



# Personāla vadības/cilvēkresursu vadības pieejas, metodes un principi

Eva Selga, LPVA valdes priekšsēdētāja



2021. gada 19.maijā



# Latvijas personāla vadīšanas asociācija

Latvijas personāla vadīšanas asociācija tika dibināta 1996.gada 29.jūlijā

**LPVA misija** ir apvienot personāla vadības profesionāļus ar mērķi palielināt organizāciju efektivitāti un radīt uz cilvēkiem orientētu darba vidi Latvijā, attīstot kompetenci personāla vadības jomā un veicinot personāla vadības stratēģisko lomu organizācijās.

**LPVA vīzija** ir būt labākajam ideju attīstītājam un viedokļa līderim personāla vadībā Latvijā.



# Ko šodien piedāvā uzņēmumi Latvijā?

1. Elastīgu darba laiku profesijās un uzņēmumos, kur tas ir iespējams
2. Attālināto darbu profesijās, kur tas ir iespējams
3. Darba vidi, kur cilvēks jūtas droši un ir emocionāli pasargāts
4. Darbinieku iesaistes mehānismus uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanai
5. Darbinieku kompetences un pieredzes pielietojumu uzņēmumu mērķu sasniegšanai



## Kopējie darba tirgus vadības izaicinājumi



### Demogrāfiskie procesi

(Iedzīvotāju skaita izmaiņas, emigrācijas procesi, sabiedrības novecošanās)



### Darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņas



### Darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma nesabalansētība

(Izglītības, prasmju, pieredzes, kvalifikācijas neatbilstība vakancēm)

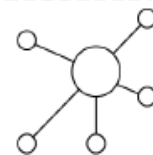


### Pieaug darba devēju konkurence

darba tirgū (Starptautiska konkurence gan esošo darbinieku noturēšanai, gan jaunu darbinieku piesaistei; pieaug jaunu darbinieku rekrutācijas izmaksas)



**Internets, sociālie mediji –** informācijas aprites ātrums un ietekme



### Pandēmijas ietekme

(nozaru disbalanss: biznesa apjomu samazinājums vs atsevišķu jomu uzplaukums, darba formas maiņa)

# Pozitīvie komentāri par apmierinātību ar darbu tiek sniegti ievērojami biežāk nekā negatīvie

Kāpēc Jūs sniedzāt šādu vērtējumu?



**Pozitīvie komentāri**  
**73% ↑**

**Darbam Atbilstošā Alga**  
Jūtos Novērtēts Darbā ↑  
**Labi Darba Apstākļi** ↑  
Uzlabojumi Ir iespējami  
Darbs Nav Grūts  
Regulāra Alga ↑ Ir Darbs ↑  
Prestižs Darbs  
Labs Darba Grafiks  
**Interesants Darbs**  
Viss Apmierina  
Liels Darba Stāžs Stabils Darbs ↑  
Labs Darba Devējs Laba Atrašanās Vieta ↑  
Iespēja Augt ↑  
Laba Vadības Attieksme  
Sociālās Garantijas Bonusi  
Man Piemērots Darbs **Labs Kolektīvs** ↑  
Laba Darba Organizācija ↑  
Uzticama Vadība ↑



**Negatīvie komentāri**  
**32%**

**Sliktā Darba Organizācija**  
**Darbam Neatbilstošā Alga**  
Sliktā Vadības Attieksme  
Nepatīk Darba Grafiks  
Slikti Darba Apstākļi  
Grūts Darbs Nepatīk Darbs  
Neuzticama Vadība  
Nav Sociālo Garantiju Bonusu  
**Sliktā Atrašanās Vieta**  
Sliktas Attiecības Kolektīva  
Darbs Netiek Novērtēts  
Nav Prestižs Darbs  
Nepietiekams Darba Apjoms ↑  
Liela Darba Slodze  
Darba Materiālu Trūkums  
Man Nepiemērots Darbs  
Novecojušas Darba Metodes

Bāze: Visi strādājošie, n=612

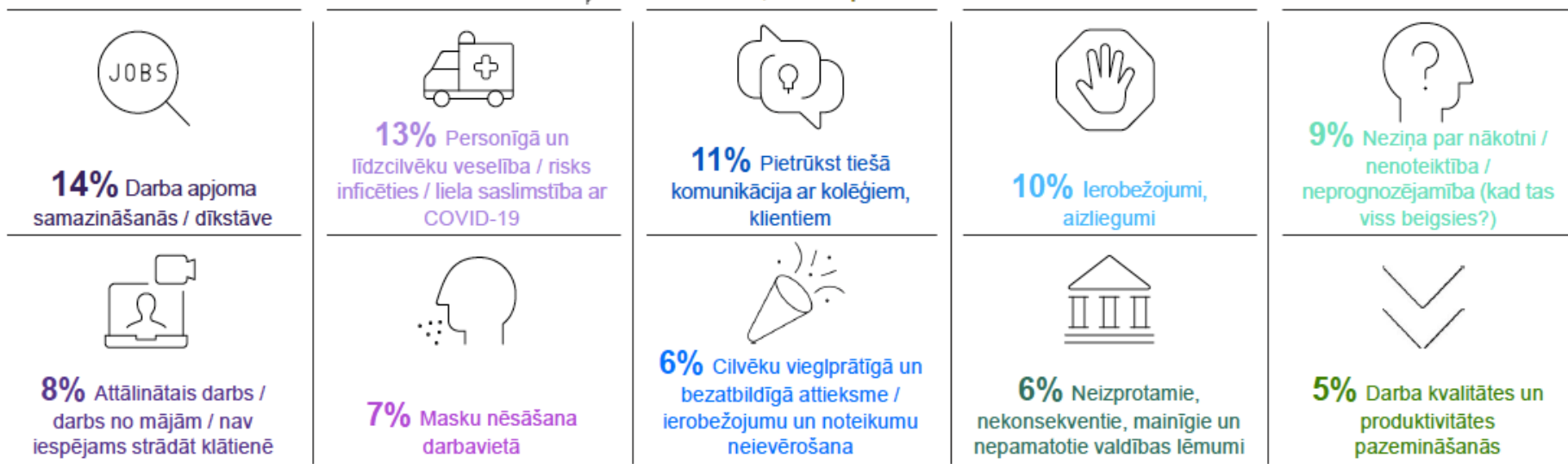


# Covid-19 ietekme uz apmierinātību ar darbu

Domājot par Jūsu ikdienas darbu COVID-19 pandēmijas situācijā, kas ir tas, kas Jūs personīgi uztrauc vai neapmierina visvairāk?



**24%** Viss apmierina /nav nekas tāds, kas neapmierina



Bāze: Visi strādājošie, n=612

## Cilvēkresursi

- uzņēmuma vai organizācijas **darbinieki**, kas prasmju un iemaņu ziņā tiek uzskatīti par nozīmīgu vērtību (uzņēmuma «aktīviem»)
- katra organizācijas cilvēka atsevišķi vai visu kopā **spēja veikt darbus**, kas ir vērsti uz organizācijas mērķu sasniegšanu
- cilvēka darbības potenciāls ar **lietderīgu rezultātu**



# Cilvēkresursu vadības funkcionālie virzieni

plānošana

stratēģiskā  
integrēšana

atlase

novērtēšana

attīstīšana

motivēšana

attiecību  
vadīšana

pārmaiņu  
vadīšana

darba vides  
veidošana

efektivitātes  
novērtēšana



# Cilvēkresursu vadības līmeņi



# Tradicionālā un mūsdienu cilvēkresursu vadība

Tradicionālā pieeja	Mūsdienu pieeja
Stratēģijas īstenošana 10% no laika	<b>Stratēģijas īstenošana 60% no laika</b>
CRV programmu izveide 30% no laika	CRV programmu izveide 30% no laika
<b>CRV procesu administrēšana 60% no laika</b>	CRV procesu administrēšana 10% no laika

# Kas ir vērtības?

- Uzskati, kam piemīt ietekme uz indivīdu
- Attiecas uz vēlamajiem mērķiem
- Kalpo kā standarti vai kritēriji
- Motivācijas un spriedumu pamats
- Savā starpā ir sakārtotas prioritāri
- Vērtību mijiedarbība veido indivīda rīcību

## Vērtību izpētes praktiskais pielietojums cilvēkresursu vadībā

- Palīdz izprast un skaidrot motivāciju
- Palīdz skaidrot rīcību
- Organizācijas un darbinieku mērķu un vērtību sinhronizēšana
- Personības – vajadzību, gaidu un mērķu izpratne
- Konfliktu vadīšana

# Kas ir kompetence

Lietpratība, pilnvaru apjoms, darbības lauks, spējas, redzesloks, erudīcija, speciālās zināšanas, autoritāte, pieredze, lietpratība



# Kompetenču iedalījums

- **Cietās kompetences** – zināšanas, izglītība, pieredze, prasmes un iemaņas, kuras cilvēks dzīves un karjeras laikā iemācās un apgūst.
- **Mīkstās kompetences** – visas tās īpašības, intereses un attieksmes (godīgums, lojalitāte, uzticība, paškontrolē, komunikācijas prasme, spēja pieņemt lēmumus un risināt problēmas, arī izskats un uzvedība), kas izriet no cilvēka personības.



# OECD ieteiktās kompetences publiskajai pārvaldei

## Drosme(novatorisms)

- Izaicināt veidu, kurā parasti tiek darītas lietas
- Strādāt ar neparastiem/dažādiem partneriem
  - Veidot sadarbības partnerus pārmaiņām

## Komunikācija

- Izmantot aprakstus, lai paskaidrotu „veicamo ceļu”
- Iekļaut lietotāju stāstus, lai izklāstītu ieguvumus
- Runāt par pārmaiņu qaitu, procesu prognesu



## Iterācija

- Ātra, pakāpeniska attīstība
- Attīstīt un bažātīnāt prototipus
- Eksperimentēšana un testēšana



## Analītika

- Pamatot lēmumus uz datiem un pierādījumiem
- Veidot sistēmas kas ievāc pareizos datus
- Efektīvi apkopot datus



## Orientācija uz klientu

- Politika un servisi atrisina lietotāju problēmas
- Ņemt vērā lietotājus katrā posmā
- Nodrošināt, ka lietotāji saka „Es to darītu vēlreiz”



## Zinātkāre

- Meklēt jaunas idejas, veidus kā strādāt
- Pielāgot pieejas, kas izmantotas citur
- Pārveidot problēmas un perspektīvas



# Efektīva vadītāja kompetenču piramīda





# Kompetence – Orientācija uz mērķi

Kompetences definīcija:

**Orientācija uz mērķi** – gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iestādes un individuālo mērķu sasniegšanu. Spēja nodrošināt savu tiešo uzdevumu precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt katrai situācijai atbilstošus risinājumus



# Orientācija uz mērķi

## Pozitīvi uzvedības indikatori

- Ir motivēts un vēlas darbu paveikt labi: izrāda interesi par sasniedzamajiem mērķiem; seko līdzi plāniem un darba grafīkam, lai nepieļautu kādu uzdevumu neizpildi; pastāvīgi dara savu darbu pēc labākās sirdsapziņas un cik vien labi iespējams; spēj identificēt un atteikties no liekiem soļiem kopējā procesā.
- Pastāvīgi uzlabo savu sniegumu: mērķtiecīgi apgūst prasmes un zināšanas, kas palīdz darbu darīt efektīvāk; arvien uzdod sev jautājumu „kā šo varētu paveikt labāk?”

## Negatīvi indikatori

- Viegli atsakās un nepilda kādas darbības, neapzinoties to ietekmi uz procesu un rezultātiem kopumā.
- Saglabā fokusu uz procesu; rezultāts nešķiet tik svarīgs.
- Strādā lēnām un ļauj, lai dažādi blakus faktori traucē darba izpildei.
- Pieņem viduvēju izpildi gan savā, gan kolēģu darbā.
- Var ilgstoši koncentrēties uz nebūtiskām lietām.
- Vienmēr uzskata, ka pakalpojums un darba sniegums ir labā līmenī.
- Negatīva galējība – svarīgs ir tikai rezultāts, un tā sasniegšanai var arī



## Jautājumi kompetences novērtēšanai

1. Aprakstiet situāciju, kad jums bija jāveic kāds sarežģīts uzdevums. Kā jūs to veicāt? Kā jūs izplānojat savas darbības, lai to izpildītu?
2. Kādas grūtības jums tas sagādāja? Kādi šķēršļi radās izpildes gaitā, kā jūs tos pārvarējāt?
3. Kā jūs vērtējat sava darba rezultātu? Kā to vērtēja jūsu kolēģi un vadītājs?
4. Miniet konkrētu piemēru, aprakstiet situāciju, kur jūsuprāt jums izdevās atrast vislabāko risinājumu uzdevuma izpildei.



## Jautājumi kompetences novērtēšanai

5. Lūdzu pastāstiet situāciju, kur vadītājs bija neapmierināts ar jūsu darbu. Kāda bija jūsu reakcija uz kritiku?
6. Kā jūs parasti rīkojaties, ja kāds apšaubā jūsu izraudzītās darba metodes?
7. Kādas jaunas metodes savu profesionālo iemaņu paaugstināšanai jūs esat apguvis pēdējā gada laikā?

# Nākotnes kompetences (Pasaules ekonomikas forums 2020)

- 50% no visiem darbiniekiem līdz 2025. gadam būs ne pieciešama pārkvalificēšanās, jo tehnoloģiju ietekme palielinās, liecina Pasaules ekonomikas foruma ziņojums par darba vietu nākotni.
- Darba devēji uzskata, ka nākamajos piecos gados galvenā uzmanība tiks pievērsta kritiskajai domāšanai un problēmu risināšanai.
- Jaunatklājums šogad ir prasmes pašvadībā, piemēram, aktīva mācīšanās, elastīgums, stresa noturība un elastīgums.
- Respondenti darba vietu nākotnes apsekojumā lēš, ka aptuveni 40% strādājošo būs nepieciešama pārkvalificēšanās ne mazāk kā sešus mēnešus.



# Nākotnes kompetences (Pasaules ekonomikas forums 2020)

- Analītiskā domāšana un inovācijas
- Aktīva mācīšanās un mācīšanās stratēģijas
- Kompleksa problēmu risināšana
- Kritiskā domāšana un analīze
- Kreativitāte, oriģinalitāte un iniciatīva
- Līderība un sociālā iesaiste
- Tehnoloģijas, to monitorings un kontrole

# Nākotnes kompetences (Pasaules ekonomikas forums 2020)

- Tehnoloģiju dizains un programmēšana
- Noturība, stresa noturība un tolerance
- Noturība, problēmu risināšana un izvēle

# Kas ir elastīgais darba laiks un kas ir attālinātais darbs?

Elastīgais darba laiks – darbinieks strādā pilna laika darbu (40h nedēļā), bet viņam ir iespēja pēc iepriekšējas vienošanās ar darba devēju šīs darba stundas veikt viņam ērtā un pieņemamā laikā.

Attālinātais darbs – darbinieks veic darbu attālināti, neatrodoties darba devēja adresē viņam izdeīgā laikā





# Attālinātā darba plusi un mīnusi

Dažādi pētījumi ar dažādiem rezultātiem

## **Plusi:**

ietaupīts laiks, ceļojot uz darbavietu,  
produktivitātes pieaugums,  
lojalitātes nostiprināšanās,  
labāks darba un brīvā laika līdzsvars.

## **Mīnusi:**

izolācijas sajūta,  
produktivitātes samazināšanās,  
pazūd darba un brīvā laika līdzsvars



# Attālinātā darba plusi un mīnusi

Dažādi pētījumi ar dažādiem rezultātiem

- Finansiāls ietaupījums darba devējam

(piem., mazākas telpu izmaksas, komunālie maksājumi, darbinieki «retāk» slimo)

- Finansiāls ietaupījums arī darbiniekam
- Ne visi darbinieki ir spējīgi strādāt attālināti
- Ne visi darba devēji ir spējīgi pielāgoties attālinātam darbam
- Covid-19 kā milzīga mēroga attālinātā darba eksperiments

# Darbinieku labbūtības jēdziens

Latvijā pētījumos (*well being, welfare, happiness at work,*) tulko kā **labbūtība, labjūtība, labizjūta, labklājība**, analizējot ar

- *personību,*
- *darba vidi,*
- *motivāciju un*
- *iesaistīšanos*

saistītos aspektus, kas veido cilvēka labklājību darbā.



# Personiskās un organizācijas labklājības dimensijas

**Fiziskā** labklājība – rūpes par savu ķermeni;

**Intelektuālā** (domāšanas) labklājība - kā domāt, izprast un veidot kontekstu, “lielo bildi”, kādas domas veicina labklājību un kādas – nē;

**Vides** labklājība – kā personīgie paradumi ietekmē apkārtējo vidi;

**Profesionālā** labklājība – apmierinātība un nozīme darbā, pozitīvas attieksmes prognozēšana;

**Sociālā** labklājība – spēja veiksmīgi sadarboties ar citiem;

**Emocionālā** labklājība – ietver optimismu, pašcieņu, pašpaļāvību, iekšējo mieru;

**Garīgā** labklājība – garīgo pārliecību un vērtību kopums.

<https://wellbeingnetwork.org/7dimensions/>



# CIPD pētījums

## Darbinieku labklājība:

- Organizācijas ievērojami atšķiras, cik aktīvi tās veicina darbinieku labklājību:
  - 2/5 darba devēju ir izveidojušas labklājības stratēģiju.
  - 55% saka, ka labklājība ir vadītāju uzdevums.
  - Gandrīz puse ziņo, ka vidējā līmeņa vadītāji neatbild par darbinieku labklājību.

CIPD *Health and Well-being at Work Survey, 2018*



**Paldies!**

Eva Selga

[Eva.selga@gmail.com](mailto:Eva.selga@gmail.com)

Mob.nr. 29430778

