā		
8.	Iejūtīga attieksme pret personīgajām problēmām		
9.	Drošība attiecībā uz darbu		
10.	Interesants darbs		
11.	Darba autonomija		
12.	Labas attiecības ar kolēģiem		

8.7. Individuālā darba laika plānošana un organizēšana

Vadītāja rīcībā ir četri svarīgi resursi:

- cilvēki;
- iekārtas;
- nauda;
- laiks.

Laiks nav atjaunojams! Tāpēc viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir disciplinēt savu, padoto un priekšnieka darba laika izmantošanu.

✓ Ieteikumi:

- nosakiet darbu veikšanas termiņus un kontrolējiet tos,
- nekad nedariet pats to darbu, ko var veiksmīgi uzticēt citam;
- savus pienākumus centieties izkārtot zināmā secībā;
- panāciet, lai padotie saudzē jūsu laiku. Ieviesiet pieņemšanas laiku kārtējo jautājumu risināšanai;
- analizējiet sava darba laika izmantošanu.

Prioritāšu noteikšana

Noteikt prioritātes nozīmē — izvēlēties, kuri darbi ir jādara pirmkārt, kuri otrkārt un kurus var atlikt uz vēlāku laiku. Uzdevumi ar augstāko prioritāti ir jāveic vispirms.

✓ Uzdevumus var sadalīt nepieciešamajos un vēlamajos. Nepieciešamos uzdevumus var sanumurēt pēc izpildīšanas svarīguma — prioritāšu secībā.

Konsekventi ievērojot noteiktās prioritātes, jūs varat būt pārliecināts, ka

- vispirms veiksiet svarīgākos vai nepieciešamākos uzdevumus;
- uzdevumus veiksiet pēc to steidzamības;
- strādāsiet tikai pie viena uzdevuma — tātad efektīvāk;
- daudz īsākā laikā sasniegsiet nospraustos mērķus;
- uzdevumus, kurus var veikt jūsu padotie, savlaicīgi liksiet izpildīt jeb deleģēsiet;
- plānotā perioda beigās būsiet īstenojuši tos uzdevumus, kuri jums ir bijuši vissvarīgākie;
- būsiet izpildījuši tieši tos uzdevumus, pēc kuriem tiks vērtēti jūsu panākumi darbā.

✓ Plānojiet savu laiku:

- nosakiet savu dzīves mērķi;
- nosakiet savu piecu gadu mērķi;
- nosakiet savu gada mērķi;
- sastādiet savu mēneša plānu;
- sastādiet savu nedēļas plānu;
- sastādiet savu ikdienas darbu (neturiet to galvā, plānojiet to savā dienasgrāmatā).

Karjera un dzīves cikls

17 — 22 agrais pārejas vecums;	45 — 50 ieiešana vidusmūža periodā;
22 — 28 ieiešana pieaugušo pasaulē;	50 — 55 50-to gadu pārejas periods;
28 — 33 pāreja;	55 — 60 pusmūža perioda kulminācija;
33 — 40 iekārtošanās;	60 — 65 vecuma pārejas periods;
40 — 45 pusmūža pāreja;	65 — 70 vecums.

Karjeras motivācijas faktori:

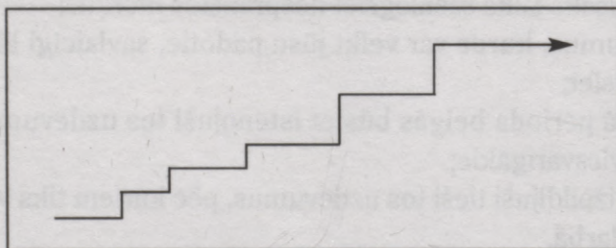
- tehniskā / funkcionālā kompetence;
- vadības kompetence;
- drošība (t.sk. ienākumu palielināšana);
- radošais prāts;
- neatkarība / autonomija;
- varaskāre, kā arī negācijas: iedomība savas personas pārvērtēšana u.c.

Karjeras koncepcijas un veidi

1. Lineārā karjeras koncepcija — indivīds izvēlas darbības apjomu, izstrādā realizācijas plānu un izpilda to soli pa solim.

25. shēma

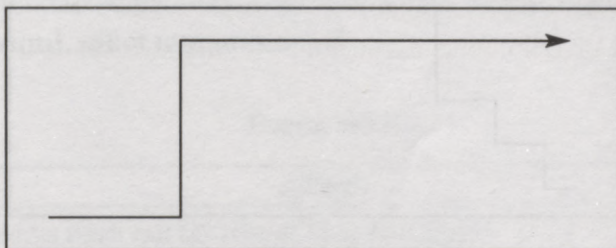
Lineārā karjera



2. Noturīgās, nemainīgās karjeras koncepcija — indivīds izvēlas jomu, bet pat profesionāli un finansiāli attīstoties, tam nav nepieciešamības virzīties pa karjeras hierarhijas kāpnēm.

26. shēma

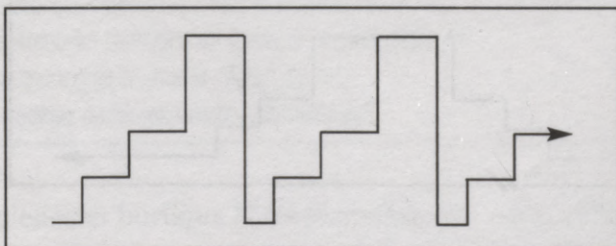
Noturīgā karjera



3. Periodiskās karjeras koncepcija — indivīdu motivē personīgā izaugsme, un viņš darbojas pietiekoši ilgi, lai nodrošinātu statusu un labklājību dažādās sfērās, kuras laiku pa laikam maina.

27. shēma

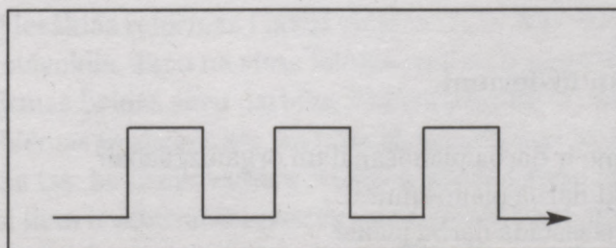
Periodiskā karjera



4. Tranzītkarjeras koncepcija — indivīds pārvietojas no viena darba uz otru bez jebkādas koncepcijas vai progresa.

28. shēma

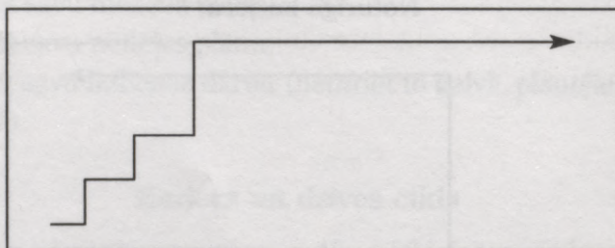
Mainīgā karjera



5. Nemainīgā līmeņa karjera (plato) — indivīds savā karjerā ir pacēlies līdz zināmam līmenim un paliek tur.

29. shēma

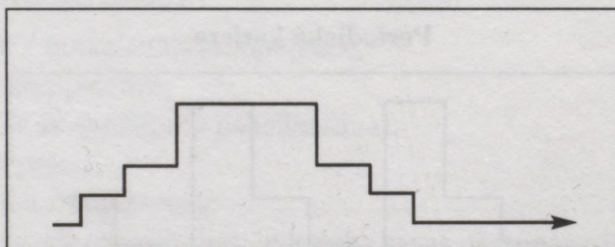
Plato karjera



6. Lejupslidošā karjera — indivīds savā karjerā paceļas līdz zināmam līmenim, paliek tur kādu laiku un tad sāk virzīties lejup uz zemākiem līmeņiem.

30. shēma

Lejupslidošā karjera



Reālās karjeras stratēģijas:

- 1) pieņemiet faktu, ka pastāv arī neizbēgami un neizlabojami konflikti starp jums un jūsu uzņēmumu;
- 2) pieņemiet faktu, ka jūsu padotie var būt radikāli pretējās domās par jūsu karjeru.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kāda nozīme ir darba plānošanai un organizēšanai?
2. Kā var veikt darba plānošanu?
3. Kam būtu jā sastāda darba plāns?

4. Kā jūs novērtētu darba plānošanu jūsu prakses uzņēmumā? Kādas nepilnības vajadzētu novērst?

5. Individuālais uzdevums:

Ir pirmdienas rīts, 4. septembris. Jūs aizvadītajā piektdienā esat sastādījis paveicamo uzdevumu sarakstu, bet, lai varētu sastādīt nedēļas plānu, jāsakārto uzdevumus noteiktā secībā — tā, lai sākumā būtu **nepieciešamie**, bet pēc tam **vēlamie uzdevumi**, sākot numurēt ar 1,2,...

7. tabula

Darba plāns

	Uzdevumi	Secība
1.	Līdz septembra vidum veikt Māra Drones darba novērtējumu	
2.	Sagatavot īsu referātu trešdienas vakaram	
3.	Nodiktēt atbildi klientu reklamācijai, kas saņemta ceturtdien	
4.	Šefa lūgums sastādīt statistisku pārskatu par kadru mainību	
5.	Saruna ar Aivaru Tirzīti par ārzemju braucienu. Termiņš otrdienas pēcpusdiena	
6.	Pārbaudīt laikrakstu abonēšanas pagarināšanu. Jāzvana sekretariātam līdz 30. septembrim	
7.	Informēt šefu par piektdienas auto negadījumu. Līdzstrādnieks Kēsteris atrodas slimnīcā	
8.	Sastādīt piektdienas sēdes protokolu	
9.	Kritiska saruna ar darbinieku Kokli, jo piektdienas termiņš netika ievērots	
10.	Līdz 7. septembrim jāsastāda un jānodod nedēļas ziņojums	
11.	Sastādīt 3. ceturkšņa ziņojumu «Apgrozījums»	
12.	Veikt šīs nedēļas darbinieku darba koordināciju	

6. Tabulā pielieciet burtiņus N (nepieciešamais) un V (vēlamais)!

7. Vienojieties grupā par iegūtajiem rezultātiem, prezentējiet tos un pamatojiet savu izvēli!

8.8. Uzņēmuma ētika

1991. gadā iesāktās reformas Latvijā viesa cerības, ka uzlabosies mūsu valsts ekonomiskais stāvoklis. Taču ne visas lolotās cerības ir piepildījušās.

Daudzas firmas beidza savu darbību finansu līdzekļu trūkuma dēļ, bet vairākās firmās problēmas izraisīja fakts, ka tajās strādā ļoti maz kvalificētu speciālistu. Iemesls tam bija tas, ka firmu vadītāji pieņēma darbā galvenokārt savus paziņas, neskatoties, vai tiem ir atbilstoša izglītība un praktiskās iemaņas.

Praktiski vairāku firmu darbinieki sāka pāriet no vienas firmas uz citu. Iemesls tam bieži bija tas, ka firmās izveidojās situācija, kad vadītāji nespēja izveidot normālu psiholoģisko klimatu, normālu kolektīvu un sakārtotu darbu.

Šāda veida nesakārtotība atstāj iespaidu arī uz attiecībām ar citiem uzņēmumiem. Un tieši citi uzņēmumi ir firmas vērtētāji. Tie pēc praktiskās pieredzes nosaka, vai sadarboties ar mūsu firmu vai meklēt kādu citu partneri. Nereti firmas pat neaptver, kāpēc cits pēc cita pazūd darijumu partneri.

Viens no iemesliem ir uzņēmuma vadītāja zemo kultūras līmeni.

Vadīšanas kultūras līmenis uzņēmumos ir ļoti dažāds. Daudzos gadījumos vadītāja darbībai nav izteiktas un noturīgas mērķtiecības, uzņēmuma darbinieki ir savstarpēji slikti saistīti, ir vāja sadarbība ar citiem uzņēmumiem, vērojama citu uzņēmumu interešu neievērošana.

- ✓ Uzņēmuma vadītāja kultūras pamatā ir agrāk uzkrātā darbības pieredze, zināšanas, enerģija, spēja lietīšķi un līdzsvaroti risināt ne tikai parastas, bet arī sarežģītas problēmas.

Praksē vadīšanas kultūras līmeni parasti vērtē, nosakot atsevišķu vadāmās sistēmas darbinieku rīcību. Šajā nolūkā vērtē rādītājus, kas raksturo darbinieku personīgās darbības kultūru dažādās to darbības jomās: organizatoriskajā un tehnoloģiskajā, ekonomiskajā, sociālajā un audzināšanas darbā. Darbinieku kultūras līmenis ir ļoti dažāds, tomēr parasti darbības kultūra katram darbiniekam visās šajās jomās ir diezgan viendabīga. Ja cilvēks ir akurāts vai paviršs, tad šis viņa darbības kultūras pazīmes izpaužas visās viņa darbības jomās.

Darbinieka rīcības kultūru veido ne tikai zināšanas — augsti izglītots cilvēks var būt arī ar zemu personiskās kultūras līmeni —, bet arī tradīcijas, cilvēka organisma fizioloģija, tā augstākās nervu sistēmas funkcionēšanas parametri. Tāpat lielu iespaidu atstāj konkrētā sociāli ekonomiskā situācija sabiedrībā un uzņēmumā, tā objektīvi rada konkrētus nosacījumus cilvēku darbības kultūrai.

Vadītāja darbības kultūra izpaužas viņa rīcībā, valodā, tās formā un saturā. Lai aplūkotu vadīšanas kultūru, viens no svarīgākajiem jautājumiem ir savstarpējo attiecību ētika.

Savstarpējo attiecību etiķete

Kā darbā, tā sadzīvē ik dienas sastopamies ar patīkamām un arī ar nepatīkamām parādībām cilvēku savstarpējās attiecībās. Runa ir par attiecībām, kas veidojas darbā un sadzīvē, cilvēkiem izrādot cieņu vai necieņu vienam pret otru. Vērojot šīs attiecības, mēs spriežam par cilvēku sociālo audzināšanu, šo attiecību brieduma pakāpi. Šīs attiecības mēs saucam par cilvēku savstarpējo etiķeti.

- ✓ Cilvēku savstarpējās attiecības ir veidojušās gadsimtiem ilgi atbilstoši priekšstatiem par labo, slikto, pareizo vai nepareizo.

Etiķete ir noteikumi par savstarpējo materiālo un garīgo attiecību morāli, skaisto, neglīto, apkārtējās vides labiekārtojumu, lietderīgumu darbā un sadzīvē.

Sabiedrība savā attīstībā ir izstrādājusi noteiktas savstarpējo attiecību etiķetes normas. Tās dažādos pasaules reģionos un atsevišķās valstīs ir atšķirīgas. Pie mums uzņēmumu vadītājam ir lietderīgi zināt un censties savā darbībā vienmēr ievērot eiropeiskās savstarpējo attiecību normas, kas aptver tādas kategorijas kā pieklājība, takts, iejūtība, vienkāršība un atklātums.

Pieklājība un labestība

Vairums darbinieku cenšas būt pieklājīgi, bet arī šie pieklājīgie ir atšķirīgi — daži mūsos rada pat pretīgumu, bet citi izsauc simpātijas. Varētu teikt, ka pastāv formālā pieklājība, kas var būt pat nicinoša, naidīga, un patiesā vai simpātiskā pieklājība, kas cieši saistās ar labestību, kas nav viena no otras šķiramas.

Pirmais nosacījums, lai veidotos labas attiecības starp darbiniekiem, ir to savstarpējā pieklājība un labestība, kas darbiniekiem it kā neko nemaksā, bet dod daudz — tiek uzturēti un attīstīti savstarpējie sakari, kontakti, kas rada apstākļus lietišķai sadarbībai un sekmēm darbā.

Takts un iejūtība

Uzmanība un iejūtība dod iespēju pareizi izprast vienam otru, zināt cilvēku intereses, priekus un bēdas, būt taktiskam — ar savu rīcību un vārdiem netraumēt kolēģus, nerādīt viņiem negatīvas emocijas, neatraidīt tos no sevis.

Bez šaubām takts un iejūtība dažāda temperamenta cilvēkiem ir dažādi: vieni — holerīki un sangvīniķi — ir ātrāki, citi — flegmatīki un melanholiķi — lēnāki. Takts un iejūtība tātad ir uzmanība, spēja saprast citus, tā ir arī mēra sajūta, robežu izpratne attiecībās, pareiza konkrētu apstākļu vērtēšana, ievērojot cilvēku vecumu, dzimumu, profesiju, sociālo stāvokli, sarunas vietu un apstākļus, kādos tā notiek.

Takts un iejūtība savstarpējās attiecībās izpaužas kā cieņa. Katrs darbinieks grib būt cienīts, bet parasti viņš saņem tik daudz cieņas, cik parāda citiem. Necieņa pret citiem rada tādas nepatīkamas parādības savstarpējās attiecībās kā augstprātību, rupjību, nevērību. Prasīdami cienīgu, taktisku attieksmi pret sevi, biežāk kritiski pavērtējiet sevi un, ja nepieciešams, nekavējoties atvainojieties par saviem nepārdomātajiem vārdiem vai nepareizo rīcību.

Vienkāršība un atklātums

Vienkāršība un atklātums ir cilvēka personiskās kultūras lieluma rādītājs.

Izcili zinātnieki, vadītāji un citi darbinieki saskarsmē ar cilvēkiem ir vienkārši, pieejami, ar viņiem viegli uzturēt kontaktu. Viņi nestāda augstāk sevi par citiem, nedomā tikai par sevi, bet domā arī par citiem.

Vienkāršs, atklāts cilvēks nekad necentīsies parādīt sevi kā pārāku, spējīgāku, neprasis sev nekādas privilēģijas, ērtības, speciālus pakalpojumus. Vienkāršība nav nedrošība, neizlēmība — tieši šie cilvēki parasti ir ļoti nepieķāpīgi un neatlaidīgi izraudzīto mērķu sasniegšanā. Nestrīdieties, necentieties, nerēķinoties ar cilvēkiem, pierādiet, ka viņiem nav taisnība, panāciet, ka viņi paši nonāk pie pareiza secinājuma.

Nesteidzieties ar secinājumiem, analizējiet kopīgi, esiet iejūtīgi un uzmanīgi pret darbiniekiem, savā darbībā ievērojiet vispāratzīto savstarpējo attiecību etiķeti.

Eiropā tiek ievērota sava savstarpējo attiecību etiķete, kas normē attiecības sasveicinoties, iepazīstoties, pie galda, viesos, uzvedību sabiedriskās vietās, uz ielas, runas kultūru, žestus, dāvanas, smēķēšanu u.c. darbošanos.

Sasveicināšanās

Šajā rituālā jāparāda savstarpējā cieņa, kas ir pirmais solis uz tālāko sadarbību. Daži vispārējie noteikumi sasveicinoties:

- Pirmie sveicina gados jaunākie, vīrieši sveicina sievietes, izņēmums — pirmais sveicina ienācējs, aizgājējs pirmais atvadās. Ja telpā ir vairāki cilvēki, vispirms sasveicinās ar mājas saimnieci un saimnieku, tad ar pārējiem. Sasveicinoties ar vīrieti, sievietei pirmajai jāsniedz roka. Ja sieviete paklanās vīrietim, tad roka nav jāsniedz.
- Atsveicinoties vīrietis vienmēr pieceļas kājās, sieviete vīrieša priekšā pie sasveicināšanās var necelties. Izņēmums — sagaidot viesus, sieviete vienmēr paliek stāvēt, jāpagaida, lai viņa apsēžas pirmā.
- Nav pieņemts sveicināties pār sliksni, galdu vai kādu citu šķērslī.
- Daudzās valstīs, satiekoties uz ielas, pieņemts, ka pirms sarunām vai pat sveicinot, vīrietis noņem cepuri.
- Ja sasveicinoties nepieņemmat pasniegto roku — jūs apvainojat sveicēju.

Kā runāt?

Runas manieres bieži dod pamatu spriest par raksturu. Sarunas laikā nekad nedrīkst pārtraukt sarunas biedra runu. Tikai tad, kad viņš izteicis savas domas, varat runāt pats. Izvairieties izteikties kategoriskā formā un tonī, sevišķi par cil-

vēkiem un problēmām, kuras slikti pārzināt. Un, ja arī esat lietas kursā par doto jautājumu, neuzspiediet sarunu biedriem savu viedokli. Jājūt, vai pārējie ir ieinteresēti sarunā ar jums, vai viņu uzmanība ir tikai pieklājības žests un viņi būs priecīgi, ja sarunas ātrāk pārtrūks. Uz jautājumu par jūsu veselības stāvokli pieņemts atbildēt īsi, atceroties, ka šis jautājums arī no jūsu puses ir tikai savstarpējas uzmanības un pieklājības formāls apliecinājums.

Savas personīgās izjūtas pieņemts paturēt pie sevis. Ja citi stāsta par savām neveiksmēm, uzklausiet viņus ar līdzjūtību un nedodiet nekādus kategoriskus padomus, balstoties uz savu paziņu vai personīgās pieredzes.

Nedrīkst jaukties trešo personu sarunā, ja neesat speciāli uzaicināti. Nekad nedrīkst izjaukt sarunu, lai realizētu savas intereses. Šādu iejaukšanos var atļauties tikai galējas nepieciešamības situācijā un arī tad iepriekš ir jāatvainojas.

Par saviem sakariem, paziņanos ar ievērojamiem cilvēkiem drīkst runāt tikai tad, ja par to tiek speciāli lūgti vai to prasa sarunas raksturs.

Sarunās jāizvairās no aizrādījumiem, nosodījumiem, personīgo attiecību noskaidrošanas. Nedrīkst parādīt arī neatlaidīgu ziņkārību, izjautājot par lietām, par kurām jūsu sarunas biedrs nevēlas runāt citu klātbūtnē.

Svarīgi ir apgūt sarunas pa telefonu. Sevišķi dienesta sarunās, pirmkārt, jābūt lakoniskam, sarunām jābūt īsām. Pa mājas telefonu nav pieņemts zvanīt agri no rīta vai vēlu vakarā, jo var iztraucēt atpūtu, tā radot neapmierinātību. Pēc klaušules pacelšanas ir pieņemts informēt, kas zvana un ar ko vēlas runāt.

Ir vēl daudz tādu lietu, kas ietekmē savstarpējās attiecības uzņēmumā jeb tā saucamo biznesa ētiku. Un to tiešām ir svarīgi ievērot gan firmas vadītājam, gan firmas darbiniekiem, veidojot normālas attiecības uzņēmuma iekšienē, kā arī neaizmirstot par savstarpēju kontaktu izveidošanu un uzturēšanu ar citām firmām.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kā uzņēmuma iekšējā kultūra var ietekmēt attiecības ar uzņēmuma partneriem ne tikai Latvijā, bet arī ārpus tās?
2. Kā jūs novērtētu ētikas līmeni jūsu prakses uzņēmumā?
3. Diskutējiet par tēmu «Telefona sarunu kultūra», izstrādājiet galvenos noteikumus, kā vajadzētu runāt pa telefonu!
4. Kādas galvenās problēmas jūs saskatāt uzņēmuma iekšējās kultūras veidošanā?
5. Uzrakstiet jūsu priekšlikumus, kā uzņēmumā var likvidēt sliktus ieradumus (piemēram, smēķēšana klienta klātbūtnē u.c.)!

9. tēma. DARBA PSIHOLOGA LOMA RAŽOŠANAS UZŅĒMUMĀ

Pašreizējā situācijā Latvijā ražošanas uzņēmumos ir pavisam aizmirsta tāda profesija kā darba psihologs. Jāsaka, ka Latvijā pirms neatkarības iegūšanas darba psihologi darbojās tikai lielajos uzņēmumos ar skaitliski lielu darbinieku skaitu.

Kāda tad ir darba psihologa loma ražošanas uzņēmumā?

- ✓ Darba psihologs palīdz uzņēmuma vadītājam vadīt ražošanas procesu un darba kolektīvu, rada bāzi, uz kā pamata vēl efektīvāk atrisināt ražošanas jautājumus.
- ✓ Uz uzņēmuma datu bāzes un uzņēmuma darbības rezultātu analīzes pamata darba psihologs dod sekojošas rekomendācijas:
 - kā optimizēt darba režīmu un darba apstākļus;
 - kā attīstīt strādājošo zināšanas un redzeslauku;
 - kā pielāgoties darba apstākļiem un prasībām, kuras uzstāda noteikta profesija.
- ✓ Darba psihologs nosaka faktoros, kuri
 - uzlabo cilvēku darbaspējas;
 - mobilizē cilvēku;
 - aktivizē viņa attieksmi pret darbu.

Tādēļ darba psihologa iekļaušana ražošanas uzņēmuma darbībā nebūt nav nejauša un tā nav atkarīga no subjektīvām vēlmēm vai domām. Ir vērojama tendence, ka uzņēmuma vadība arvien lielāku nozīmi piešķir sociālo jautājumu risināšanai, kas ir «atslēga», lai nodrošinātu iespēju ātri pielāgoties jaunai tehnikai, tehnoloģijām.

Personāla izvēle, izvietošana un novērtēšana — ir viens no svarīgākajiem uzdevumiem darbā ar personālu, kas attiecas arī uz darba psiholoģiju vispār. Tas nozīmē, ka darba psihologa loma doto jautājumu izlemšanā ir ļoti liela. Cilvēki maina darba vietas vairāku iemeslu dēļ: pabeigtas mācības, iegūta jauna profesija, u. tml. Uzņēmums nevar mūžīgi uz visiem laikiem strādāt tikai ar vienu un to pašu strādājošo kontingentu. Ja uzņēmums vēlas iegūt sev noderīgus darbiniekus, tad tam ir jāveic mērķtiecīga personāla izvēle.

Darba psihologa līdzdalība sākas jau ar piedalīšanos personāla izvēles organizācijā (izstrādā personāla anketas jautājumus), tas noteikti ir klāt sarunās un diskusijās. Taču līdz tam, darba psihologam cieši jāsadarbojas ar visām atbilstošajām uzņēmuma nodaļām. Galvenais darba psihologa **uzdevums ir noteikt kandidāta iespēju līmeni un spējas izpildīt tieši viņam paredzēto darbu.**

Personāla izvietošana nozīmē to, ka noteiktam kandidātam ir sava noteikta jeb piemērota vieta. Tādēļ nepietiek vien ar iegūto kvalifikāciju, šeit jāskaita visi kandidāta «plusi» un «mīnusi». Cilvēkam ir svarīgi strādāt tādā darba vietā, kas atbilst tieši viņam (rakstura īpatnības, kvalifikācija, prasme, zināšanas utt.).

Darbā ar personālu ir jāparedz plānveidīga novērtēšana (attestācija), jo iespējams, ka darbinieks ir jāpārvieta no vienas darba vietas uz otru, tas nenozīmē tikai pazemināšanu amatā.

Darba psihologs visos šajos gadījumos izstrādā kritērijus, ar kuru palīdzību novērtēt, kā arī veic tīri psiholoģisku analīzi un iesaka savas rekomendācijas.

Ražošanas sfēras faktoru analīze

Darba psihologa uzdevums ir rūpēties par to, lai būtu

- racionāla darba vietas organizācija;
- nepieciešamo darba apstākļu nodrošinājums;
- augstas darba kultūras nodrošinājums.

Tas viss kalpo par pamatu cilvēka apmierinātībai ar darbu, un līdz ar to tas ceļ darba efektivitāti.

Inženierpsiholoģija ir sfēra, ar kuru mūsdienu cilvēkam nākas saskarties aizvien biežāk, jo tā ir saistīta ar ar tehnikas un tehnoloģiju straujo attīstību.

Darba psihologa uzdevums ir nodrošināt cilvēku spēju atbilstību tehniskajām iespējām. Tādēļ tas var rekomendēt dažādus kursus un apmācības (piemēram, kā ekonomiski kustēties, izpildot dažādus paņēmienus un operācijas). Attiecīgi paaugstinās darba ražīgums, atsevišķās sfērās var paaugstināties līdz pat 200%.

Darba aizsardzība — traumatisma profilakse ražošanas uzņēmumā parasti ir viens no sāpīgākajiem jautājumiem, un tādēļ ikvienam uzņēmumam vajadzētu censties pēc iespējas labāk veikt darba apstākļu uzlabošanu.

Kā liecina statistika — cēlonis 80—90 % gadījumos ir pats cilvēks. Darba psihologa uzdevums ir šos rādītājus jeb cēloņus analizēt un ieteikt uzņēmumā veikt atkarībā no nepieciešamības darba aizsardzības stundas, apmācības, aktīvi veikt darba aizsardzības propagandu.

Sociāli psiholoģiskie faktori ikvienā uzņēmumā kļūst arvien svarīgāki. Tie arī uzņēmuma vadītāju biežāk liek griezties pēc palīdzības pie darba psihologa.

Jautājumu loks, ar kuriem nodarbojas darba psihologs, tiek iedalīts trijās daļās:

- 1) darba kolektīvs un tā savstarpējās attiecības;
- 2) personāla vadīšana, vadītājs;
- 3) darba motivācija.

Darba kolektīvs — šā jautājuma risināšanā darba psihologs analizē un izmanto kadru mainību, noskaidro kolektīva stabilizācijas jautājumus, apmierinātību ar darbu, attieksmi pret savu uzņēmumu, attieksmi pret jaunievedumiem (telpu pārkārtošanu, jaunas tehnoloģijas ieviešanu u.c.), kā arī pēta dažādus citus jautājumus, kuri ir saistīti ar kolektīva savstarpējo attiecību uzlabošanu.

Personāla vadīšana — darba psihologam ir jāievāc informācija un jāanalizē informācija par vadītāja darba stilu, jānosaka vadošo darbinieku pozīciju, lai noteiktu to atbilstību nepieciešamajām prasībām. Darba psihologs pēc paša vadītāja lūguma var konsultēt vadītāju no psiholoģiskā viedokļa par nepieciešamo rīcību kādā konkrētā gadījumā.

Darba motivācija — viena no vairākām sfērām, kas gan tieši, gan netieši ietekmē savstarpējās attiecības kolektīvā un līdz ar to arī darba rezultātus. Darba psihologa uzdevums ir uzzināt uzņēmuma darbinieku motīvus, vēlēšanos un vajadzības, konsultējot par tām uzņēmuma vadību.

Ņemot vērā visus trīs iepriekš minētos jautājumus, darba psihologs nodarbojas arī ar uzņēmuma konfliktsituāciju pētīšanu. Ja uzņēmumā konfliktu nav, tas var liecināt par kolektīva saliedētību.

Piemēram, kā saspringta situācija kolektīvā var būt par cēloni sliktam darbam? Šajā gadījumā rādītājs nav tikai produkcijas kvalitāte, tas var būt dažādu darba problēmu apgrūtināta risināšana, slikta darba organizācija utt.

Taču arī pēc dažādu jaunievedumu realizēšanas (piemēram, rekonstrukcijas) uzņēmumā, rezultāts var neatspoguļoties produkcijas kvalitātē.

Darba psihologs dažādus jautājumus, kuru risināšanai nepieciešama viņa palīdzība, var noskaidrot vienkāršā sarunā ar darbiniekiem, vai arī sastādot aptaujas anketu (nepieciešamības gadījumā — anonīmu).

Ar dažādu metožu palīdzību, kuras ir darba psihologa rīcībā, ar paša psihologa kvalifikāciju, ar vadības palīdzību var noskaidrot, cik sarežģīta ir situācija un kā to atrisināt.

Prakse rāda, ka kolektīva sociālajai sfērai ir jāpiegriež aizvien lielāka vērība. Pastāv daudz dažādu faktoru, kuri ietekmē cilvēku:

- 1) **iekšējie** — subjektīvie faktori, kas atklāj strādnieku iespējas un spējas;
- 2) **ārējie** — ražošanas un sadzīves apstākļi, kuri tieši ietekmē darba ražību.

Iekšējie faktori tiek apzīmēti kā

- profesionālā sagatavotība;
- meistarība;
- personīgā un darba ievirze;
- morālā stāja;
- materiālā ieinteresētība;
- sabiedriskā darbība.

✓ Darba psihologs var veikt arī administratīvas funkcijas kā kadru daļas darbinieks.

✓ Darba psihologa darbs dod rezultātu tikai tad, ja tas detalizēti izpēta situāciju un pieredzi, kā vislabāk atrisināt šo problēmu.

Uzdevums noskaidrot, kādēļ cehā rodas dažādas problēmas! Uzņēmuma vadībai šķiet, ka vaina meklējama personāla sastāvā. Taču pēc darba psihologa rūpīgas analīzes problēmu cēlonis ir slikta darba organizācija, nepietiekami elastīga apmācības sistēma un slikti darba higiēnas apstākļi.

Jautājumi un uzdevumi

1. Noskaidrojiet, kuros jums zināmos uzņēmumos Latvijā strādā darba psihologs!
2. Kāda nozīme ir darba psihologam ražošanas uzņēmumā?
3. Kādus pienākumus vajadzētu veikt darba psihologam?

10. tēma. DARBA NOVĒRTĒŠANA

Personāla novērtēšana ikvienā uzņēmumā ir viena no sāpīgākajām problēmām.

Uzņēmumos paši uzņēmuma vadītāji var izstrādāt savām uzņēmuma vajadzībām konkrētas darba normas, lai attiecīgi varētu spriest par konkrētu novērtēšanu, piemēram, par darba samaksu.

1 Darba normēšana

Darba normas

Darba normas darbiniekiem nosaka atbilstoši ražošanas un darba organizācijas līmenim.

«Darba normas 6 mēnešus nav pārskatāmas, ja darbinieks vai brigāde palielinājuši darba ražīgumu, pēc savas iniciatīvas lietojot jaunus darba paņēmienus vai pašu spēkiem pilnveidojot darba vietas» (*LDLK*, 104. pants).

Darba normu ieviešana, aizstāšana un pārskatīšana

«Darba normas ievieš, aizstāj un pārskata darba devējs saskaņā ar darba kopīgumu» (*LDLK*, 105. pants).

Izstrādājot konkrētas darba normas, ir iespējams spriest par darbinieka atbilstību nepieciešamajam amatam.

- ✓ Konkrēta darba norma veicina darbinieka attieksmi pret darbu, tā mobilizē cilvēku.

1. Kalpotāju darba normēšana, izmantojot laika normatīvus

Normējot kalpotāju darbu, tiek aprēķināta izpildāmā darba darbietilpība pa atsevišķām operācijām.

Ņemot par pamatu šo operāciju laiku, aprēķinot izpildāmā darba apjomu, kopējo darbietilpību un vadoties no tās, iespējams noteikt nepieciešamo kalpotāju skaitu.

Konkrēts aprēķins konkrētiem darba apstākļiem.

1. Laika normatīvs (tabulas, formulas u.c. veidā), uz kura pamata var noteikt konkrētā darba izpildes laiku.

$$T = T_{op.} + T_{apk.} + T_{atp.}, \text{ kur}$$

- $T_{op.}$ — operatīvais darba laiks (parasti neatdala palīglaiku un pamatlaiku);
 $T_{apk.}$ — laiks, kas nepieciešams darba vietas apkalpošanai;
 $T_{atp.}$ — laiks atpūtai un personiskajām vajadzībām (izņemot pusdienas laiku).

Parastais darba laiks ir 40 stundas nedēļā, Taču uzņēmuma vadība, nosakot konkrētu darba laiku, var to saīsināt un izdalīt, cik stundu un kurā dienā jāstrādā.

2. Uzņēmumā var izstrādāt kopējās darbietilpības normatīvu — (T) — kopējā darbietilpība pa attiecīgām darba funkcijām (norma/stundās).

$$T = \sum T_{gab\ i} \times A_i, \text{ kur}$$

$T_{gab\ i}$ — izpildāmo darbu gaballaiks; A_i — izpildāmo darbu apjoms i veida darbam.

✓ Normatīvus izmanto:

- kalpotāju skaita aprēķinam un to izvietojšanas pilnveidošanai;
 - lai aprēķinātu darba organizācijas ekonomisko efektu un to pilnveidotu;
 - lai noteiktu kalpotāju darba efektivitāti;
 - lai noteiktu darba apmaksas, stimulēšanas sistēmu.
- ✓ Katrā uzņēmumā atsevišķi var tikt izstrādāti arī vēl citi normatīvi (parasti lielos uzņēmumos ar to nodarbojas atsevišķa darba normēšanas nodaļa), atbilstoši uzņēmuma vajadzībām. Taču darba normēšanas dažādu metožu pielietošana ieteicama tikai tādos uzņēmumos, kuros darbs atkārtojas jeb darbs ir stabils.

2 Darba laika izmantošanas analīze

Darba laika izmantošanas pakāpe atstāj būtisku iespaidu uz kopējā darbu apjoma veikšanu. Lielā uzņēmumā, ja katrs darbinieks nokavē trīs minūtes darba laika, tad kopumā darba laika zaudējumus dienā var rēķināt jau stundās. Rezultātā tiek izgatavots mazāks produkcijas daudzums, rodas lielākas darbaspēka izmaksas, tiek pārdots mazāk produkcijas, ir mazāka peļņa.

Ārzemēs daudzos uzņēmumos ar lielu darbinieku skaitu (patlaban Latvijā tikai retos uzņēmumos, piemēram, Statistikas komitejā), lai precīzi noteiktu, kad

darbinieks ierodas darbā, tiek izsniegta speciālas (magnētiskās) kartītes. Ar tās palīdzību personāla caurlaides punktā, ievietojot kartīti speciālā ierīcē, var nolasi kartītes īpašnieka numuru un precīzu laiku, kad darbinieks ir ieradies darbā, kad izgājis pusdienas laikā un atgriezies no pusdienām, kad beidzis darbu.

Šāda veida automatizēta darba laika uzskaites sistēma izslēdz piekukuļošanu, kā arī atvieglo darba laika uzskaiti.

Piemēram, Rīgas Valsts Apdares darbu uzņēmumā (RVADU) darba laika izmantošanas pakāpe būtiski ietekmē celtniecības montāžas darbu izpildi un objektu nodošanu ekspluatācijā.

Darba laika izmantošanas analizē tiek ietverti kalendārā darba laika komponenti.

8. tabula

Kalendārā darba laika patēriņš 199... gadā

Rādītāji	Kopā gadā (cilv. dienas)
Kopā nostrādāts	51 256
Neierašanās darbā	9211
t.sk. — slimības	3031
— atvaļinājumi	5330
— ar administrācijas atļauju	767
— darba kavējumi	83
Brīvdienas un svētku dienas	26 768
Kopā darba laika fonds	8 7235
Nostrādāts kopā (cilv. stundas)	39 9797
Vidējais darbinieku skaits 199...gadā	239 cilvēki

Lai veiktu darba laika izmantošanas analīzi, nepieciešams aprēķināt vairākus rādītājus.

1. **Kalendārais darba laiks** tiek aprēķināts kā summa (kopā nostrādāts + neierašanās uz darbu + brīvdienas un svētku dienas).

$$51256 + 9211 + 26768 = 87235 \text{ (cilvēkdienas)}$$

2. **Maksimāli iespējamais darba laika fonds** tiek aprēķināts šādi: no kalendārā darba laika fonda tiek atskaitītas brīvdienas, svētku dienas un atvaļinājumi.

$$87235 - 26768 - 5330 = 55137 \text{ (cilvēkdienas)}$$

3. **Dienu skaits**, ko nostrādājis viens strādnieks. To aprēķina kā attiecību starp kopā nostrādāto un vidējo darbinieku skaitu.

$$\frac{51256}{239} = 214,5 \text{ (cilvēkdienas)}$$

4. **Darba dienas ilgumu** aprēķina šādi: nostrādātās cilvēkstundas daļa ar nostrādātām cilvēkdienām.

$$\frac{399797}{51256} = 7,80 \text{ (stundas)}$$

5. **Darba dienu skaits**, kāds būtu jānostrādā katram strādājošam, izejot no maksimālā darba laika fonda.

$$\frac{55137}{239} = 230,7 \text{ (dienas)}$$

6. **Darba laika izmantošanas koeficientu** aprēķina kā attiecību starp nostrādāto darba laiku un maksimālo darba laiku.

$$\frac{51256}{55137} = 0,929$$

7. **Darba dienas izmantošanas koeficientu** aprēķina kā attiecību starp faktisko darba dienas ilgumu un plānoto darba dienas ilgumu.

$$\frac{7,8}{8} = 0,975$$

8. **Integrālais darba laika izmantošanas koeficients**. To aprēķina šādi: darba laika izmantošanas koeficientu reizina ar darba dienas izmantošanas koeficientu.

$$0,929 \times 0,975 = 0,906$$

Iegūtie rezultāti liecina par to, ka uzņēmumā ir darba laika rezerve — 9%, tas nozīmē, ka darba laiks netiek izmantots pilnībā.

✓ Lai izmantotu darba laiku pilnīgi:

- 1) jāpaaugstina darba organizācija;
- 2) jāpastiprina disciplīnas kontrole.

Šajā uzņēmumā darba laika kontrole tika veikta visvienkāršākajā veidā — ar roku ierakstot noteikta veida darba laika pārskata veidlapā. Taču, ja darba laika uzskaitē būtu precīza, tad darba laika rezerve būtu ievērojami lielāka.

Izmantojot darba normēšanas metodes, var aprēķināt pavisam precīzu darba dienas atspoguļojumu — darba bilanci. To var izdarīt ar darba dienas fotogrāfijas palīdzību: precīzi tiek uzskaitīts darba veids un tam patērētais darba laiks (sekundēs, minūtēs). Kad ir veikta faktiskā un racionālā darba laika salīdzināšana, attiecīgi var veikt korekcijas, piemēram, uzlabot darba apstākļus, lai attiecīgo operāciju veiktu ātrāk (rokas zāģa vietā izmantot elektrisko zāģi).

- ✓ Darba laika rūpīga analīze nepieciešama, lai varētu objektīvi veikt personāla novērtēšanu.

3 Darba novērtēšana

Latvijā ir izstrādāta «Darba novērtēšanas un darbinieku kvalifikācijas noteikšanas metodika» (Ministru kabineta 1996. gada 10. septembra noteikumi nr. 351, 5. pielikums).

Metodika ir izveidota tā, ka darbu novērtēšanu un novērtējumu savstarpējo salīdzināšanu var veikt, analizējot:

- 1) darba sarežģītību;
- 2) darba darītāja atbildības pakāpi;
- 3) darba smagumu.

Katru no šiem rādītājiem var sadalīt elementārajos rādītājos. Katrs no elementārajiem rādītājiem tiek dalīts pakāpēs. Pakāpju skaits ir atkarīgs no rādītāju specifikas un no iespējām attiecīgo rādītāju sadalīt pēc iespējas plašāk. Plašāks rādītāja dalījums dod iespēju darbu novērtēt objektīvāk.

9. tabula

Darba vērtēšanas rādītāji

Rādītāji		Pakāpju skaits	Maksimālais punktu skaits
A. Darba sarežģītība	1. Izglītība	11	300
	2. Profesionālā pieredze	10	250
	3. Novatorisms un jaunrade	7	250
	4. Veiklība	5	80
	5. Sadarbība	5	150
B. Atbildība	1. Par darba norisi un rezultātiem	10	200
	2. Par lēmumiem	7	200
	3. Par darba līdzekļiem un rezultātiem	5	125

Rādītāji	Pakāpju skaits	Maksimālais punktu skaits
4. Par citu personu drošību	5	140
5. Par ārējiem kontaktiem	5	120
C. Darba smagums		
1. Psihiskā un nervu piepūle	5	115
2. Garīgā (intelektuālā) piepūle	6	115
3. Monotonitāte (vienmuļība, vienveidība)	5	65
4. Psihiskā slodze, kas saistīta ar zemu darba prestižu	5	65

Katru no elementārā rādītāja pakāpēm raksturo noteikts punktu skaits. To skaitliskās vērtības svārstās no 5 līdz 300. Šīs vērtības noteiktas aprēķinu un eksperimentu rezultātā (arī veicot darba samaksas sistēmas eksperimentālo pārbaudi valsts uzņēmumos).

Darbu novērtēšanas gaitā, summējot attiecīgo darbu raksturojošo rādītāju pakāpju punktus, tiek iegūta punktu kopsumma, kas nosaka kādas kategorijas darbinieks pieder.

Šādas darba novērtēšanas metodikas piemērošana

- 1) rada universālu metodi, kas ļauj novērtēt un salīdzināt dažādas kvalifikācijas darbus visās tautsaimniecības nozarēs;
 - 2) vērtēšanas shēmā iekļauts plašs un vispusīgs darbu raksturojošs prasību loks, kas ļauj kompleksi noteikt pamatalgas līmeni;
 - 3) darbu novērtēšanas rezultātus tieši saista ar amatu kvalifikācijas kategorijām.
- ✓ Vērtējuma rezultātu objektivitāte ir atkarīga no nozares specifisko faktoru ietveršanas novērtējuma rādītāju prasībām.

Uzņēmuma darbinieku darbības izvērtējums

Neformāls vērtējums — process, kura laikā informācija par darba veikumu nepārtraukti ceļo atpakaļ pie padotajiem.

Formāls sistemātisks vērtējums — formalizēts vērtējuma process, lai izvērtētu pašreizējo padoto sniegumu, noteiktu padotos, kuri pelnijuši paaugstinājumu amatā un uzslavu, un noteiktu padotos, kuriem nākotnē nepieciešama apmācība.

Jautājumi un uzdevumi

1. Kādēļ ir nepieciešama darba novērtēšana? Pamatojiet ar konkrētiem piemēriem!
2. Kā tiek veikta darba novērtēšana jūsu prakses uzņēmumā? Kādas ir nepilnības? Kā tās likvidēt?
3. Kādos gadījumos un kādēļ ir nepieciešama darba normēšana?
4. Vai jūsu prakses uzņēmumā tiek veikta darba normēšana? Kādi darba normatīvi tiek izstrādāti?
5. Vai uzņēmumā var būt netieši darba normatīvi? Kā tie izpaužas? Pamatojiet ar konkrētiem piemēriem!
6. Veiciet jūsu prakses uzņēmuma darba laika izmantošanas analīzi! Uzrakstiet secinājumus!
7. Kā, jūsuprāt, vajadzētu veikt personāla novērtēšanu? Kādēļ?

11. tēma. DARBA SAMAKSA

11.1. Latvijas Republikas likumdošana par darba samaksu

Minimālā darba samaksa

«Minimālā mēneša darba samaksa normāla darba laika ietvaros pamatdarbā nedrīkst būt mazāka par Latvijas Republikā attiecīgajā laika posmā valsts noteikto iztikas minimumu» (*LDLK*, 83. pants).

Samaksa par darbu, ko veic īpašos apstākļos

«Par smagu darbu un darbu kaitīgos apstākļos nosaka palielinātu darba samaksu saskaņā ar Latvijas Republikas likumdošanas aktiem un koplīgumu» (*LDLK*, 87. pants).

Darba samaksas un materiālās stimulēšanas sistēmas noteikšana

«Darba samaksas (laika vai gabaldarba algas) un materiālās stimulēšanas sistēmu nosaka darba devējs saskaņā ar Latvijas Republikas likumdošanas aktiem un darba koplīgumu.

Darba samaksas maksimālais apmērs netiek noteikts» (*LDLK*, 88. pants).

Samaksa par papildu darbu

«Darbiniekiem, kuri pie viena un tā paša darba devēja līdztekus pamatdarbam, kas noteikts ar darba līgumu, izpilda papildu darbu (apvieno darbus, izpilda uz laiku promisesoša darbinieka pienākumus), samaksā arī par papildu darbu.

Samaksu par papildu darbu nosaka saskaņā ar darba koplīgumu un darba līguma pusēm vienojoties» (*LDLK*, 92. pants).

Samaksa par virsstundu darbu

«Par virsstundām samaksā ne mazāk kā divkārtšā darbiniekam noteiktās stundas vai dienas algas likmes apmērā.

Konkrēto virsstundu darba samaksu nosaka darba koplīgumā vai darba līguma pusēm vienojoties» (*LDLK*, 93. pants).

Samaksa par darbu vai dežūrām svētku dienās

«Par darbu svētku dienās darbiniekam samaksā divkārsā viņam noteiktās stundas vai dienas algas likmes apmērā.

Darbiniekam par darbu svētku dienā pēc viņa vēlēšanās var piešķirt citu atpūtas dienu.

Dežūru, kas nav saistīta ar tiešo darba pienākumu veikšanu, darbiniekam kompensē pēc pušu vienošanās, piešķirot citu atpūtas dienu vai samaksājot divkārsā vidējās izpeļņas apmērā» (*LDLK*, 94. pants).

Samaksa par nakts darbu

«Par nakts darbu samaksā ne mazāk kā pusotrkārtīgā darbiniekam noteiktās stundas vai dienas algas likmes apmērā saskaņā ar likumdošanas aktiem un darba koplīgumu» (*LDLK*, 95. pants).

Darba samaksa, ja nav izpildītas izstrādes normas

«Ja darbinieks nav vainīgs darba normu neizpildē, viņam samaksā par izpildītu darba normu.

Mēneša darba samaksa šādā gadījumā nedrīkst būt mazāka par minimālo darba samaksu.

Ja darbinieks ir vainīgs darba normu neizpildē, viņam samaksā atbilstoši paveiktajam darbam» (*LDLK*, 97. pants).

Darba samaksa, ja izgatavota brāķa produkcija

«Ja darbinieks nav vainīgs brāķa produkcijas izgatavošanā, viņam par tās izgatavošanu samaksā vidējās izpeļņas apmērā.

Darbinieka mēneša darba samaksa šādā gadījumā nedrīkst būt mazāka par minimālo darba samaksu.

Par pilnīgu brāķi, kurā vainojams darbinieks, nav jāmaksā. Par daļēju brāķi, kas radies darbinieka dēļ, samaksā pēc izcenojumiem atkarībā no produkcijas derīguma» (*LDLK*, 98. pants).

Samaksa par dīkstāvi

«Ja darbinieks nav vainīgs dīkstāvē un ja darbinieks ir brīdinājis darba devēju par dīkstāves sākšanos, viņam par tās laiku samaksā stundas vai dienas algas likmes apmērā.

Par dīkstāvi, kas radusies darbinieka vainas dēļ, viņam nemaksā» (*LDLK*, 99. pants).

Vidējās izpeļņas aprēķināšana

«Visos gadījumos, kad darbiniekiem saskaņā ar šo kodeksu saglabājama vidējā izpeļņa, tā aprēķināma no izpeļņas par pēdējiem diviem kalendāra mēnešiem.

Mēneša vidējo izpeļņu par diviem kalendāra mēnešiem nosaka, izpeļņas kopsummu dalot ar divi. Ja darbinieks nostrādājis mazāk par diviem mēnešiem, vidējo izpeļņu aprēķina par pēdējo kalendāra mēnesi, dalot ar nostrādāto dienu skaitu.

Dienas vidējo izpeļņu atvaļinājuma apmaksai aprēķina, mēneša vidējo izpeļņu dalot ar 24,5, bet pārējos gadījumos — ar vidējo darbadienu skaitu mēnesī.

Saglabājamās izpeļņas summu nosaka, dienas vidējo izpeļņu reizinot ar dienu skaitu, par kurām darbiniekiem izmaksājama vidējā izpeļņa, bet atvaļinājuma samaksas summu nosaka, dienas vidējo izpeļņu reizinot ar atvaļinājuma darbadienu skaitu pēc kalendāra, ieskaitot sestdienas.

Vidējās izpeļņas aprēķināšanas kārtību slimības vai maternitātes pabalsta, kā arī valsts pensijas piešķiršanai nosaka īpaši likumi» (*LDLK*, 103. pants).

Darba algas izmaksas termiņi

Darba algu izmaksā ne retāk kā katru pusmēnesi.

Par darbu, kas ildzis mazāk par divām nedēļām, darba algu izmaksā tūlīt pēc darba pabeigšanas.

Ja darba algas izmaksas diena sakrīt ar brīvdienai vai svētku dienai, darba algu izmaksā pirms šīm dienām.

Darba algu par atvaļinājuma laiku un līdz atvaļinājumam nostrādāto laiku izmaksā ne vēlāk kā vienu dienu pirms atvaļinājuma.

Darbinieki ir tiesīgi iepazīties ar to, kā aprēķināta darba alga.

Visiem darba devējiem, izmaksājot darbiniekiem laikā neizmaksāto darba samaksu, jāņem vērā Latvijas Valsts Statistikas komitejas ik mēnesi aprēķinātie patēriņa cenu pieauguma indeksi salīdzinājumā ar patēriņa cenām iepriekšējā mēnesī, kas publicēti par visiem mēnešiem pirms faktiskās darba samaksas izmaksāšanas dienas, ieskaitot to mēnesi, kad bija jāizmaksā darba samaksa.

Darbinieku darba samaksa un darbā nodarītā veselības kaitējuma atlīdzība ir pirmās kārtas maksājumi, kas jāizdara darba devējam.

11.2. Darba samaksas veidi un formas, to aprēķināšana

Atkarībā no tā, kā iespējams novērtēt darbu (piemēram, pēc padarītā darba apjoma), veic darba samaksu.

Par darba algas apjomu, samaksas veidu un formu vienojas darba līgumā. Ja darba līgumā samaksa ir par padarīto darbu apjomu, tad darbiniekam nevar izmaksāt darba algu par nostrādātajām stundām — «atsēdēto darba laiku». Protais, par jebkurām piemaksām vai kompensācijām, pabalstiem u.c. darba samaksu ir noteikti jābūt atrunātam darba līgumā.

Parasti darba līgumā tiek noteikta **mēnešalga** jeb **pamatalga**, kura nedrīkst būt mazāka par minimālo mēnešalgu (patlaban — 50,00 latiem).

Pēc noteiktas uzņēmuma darbinieku kvalifikācijas, katrs uzņēmums attiecīgi pēc tā maksātspējas var noteikt, kādu algu saņem attiecīgās kategorijas darbinieks.

Piemēram, 5. kategorija — 180, — Ls

6. kategorija — 160, — līdz 180, — Ls

7. kategorija — 140, — līdz 160, — Ls

8.utt.

Uzņēmumos pēc līdzīga principa tiek noteikti attiecīgi koeficienti.

Piemaksas — ļoti populāras tieši tirdzniecības uzņēmumos, taču par tām noteikti jāvienojas darba līgumā. Piemēram, pārdevēja saņem katru mēnesi pamatalgu 50 latus, bet plus 0,5% no apgrozījuma nedēļā.

Atkarībā no uzņēmuma maksātspējas var noteikt piemaksas par izdienas ilgumu — noteiktu darba stāžu uzņēmumā un citas piemaksas vai prēmijas.

Aprēķinot darbinieka darba algu grāmatvedībā, vadītājs iesniedz aizpildītu tabulu par nostrādāto darba laiku — cik dienu darbinieks ir nostrādājis, vai ir bijuši kavējumi u.c. ziņas par darba laiku.

1. Laika darba apmaksā — noteikta darba samaksa par stundu darbu. Uzņēmums nosaka tarifus, kādus tas maksā par noteiktām stundām.

2. Gabaldarba samaksa — noteikta darba samaksa par paveikto darbu — attiecīgu izstrādi (piemēram, samaksa par vienas galda lampas izgatavošanu 2,00 lati).

✓ Uzņēmumā var tikt kombinēta laika darba samaksa ar gabaldarba samaksu, tas atkarīgs no uzņēmuma iespējām maksāt saviem darbiniekiem.

Piemēram, stundas darba alga 5,00 lati + 0,50 lati par vienu izgatavotās produkcijas vienību.

Darba algas aprēķināšana

Darba algas aprēķinu veic grāmatvedības daļa. Tās uzdevums ir izstrādāt konkrētu darba algas aprēķinu, sastādīt atsevišķi katram darbiniekam tā grāmatvedības personīgo kartiņu, sociālo kartiņu, gada beigās vai tad, kad darbinieks aiziet no uzņēmuma, — paziņojumu par darba algas nodokli.

Darba algas izmaksa — notiek uz darbinieka iesnieguma pamata, atkarībā no tā, kur darbinieks vēlas saņemt savu algu un kādā formā. Darba algu darbinieks var saņemt vai nu savas iestādes kasē, vai pie galvenā grāmatveža, vai arī bankā (atverot rēķinu, debetkarti, kredītkarti — pēc darbinieka vēlmēm).

Jautājumi un uzdevumi

1. Savāciet materiālus par darbu algas aprēķinu jūsu prakses uzņēmumā, uzrakstiet referātu un izdariat secinājumus!
2. Noskaidrojiet, kāda nozīme ir izglītībai darba algas aprēķinā jūsu prakses uzņēmumā!
3. Kā tiek novērtēts darbs jūsu prakses uzņēmumā un kā veidojas darba samaksa?
4. Pēc brīvas izvēles uzrakstiet vairākas rūpniecības nozares un katrai atbilstošu samaksas veidu!
5. Kādu samaksu par darbu saņems K.Lapiņš, ja viņš ir saražojis brāķa produkciju, turklāt rītos regulāri kavē darbu?
6. Vai uzņēmuma darbinieki var griezties pie vadītāja ar jautājumu par darba algas paaugstinājumu, kādā veidā tas viņiem būtu jādara?
7. Noskaidrojiet, kādas piemaksas darbinieki jūsu prakses uzņēmumā saņem par kaitīgiem darba apstākļiem!

DARBINIEKA SOCIĀLĀS APDROŠINĀŠANAS KARTĪTE

..... personas kods dzīvesvietas kods vārds, uzvārds
 profesija, amats sociālā nodokļa likme 199..... g.

Ziņas par pieņemšanu darbā (iecelšanu amatā), atlaišanu no darba (atbrīvošanu no amata vai registrācijas datu izmaiņām, mācībām augstāko mācību iestāžu dienas nodalā, obligāto militāro dienestu u.c.).

Datums	Dokuments	Ierakstu saturs	Piezīmes

Sociālā nodokļa aprēķins

Laiņposms, par kuru aprēķina soc. nod.	Darba ienākums	Sociālā nodokļa likme	Sociālā nodokļa summa	Sociālā nodokļa likme (devējs)	Sociālā nodokļa summa (devējs)	Sociālā nodokļa likme (pāņējs)	Sociālā nodokļa summa (pāņējs)
1997. 01.	195,00	37	72,15	28	54,60	9	17,55
1997. 02.	180,00	37	66,60	28	50,40	9	16,20
1997. 03.	146,31	37	54,14	28	40,97	9	13,17

.....
Nodokļu inspekcija

PAZIŅOJUMS PAR ALGAS NODOKLI

Taksācijas gads

Vārds, uzvārds

Personas kods

Pastāvīgā dzīvesvieta

Darba vieta

Maksātāja reģistrācijas Grāmatiņas vai Kartes

nr. nr. nr.

(nevajadzīgo nosvitrot)

.....
(grāmatiņas vai kartes izsniedzējs)

Ienākuma veids

(ienākums, kas nav saistīts ar darba attiecībām, autora atlīdzība vai honorārs u.tml.)

Ienākumu gūšanas periods

Ieņēmumi, izdevumi, ienākumi Summa

1. Bruto ieņēmumi — visu aprēķināto izmaksu summa 946.58

2. Neapliekamie ieņēmumi 0.00

3. Izdevumi 1% 7.80

4. Atvieglojumi par apgādājamiem 67.50

5. Atvieglojumi par invaliditāti 0.00

6. Apliekamais ienākums (1.-2.-3.-4.-5. rinda) 871.28

7. Neapliekamais minimums 135.00

8. Ienākums, no kura aprēķināts 736.00

9. Ieturēts algas nodoklis 200.25

Ieturētais nodoklis pilnīgi pārskaitīts budžetā.

199..... g. «.....»

Vadītājs

12. tēma. DARBINIEKA ATLAIŠANA NO DARBA

Darba līguma izbeigšanas pamats

«Darba līguma izbeigšanas pamats ir:

- 1) pušu vienošanās;
- 2) termiņa notecējums, izņemot gadījumus, kad darba attiecības faktiski turpinās un neviena puse nav pieprasījusi tās izbeigt;
- 3) darbinieka iesaukšana (iestāšanās) obligātajā valsts dienestā, iekšlietu iestāžu dienestā, Nacionālajos bruņotajos spēkos vai iestāšanās civildienestā;
- 4) darba līguma laušana pēc darbinieka uzteikuma (31. pants), pēc darba devēja iniciatīvas (33., 254. pants) vai pēc to institūciju pieprasījuma, kuras nav darba līguma puses (38. pants);
- 5) darbinieka pārcelšana uz citu uzņēmumu, iestādi vai organizāciju ar viņa piekrišanu vai pāriešana strādāt velētā amatā;
- 6) darbinieka atteikšanās no pārcelšanas citā darbā uz citu apvidu kopā ar darba devēju, atteikšanās turpināt darbu sakarā ar būtisku darba līgumu nosacījumu grozišanu vai neievēlēšana amatā (arī konkursa kārtībā) uz jaunu termiņu);
- 7) likumīgā spēkā stājies tiesas spriedums, ar kuru darbinieks notiesāts (izņemot nosacītu notiesāšanu un sprieduma izpildīšanas atlikšanu) ar brīvības atņemšanu vai citu sodu, kas izslēdz iespēju turpināt attiecīgo darbu;
- 8) Latvijas Republikas likumu pārkāpumi, noslēdzot darba līgumu, vai darba līguma neatbilstība likumu prasībām;
- 9) darbinieka nāve.

Uzņēmuma, iestādes vai organizācijas nodošana no vienas iestādes pakļautības citas iestādes pakļautībā, kā arī īpašnieka maiņa neizbeidz darba līgumu. Ja apvieno, sadala vai pievieno uzņēmumus, iestādes vai organizācijas, izbeigt darba līgumu pēc darba devēja iniciatīvas var tikai tad, ja samazina darbinieku skaitu» (LDLK, 30. pants).

Darba līguma laušana pēc darbinieka uzteikuma

«Darbinieks ir tiesīgs lauzt darba līgumu, vienu kalendāra mēnesi iepriekš rakstveidā uzsakot darba devējam. Uzteikuma termiņā neieskaita pārejošas darba nespējas laiku. Iespēju atsaukt uzteikumu nosaka darba koplīgumā vai darba līgumā.

Ja darbinieks un darba devējs savstarpēji vienojas, darba līgumu var lauzt arī pirms minētā termiņa» (*LDLK*, 31. pants).

Darba līguma laušana pēc darba devēja iniciatīvas

«Uz nenoteiktu laiku noslēgtu darba līgumu, kā arī uz noteiktu laiku noslēgtu darba līgumu pirms termiņa notecēšanas darba devējs var lauzt tikai šādos gadījumos:

- 1) ja uzņēmumu, iestādi vai organizāciju likvidē;
- 1.²) ja samazina darbinieku skaitu;
- 2) ja konstatē, ka darbiniekam ir nepietiekamas profesionālās iemaņas vai veselības stāvokļa dēļ viņš nevar turpināt attiecīgo darbu;
- 3) ja darbinieks bez attaisnojošiem iemesliem neizpilda pienākumus, ko viņam uzliek darba līgums vai iekšējās kārtības noteikumi;
- 4) (izslēgts ar 06.04.93.);
- 5) ja pārejošas darba nespējas dēļ neierodas darbā vairāk nekā četrus mēnešus pēc kārtas, neskaitot grūtniecības un dzemdību atvaļinājumu, — ja likumdošana nenosaka ilgāku darba vietas (amata) saglabāšanas laiku noteiktos saslīmšanas gadījumos. Darbiniekiem, kuri sakarā ar darbā iegūto sakropļojumu vai arodslimību zaudējuši darbaspējas, saglabā darba vietu (amatu) līdz darbaspēju atgūšanai vai invaliditātes noteikšanai;
- 6) ja atjauno darbā darbinieku, kas agrāk izpildījis šo darbu;
- 7) ja atrodas darbā alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī;
- 8) ja izdarīta darba devēja mantas izlaupišana (arī sīkos apmēros), kas atzīta ar likumīgā spēkā stājušos tiesas spriedumu vai ar tādas institūcijas lēmumu, kas tiesīga izskatīt šo lietu.

Atlaišana šā panta 1.², 2. un 6. punktā minēto iemeslu dēļ ir atļauta, ja nav iespējams darbinieku ar viņa piekrišanu pārcelt citā darbā» (*LDLK*, 33. pants).

Darba līguma izbeigšanas iemesla formulējums

«Darba līguma izbeigšanas iemesla formulējumam jāatbilst līguma izbeigšanas faktiskajiem apstākļiem un darba likumdošanai.

Ieraksti par darba līguma izbeigšanas iemesliem darba grāmatiņā (darba līguma grāmatiņā) izdarāmi precīzi saskaņā ar spēkā esošās likumdošanas formulējumiem un norādot attiecīgu šā kodeksa vai cita likumdošanas akta pantu un punktu.

Ja lauž darba līgumu pēc darbinieka iniciatīvas viņa slimības vai invaliditātes dēļ vai sakarā ar aiziešanu vecuma pensijā, kā arī sakarā ar uzņemšanu augstākajā

vai vidējā speciālajā mācību iestādē vai aspirantūrā un citiem iemesliem, kuru dēļ likumdošana paredz piešķirt noteiktus atvieglojumus un priekšrocības, darba grāmatiņā (darba līguma grāmatiņā), izdarot ierakstu par darba līguma laušanu, norādot šos iemeslus» (*LDLK*, 41. pants).

Darba devēja pienākums, atlaižot darbinieku, izsniegt viņam darba grāmatiņu (darba līguma grāmatiņu)

«Atlaižot darbinieku, darba devējam atlaišanas dienā jāizsniedz viņam darba grāmatiņa (darba līgumu grāmatiņa) ar ierakstu par atlaišanu.

Ja darba devēja vainas dēļ darba grāmatiņas (darba līguma grāmatiņas) izsniegšana tiek aizkavēta, darbiniekam samaksā vidējo izpeļņu par visu darba piespiedu kavējuma laiku» (*LDLK*, 42. pants).

Atlaišanas pabalsts

«Izbeidzot darba līgumu sakarā ar šā kodeksa 30. panta 3. un 6. punktā un 33. panta 1., 1.², 2. un 6. punktā minēto iemeslu dēļ, darbiniekam izmaksājams atlaišanas pabalsts ne mazāk kā viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā vai tādā apmērā, kāds paredzēts darba koplīgumā vai darba līgumā, pusēm vienojoties.

Izbeidzot darba līgumu sakarā ar darba līguma neatbilstību darba aizsardzības likumdošanas aktu prasībām (30. panta 8. punkts) — ne mazāk kā sešu mēnešu vidējās izpeļņas apmērā» (*LDLK*, 37. pants).

Jautājumi un uzdevumi

1. Kādos gadījumos var lauzt darba līgumu?
2. Kādēļ tika lauzti darba līgumi jūsu prakses uzņēmumā?
3. Cik liels būs atlaišanas pabalsts, ja darbinieku atlaiž no darba sakarā ar uzņēmuma darbinieku skaita samazināšanu?

LITERATŪRAS SARAKSTS

1. A. Līdumnieks. «Kā gūt sekmes uzņēmējdarbībā», Latvijas Zinību biedrība, Rīga, 1991., 77 lpp.
2. A. Līdumnieks. «Vadišana», Valsts administrācijas skola, Ogre, 1994., 161 lpp.
3. P. Allens. «Pārdošana», Uzņēmējdarbības bibliotēka mazajā biznesā, VTF, 1994., 129.—140. lpp.
4. A. Bloka. Diplomprojekts «Personāla organizācijas pilnveidošanas projekts Rīgas Valsts apdares darbu uzņēmumā», Rīgas Tehniskā universitāte, Rīga, 1993., 121 lpp.
5. Latvijas Darba likumu kodekss
6. Latvijas Republikas profesiju klasifikators
7. S. Omārova lekciju konspekti «Darba socioloģija», Rīga, 1992.
8. Valsts Administrācijas skolas lekciju konspekti «Vadišanas pamati», Rīga, 1997.
9. P. J. Schneider, M. Zindel, R. Lötzerich, W. Münscher. **Industriebetriebslehre**, 3. Auflage, 1991, Winklers Verlag, Gebrüder Grimm, Darmstadt, 447 S.
10. P. J. Schneider, M. Zindel, R. Lötzerich, W. Münscher. **Industriebetriebslehre / Grundlagen moderner Unternehmensführung / 6. Auflage**, 1995, Winklers Verlag, Gebrüder Grimm, Darmstadt, 431 S.
11. P. J. Schneider, M. Zindel, R. Lötzerich, W. Münscher. **Industriebetriebslehre / Grundlagen moderner Unternehmensführung / Lösungshinweise / übereinstimmend ab 5. Auflage des Lehrbuches**, Winklers Verlag, Gebrüder Grimm, Darmstadt, 87 S.
12. Herausgeber Ebeling — Fischer — Lörner / **Die betriebliche Berufsausbildung, Industriekaufmann/Industriekauffrau / 3. Personalwesen**, Hamburg, 1994, 170. S.

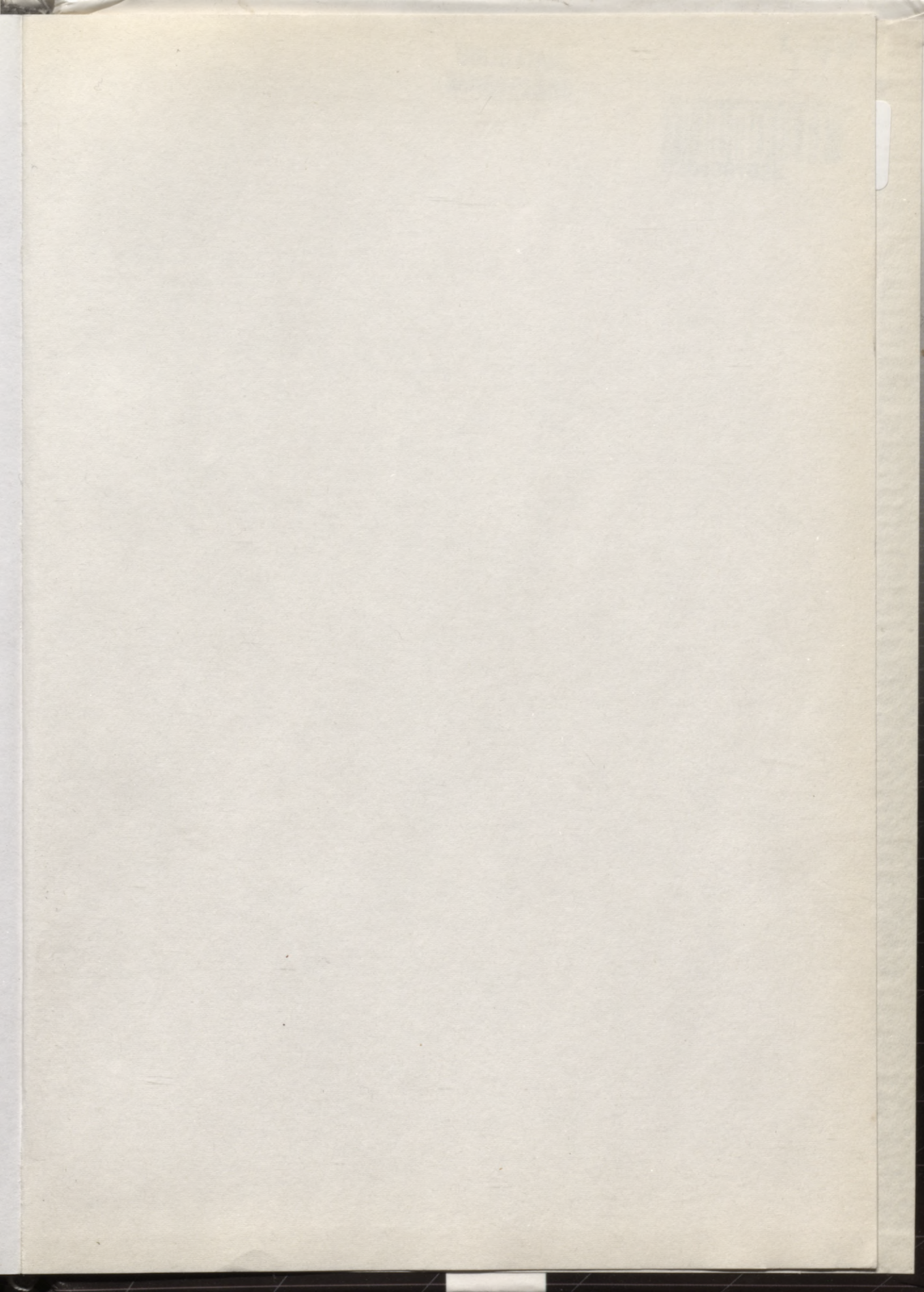
Izdevējs — apgāds «Jumava», Dzirnavu ielā 73, Rīgā LV 1011.

Reģ. apl. nr. 2 – 1012.

Iespiests a/s «Preses nams» tipogrāfijā, Balasta dambī 3, Rīgā LV 1081.

Iesiets a/s «Tipogrāfija Rota»

Mūkusalas ielā 63, LV 1004.



OBLIGĀTAIS
EKSEMPĻĀRS

2, 40

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0304091828

99-5
L 44

Mācību līdzeklis paredzēts vidējo speciālo mācību iestāžu audzēkņiem un pasniedzējiem, kā arī uzņēmumu vadītājiem.

Galvenie personāla organizācijas jautājumi:

- darba tirgus,
- personāla politika un izvēle,
- darba novērtēšana un samaksa

izklāstīti, izmantojot psiholoģijas pamatus. Grāmatā izmantoti praktiski piemēri, kā arī plašs apkopojošs materiāls.

JUMAVA