



Valsts administrācijas
skola

**Pamatmoduļa VI «Ilgtspējīga uzņēmējdarbība:
personāla vadība un darba vide» I programma
CRV (cilvēkresursu) STRATĒGIJAS IZSTRĀDE**

Dr. Signe Enkuzena Cilvēkresursu vadības konsultante
Mg. Eva Selga – LPVA valdes priekšsēdētāja

29.05./31.05. 2019., Rīga



Valsts administrācijas
skola

DARBA KĀRTĪBA

9.00-10.30	Mājas darbu prezentācijas.
10.30-10.45	Kafijas pauze
10.45-12.15	Mērķu kaskadēšana cilvēkresursu stratēģijas izveidē. Dokumentācijas un reālās situācijas sasaiste – veiksmīgas stratēģijas ieviešanas priekšnoteikums.
12.15-13.00	Pusdienu pārtraukums
13.00-14.30	CRV stratēģijas uzbūve un saturs, izstrādes soļi. Teorētiska informācija. Praktiska darbošanās grupās vai individuāli Grupu prezentācijas. Diskusijas. Galvenie izaicinājumi stratēģijas ieviešanai.
14.30-14.45	Kafijas pauze
14.45-16.15	Ilva Bērziņa SIA «Tallink», pieredzes stāstījums par personāla vadītāja lomu un pieredzi, veidojot cilvēkresursu vadības stratēģiju. Noslēgums.



Valsts administrācijas
skola

MŪSU PIEAICINĀTIE EKSPERTI

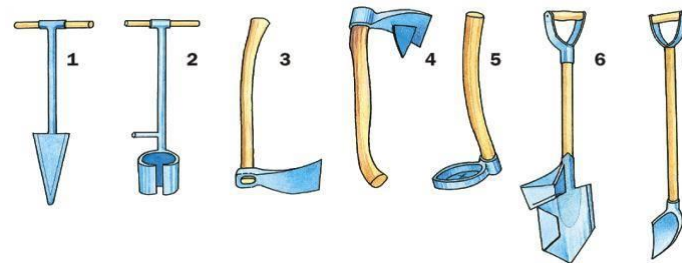
ILVA BĒRZIŅA SIA «Tallink» personāla vadītāja,
Personāla vadītāja loma un pieredze, veidojot cilvēkresursu
vadības stratēģiju

INGRĪDA RONE SIA «Lattelecom» valdes locekle,
Uzņēmuma stratēģijas un CRV stratēģijas īstenošana

Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" "Pamatmoduļa VI "Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: personālvadība un darba vide" satura izstrāde un mācību nodrošināšana"



Valsts administrācijas
skola



Valsts administrācijas skola

MĀJAS DARBU PREZENTĀCIJAS. DISKUSIJA

1. Iepazīties, izlasīt savas organizācijas stratēģiju (ņemt līdzī izdrukātu).
2. Identificēt sadaļas, kas saistītas ar organizācijas cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju.
3. Apkopot personāla dati (rotācijas koeficients, izglītība, skaitliskais sastāvs, mācības, budžets uz vienu amata vietu u.c.)
4. Darbinieku iesaistes pētījuma rezultāti. Ja ir, arī citu pētījumu rezultāti (piemēram – organizācijas kultūras pētījumi atgriezeniskās saites apkopojums no novērtēšanas pārrunām).
5. Intervija ar vadītāju/personāla vadītāju par CRV mērķiem un uzdevumiem (izaicinājumiem).



Valsts administrācijas
skola

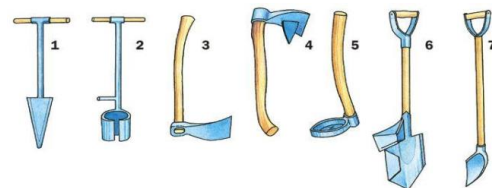
CRV MĒRĶU NOTEIKŠANA

- Nospraustie mērķi pilda standarta funkciju cilvēka dzīves/ darbības novērtēšanas procesā.
- Mērķi vienmēr balstās uz pieņemumiem par nākotni.
- Jo tālāks nākotnes periods tiek aplūkots - jo vispārīgāk definēti mērķi.



Valsts administrācijas
skola

MĒRĶU SKAIDRĪBA



Valsts administrācijas skola, Valsts administrācijas skola

Es par to cenšos
nedomāt. Ja
liktenis būs
lēmis, tas
piepildīsies

Es tikai aptuveni
stādos priekšā,
kā es to iegūšu/
sasniegšu

Es galvenajās
līnijās esmu
iztēlojies, kā
iegūšu to, ko
vēlos, man ir
skaidri
pamatprincipi

Es ļoti skaidri, soli
pa soli redzu, kā
šo mērķi
sasniegšu, esmu
sadalījis darbu pa
posmiem un zinu,
kas konkrēti man
katrā posmā
jāizdara



Valsts administrācijas
skola

KĀDAM JĀBŪT MĒRĶIM?

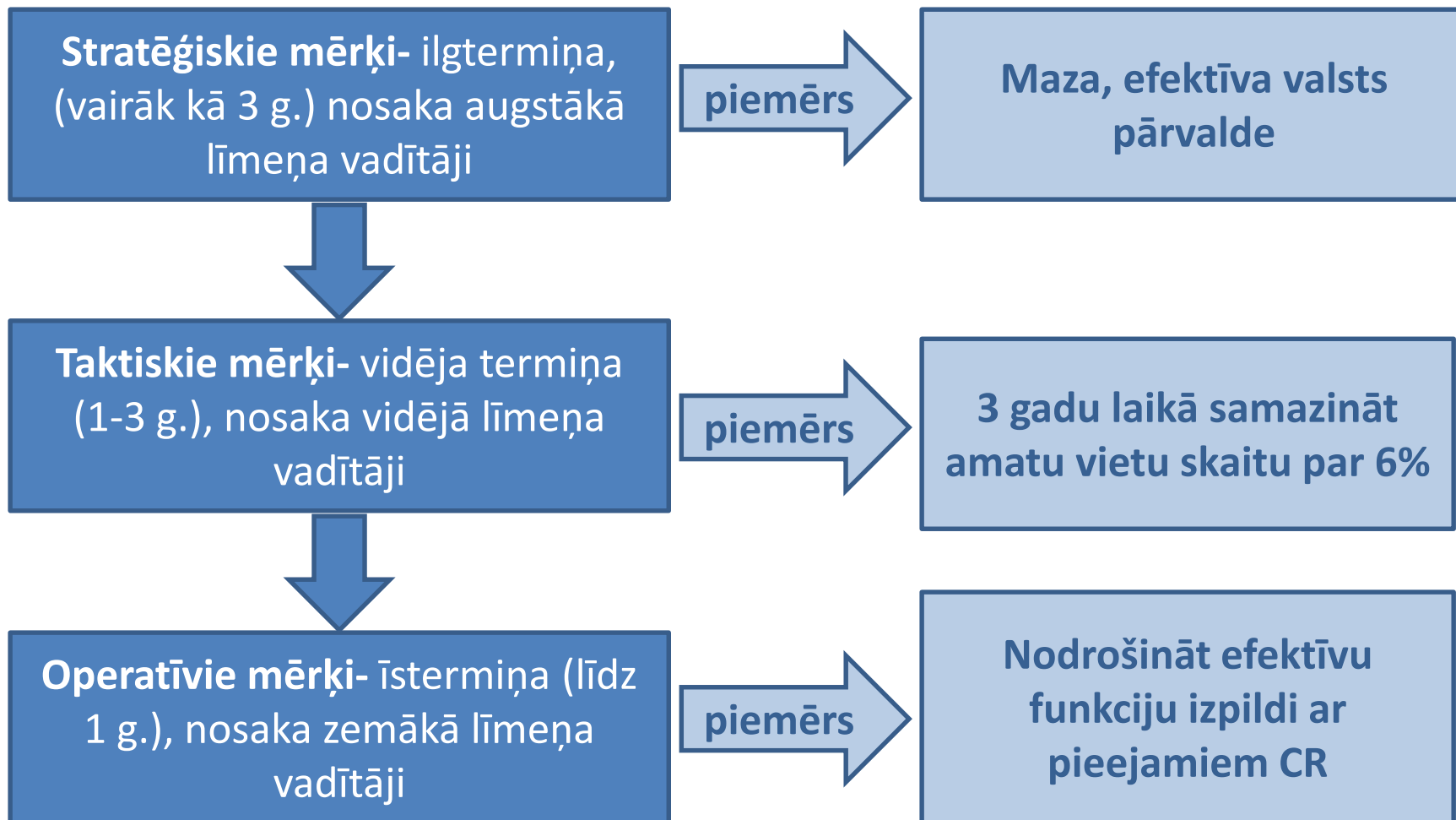
- Specifiskam. Precīzam.
- Mērāmam.
- Aktuālam. Svarīgam.
- Reālistiskam. Sasniedzamam.
- Terminētam.





Valsts administrācijas
skola

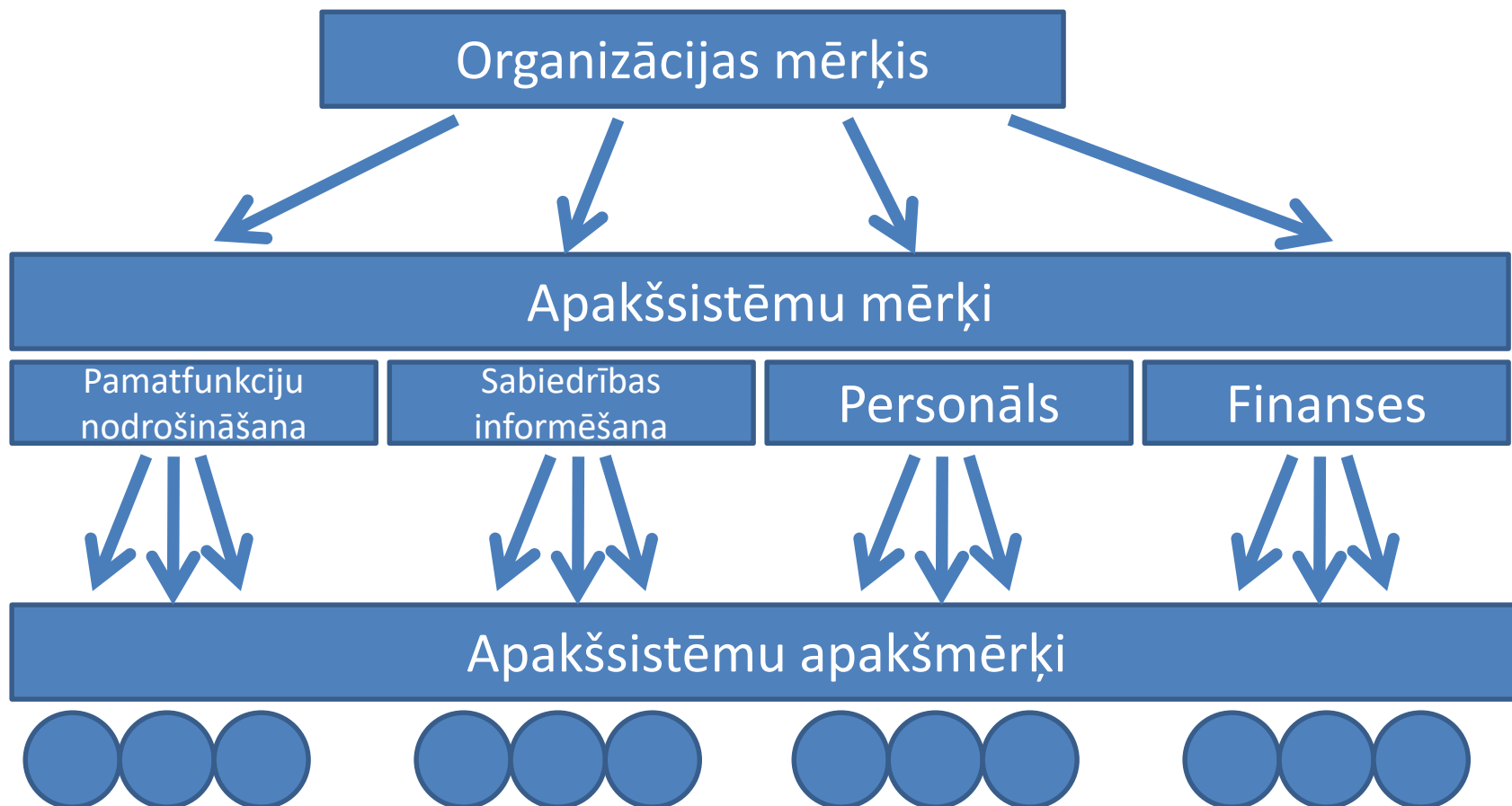
MĒŅU HIERARHIJA





Valsts administrācijas
skola

MĒRĶU KOKS





Valsts administrācijas
skola

MĒRĶU KOKS

- Mērķu koka modelis ir ērts instruments galvenā mērķa sadalījumam apakšmērķos un to savstarpējā saskaņošanā, izveidojot mērķu hierarhiju.
- Organizācijas kopējam mērķim jāsaturs vēlamo rezultātu.
- Katra zemākā līmeņa apakšmērķim jānodrošina augstāka līmeņa mērķu sasniegšana.
- Visu līmeņu mērķu formulējumos jāapraksta vēlamo rezultātu, nevis tā sasniegšanas paņēmieni.
- Katra līmeņa apakšmērķiem jābūt neatkarīgiem vienam no otra.
- Mērķu līmeņu skaits ir atkarīgs no uzstādītā mērķa sarežģītības un organizācijas struktūras.



Valsts administrācijas
skola

KĀDĒĻ JĀRUNĀ PAR MISIJU, VĪZIJU UN MĒRĶIEM?

- Kādēļ daļa cilvēku savā mūžā sasniedz tik daudz, ka šķiet – viņiem diennakts ir garāka nekā citiem? Viens no galvenajiem iemesliem ir plānošana - cilvēki, kas savu laiku plāno, izmanto to efektīvāk un līdz ar to izdara vairāk.

Organizācijai, lai sasniegtu mērķi tāpat kā cilvēkam ir svarīgi formulēt savas rīcības stratēģiskos virzienus

Stratēģiskie virzieni-

- ✗ Misija
- ✗ Vīzija
- ✗ Vērtības
- ✗ Stratēģiskās prioritātes
- ✗ Stratēģiskie mērķi

No pieredzes: Organizācijas, kurās darbinieki izprot uzņēmuma misiju un zina mērķus, vidēji pelna par 29% vairāk nekā pārējie (Pētījums)



Valsts administrācijas
skola

MISIJA – ko dara, ar ko nodarbojas, ko šobrīd uzņēmums piedāvā

- ❖ Misija apraksta pamatdarbību, kurā šobrīd organizācija darbojas
- ❖ Atbild uz jautājumu, kādi ir iemesli organizācijas pastāvēšanai šobrīd.
- ❖ Jebkuram uzņēmuma darbiniekam būtu jāprot mutiski paskaidrot organizācijas misijas būtību.
- ❖ Viens no galvenajiem apmierinātības ar darbu iemesliem ir līdzīgas vai vienādas misijas darbiniekam un uzņēmumam.



Valsts administrācijas
skola

MISIJAS FORMULĒŠANA

- Misijas formulējums var būt īsāks vai garāks, vienkāršāks vai sarežģītāks.
- Amerikāņu autors Freds Deivids (*Fred R. David*), kura grāmatas par stratēģisko vadīšanu ir starp labākajām pasaulē, piedāvā deviņas misijas sastāvdaļas, kas atvieglo tās formulēšanu.



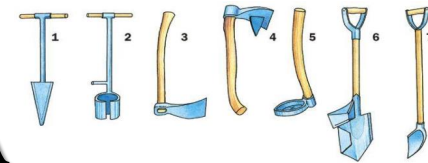
Organizācijas misija

1. Kas ir mūsu produkti?
2. Kas ir mūsu mērķa klienti?
3. Organizācijas tēls un sakari ar sabiedrību: kādi ir uzņēmuma sakari ar sabiedrību un apkārtējo vidi?
4. Kas ir mūsu ģeogrāfiskais tirgus?
5. Kas ir mūsu atšķirīgās prasmes?
6. Vai uzņēmums ir finansiāli drošs?
7. Vai uzņēmuma darbinieki ir tā vērtīgākais aktīvs?
8. Vērtības
9. Vai uzņēmums ir sociāli atbildīgs?
10. Vai uzņēmums izmanto modernas tehnoloģijas, vai ir procesu vadība, procedūras.



Valsts administrācijas
skola

ORGANIZĀNIJAS MISIJA



Kas ir mūsu pakalpojums	
Kas ir mērķa klienti?	
Organizācijas tēls un sakari ar sabiedrību: kādas ir organizācijas attiecības ar sabiedrību un apkārtējo vidi?	
Kas ir mūsu teritorija?	
Kas ir mūsu atšķirīgās prasmes?	
Vai organizācija ir finansiāli droša?	
Vai organizācijas darbinieki ir tā vērtīgākais aktīvs?	
Vērtības	
Vai organizācija ir sociāli atbildīga?	
Vai organizācija izmanto modernas tehnoloģijas, vai ir procesu vadība, procedūras	



Valsts administrācijas
skola

STRATĒĢISKĀS PRIORITĀTES 2017. -2019.

- Stratēģisko prioritāšu definējums
- Stratēģiskie mērķi
- Mērāmie mērķi (ROI, CIR)
- Uz stratēģisko mērķu bāzes tiek būvēti plāni

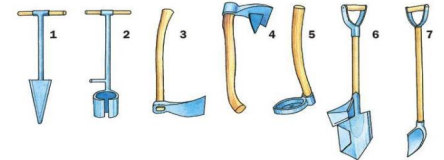
Stratēģiskās prioritātes:

4 - 5 galvenās/ atslēgas pieejas, lai realizētu misiju un tiektos uz vīzijas īstenošanu



Valsts administrācijas
skola

CRV stratēģijas izstrādes CANVA (piemērs)



Latvian Ministry of Education and Science



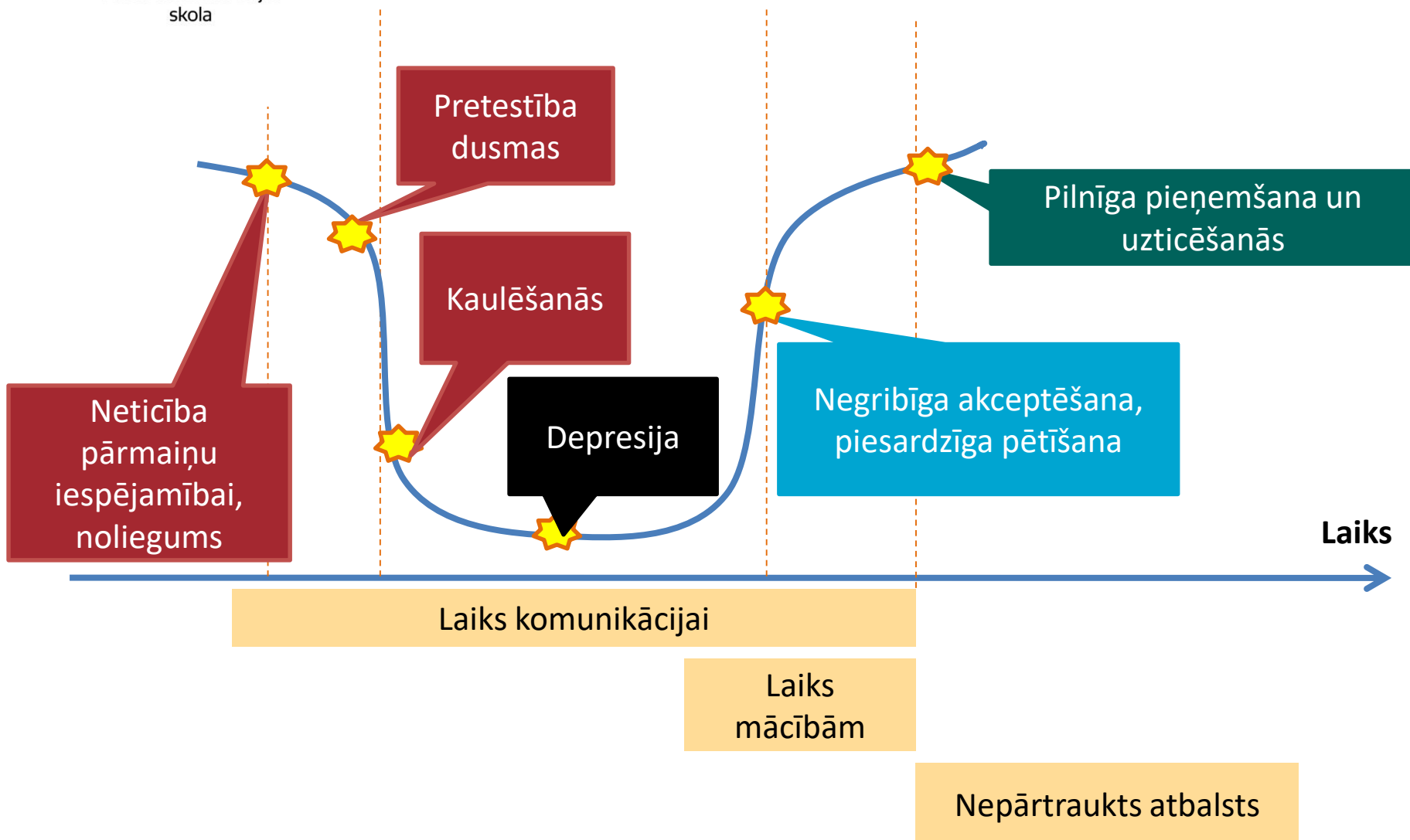
Pretestība pārmaiņām. Kā darbinieki pretojas pārmaiņām?

Negatīvās reakcijas veids	Reakcijas/izpausme
Racionālā	✓ Pārmaiņu plāna detaļu nesaprašana ✓ Pārmaiņas uztver kā nesvarīgas ✓ Neticība pārmaiņu efektivitātei ✓ Uzskats, ka pārmaiņām būs negatīvas sekas
Personīgā	✓ Bailes zaudēt darbu ✓ Nemiers par nākotni ✓ Dusmas, aizvainojums ✓ Bailes no augstākās vadības iejaukšanās manā darbā
Emocionālā	✓ Aktīva vai pasīva pretestība pret pārmaiņām kopumā ✓ Neiesaistīšanās pārmaiņu pasākumos ✓ Apātija pret iniciatīvu ✓ Neuzticība pārmaiņām kā tādām



Valsts administrācijas
skola

Pretestība pārmaiņām





Valsts administrācijas
skola

Pretestības mazināšana

- Mērķi – ieguvumi (palīdzēt mērķus izprast atbilstošā veidā)
- Pārmaiņu iniciatori un aģenti kā piemērs
- Kritiskās masas jeb lūzuma punkta radīšana
- Informācija – *status quo*
- Konsekvence – nemainīgi, viennozīmīgi paziņojumi un darbības
- Skaidrība – kas, kam, kad un kā jādara
- Resursi –laiks, zināšanas un prasmes, materiāli
- Atgriezeniskā saite, atbalsts
- Vēlamo attieksmju un uzvedības veidu nostiprināšana



Valsts administrācijas
skola

Kopsavilkums





Valsts administrācijas
skola

Izmantotā literatūra un tiešsaistes resursi

- **Agarwala, T.** (2007). *Strategic Human resource management* Oxford University Press, Pieejams: <https://india.oup.com/productPage/5591038/7421214/9780195683592>
- **Baltic Sea Region. Informatīvais dokuments.** http://www.vraa.gov.lv/uploads/BSR_InnoReg_MoU_Background_Paper_LV.pdf
- **Barney JB , ArikanAM** - Handbook of strategic management, 2001
- **Boselie, P.** (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*, second edition. United Kingdom: McGraw-Hill Education. 328 pp.
- **Centrālās statistikas dati.** (04.06.2018.) Pastāvīgo iedzīvotāju skaits un vecuma struktūra gada sākumā (pa 5 gadu vecuma grupām). Rīga. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala_ikgad_iedz_iedzskaits/IS0022.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cd
- **Chee, T. L.** *Four Key HR Trends To Watch In 2018.* "Forbes", 19.12.2017. Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018/#8b9aa6019de6>
- **Hansen, R., Ferlie, E.** (2016). *Applying strategic management theories in public sector organizations. Developing a typology* Jesper. Public Management Review, Vol. 18, No. 1, 1–19.
- **Human Capital in the Resource-Based View** Jeroen Kraaijenbrink [The Oxford Handbook of Human Capital](#) Edited by Alan Burton-Jones and J.-C. Spender
- **Kassalis, Ē., Bērķis, E., Jēkabsone, S., Purmalis, K.** "Latvijas darba tirgus problēmas un nākotnes izaicinājumi", Latvijas Universitātes zinātniskās konferences materiāli, Rīga 2018
- **Purmalis, K. (2011).** *Latvijas darba tirgus analīze un tā attīstības perspektīvas*, (Promocijas darbs)
- **Riekstiņa, M.** *Darba tirgu šūpo pārmaiņas.* "Diena" 21.08.2017. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/uznemeja-diena/zinas/darba-tirgu-supo-parmainas-14178820>
- **Strazds, A.** *Piecas globālas tendences un to nozīme Latvijas kontekstā.* Žurnāls "Ir" 12.06.2018. Pieejams: <https://irir.lv/2018/06/12/piecas-globalas-tendences-un-nozime-latvijas-konteksta>
- **Thite, M., Budhwar, P., Wilkinson, A.** (2014). *Global HR roles and factors influencing their development: evidence from emerging Indian it services multinationals.* Human Resource Management. Australia: Wiley Periodicals, Inc. November–December, Vol. 53, 921–946 pp.
- **Wright P. M. & McMahan G. C.** (1992) *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, Journal of management Volume: 18 issue: 2, page(s): 295-320 Issue, Pieejams: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639201800205>



Valsts administrācijas
skola

Paldies par uzmanību!

Eva.Selga@gmail.com